

**LAS FERIAS DE CONSUMO FAMILIAR DEL ESTADO LARA, VENEZUELA: UNA  
EXPERIENCIA DE ORGANIZACION PARTICIPATIVA**

Luis Gómez Calcaño

Informe para la División de Estado y Sociedad Civil del Banco Interamericano de Desarrollo

Caracas, 1998

## **Agradecimientos**

Agradecemos la colaboración prestada por los trabajadores y colaboradores de las ferias de consumo familiar de Barquisimeto, quienes facilitaron en todo momento nuestra tarea, con acceso pleno a sus actividades y reuniones, hospitalidad, y valiosa información. Igualmente a socios y organizadores de asociaciones de productores del Estado Barinas, y de ferias de consumo familiar del Estado Carabobo.

También agradecemos a la lic. Angela Martini, de la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela, quien nos proporcionó estudios previos de esa institución sobre el tema e hizo observaciones a un primer borrador del informe. El Centro para el Estudio de Tecnologías Populares (Cetep) nos proporcionó información de su centro de documentación. Thanalí Patruyo, del Area de Desarrollo Sociopolítico del Cendes, prestó su colaboración en todas las fases del proyecto, y especialmente en la revisión y diagramación de textos y cuadros.

Así mismo, agradecemos las valiosas críticas, sugerencias y comentarios de los trabajadores de las ferias, de los miembros del Area Sociopolítica del CENDES y de funcionarios del Banco Interamericano de Desarrollo a versiones preliminares de este informe, que permitieron mejorarlo sustancialmente. Aunque, por supuesto, asumimos entera responsabilidad por los errores u omisiones que presente.

## Resumen Ejecutivo

Este informe presenta y evalúa el sistema de ferias de consumo familiar que opera desde 1983 en el Estado Lara, Venezuela. El sistema consiste en un circuito de producción, distribución y venta al detal de alimentos y otros productos básicos, dirigido principalmente a los sectores de menos recursos de Barquisimeto, la capital del Estado, y otras poblaciones cercanas. Actualmente, abarca 50 ferias, que atienden aproximadamente a 40.000 familias, con una venta semanal de 300 toneladas de productos hortofrutícolas. Moviliza ventas anuales por un monto aproximado de 26 millones de dólares. El conjunto de ferias es el principal proveedor de alimentos y productos básicos de la ciudad de Barquisimeto, en una escala comparable a la de grandes cadenas de comercialización a escala nacional, y a precios considerablemente más bajos que en el comercio al detal. Esto significa un ahorro directo anual para la comunidad de aproximadamente 11 millones de dólares.

El estudio analiza el contexto socioeconómico, en los ámbitos nacional y regional, de la experiencia; describe sus dimensiones económicas, formas de gerencia, organización y orientaciones valorativas; y explora el impacto de la actividad sobre los actores directa e indirectamente involucrados en la misma.

Algunas de las conclusiones centrales del estudio destacan los siguientes rasgos de este programa:

- Permite disminuir los precios de los productos básicos de consumo familiar de un amplio sector de la población de su área de influencia.
- Asegura un mercado estable y fuentes de financiamiento a un grupo creciente de productores agrícolas.
- Proporciona un ingreso adecuado a los trabajadores y colaboradores del sistema, así como fondos de protección social y un ambiente de trabajo satisfactorio.
- Mantiene un estilo de gestión flexible y colectiva que permite combinar la eficiencia con la participación.
- Permite, por medio de la rotación de tareas y la autoevaluación permanente, la formación organizativa y técnica de quienes trabajan en el sistema.
- Practica métodos de gestión democráticos y solidarios, que pretenden expresar los valores comunitaristas y participativos de la organización, contribuyendo al cambio personal y social.
- Proporciona, a partir de su actividad económica, una base de recursos financieros que permite el fortalecimiento de las asociaciones cooperativas o autogestionarias, y la realización permanente de un conjunto de actividades formativas.
- Estimula la formación de microempresas y de unidades de producción autogestionaria, por medio del acceso al mercado de las ferias, el asesoramiento técnico y el financiamiento.
- Desarrolla su actividad sin subsidios ni protección especial del Estado, aunque no rechaza aportes específicos del mismo para programas definidos en forma autónoma.
- Estimula la autoconfianza de los sectores populares, al mostrar que una organización formada en su gran mayoría por personas de estos sectores puede competir con éxito en el mercado y proporcionar beneficios sociales, sin depender de grandes inversiones iniciales de capital, de fuertes subsidios estatales, ni de altos niveles de especialización técnica.
- Puede convertirse en una experiencia replicable, siempre que se tome en cuenta que lo esencial de ella son sus principios y valores, más que sus mecanismos concretos y cambiantes de funcionamiento.

## **Introducción**

Cada fin de semana, en la ciudad de Barquisimeto, una capital de Estado de aproximadamente un millón de habitantes, varios centenares de personas se movilizan desde antes del amanecer para distribuir, almacenar y vender productos básicos de la dieta familiar. A las seis de la mañana comienzan a formarse las filas de compradores frente a los locales, distribuidos en toda la ciudad, de las Ferias de Consumo Familiar. Y durante la mañana se venden productos alimenticios frescos y procesados a más de 40.000 consumidores.

Pero estos “mercados” tienen una particularidad: han sido creados y son manejados por una organización popular, o más exactamente una red de organizaciones, que ha logrado crecer y mantenerse durante casi quince años, compitiendo sin subsidios ni privilegios en un sector, como el agroalimentario, de gran complejidad y márgenes estrechos de beneficios. ¿Cómo y por qué lo ha logrado? El presente estudio pretende responder a esas preguntas.

El caso de estudio que se presenta a continuación se refiere a una experiencia de organización comunitaria en la ciudad de Barquisimeto, estado Lara, Venezuela.<sup>1</sup> La experiencia, denominada Ferias de Consumo Familiar, presenta ciertos rasgos característicos. Entre ellos, cabe destacar los siguientes:

Es un programa de autoorganización popular dirigido a la producción, distribución y comercialización de alimentos y otros productos básicos. Este primer rasgo es significativo, porque representa una intervención directa en un campo generalmente poco explorado por las organizaciones populares: el del mercadeo. En efecto, son mucho más comunes las experiencias de asociaciones de productores, que tratan de sistematizar su presencia en los mercados, que las que asocian en un circuito integrado a productores y consumidores, creando de hecho un mercado solidario que beneficia a ambos extremos de la cadena.

Un segundo rasgo central de esta experiencia es que no se ha desarrollado a la sombra de subsidios estatales, ni de algún tipo de privilegio comercial o fiscal. En otras palabras, se trata de una organización que compite en el mercado, y se ha ganado un importante espacio en el mismo, sin por ello perder su carácter y fines fundamentalmente socioculturales. Este es también un rasgo a destacar, ya que supera una visión dicotómica que opondría las nociones del mercado y de bienestar social como incompatibles o al menos como difícilmente conciliables.

### **El contexto social e institucional: Venezuela en las décadas de los ochenta y noventa.**

Como país petrolero que disfrutaba de un consenso básico acerca de un modelo de desarrollo sociopolítico y económico, Venezuela fue —desde la implantación del régimen democrático representativo en 1958, hasta principios de la década de los ochenta— una sociedad básicamente integradora. Con ello se quiere decir que el crecimiento económico obtenido, si bien no satisfacía plenamente las necesidades básicas de todas las capas sociales, tuvo la capacidad, durante los años mencionados, de expandir la incorporación de la población a los mercados modernos, o al menos al disfrute de bienes y servicios proporcionados por el Estado, dirigidos también a la

---

<sup>1</sup> Con la colaboración de la soc. Matilde Iturria, asistente de investigación.

integración social: vivienda, salud y educación son tres de las principales vías de incorporación de los sectores populares.

Sin embargo, esta tendencia integradora se revierte a partir de la década de los ochenta. La crisis fiscal del Estado petrolero, agravada por el peso de la deuda contraída durante los años de prosperidad, revierte la tendencia anterior, contribuyendo al aumento significativo de la pobreza y a la creciente incapacidad del Estado para mantener abiertos los canales de inclusión.

Esta nueva tendencia se expresa en los procesos paralelos de devaluación e inflación. Entre 1983 y 1997, la tasa de cambio entre el bolívar y el dólar pasa de 4,3 a 500 bolívares por dólar, mientras el índice de precios se multiplica más de 100 veces (véase cuadro N° 1).

<b>Cuadro N° 1</b>								
<b>Venezuela.</b>								
<b>Índice de precios al consumidor, años 1990-1997. Mes de noviembre de cada año.</b>								
<b>Base 1984: 100</b>								
<b>Año</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>
Índice	599,5	793,3	1047,3	1.509,5	2.580,5	3.947,0	8.258,9	11.409,8

Así mismo, los índices de pobreza se elevaron a tasas muy superiores a las conocidas durante el período de expansión anterior (véase el cuadro N° 2).

<b>Cuadro N° 2</b>					
<b>Indicadores Sociales (*)</b>					
<b>Entre los años: 1980 y 1996</b>					
<b>Indicador</b>	<b>1980</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>
Total de Hogares	2806679	3211477	3859923	4396354	4549363
Índice de conteo global (%)	<b>17.65</b>	<b>34.77</b>	<b>41.48</b>	48.20	<b>65.40</b>
Hogares en pobreza crítica (global) (%)	8.59	18.18	22.86	25.20	29.60
Hogares en pobreza extrema (%)	9.06	16.60	18.62	23.00	35.80
Canasta normativa de alimentos per cápita (Bs.)	129.80	260.71	1289.61	7049.40	14085.00

(\*) Fuente: OCEI, Encuesta de Hogares por Muestreo, 1980-1995 (segundos semestres) Cuadro elaborado por el IESA. (<http://www.iesa.edu.ve>)

Este cambio en las tendencias ha obligado a otorgar cada vez más atención a las reformas institucionales y políticas; se ha generalizado la conciencia sobre las limitaciones del modelo de desarrollo vigente hasta principios de los ochenta, centrado en un papel primordial para el Estado, y se trata de redefinir sus relaciones con la sociedad civil en un sentido más descentralizador. Pero al mismo tiempo, y como efecto del estancamiento en el desarrollo económico y la creciente exclusión social, las demandas sobre el Estado como compensador de las desigualdades intensificadas por los sucesivos ajustes, han obligado al sector público a poner en práctica múltiples programas compensatorios, destinados a aliviar los efectos económicos y sociales del cambio de modelo de desarrollo en curso.

Una de las nuevas modalidades de los planes de compensación y desarrollo social ha sido la incorporación de la población de usuarios al control y/o prestación de los servicios. Numerosas experiencias en América Latina indican que dicha incorporación puede mejorar la efectividad y eficiencia de los programas.<sup>2</sup> En Venezuela, diversas instituciones, pero especialmente el Ministerio de la Familia, han ensayado programas sociales donde se combina la urgente necesidad de proteger a los sectores más débiles de la población con el intento de transferir responsabilidades a los usuarios de los programas. Aunque el programa al que se refiere el presente estudio no obedece a una iniciativa gubernamental, el conocimiento de sus características organizativas puede aportar perspectivas novedosas sobre la integración entre las dimensiones económicas, sociales y culturales de los procesos de participación social.

### **El contexto inmediato: el estado Lara y la ciudad de Barquisimeto.**

La experiencia a estudiar se desarrolla en la ciudad de Barquisimeto, capital del Estado Lara. Dicho estado, con una extensión de 19.800 kilómetros cuadrados, cuenta con una población estimada para 1997 de aproximadamente 1.500.000 habitantes (6,55 % de la población nacional), de los cuales 944.501 habitan el área metropolitana de Barquisimeto. El 81 % de la población del Estado es urbana y el 19 % es rural. La actividad económica principal del Estado es la de servicios, que abarcaba, para 1995, aproximadamente un 35,34 % del producto, seguida por la industria manufacturera (26,67 %), actividades gubernamentales (20,36 %), agricultura (14,33 %) y construcción (3,28 %).<sup>3</sup> La vocación tradicional del Estado, y especialmente la de su capital, ha sido la de centro de comercio y distribución, dada su ubicación como encrucijada entre la zona centro-costera del país y las regiones occidental y andina. Aunque en los últimos años se ha producido un cierto desarrollo de la industria manufacturera, ella es menos dinámica que las actividades comerciales, gubernamentales y de servicios.

El estado Lara y su capital no han escapado al deterioro social que ha afectado al conjunto del país. Para 1990, existían 104.891 hogares con necesidades básicas insatisfechas, lo cual representaba una proporción del 43,3 % del total. Para 1996, la población desocupada representaba un 13 % de la población activa, ligeramente superior al promedio nacional, que era de 12,43 %.<sup>4</sup>

A pesar de su dinamismo económico relativamente menor al de la región centro-costera del país, el Estado Lara cuenta con una fuerte tradición de organización social, que se expresa en la presencia de numerosas asociaciones civiles, gremiales y culturales. Según el Centro para el Desarrollo y Apoyo de la sociedad Civil del Estado Lara (CENDAL), existen más de 3500 organizaciones civiles en esa entidad.<sup>5</sup> Un estudio selectivo sobre las organizaciones sociales más activas contabiliza en el Estado Lara más de 200 organizaciones civiles con estabilidad,

<sup>2</sup> Juan Carlos Navarro (compilador), Organizaciones de participación comunitaria y la prestación de servicios sociales a los pobres en América Latina. Caracas, IESA-BID, 1994.

Menno Vellinga (coordinador), El cambio del papel del Estado en América Latina. México, Siglo XXI, 1997.

<sup>3</sup> FUDECO (Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela), El Estado Lara en cifras. Barquisimeto, 1997.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Héctor Salas, Los aportes de CENDAL en la Gestión Social. Presentado en el seminario La Gestión Social Local. FONVIS. Barquisimeto, 1996. Citado por: Carlos Mascareño, Los centros ambulatorios con participación de la sociedad civil promovidos por FUNDASALUD en el Estado Lara. Caracas, mimeog., 1997, p. 2.

constatada en su trayectoria institucional, su capacidad para desarrollar programas sociales y la existencia de una estructura organizativa que les confiere legitimidad y permanencia en su acción, además de numerosas asociaciones de vecinos y grupos de base territorial, aún sin alcanzar estabilidad organizativa.<sup>6</sup> Un estudio sobre experiencias exitosas de gestión social en el Estado Lara propone algunas hipótesis sobre los factores que favorecen dicho éxito:

**Comentario [c1]:** Insertar aquí datos de Mascareño.

“-Una estrecha relación económica y cultural entre la ciudad y [el] campo.

-Un patrón migratorio, en el cual la tendencia de quienes abandonan el medio rural es trasladarse a las ciudades de la propia entidad y no al centro del país o a otros centros industriales en Guayana y el Zulia. [...]

-En el plano económico, una tradición productiva que ha sido relativamente ajena a los impactos de la dicotomía renta petrolera-inversión pública en megaproyectos, [...] y un {énfasis mayor en pequeñas y medianas empresas sustentadas básicamente en capital local.

La conducción (sic) de estos factores pudo haber dado pie a la supervivencia de valores y parones culturales solidarios y a una actitud hacia el trabajo que enfatiza la austeridad y la autosolución de los problemas.”<sup>7</sup>

Finalmente, la fuerte implantación de un movimiento cooperativo es un factor importante en la cultura organizacional de la región. Según la Superintendencia Nacional de Cooperativas, el Estado Lara contaba para 1994 con 85 cooperativas, de las cuales 36 son de servicios múltiples. En ambos casos estas cifras representan el primer rango en el país.<sup>8</sup> Fue en el contexto de este tipo de asociaciones que se desarrolló inicialmente el programa de Ferias de Consumo Familiar, aunque hoy en día supera los límites del movimiento cooperativo formal.

### ***Las Ferias de Consumo Familiar: descripción general***

En esta sección haremos una primera descripción general, a grandes rasgos, de la estructura y funcionamiento del programa de Ferias de Consumo Familiar (FCF).

Las FCF consisten en una organización popular que incide en diferentes aspectos de la vida social de sus participantes. En un primer nivel descriptivo, se trata de un sistema integrado de producción, distribución y venta al detal de productos básicos de consumo familiar, que se desarrolla en la ciudad de Barquisimeto, estado Lara, (Venezuela), y su área de influencia.

El sistema de FCF opera como una red integrada por: *a) productores primarios*, en su mayor parte organizados en forma de cooperativas o asociaciones de productores; *b) una organización formal*, el *Departamento Agrícola y de Abastecimiento Popular de CECOSOLA*, quien se encarga de coordinar la recepción de bienes y la distribución a los puntos de venta, y *c) las unidades de venta, llamadas “ferias”*. Existen dos tipos de ferias: las que están directamente a cargo del personal del programa, y las que son administradas principalmente por cooperativas y

<sup>6</sup> Gerencia y Gestión Local: Organización de servicios de apoyo a la sociedad civil del Estado Lara. Barquisimeto, mimeografiado, 1992

<sup>7</sup> Gustavo Machado H. y Nelson Fréitez, “Experiencias exitosas de gestión social en Lara”, en: Bernardo Kliksberg, (compilador), *El desarrollo humano en Venezuela*. Caracas, PNUD-Monte Avila, 1994, pp. 321-326.

<sup>8</sup> Superintendencia Nacional de Cooperativas. Memoria y cuenta, 1994. Citado por Mercedes Lander, *Un acercamiento al movimiento cooperativo*. Maracay, 1995.

otras asociaciones, que son generalmente (pero no obligatoriamente) socios de la Central.<sup>9</sup> La palabra “feria” dada a los puntos de venta principales proviene del hecho de que no se trata de establecimientos comerciales permanentes, ya que sólo funcionan durante tres días a la semana (generalmente viernes a domingo, con algunas variantes). Las ferias se distinguen por su volumen. Existen tres principales, situadas respectivamente en el este, centro y oeste de la ciudad, que manejan volúmenes masivos de ventas. Estas ferias disponen de locales propios o pertenecientes a organizaciones cooperativas. El resto de las ferias son consideradas “medianas” o “pequeñas”, y atienden a los vecinos de su respectiva zona.

En los locales de las cooperativas y grupos participantes se dispone cada fin de semana un “mercado” temporal, constituido por dos secciones: una de productos hortofrutícolas y otra de víveres. El sistema de venta consiste en fijar un precio único para el kilo de productos, lo cual simplifica las tareas de pesaje y venta. El sistema de precio único se logra prorrateando los precios de los productos más costosos con los más baratos<sup>10</sup>.

Pero esta actividad económica es sólo parte del proceso. El objetivo a largo plazo del programa de FCF es en realidad mucho más cultural y organizativo que económico. Tal como lo afirma uno de los principales participantes del proceso:

“... es de notar que el objetivo fundamental del programa y su mayor aporte a la organización popular esta dado por el proceso formativo que se intenta propiciar desde todas sus actividades concretas.”<sup>11</sup>

La actividad económica de las organizaciones y personas participantes opera como eje de un proceso de fortalecimiento de nuevas formas de articulación y de identidad en esos sectores. El sistema de FCF es entonces un medio para fines socioculturales más que un instrumento para resolver problemas inmediatos de consumo, aunque obviamente, la viabilidad económica de la experiencia es un factor especialmente importante para el cumplimiento del conjunto de sus objetivos.

Los participantes en el programa son un conjunto de organizaciones de base (entre las cuales muchas de ellas son cooperativas) de productores y consumidores. Formalmente, el sistema opera como un departamento de la central cooperativa regional (CECOSESOLA)<sup>12</sup>. Pero el programa de FCF no se limita a organizaciones formalmente enmarcadas en las estructuras legales cooperativistas, ya que incluye asociaciones de diferente tipo como grupos de productores, asociaciones de consumidores y pequeñas empresas autogestionarias.

---

<sup>9</sup> La red incluye actualmente un programa de distribución de víveres a pequeños comerciantes de los barrios (bodegueros), como una forma de complementar las ferias. Sin embargo, este programa, por no presentar un saldo organizativo favorable, está en fase de contracción y posible desaparición.

<sup>10</sup> Esto implica que en ocasiones, deban ser limitadas las cantidades de determinados bienes que puede comprar cada persona. Así mismo, en momentos de alzas estacionales exageradas, algunos productos deben ser excluidos de la oferta.

<sup>11</sup> Salas, Gustavo. El programa de Ferias de Consumo Familiar: una alternativa de gestión de la economía popular en gran escala desde la organización comunitaria. Ponencia presentada en las Jornadas Hispano-venezolanas de economía popular. Barquisimeto, 12 al 14 de noviembre de 1991, p. 1.

<sup>12</sup> Originalmente, Central Cooperativa de Servicios Sociales Lara. Hoy en día simplificado como Central Cooperativa Lara.



Actualmente, el conjunto de puntos de venta abarca 50 ferias, que atienden 40.000 familias, con una venta semanal de 300 toneladas de productos hortofrutícolas, así como los víveres más comunes para el consumo doméstico. Moviliza ventas anuales por aproximadamente 26 millones de dólares. Los precios de los productos hortofrutícolas son en estos establecimientos entre un 30 % y un 45 % más bajos que en el comercio al detal, y los de los víveres son aproximadamente un 15 % más bajos. Esto significa un ahorro directo anual para la comunidad de Bs. 5300 millones (aproximadamente 11 millones de dólares).<sup>13</sup> El conjunto de ferias es el principal proveedor de alimentos y productos básicos de la ciudad, en una escala comparable a la de grandes cadenas de comercialización a escala nacional. Actualmente participan como integrantes del programa de ferias 600 productores, generalmente asociados en cooperativas o uniones de producción, 12 pequeñas unidades de producción<sup>14</sup>, y tres empresas comunitarias de venta de productos alimenticios, integradas a las ferias. Estos productores participan en todo el proceso de planificación y evaluación de las actividades del programa.

### **La cotidianidad de una feria de consumo.**

Los componentes centrales de una feria de consumo incluyen:

**Una población-objetivo:** ella puede estar formada por la población de un barrio, de un sector urbano, o de un suburbio de la ciudad. El tamaño y características de la población-objetivo dependen de factores como la capacidad organizativa y el número de trabajadores disponibles para operar la feria. La población objetivo de las ferias más grandes de Barquisimeto no está tan definida espacialmente, ya que ellas cubren los sectores este, oeste y centro de la ciudad. Las ferias pequeñas, en cambio, atienden a su entorno espacial inmediato.

**Un local:** Algunas de las primeras ferias eran itinerantes; utilizaban uno de los autobuses disponibles del programa de transporte como depósito y local, desplazándose por varios barrios de la ciudad. Otras, como la del barrio El Triunfo, aprovecharon parte de los locales de la cooperativa de ahorro y crédito preexistente. Actualmente, la mayor parte de las ferias pequeñas usa este sistema, mientras que las ferias grandes funcionan en locales pertenecientes a la organización (CECOSESOLA).

**Un grupo promotor-organizador:** Este grupo generalmente está formado por miembros de una organización preexistente, como una cooperativa o asociación civil, pero también puede formarse expresamente para efectos de constituir una feria. En el caso de las primeras ferias que se organizaron, el grupo promotor estaba formado por trabajadores de la nómina de CECOSOLA. En la práctica, el grupo promotor-organizador termina por convertirse en parte del grupo de trabajadores o colaboradores, ya que el hecho de haber sido promotor no otorga privilegios.

---

<sup>13</sup> Fuente: Cecosesola. Presentación del programa de Ferias de Consumo Familiar en reunión del Grupo Santa Lucía. Puerto La Cruz, Venezuela. Octubre de 1997.

<sup>14</sup> La mitad de estas unidades de producción son de tipo comunitario, caracterizado por la propiedad colectiva y la horizontalidad en los procesos de decisión. Las otras son microempresas en el sentido más convencional, formadas por un propietario y algunos asalariados.

**Los trabajadores y colaboradores:** Independientemente del tipo de afiliación que se tenga con la feria, sea como trabajador fijo, temporal o colaborador voluntario), todos los trabajadores se rotan en el conjunto de tareas.

A continuación presentamos un ejemplo elaborado para un caso de feria que venda tres toneladas de productos hortofrutícolas y víveres, lo que corresponde a la clasificación de “pequeña”.

“a) Colaboradores en verduras:

- 3 limpiadores
- 1 pesador
- 1 anotador
- 1 cajero
- 1 recogedor de tickets (si es necesario)

b) Colaboradores en víveres:

- 1 acomodador de productos
- 1 vigilante de área
- 1 vigilante
- 1 cajero
- 1 embolsador-ayudante

c) Colaboradores en actividades generales:

- 1 portero de entrada
- 1 portero de salida
- 1 cajero principal-coordinador

Por otra parte, es necesario contar con un grupo de colaboradores para realizar las actividades de preparación de la venta (en una feria de 3 toneladas, pudieran ser cinco personas), como son la limpieza del local, señalización de precios, empaque de productos, distribución de productos en el local, etc.”<sup>15</sup>

Es de hacer notar que, además de estas actividades que se producen en el período de venta, se agregan un conjunto de tareas previas y posteriores, como la planificación de las compras, la recepción de los productos, el traslado del dinero a los bancos, y otras. Así mismo, algunas tareas, como la de los cajeros, deben ser repartidas entre varios colaboradores, para evitar el excesivo cansancio de los mismos.

<sup>15</sup> Este ejemplo, así como otras informaciones de tipo operativo, provienen de: Angela Martini, Gustavo Salas y Teresa Correa, Surgimiento y Desarrollo de las Ferias de Consumo Familiar. Barquisimeto, FUDECO–Escuela Nacional Cooperativa “Rosario Arjona”, 1990.

## El proceso de compra en una feria.

A continuación transcribimos una descripción sintética del procedimiento de compra, o “rutina típica de un usuario”:<sup>16</sup>

“Si va a las primeras horas de la Feria, realiza la cola para entrar al establecimiento (para conseguir las mejores verduras).  
 -Va primero al espacio de verduras (antes de que se agoten las mejores).  
 -Las selecciona y va metiéndolas en una o varias bolsas.  
 -Las pesan y luego cancela el precio de las mismas.  
 -Sale del espacio de verduras.  
 -Deja la bolsa con algún compañero o en un lugar establecido para guardar paquetes, previa entrega de un ticket.  
 -Entra en el espacio de víveres.  
 -Selecciona y recoge la mercancía, posteriormente se le revisa y se determina el monto a cancelar.  
 -Sale del espacio de víveres.  
 -Busca su(s) bolsa(s) de hortalizas.  
 -Sale del establecimiento.”

La única innovación importante que se ha producido en esta rutina es la introducción, en el último año, de la “mini-feria”. Esta ha sido descrita en los siguientes términos:

“La mini-feria es una zona relativamente pequeña donde hortalizas de segunda se venden a un menor precio que en la feria. Esta zona existe desde hace poco tiempo. Se creó para evitar la pérdida de las verduras y hortalizas que van quedando al final del día en la feria. Muchas personas prefieren explorar esta zona antes de entrar en la zona de ‘feria’”.<sup>17</sup>

## El sistema de precio ponderado: una de las claves del éxito.

Uno de los factores que más ha contribuido al éxito de las ferias es el sistema de precio ponderado de los productos hortofrutícolas. Este sistema concentra varias ventajas:

- a- Simplifica y acelera el proceso de selección de productos, optimizando el tiempo usado por cada consumidor.
- b- Simplifica el proceso de totalización y pago de los productos vendidos, incrementando la eficiencia del proceso de venta.
- c- Compensa las alzas estacionales de unos productos con las bajas de otros.
- d- Induce a la diversificación del consumo de hortalizas.
- e- Contribuye a la diversificación de la producción agrícola, al inducir cambios en los hábitos del consumidor y por lo tanto en el mercado de hortalizas.

La fijación del precio ponderado toma en cuenta diferentes variables, basándose en tres criterios prioritarios:

- a- Identificar los productos esenciales. Estos son, en orden de importancia, los siguientes: papa, tomate, zanahoria, cebolla, pimentón, lechuga, ñame, ocumo, apio, auyama, yuca, repollo y

<sup>16</sup> Alberto Rodríguez y Claudia Peña: Evaluación de las ferias de consumo popular: sistematización de sus claves de éxito. Caracas, Escuela de Gerencia Social- FONCOFIN, 1991, p. 11.

<sup>17</sup> Josefina Bruni Celli, op. cit., p. 9.

plátano. Estos productos constituyen en 71,56 % del volumen de hortalizas vendidos, ocupando la papa el primer lugar con un 19,73 %. Después de este grupo de productos se ubican las frutas y hojas verdes, con cantidades mucho menores.<sup>18</sup>

b- Hacer todo lo posible por que su calidad sea la mejor disponible y que su precio sea significativamente inferior al del mercado.

c- Tomar en cuenta las necesidades de los productores pertenecientes al sistema de ferias, con el fin de no perjudicarlos.

Estos criterios implican que la determinación del precio ponderado sea una actividad compleja, ya que debe tomar en cuenta la demanda relativa de cada producto, el precio que tiene en el mercado en cada temporada e incluso cada semana, y las posibles distorsiones que introduce la escasez o abundancia temporal de ciertos productos.<sup>19</sup>

### **Criterios generales para la determinación de los precios de venta.**

Además de la fijación del precio ponderado de las hortalizas en función de su calidad y disponibilidad, existen criterios más generales para la fijación del precio de venta, que toman en cuenta las condiciones de operación de las ferias. Las variables constitutivas del precio son:

- a) Costos operativos (gastos): incluye alquileres, transporte, pagos de colaboradores, vigilancia.
- b) Pérdidas: incluye verduras no vendidas, desperdicio, merma y fugas.
- c) Utilidad deseada: incluye previsión para inflación, imprevistos, capitalización y previsión para crecimiento.
- d) Competencia: factor que toma en cuenta los precios de la competencia, para mantenerse por debajo de ellos en lo posible.

En el caso de los víveres, los precios son determinados para cada producto, tratando de compensar las diferencias en los márgenes de comercialización de unos con otros.<sup>20</sup>

### **Mecanismos de control y evaluación**

Hasta ahora se han descrito las principales actividades y procesos de la actividad de ferias sin mayor referencia a los sujetos que la llevan a cabo, más allá del principio general según el cual todos los trabajadores se rotan en las diversas tareas. En esta sección se analizan en detalle las actividades de control, evaluación y planificación, lo cual permitirá mostrar los mecanismos específicos de participación que se practican en el sistema de ferias, y su impacto, tanto en la eficiencia y eficacia de la operación, como en las dimensiones socioculturales de la misma. Antes de entrar en la descripción, debe advertirse que el rasgo central de esta organización es la flexibilidad y la fluidez, por lo cual todas las estructuras e instancias tienen un carácter temporal, y tienden a ser sustituidas por otras cuando se considera que han dejado de ser útiles. Por eso destacaremos más los principios y valores a los cuales corresponden las formas organizativas, que sus aspectos puramente operativos.

<sup>18</sup> Martini, Salas y Correa, op. cit., p. 34.

<sup>19</sup> Para una explicación detallada del proceso de fijación del precio ponderado de las hortalizas, véase Martini, Salas y Correa, op. cit., pp. 24-36.

<sup>20</sup> Ibid., pp. 36-38.

Uno de los principios esenciales de las ferias es trabajar con un mínimo de capital. Esto implica que la venta de verduras se hace directamente desde los centros de producción a los puntos de venta, ya que no existen grandes sistemas de refrigeración que permitan mantener la verdura fresca de una semana a otra, ni locales disponibles para acumular grandes inventarios. Por lo tanto, la cantidad de productos frescos a vender debe ser estimada con la mayor exactitud para evitar pérdidas por mercancías no vendidas. Aunque existe capacidad de almacenamiento de víveres en la central de distribución, en cada feria se mantiene también un inventario mínimo.

Otra característica del sector agroalimentario y de víveres es el de sus bajos márgenes de comercialización, dada la intensa competencia que reina en el sector.<sup>21</sup> Todo ello exige una gran vigilancia y flexibilidad para identificar posibles pérdidas e ineficiencias, así como para afinar las estrategias de mercadeo y fijación de precios, ya que cualquier error de cálculo puede desequilibrar en poco tiempo al proceso o hacerlo retroceder en cuanto a sus cuotas de mercado.

### **Establecimiento del Estado de Ganancias y Pérdidas**

En la reunión celebrada al comienzo de cada semana, se construye colectivamente el Estado de Ganancias y Pérdidas, a partir de los siguientes instrumentos:

El primero de ellos es la Hoja de Control de Verduras y Frutas, que es un Estado de Ganancias y pérdidas específico para este renglón. Incluye las siguientes magnitudes:

Total de compras, especificada por tipo de proveedor.

Mercancía disponible (compras más inventario, en caso de haberlo).

Hortalizas no vendidas (Inventario final más desperdicios).

Hortalizas realmente vendidas.

Cálculo del sobrante o fuga.

Costo de venta.

Ganancia o pérdida.

Dos criterios básicos para evaluar esta hoja de resultados son que el **desperdicio** (verduras no vendidas por estar en mal estado) no debe superar el 10 %, y que la **fuga** (discrepancia entre las ventas estimadas por factura y lo realmente ingresado), no debe superar el 1 %. Según información de los organizadores de las ferias, en el momento actual el desperdicio rara vez supera el 6 %. Existe un mecanismo de control colectivo para reducir el nivel de fuga: cuando éste supera el 1 %, la diferencia debe ser cubierta por todos los trabajadores de la respectiva feria.

Para los víveres, se utiliza una hoja de inventario. Es importante destacar que dicho inventario se realiza en forma semanal, lo cual permite detectar rápidamente cualquier pérdida o irregularidad. El hecho de que esta actividad sea también rotativa disminuye la probabilidad de fraudes organizados contra el inventario.

---

<sup>21</sup> Un estudio sobre márgenes de comercialización del comercio al mayor indicaba, para 1991, que el margen bruto de comercialización de la cadena de supermercados CADA (la mayor del país) era de -4%, mientras que el de las ferias de CECOSOLA era de 2 %. Sin embargo, la primera compensaba este déficit con ingresos financieros (especialmente por diferimiento del pago a proveedores), mientras la segunda no disponía de este recurso. Tomando en cuenta esta variable, el estudio indicaba un margen neto de 1 % para CADA y de 2 % para CECOSOLA. El mismo estudio mostraba una proporción ventas/activos de 2 a 1 en el caso de CADA y de 9 a 1 en el de CECOSOLA. Alberto Rodríguez y Claudia Peña, op. cit., pp. 13-17.

Finalmente, se elabora el Estado de Ganancias y Pérdidas, tomando como primer dato los resultados de las planillas de hortalizas y víveres, que permiten conocer el volumen total de ventas y el costo de la mercancía vendida, dando como resultado el excedente bruto.

Seguidamente se calculan los gastos de la semana, entre los cuales se destacan los sueldos de los colaboradores, cuando son remunerados, gastos de comida,<sup>22</sup> gastos de transporte, vigilancia y publicidad. Esto permite calcular el excedente neto de la semana.

### ***Evaluación de la experiencia***

#### ***1. ¿ Quiénes son los actores que participan, quiénes de ellos surgen con motivo de la propia experiencia y qué intereses los mueven?***

En el proceso de las FCF participan varios tipos de actores: en primer lugar, los componentes esenciales del sistema, que incluyen los productores, trabajadores de las ferias y consumidores. Estos actores a su vez pueden estar organizados bajo diferentes formas: cooperativas agrícolas, asociaciones de productores agrícolas independientes, microempresas o unidades autogestionarias de producción, en el caso de los productores. Los trabajadores de las ferias se insertan como empleados o colaboradores de la central o de las cooperativas y asociaciones de consumidores. Los productores son también consumidores, ya que incorporan puntos de venta en sus sitios de trabajo, abastecidos por el central de acopio. Y finalmente, los propios trabajadores son también consumidores en sus respectivos puntos de venta.

Otro grupo de actores son los relacionados con el sistema de ferias por mantener actividades afines con el mismo; con éstos se han establecido acuerdos de cooperación. Finalmente, el sector público incluye actores relacionados con las políticas económicas y sociales del Estado, como la superintendencia de cooperativas, los fondos de inversión social y los gobiernos regionales y locales. Aunque la relación con estos entes no es parte esencial del funcionamiento del sistema, es un componente importante de su entorno. El gráfico incluido como anexo N° 1 muestra las relaciones entre los principales componentes del sistema de ferias de consumo familiar.

#### **1.1. Actores directamente involucrados (internos y asociados).**

**Productores agrícolas asociados:** Son el conjunto de productores agrícolas agrupados en forma cooperativa u otra (asociaciones de agricultores) que abastecen directamente al sistema de ferias saltando la cadena de intermediarios,. Este sistema, que es uno de los núcleos conceptuales de la organización, no sólo permite evitar alzas especulativas de los precios de los alimentos a los consumidores. Cumple también una función estabilizadora para los grupos de productores, ya que les da una garantía de recepción de sus cosechas a precios razonables durante todo el año. Cuando los precios de sus productos son más altos en los mercados mayoristas, el productor “subsidió” a los consumidores al vender a un precio menor a las ferias, pero al deprimirse los precios en aquellos mercados, son los consumidores los que están “subsidiando” al productor, siendo el beneficio mutuo la garantía de estabilidad y calidad del intercambio, basado en el principio de solidaridad. Como participantes integrales del sistema de ferias, los productores

---

<sup>22</sup> Generalmente, los trabajadores de la feria almuerzan durante la misma. La preparación de estas comidas es parte integrante de la actividad de las ferias, y desde hace aproximadamente dos años comenzó a ser objeto de rotación entre todos los trabajadores.

también tienen derecho a aprovisionarse, en el centro de acopio de la central, de víveres y otros productos para ser vendidos en sus respectivas comunidades. Estos grupos de agricultores, que actualmente suman 18 y agrupan alrededor de 800 productores en diversas regiones del país, desempeñan un papel central en el proyecto de las ferias, ya que representan un poderoso factor de integración. Están ligados al programa por acuerdos de producción, precios y calidad que son permanentemente discutidos y reevaluados. Por lo demás, se hacen intercambios en los cuales algunos de los productores participan temporalmente en las ferias y trabajadores de las ferias van a trabajar en la producción. Esto permite una comprensión más integral del proceso por todos los participantes.

Algunos de los grupos de productores más importantes son:

- La cooperativa “La Alianza”, constituida por grupos de productores agrupados alrededor de la población de Sanare, Estado Lara. Dicha cooperativa fue uno de los grupos promotores y fundadores de las ferias de consumo. Comprende aproximadamente 150 productores.
- Grupo de productores La Montaña (50 productores).
- Grupo CROCEPORT , asociación que agrupa 340 productores de café.

En la región andina (estados Trujillo, Táchira y Mérida) se encuentran cinco grupos importantes con un total de 155 productores, y en las zonas cálidas del Estado Barinas y el sur del lago de Maracaibo existen cinco grupos afiliados formados por 100 productores. Es necesario hacer notar que esta lista no incluye todos los productores asociados a las FCF, sino sólo a los más activamente involucrados en las actividades económicas, organizativas y formativas del sistema.<sup>23</sup>

El aporte de estos productores es, hasta ahora, de aproximadamente el 60 % de los productos perecederos que venden las ferias; el resto debe ser comprado en los mercados mayoristas. Aunque la intención de la central es aumentar este porcentaje, dicho crecimiento está supeditado al cumplimiento del proceso de integración, lo cual supone una aproximación lenta y cuidadosa entre las ferias y los nuevos grupos aspirantes a integrarse, que permita ir compartiendo los valores del movimiento, y se evite una relación puramente comercial.

**CECOSESOLA:** Central Cooperativa del estado Lara, fundada en 1967. Es la primera central cooperativa regional fundada en Venezuela. Agrupa a 34 cooperativas de base de la región centro-occidental. Actualmente, la central tiene activos por 688 millones de bolívares (aproximadamente 1,3 millones de dólares) sin incluir el patrimonio de cada cooperativa por separado.<sup>24</sup> El rol de CECOSOLA en el conjunto del sistema de FCF es el de un espacio de encuentro entre diferentes actores involucrados en la feria, ya que la mayor parte de estos actores tienen la forma de cooperativa. También funciona como marco institucional formal, ya que es la

<sup>23</sup> Fréitez, Nelson. Informe de la evaluación de impactos del proyecto INTERCOOP. Barquisimeto, 1997, p. 8.

<sup>24</sup> El término “central cooperativa” significa, en la práctica y la legislación venezolana desde los años setenta, una asociación cooperativa de segundo grado, es decir, una cuyos socios son cooperativas y no individuos. El criterio de organización es agrupar las cooperativas de una región, independientemente de su actividad específica (ahorro, consumo, producción, servicios). Este modelo pretende favorecer una integración más estrecha del movimiento cooperativo, en contraste con el esquema de federaciones agrupadas por sectores. También existe una organización de tercer grado, formada por todas las centrales regionales, denominada Central Cooperativa Nacional de Venezuela (CECONAVE).

figura jurídica a través de la cual se relaciona el sistema con otras instituciones formales. Sin embargo, CECOSOLA como institución va más allá del sistema de ferias, puesto que ejerce otras actividades, como la prestación de servicios funerarios a los afiliados de las cooperativas, la prestación de servicios de asesoría y financiamiento a las cooperativas, y la representación de las cooperativas de la región ante instancias oficiales.

**Departamento de Agricultura y Abastecimiento de Cecosesola (Ferias):** Es el Departamento que coordina todo lo relativo al funcionamiento del sistema de Ferias. El enlace entre las ferias, así como con los productores, se realiza en el centro de acopio, que coordina la recepción y distribución de los productos a vender.<sup>25</sup> Si bien cada feria funciona con autonomía, el departamento se convierte en una instancia colectiva de coordinación por medio de diversos tipos de reuniones, que se describirán en el aparte correspondiente a organización y gestión.

**Unidades de producción Cooperativa o comunitaria:** son unidades productivas dedicadas a la producción o distribución de alimentos con destino a ser comercializados (principalmente) en las ferias, que cuentan con el apoyo del conjunto de la organización. Dado que el proveer a las ferias ofrece a estas unidades un mercado de gran potencial de expansión, se ha utilizado esta ventaja como un instrumento de desarrollo organizativo y cultural. Para ello, se da acceso preferencial a aquellas unidades de producción que mantengan métodos de organización y trabajo acordes con los valores y principios de la Central, y participen en los mecanismos de evaluación de la misma. De las doce microempresas que actualmente proveen a las ferias, se destacan las que producen pastas integrales, pan, cereales y derivados, y condimentos. También participan en la feria pequeñas unidades de distribución de carne, pescado, y productos lácteos.

**Cooperativas de base y grupos de consumidores:** Aunque no todas las cooperativas afiliadas operan ferias, muchas de ellas, así como otras organizaciones comunitarias lo hacen. Por otra parte, en su calidad de miembros constitutivos de la central, tienen derecho a ser informadas en las asambleas anuales y en las reuniones periódicas de evaluación acerca de la gestión del conjunto de los departamentos de la central.

**Trabajadores de las ferias:** Los trabajadores de las ferias son un grupo heterogéneo de personas, entre las cuales se pueden distinguir, en primer lugar, trabajadores permanentes, conocidos como “fijos”. En segundo lugar, trabajadores temporales conocidos como “avances”. Éstos reciben una remuneración por cada día de trabajo, pero no tienen garantía de estabilidad. Se considera que el status de “avance” puede funcionar como un período de prueba que permite evaluar, no sólo la capacidad instrumental del trabajador, sino su capacidad para incorporarse al estilo de trabajo y gestión de las ferias. En tercer lugar, y especialmente en las ferias medianas y pequeñas, se encuentran miembros de las cooperativas o asociaciones de consumidores. A pesar de ser designados como colaboradores, la mayoría de ellos también recibe una remuneración acorde a su tiempo de participación en las actividades de las ferias, y muchas veces tienen un nivel de responsabilidad y compromiso que no se diferencia esencialmente del de un trabajador a tiempo completo. Una categoría especial de avances es la de los “embolsadores”, adolescentes

---

<sup>25</sup> Esto no significa que todas las mercancías deban circular necesariamente por el centro de acopio. Por el contrario, se ha venido haciendo un esfuerzo permanente para evitar este paso intermedio, de manera que los productos lleguen directamente de los productores a las ferias grandes y medianas, ayudando así a disminuir los costos y evitar el deterioro del producto.



encargados de ayudar a los consumidores a empaquetar sus compras. Finalmente, existe una periferia de niños y adolescentes, encargados de asistir a los compradores en el transporte de paquetes, que son incorporados a la organización por medio de las reuniones, la participación en actividades de ahorro y en los fondos de salud<sup>26</sup>. Actualmente trabajan unas 700 personas en el conjunto de las ferias. Es de hacer notar que la gran mayoría de estos trabajadores y colaboradores pertenecen a los estratos de menores ingresos de la población, y que muchos de ellos corresponden a grupos de edades con mayor incidencia de desempleo, como son los jóvenes y adolescentes.

**Consumidores:** Conforman el eslabón final del sistema de ferias, y aunque a primera vista puedan parecer sólo “clientes” motivados por los precios reducidos a los que venden las ferias, su participación es considerada por los organizadores como esencial para el éxito de las ferias. En efecto, el comportamiento y las actitudes del comprador son una variable importante en el éxito del proceso, ya que implican ciertas actitudes de cooperación y de identidad con el mismo. Ellas son, por ejemplo, el respeto al turno de cada uno en las colas; escoger los productos con cierta rapidez para evitar pérdidas de tiempo a los demás usuarios; evitar ensuciar el local; no desordenar los productos presentados, ni tomar más de lo permitido cuando algún producto esté en situación de venta restringida. Por otra parte, los compradores son objeto de diferentes tipos de mensajes educativos: hojas periódicas con recetas y consejos para una buena alimentación, transmisión de videos con información sobre el movimiento comunitario, y finalmente, en las ferias grandes, “el megáfono”. Este último consiste en la presencia permanente de un miembro de la organización, que a través de un equipo de altavoces va haciendo un seguimiento de la marcha de la feria, informando sobre los productos en oferta, haciendo recomendaciones y observaciones a los consumidores y trabajadores, invitando a que sea denunciada cualquier falla que se observe, y transmitiendo otros mensajes relevantes para el momento. Este mecanismo es evaluado por los organizadores como un medio de comunicación directa, que ha contribuido a aumentar la identificación de los compradores con el sistema de ferias.

## 1.2. Actores relacionados

### 1.2.1. Otras organizaciones de la sociedad civil:

CECOSESOLA mantiene un programa conjunto con CARITAS<sup>27</sup> y CONCENTROOCCIDENTE<sup>28</sup>, denominado Comisión de Abastecimiento. Esta comisión evalúa la política de abastecimiento comunitario y diseña instrumentos para su mejor funcionamiento.

<sup>26</sup> La existencia de niños trabajadores en ocupaciones “informales” y de baja productividad es común en países subdesarrollados como Venezuela. A diferencia de los mercados y supermercados de los países industrializados, donde el consumidor mismo se encarga de llevar sus compras a su domicilio o automóvil, en Venezuela esta tarea está a cargo de niños o adolescentes que reciben una propina del comprador. En el caso de las ferias, estos niños se acercaron espontáneamente al percibir el gran volumen de compradores existente. La respuesta de los organizadores fue reconocer el importante papel que cumplen en el contexto de las ferias, y ha venido incorporándolos a los mecanismos de participación y evaluación, hasta el punto de que algunos de ellos, al crecer, se han incorporado como trabajadores a tiempo completo.

<sup>27</sup> Expresión nacional de la conocida organización católica de solidaridad social.

<sup>28</sup> Organización de desarrollo social que forma parte del Grupo Social CESAP (Centro al Servicio de la Acción Popular), la ONG más importante de las que trabajan en el campo social en Venezuela. En este caso, la relación se establece con la instancia regional de esa organización.

El aporte de la central consiste principalmente en abastecer 50 unidades de distribución solidaria de alimentos a los sectores más pobres de la ciudad, operadas por las organizaciones mencionadas.

**El grupo de los once:** El grupo de los once es un conjunto de once organizaciones de la sociedad civil del estado Lara (entre las cuales se encuentran las principales ONGs y fundaciones dedicadas al desarrollo social) que se reúne periódicamente para discutir asuntos de interés común, como la reforma del Estado en la región, los programas sociales y la forma de mejorar su implementación, los escenarios sociopolíticos que se presentan para el desarrollo de la región y del país. En las reuniones participan también como observadores algunos representantes de la agencia de desarrollo regional (FUDECO) y de la Comisión Regional para la Reforma del Estado. Uno de los logros más importantes de este grupo es el de haber discutido e impulsado la aprobación, por la Asamblea Legislativa del Estado Lara, de una ley que estimula la participación de la sociedad civil organizada en la planificación y la gestión públicas.<sup>29</sup>

### 1.2.2. Actores del sector público:

El programa de ferias mantiene relaciones con diversos organismos públicos, con fines de concertación de actividades de mutuo interés, o de acceso a recursos. Sin embargo, hace gran énfasis en acceder sólo a los recursos estrictamente necesarios, que no puedan ser generados por el mismo movimiento, ya que consideran que el dinero obtenido sin esfuerzo es un factor que contradice los valores y procesos educativos que se adelantan.

**Foncofin:** Fondo Nacional de Cooperación y Financiamiento de Empresas Asociativas, es una dependencia del Ministerio de la Familia. En 1997, este Fondo gubernamental apoyó la lucha de CECOSOLA por obtener la adjudicación directa de los silos de Barquisimeto<sup>30</sup>. En ese mismo año, otorgó un crédito por 250 millones de bolívares (500.000 dólares) destinado a la modernización de las ferias y el refuerzo de las unidades de producción campesina. Además de este crédito, hizo aportes no reembolsables por aproximadamente 38000 dólares para reforzar las actividades educativas, como la producción audiovisual.

**Superintendencia Nacional de Cooperativas (Sunacoop):** Este es el organismo del Gobierno Nacional encargado de promover y supervisar el cooperativismo en el país. Su relación con la Central cooperativa en los últimos años ha sido de colaboración e intercambio de información acerca de aspectos técnicos y organizativos. Recientemente, la Superintendencia ha confiado a la Central trabajos de promoción y fiscalización de algunas cooperativas de la región.

**Convenio Programa FONCOFIN-PROAL:** El sistema de Ferias participó durante algunos meses en la implementación de este programa gubernamental a través del cual se distribuían

<sup>29</sup> “Ley de planificación y participación de la sociedad civil en la gestión pública del Estado Lara” (promulgada el 5 de junio de 1996). Puede consultarse el texto en Cuadernos del CENDES, N° 33, Año 13, Segunda época, septiembre-diciembre 1996, pp. 147-160.

<sup>30</sup> Estos silos, propiedad del Fondo de Inversiones de Venezuela, organismo tenedor de las empresas e instalaciones privatizables del Estado, fueron vistos por la central como un instrumento para potenciar la eficiencia de las Ferias, al permitir la compra y almacenamiento de grandes cantidades de productos agrícolas, disminuyendo aún más los costos. Sin embargo, la adjudicación de los silos enfrentaba la oposición de la empresa arrendataria de los mismos, lo cual hizo largo y complicado el proceso.

alimentos con precios subsidiados, pero decidió retirarse de los mismos, ya que ellos introdujeron distorsiones en el modo de actuar de las ferias. En términos prácticos e inmediatos, se producían congestiones por la oferta de productos subsidiados por el gobierno, los cuales, sin embargo, sufrían altibajos en su disponibilidad. La imagen de las ferias se resentía de esta desorganización. Pero sobre todo, la distribución de productos subsidiados contradice frontalmente la lógica de autoorganización y esfuerzo propio que los participantes en las ferias quieren difundir. Es por ello que cuestionan si estos programas de alimentos subsidiados son realmente útiles o no a los sectores populares que pretenden favorecer. En este sentido critican la falta de continuidad de los programas, los criterios clientelistas y paternalistas de su manejo, y su carácter desestimulador de los procesos de autoorganización..

**Convenio INTERCOOP:** Este convenio fue establecido entre el sistema de ferias y el CICDA<sup>31</sup> para la gestión conjunta de proyectos de desarrollo centrados en los productores agrícolas. Consiste en el financiamiento de proyectos de producción experimental, mejoras en los métodos de gestión, introducción de nuevas actividades como cría avícola y de ganado, control orgánico de plagas, y desarrollo de la agricultura orgánica, especialmente aquellos presentados por cooperativas y grupos de productores agrícolas, que contribuyan a mejorar las condiciones de producción y de vida de los campesinos. También incluye pasantías de varios meses en ambas naciones, con el fin de intercambiar experiencias sobre organización económica, social y técnica de la producción. La mayoría de los grupos de productores de las ferias participan en este programa.<sup>32</sup>

## 2. *¿Cómo se gestó el proceso?*

Esta sección pretende responder a los siguientes objetivos: Identificar el origen de la iniciativa (agentes externos e internos), la incorporación de actores existentes y la generación de nuevos actores; la inter-relación entre los actores (alianzas y conflictos ) para la generación de la experiencia.

El sistema de Ferias surge en 1983, a partir de una necesidad del movimiento cooperativo, consistente en retomar una dinámica de organización popular que estaba relativamente estancada, y proponer vías para que los sectores populares pudieran enfrentar con instrumentos propios la crisis económica que se iniciaba. Esta necesidad se basa en las características del proceso de conformación de las centrales cooperativas en Venezuela. Aunque el cooperativismo tiene antecedentes en Venezuela al menos desde fines del siglo pasado, este movimiento no adquiere continuidad y estabilidad organizativa hasta la década de los sesenta. Impulsado por organizaciones nacionales e internacionales, entre las cuales se encontraban federaciones cooperativas interamericanas, se dio un importante crecimiento hasta principios de los años setenta. El modelo de integración predominante para esa época era el de las federaciones sectoriales.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola, institución francesa de ayuda al desarrollo.

<sup>32</sup> Para una muy completa evaluación del proyecto INTERCOOP, véase Fréitez, op. cit.

<sup>33</sup> Para 1970 existían 254 cooperativas con 56.000 asociados. Eduardo Matute y R. Ordóñez, Aportes del Cooperativismo venezolano a los Procesos de Democratización. Universidad Simón Rodríguez. Caracas, 1991, p. 3, citado por Lander, op. cit.

En el momento de la creación de las centrales, éstas no se agruparon sectorialmente sino regionalmente. El origen de las mismas fue el de poder prestar a sus afiliados servicios que las cooperativas individuales no podían prestar, por razones económicas y legales.<sup>34</sup> CECOSOLLA inicialmente —al igual que otras centrales— prestó a sus asociados el servicio funerario. Más adelante incorporó un departamento de transporte colectivo, tratando de responder a la situación crítica de este servicio en la ciudad de Barquisimeto en la década de los setenta. Sin embargo, factores internos y externos hicieron fracasar económicamente esta iniciativa. A pesar de haber funcionado con éxito durante cinco años, la actividad del transporte enfrentaba obstáculos desde el punto de vista educativo y formativo, por la dificultad para incorporar al personal a la lógica de la solidaridad cooperativa. A esto se sumó la reacción defensiva de los propietarios de líneas de transporte urbano y los gremios de transportistas —fuertemente influenciados por los partidos políticos— quienes pusieron diversas trabas institucionales y políticas al éxito del sistema de transporte de CECOSOLLA, hasta condenarlos a la quiebra económica. Sin embargo, algunos de los participantes de esa etapa que hoy pertenecen al sistema de ferias, consideran que la experiencia del transporte dejó profundas enseñanzas que hoy son aprovechadas por la organización. ¿Cuáles fueron esas enseñanzas?

La primera de ellas fue el poder de la solidaridad. Esto se deriva del hecho de haber sobrevivido la organización promotora de la experiencia de transporte, CECOSOLLA, y el grupo promotor de lo que serían las FCF, a pesar de una ofensiva concertada entre actores muy poderosos, entre los cuales se encontraban los principales empresarios del transporte público de la ciudad, los partidos políticos mayoritarios, los sindicatos de transportistas y el Concejo Municipal. La ofensiva significó que los autobuses fueron embargados judicialmente, impidiendo trabajar a los miembros de la organización; las pérdidas producidas por el conjunto de obstáculos puestos al programa de transporte ascendían a veinte millones de bolívares en 1984 (casi 5 millones de dólares a la tasa de cambio de la época). A pesar de esta situación, económicamente desesperada, un pequeño grupo de los participantes decidió perseverar en la idea de desarrollar un trabajo comunitario, al considerar que el fracaso económico no negaba el valor de la experiencia, ni los principios comunitarios en los que estaba basada. En otras palabras, el ataque había logrado descalabrar económicamente al grupo, pero no había destruido su cohesión ni su compromiso. Esta situación obligó a los asociados a un profundo análisis sobre las condiciones internas y externas para el éxito de una organización popular. Otra lección decisiva se refería al peligro de depender de un subsidio para operar el servicio público<sup>35</sup>. Aunque dicho subsidio era otorgado a todas las líneas de transporte urbano, y podría ser considerado un derecho de los usuarios de pocos recursos, de hecho se convertía en un instrumento de chantaje y control político sobre los

---

<sup>34</sup> La idea de constituir una central surge en 1966, cuando las cooperativas de la región, preocupadas por brindar servicio funerario a sus asociados, encontraron trabas legales para la constitución de una cooperativa de este tipo. De allí que la central cooperativa fue una respuesta original ante una necesidad popular, que fue luego reconocida por los organismos reguladores y convertida, por medio de la reforma de la Ley de Cooperativas, en el modelo nacional de organización del movimiento cooperativo.

<sup>35</sup> El servicio de transporte público es en Venezuela prestado en su mayor parte por empresarios privados o asociaciones de choferes, que dada su ineficiencia, tradicionalmente han sido subsidiados por los gobiernos locales para moderar los precios del pasaje. CECOSOLLA inició su actividad de transporte con una tarifa inferior en 50 % a la de las demás líneas, y sin subsidio. Cuando comenzó la crisis, los otros transportistas habían aumentado sus tarifas originales y además recibían subsidio. CECOSOLLA solicitó entonces subsidio, pero ofreciendo que mantendría la tarifa anterior. Paradójicamente, la Superintendencia de Protección al Consumidor pretendió obligar a CECOSOLLA a aumentar la tarifa, para alinearla con la de los demás transportistas.

operadores. De esto se derivaba la necesidad de desarrollar actividades económicas que no implicaran dependencia de subsidios estatales. Otro problema se derivaba del trabajo necesariamente aislado e individual de los choferes de autobuses, que pasaban la mayor parte de su tiempo de trabajo sin contacto con otros miembros de la organización. Se concluyó que eran preferibles actividades donde hubiera trabajo de equipo y contacto permanente entre los asociados.<sup>36</sup>

Por otra parte, los productores organizados alrededor de la cooperativa “La Alianza”, de Sanare (población agrícola situada a unos 100 km. De Barquisimeto) presionaban al movimiento cooperativo urbano para que aprovechara las posibilidades de integración entre productores y consumidores. En efecto, pensaban que el cooperativismo agrícola sería potenciado por un mercado formado por organizaciones comunitarias, que le permitiría evitar la dependencia de los intermediarios de la comercialización, al mismo tiempo que se podría favorecer a los consumidores con mejores precios. Finalmente, la cooperativa El Triunfo, situada en el Oeste de Barquisimeto, buscaba salidas para un estancamiento en sus procesos de crecimiento y participación. Según sus propios impulsores, los objetivos básicos de las Ferias fueron “...generar un fuerte proceso de organización de consumidores, desarrollando un mercado amplio que facilitara una organización creciente alrededor de la producción agrícola e industrial a nivel popular.”<sup>37</sup> Pero también se trataba de desarrollar espacios en los cuales desarrollar proyectos de vida participativos, que escaparan a la burocratización habitual de la mayoría de las organizaciones políticas y sociales.<sup>38</sup>

Un antecedente de las Ferias de Consumo Familiar se produce en Caracas a principios de la década de los ochenta, estimulado por una experiencia procedente de Brasil, que consistió en la venta de hortalizas a un precio único por kilo. Sin embargo, estas experiencias no lograron consolidarse en la capital. A finales de 1983 funciona la primera Feria de Consumo Familiar en el estado Lara, en la sede de la Cooperativa El Triunfo., con un volumen de ventas de apenas tres toneladas de verduras, partiendo de una inversión de unos 4000 dólares realizada por la central regional CECOSOLA.

### **3. ¿Cómo se desarrolla el proceso?**

Esta sección pretende responder a las siguientes interrogantes: Identificar la forma en que participan los actores en el proceso (diagnóstico, elaboración de propuestas, negociación, implementación, supervisión, seguimiento y evaluación), e identificar las alianzas y conflictos entre los actores. Específicamente, se tratará de examinar a través de qué mecanismos y procesos se articulan intereses entre los actores y se generan consensos para la acción; y en qué medida la participación en el proyecto genera oportunidades para la creación y/o fortalecimiento de organizaciones de base y desarrolla habilidades en ellas para intervenir y negociar soluciones con otros actores.

---

<sup>36</sup> Este análisis del caso del transporte y de las lecciones extraídas se basa en las siguientes fuentes:

Entrevista a miembros del equipo promotor. Barquisimeto, 11-12-1997.

Gustavo Salas, op. cit., pp. 4-5.

Josefina Bruni Celli. Las Ferias de Consumo Familiar de Barquisimeto. Caracas, mimeog., 1996, pp. 31-32.

<sup>37</sup> Gustavo Salas. El programa de... op.cit., p. 5.

<sup>38</sup> Entrevista citada del 11-12-1997.

### 3.1. El marco evaluativo: la reunión de evaluación semanal.

En esta sección se describirá, con el lenguaje de los mismos actores, el mecanismo organizativo en el marco del cual se efectúa la evaluación cuantitativa y cualitativa del trabajo de las ferias. Esta reunión sirve como "modelo" o núcleo de la aplicación de un conjunto de principios generales, que se repetirán en otros tipos y ámbitos de reunión con fines más amplios. En ella se pueden observar algunos de los procesos que contribuyen al cambio cultural, personal y organizacional, al mismo tiempo que permiten examinar objetivamente la marcha de la organización en lo económico.

#### **REUNION DE EVALUACION Y PLANIFICACION DE LA F.C.F.**

"Evaluar es revisar el cumplimiento de las actividades programadas, con la idea de aplicar correctivos, si son necesarios, o de afianzar la forma en que se actúa.

Entre los objetivos de la reunión de evaluación destacan los siguientes:

- Disponer de un espacio para planificar y examinar las actividades.
- Compartir y transmitir la información y conocimiento.
- Capacitarnos y formarnos a partir de las observaciones y opiniones acerca de las tareas que se realizan.
- Fomentar la participación de los colaboradores y la discusión, para llegar a la toma de decisiones por consenso.
- Revisar los resultados económicos de la actividad semanal de feria y tomar las decisiones necesarias.
- Disponer de un espacio fuera del operativo de venta para que los colaboradores se conozcan y compartan.

La actividad de Feria de Consumo familiar es evaluada en una reunión semanal, convocada un día y hora predeterminados por cada grupo. La evaluación de los resultados económicos y operativos, parte de los instrumentos de control, de allí la necesidad de llevar en forma ordenada y sencilla, semanalmente, algunos registros como: la Hoja de Pedido, Control de Víveres-Hoja de Inventario, Valorización de Inventario Final, Control de Verduras y Frutas, Resumen de Compras (opcional), Depósitos Bancarios y Estado de Ganancias y Pérdidas.

A partir de los resultados obtenidos de estas planillas, se analizan situaciones, se toman decisiones y se planifica para una próxima feria. Con resultados económicos recientes a la mano, el grupo puede decidir sobre situaciones como, por ejemplo:

- Conocer el volumen de aceite en depósito (mediante el inventario) proporciona elementos para decidir si se aprovecha o no una eventual oferta de aceites propuesta por uno de los vendedores.
- Conocer el volumen comprado y vendido de productos hortofrutícolas (mediante la hoja "Control de Verduras y Frutas"), permite ajustar el volumen de estos productos.

Al conocer el volumen de desperdicios que genera la Feria (hoja "Control de Verduras y Frutas"), se tienen elementos que permiten opinar sobre la calidad de los productos que se compran, o sobre el manejo o trato que se les da a los productos, con el fin de tomar medidas que disminuyan pérdidas por estos conceptos.

-El conocer el total de ingresos por el producto vendido y el costo de ese producto (hoja "Estado de Ganancias y Pérdidas"), permite conocer igualmente la ganancia generada en Feria, lo cual proporciona elementos para decidir si se invierte en la compra de equipos o si se aumentan los pedidos, por ejemplo.

**Vale la pena mencionar que los controles son muy importantes en la reunión de evaluación, pero éstos son insuficientes si no se revisan y se relacionan entre sí, con los elementos que se pusieron en juego esa semana en la actividad de Feria. Por otra parte revisar los controles, aislándolos del**

**contexto donde se generan, no permite captar el nivel de organización que se desarrolla a partir de la feria.**

En una reunión de evaluación semanal, es necesario tratar los siguientes puntos básicos:

-Análisis de los resultados económicos, lo que significa informar y analizar los controles.

-Planificación de tareas y determinación de responsabilidades de los colaboradores.

-Puntos de formación: es fundamental hacer uso de las situaciones planteadas para tomar de ellas la parte formativo-educativa.

Puntos de información: se refiere a la divulgación de información sobre eventos, encuentros, convivencias, necesidades de apoyo de otros grupos, etc. [...]

Finalmente, no debemos olvidar las características de una reunión, basada en la gestión colectiva que motiva a los grupos de Feria de Consumo Familiar, como son el respeto por nuestros compañeros, la participación, la toma de decisiones por consenso, la crítica constructiva, la rotación de tareas, entre otras."

*Fuente: Angela Martini, Gustavo Salas y Teresa Correa, Surgimiento y Desarrollo de las Ferias de Consumo Familiar. Barquisimeto, FUDECO-Escuela Nacional Cooperativa "Rosario Arjona", 1990, pp. 26-29.*

### **3.2. Los principios básicos de organización: la gestión solidaria**

El principio que rige a la organización es a primera vista muy simple: se trata de aprender en el trabajo, por medio de la comunicación abierta entre todos los actores. El resultado del aprendizaje es la corrección del rumbo, tomando en cuenta tres factores centrales: los valores más generales que orientan al conjunto de actores participantes; los objetivos estratégicos de la organización, y la experiencia obtenida en la práctica. Es evidente que estos factores están jerarquizados, y que incluso los objetivos estratégicos no son necesariamente rígidos, ya que lo importante es la realización de los valores por los medios más adecuados. Esta jerarquía puede permitir aclarar una pregunta frecuente ante esta experiencia: ¿Cuáles son los objetivos de la organización, o para usar la terminología de moda, cuál es su "visión" y "misión"? Si partimos del nivel más inmediato, el de la experiencia, vemos que la acción económica, organizativa y educativa de los actores va adaptándose cotidianamente al ritmo creciente de cambio social, a las incertidumbres causadas por la inflación y la inestabilidad económica, y a las fluctuaciones del entorno político. Pero esta adaptación está orientada por los fines estratégicos, que constituyen un marco relativamente permanente, un punto de referencia para optar entre diferentes cursos de acción. Y los valores de la organización no son un sustrato teórico, alejado de la práctica, sino criterios que se espera sean aplicados por todos los actores en sus interacciones cotidianas.

Así, por ejemplo, los controles administrativos y económicos son dictados por la necesidad de garantizar la viabilidad económica de la experiencia, pero son también ejercicios de participación, en la medida en que son ejercidos en forma colectiva y rotativa, y están sujetos a examen y discusión por todo el grupo. El objetivo estratégico de fortalecer una organización popular está a su vez sometido a un conjunto de valores que exigen que no sea una organización popular de cualquier tipo, sino una en la cual se puedan vivir cotidianamente los valores de la solidaridad y la democracia.

El siguiente texto ilustra con gran fuerza la combinación de valores, estrategia y métodos que ha venido construyendo la organización:

“Así como la sociedad de consumo nos vende la idea de un ser humano egoísta, individualista, y mayoritariamente irresponsable, nos plantea, también, básicamente una sola forma de organización donde hay dirigentes y dirigidos, donde se parte de la desconfianza, donde la autoridad la da el cargo, donde la responsabilidad, cuando mucho, se delega pero no se comparte, donde cada quien trata de acumular, para sí, el máximo de información, conocimientos, dinero y por ende de poder personal. En el fondo es una forma organizativa jerárquica, que concuerda perfectamente con esa manera de ser del hombre que propicia la propia sociedad de consumo y, que vimos anteriormente, que se nos vende como nuestra única manera de ser.

La tarea parece complicarse aun más cuando tomamos en cuenta que en el movimiento cooperativo desarrollamos una actividad económica intensa, la cual debe, no sólo, sobrevivir, sino aportar soluciones concretas y contundentes dentro de un mercado cada vez más competitivo. Por lo tanto, las formas organizativas que vayamos creando, no sólo deben propiciar un proceso formativo solidario, sino que tienen el reto, además, de demostrar eficiencia a nivel de los resultados económicos.

Estas dos exigencias parecen ser, a primera vista, contradictorias. Por ejemplo, existe la tentación que, ante la presión por la eficiencia económica, nos desesperemos, y nos agarremos de las formas tradicionales de organización o de motivación que están a la mano, y, así, frenamos las posibilidades del proceso formativo que buscamos. Otras veces, por querer, de buena fe, acelerar el proceso, nos planteamos, de la noche a la mañana, el tener una organización sin ninguna jerarquía como si esto fuera algo que se pudiese decretar. En este caso, decretamos la muerte del jefe sin pasar por el proceso de ir dejando de ser jefe, e ir dejando de ser empleado; decretamos la confianza total de unos con otros sin iniciar el proceso de ir construyendo esa confianza; decretamos un ser humano nuevo, solidario, responsable y cooperador, sin iniciar el proceso formativo que justamente queremos generar.

En este caso no hay que dudar que los resultados a nivel de la eficiencia económica no serán alentadores.

En los encuentros de reflexión hemos ido descubriendo que no se trata de decretar una nueva forma organizativa sino, más bien de ir construyendo entre todos, a la par que vamos cambiando nuestra manera de ser y actuar, unas nuevas formas de relacionarnos que concuerden, apoyen, y refuercen ese mismo proceso formativo.”<sup>39</sup>

Este conjunto entrelazado de valores y prácticas ha sido sistematizado por los actores del sistema con la expresión “gestión solidaria”, cuyos principales componentes son:

1- El ir satisfaciendo las necesidades básicas de los participantes en el proceso, entendiendo este concepto no sólo en sentido estrictamente material, sino en sentido amplio. El tomar en cuenta todas estas necesidades tiende a frenar los procesos de manipulación, estimula la participación y explica la importancia del voluntariado y del trabajo comprometido.

2- El “irnos involucrando todos”, que significa asumir riesgos y responsabilidades colectivas, para ir superando progresivamente la actitud de “jefes” y “subordinados”, o de “dirigentes” y “dirigidos”.

<sup>39</sup>Escuela Nacional Cooperativa Rosario Arjona. Gestión solidaria (un proceso de formación cooperativa en la gestión colectiva). Barquisimeto, mimeografiado, Octubre 1990, pp. 11-12.



3- El ir construyendo relaciones de respeto mutuo. Ello implica "...comprender al otro desde su perspectiva, desde su experiencia acumulada en la vida.". En la práctica, esto significa el ejercicio de la crítica y el análisis en una perspectiva que permita construir el desarrollo personal de cada uno.

Estos grandes componentes básicos han venido concretándose, hasta ahora, en un conjunto de mecanismos específicos que no deben considerarse como "fórmulas", sino como respuestas concretas al proceso de la organización:

- 1-Reuniones permanentes periódicas, en las cuales participa todo el grupo. Se plantea que deben ser abiertas, dinámicas, con abundante intercambio de información, con decisiones consensuales.
- 2- Espacios de reflexión para profundizar las experiencias.
- 3-Espacio para la conversación personal e informal.
- 4-Ir creando un sistema flexible de toma de decisiones, lo cual implica que no necesariamente todas las decisiones deban ser tomadas en reuniones, sino que se hagan de acuerdo a los criterios colectivos que va construyendo el grupo.
- 5- La distribución de actividades por comisiones, lo cual permite el aprendizaje en conjunto.
- 6- La rotación de las tareas y los cargos.
- 7-Los intercambios de experiencias en el trabajo con otros grupos y organizaciones populares.
- 8-La descentralización progresiva.
- 9-Las actividades recreativas conjuntas.<sup>40</sup>

### **3.3. La importancia de la rotación como principio organizativo**

Desde el punto de vista organizativo y social, es necesario estudiar el aporte de la participación. En el contexto de las ferias de consumo, entenderemos *participación* como el conjunto de actividades de gestión en las cuales se incorporan los trabajadores y colaboradores de las ferias. Ahora bien, la característica esencial de esta organización es que no se pueden distinguir en ella dos momentos claramente separados, uno "rutinario", de actividades pautadas impersonalmente por la gerencia, y otro, superpuesto al anterior, de participación en las decisiones. Por el contrario, se enfatiza en que todas las tareas son al mismo tiempo una actividad económica, organizativa y educativa. El eje sobre el cual gira esta concepción es la rotación de tareas. En efecto, se supone que todos los trabajadores de una feria deben participar temporalmente en cada una de las actividades, incluyendo desde la recepción de la mercancía hasta la limpieza del local, pasando por todas las etapas del proceso. Este procedimiento contradice una de las características clásicas de la organización "científica" del trabajo, como es la especialización, que desde principios del siglo XX fue una de las claves de los incrementos de productividad.<sup>41</sup> Los miembros de las ferias reconocen que la rotación implica costos altos de aprendizaje, así como cierto grado de pérdida e ineficiencia durante los períodos de adaptación a las nuevas tareas; pero consideran que estos costos son compensados por varias ventajas importantes, como son:

---

<sup>40</sup> Ibid., pp. 16-40.

<sup>41</sup> Sin embargo, experiencias de enriquecimiento del trabajo en diferentes países y tipos de empresa han mostrado que la rotación de algunas tareas puede incrementar la productividad al hacer el trabajo más variado y menos rutinario.

- La rotación permite que cada uno de los trabajadores tenga una visión integral del proceso, haciéndole comprender mejor los puntos de vista de otros.
- También permite la difusión de las habilidades y competencias, contribuyendo a evitar la construcción de parcelas de poder alrededor de una esfera de conocimiento.
- Aporta más flexibilidad a la organización, ya que cualquiera puede sustituir a otro en caso de necesidad.
- Hace el trabajo más variado, menos rutinario y por lo tanto más satisfactorio.

Otra dimensión de la participación es la evaluación y discusión permanente del trabajo. Esta actividad, que en las organizaciones tradicionales generalmente está reservada a los niveles de gerencia, ha sido generalizada a todos los trabajadores (e incluso a otras personas interesadas, ya que las reuniones son abiertas). También esta actividad puede dar una primera impresión de ineficiencia, puesto que es frecuente que una reunión de evaluación de una feria pueda durar una jornada completa de trabajo, y en la misma pueden llegar a participar hasta cien personas. Sin embargo, también se considera que este tipo de reuniones aumenta la eficiencia, en la medida en que mejora la integración entre los trabajadores, difunde al máximo la información, y permite la expresión de críticas y sugerencias para mejorar los procesos y las relaciones entre todos los trabajadores, sin las pérdidas de información, tiempo y confianza que implican los modelos altamente centralizados de gestión.

### **3.4. El proceso de evaluación visto por observadores externos.**

El estilo de trabajo colectivo de las ferias ha sido objeto de atención por diversos investigadores, quienes en diferentes momentos han dejado constancia de sus características básicas.

Así, por ejemplo, el análisis de Rodríguez y Peña indica que "la organización de las Ferias se caracteriza por ser democrática dentro del espíritu de la autogestión de la propiedad y la dirección de las experiencias".<sup>42</sup> Así mismo, indican la gran importancia asignada a la educación, señalando la existencia de procesos de encuentro para evaluar, reflexionar y proponer planes entre las diferentes personas y grupos involucrados.<sup>43</sup>

Más recientemente, Bruni Celli ha descrito vívidamente las reuniones donde se desempeña lo que denomina "gerencia colectiva", e identifica como claves del éxito en lo organizativo a los siguientes factores:

"Sistemas sencillos, atención al detalle, aprendizaje organizacional y formación. [...]  
 Omnipresencia de los "controles" administrativos. [...]  
 Orientación hacia la eficiencia y la productividad. [...]  
 Realismo técnico."<sup>44</sup>

Igualmente destaca el papel de los valores en el desarrollo de la organización:

---

<sup>42</sup> Alberto Rodríguez y Claudia Peña, op. cit., p. 9.

<sup>43</sup> Id.

<sup>44</sup> Josefina Bruni Celli, op. cit., pp. 23-28.

"Los valores cooperativistas de crecimiento personal, apoyo mutuo, solidaridad, frugalidad, y austeridad; de enseñar a otros, de no ser egoísta y de dar lo mejor de sí para la comunidad son temas de reflexión continua en las ocho o más horas de reuniones a las que asisten todos los trabajadores de Cecosesola a la semana. El alto número de horas dedicadas a reuniones podrían verse como una pérdida en productividad: pero son el principal medio a través del cual se logra la dedicación, el entusiasmo y el compromiso de los trabajadores de la organización."<sup>45</sup>

En una reciente evaluación sobre los resultados del proyecto INTERCOOP, Fréitez señala la existencia de una "Cultura Organizacional del Movimiento de FCF", definida por los siguientes rasgos:

"... se orienta a promover y favorecer la participación, la autorresponsabilidad y la transparencia, la crítica y la autocritica y el compromiso personal, grupal y social; tal cultura alimenta las prácticas cotidianas y a su vez se nutre y enriquece con el diario existir de la gente y sus grupos."<sup>46</sup>

### 3.5. Otras instancias organizativas

El sistema de ferias ha venido desarrollando, como consecuencia de sus necesidades y de acuerdo con los valores que lo orientan, un conjunto de instancias de discusión y decisión, que reproducen, en diferentes ámbitos y niveles, los principios básicos de la organización. Las más importantes de esas instancias son:<sup>47</sup>

**1-Reunión de los martes:** En la misma participan miembros de todas las ferias de Barquisimeto, intercambiando ideas para la coordinación de criterios sobre compra, aspectos operativos, y aspectos de personal.

**2-Plan Local:** Reunión quincenal entre los diferentes grupos organizadores de ferias. Promueve el apoyo entre grupos y discute los problemas de abastecimiento.

**3- Encuentro con productores de las FCF sobre costos de producción:** Estas reuniones, que se efectúan cada dos o tres meses, sirven para analizar los costos de producción, reflexionar sobre las relaciones entre productores y ferias, y para intercambiar información sobre las mismas.

**4- Planificación de siembras:** Reuniones semianuales en las cuales se definen conjuntamente entre productores y ferias los rubros, volúmenes, períodos y cupos de producción por grupos de productores.

**5-Apoyo mutuo:** Reunión mensual en la cual se definen y aprueban los créditos para la producción agrícola u otras actividades consideradas prioritarias, y se canalizan actividades educativas.

---

<sup>45</sup> Ibid., pp. 25-26.

<sup>46</sup> Fréitez, op. cit., pp. 112 - 113

<sup>47</sup> Adaptado de Fréitez, op. cit., anexo N° 5.

**6- Encuentros "Nosotros y el País":** Encuentros de reflexión que se producen cada dos o tres meses, en los cuales se discute sobre la relación entre el movimiento y la realidad nacional y regional.

**7-Comité de asistencia técnica:** Reunion bimestral en la cual participan miembros de los grupos de productores, miembros de las FCF, técnicos agrícolas y pasantes franceses ligados al proyecto INTERCOOP. En las mismas se programa, evalúa y planifica el proceso de asistencia técnica.

**8- Reunión "Escuela Cooperativa":** Reunión semanal en la cual se coordinan actividades formativas, se ponen en práctica acuerdos de otras instancias, se hace seguimiento de acuerdos y actividades, y se manejan relaciones institucionales de CECOSOLA.

Este conjunto de instancias entrelazadas produce un intercambio permanente y abierto de información entre las diferentes ferias y quienes colaboran en ellas. La relación entre productores y ferias urbanas es un ejemplo de esta dinámica: en principio, puede pensarse que hay un conflicto potencial de intereses entre productores y puntos de venta, en la medida en que los primeros esperan maximizar su ingreso y los segundos se esfuerzan por minimizar los costos. Lo particular del sistema entrelazado de reuniones es que este conflicto potencial es reconocido y procesado en búsqueda del consenso. Dicho consenso no es automático, sino derivado de factores como la estabilidad de la relación, las relaciones de confianza mutua que se van estableciendo progresivamente, la existencia de reglas de juego estables y explícitas, y la entera libertad para participar en las reuniones de discusión.

### **3.6. Sistema de Silos Barquisimeto**

El proceso que llevó al Departamento de agricultura y abastecimiento de CECOSOLA a comprar las instalaciones de los Silos de Barquisimeto, a través de la asignación directa de la venta de esas instalaciones por el Fondo de Inversiones de Venezuela, tiene especial interés porque muestra la interacción entre los actores que constituyen el sistema de ferias y su entorno sociopolítico. Este proceso estuvo muy influido por las necesidades de espacio y almacenamiento del sistema de ferias. En el mismo se realizaron una serie de acciones con participación de la comunidad. Para los participantes, la lucha por el acceso a los silos representó una oportunidad de enfrentarse a actores poderosos, ya que la empresa arrendataria disponía de fuertes vínculos económicos y políticos con el poder regional y central. Por otra parte, permitió demostrar la capacidad de movilización del movimiento asociado a las ferias.

Las principales acciones relacionadas con la lucha por los silos fueron:

- Recolección de 36.000 firmas en respaldo de la compra de los silos por CECOSOLA
- Logro del respaldo del gobernador del Estado, del presidente de la Asamblea legislativa, y del alcalde de Barquisimeto.
- Ocupación de las instalaciones por cooperativistas, grupos y productores ante la demora en responder por parte del Fondo de Inversiones de Venezuela (octubre de 1996).
- Visita al Fondo de Inversiones por parte de 300 personas, para presionar a la directiva del organismo (octubre de 1996)..

-Cadena humana formada por 4000 personas, venidas de diferentes grupos internos y externos al programa de ferias, cubriendo la distancia entre los silos y la gobernación del Estado (noviembre de 1996).

-Campaña de información en los medios locales y regionales.

-Recolección de los 397 millones de bolívares (aproximadamente 200.000 dólares) necesarios para la compra en el movimiento cooperativo y otras organizaciones de base.

Finalmente, después de cuatro años de lucha, se logró la compra de los silos por adjudicación directa (abril de 1997).

La adquisición de los silos permitirá, no sólo aumentar significativamente la capacidad de almacenamiento, sino también la ampliación de la feria del centro y el desarrollo de un conjunto de actividades comunitarias en los nuevos locales. Pero sobre todo representa simbólicamente la expansión de la presencia del movimiento de las ferias en la sociedad larense, y una muestra de su poder de convocatoria.

### **3.7. Identificación de otros resultados alcanzados**

A continuación examinaremos algunos ejemplos de instancias y procesos en los cuales se han manifestado aportes de la organización al bienestar social de sus integrantes, así como a la integración entre los grupos y personas que la conforman.

#### **3.7.1. Fondo de Financiamiento<sup>48</sup>**

Es un organismo integrado por cooperativas de base, asociaciones civiles, unidades de producción comunitaria y grupos de productores asociados. Su función es financiar iniciativas de las instancias vinculadas al sistema de Ferias, ya sea desde el aspecto de la producción como el de la distribución y venta de alimentos. Entre su filosofía de gestión se cuenta la promoción de técnicas agrícolas “sustentables”, acordes con la dimensión real de la unidad productiva en cuestión, no degradantes ni contaminantes del ambiente. Así mismo, el Fondo exige que varios de los integrantes de la unidad cooperativa que lo solicita avalen personalmente el crédito. El capital del Fondo está formado por cantidades aportadas o depositadas por los integrantes del sistema según el esquema que sigue:

- 0.25% de lo facturado en el Centro de Acopio de CECOSOLA a las cooperativas y grupos de consumidores.
- 1% del valor de los productos vendidos por los productores al centro de acopio
- Ahorros a la vista depositados por cooperativas y grupos
- Un porcentaje de las ganancias de la Feria (según lo acordado en la Asamblea)
- Otros aportes.

Como se ve, la fuente principal del fondo son aportes no recuperables de los productores y las ferias, lo cual proporciona una alta capacidad de crecimiento, sin ser afectados por la inflación, ya que crecen al mismo ritmo de la facturación semanal. Este tipo de aporte es posible en la

---

<sup>48</sup> CECOSOLA. Informe ante la Asamblea del Departamento Agrícola y de Abastecimiento. Ejercicio 1995-1996. Barquisimeto, mimeografiado, junio 1997.

medida en que sus contribuyentes han depositado su confianza en la organización, y esperan ser a su vez beneficiados por créditos del fondo.

Para el mes de septiembre de 1997 el Fondo manejaba un total de 67.563.324 millones de Bs. (unos 134.000 dólares), de los cuales 29.376.071 (aproximadamente 58.000 dólares) estaban concedidos en préstamos con interés. El otorgamiento de los créditos es realizado por la reunión denominada “Apoyo Mutuo”, integrada por representantes de las ferias, de las cooperativas, grupos de productores, Consejo de Administración de CECOSOLA y representantes de las unidades de producción. Este grupo se reúne cada quince días, y decide el otorgamiento o no de los créditos con base en criterios de consistencia con las formas de organización de CECOSOLA: horizontalidad, participación y solidaridad. Así mismo, se evalúa la contribución del proyecto al proceso de integración, y factores ambientales como disminución del uso de pesticidas. La reunión se apoya en una Comisión de Créditos, que analiza previamente los recaudos de cada solicitud. Hasta ahora todos los préstamos otorgados han sido recuperados.

### **3.7.2. Fondo de Ayuda Mutua** <sup>49</sup>

Es una instancia organizativa y formativa creada para obtener soluciones en el área de la salud. Está formado por trabajadores del sistema de Ferias y por algunos de sus familiares. Con aportes de los socios realiza actividades en el ámbito de la medicina preventiva y curativa. Para complementar los ingresos del Fondo se realizan varias actividades en el ámbito de la Feria, tales como el kiosco de venta de artículos de limpieza, venta de alimentos, el servicio de estacionamiento, cuidado de bolsas, venta de periódicos, etc. El Fondo presta servicio de exámenes de laboratorio, consultas, ambulancias, odontología, venta de medicinas, hospitalización, cirugía, educación, etc.

Funcionan tres consultorios en diferentes sectores de la ciudad, atendiendo un promedio de 1000 pacientes semanales, quienes pagan tarifas módicas, y con participación de los usuarios en el funcionamiento de cada consultorio. La administración de cada consultorio es realizada rotativamente por el personal de las diferentes asociaciones. Junto con los médicos que atienden en el consultorio se realizan actividades educativas, como cursos y charlas sobre primeros auxilios, salud, alimentación, producción orgánica, etc.

Para atender casos muy costosos existe un Fondo Integrado de Salud, que recoge dinero a través de diversas actividades, tales como una verbena anual y diversas rifas.

Además de estos resultados, puede destacarse la contribución del sistema de Ferias a la integración cooperativa. En efecto, durante muchos años había sido una aspiración del movimiento cooperativo el establecimiento de redes económicas y organizacionales entre cooperativas de diferentes tipos, y especialmente entre aquellas dedicadas a la producción y las encargadas de distribución y venta al detal. Sin embargo, esta aspiración era frenada por el escaso tamaño y dinamismo de las cooperativas de consumo. El sistema de ferias, con su rápida capacidad de crecimiento, ha proporcionado un mercado estable para un conjunto creciente de productores agrícolas asociados. Así mismo, el compartir la actividad de las ferias semanales ha contribuido a revitalizar muchas cooperativas de base, que habían perdido dinamismo en la

---

<sup>49</sup> Ibidem, p. 3.

medida en que la actividad de ahorro y crédito se había convertido en una rutina poco participativa. Finalmente, podemos mencionar que el éxito económico de las ferias ha permitido financiar actividades importantes pero no inmediatamente rentables, como la formación de un equipo permanente de educación. Las principales actividades de este equipo de educación han sido, la publicación de una hoja semanal titulada "Enfériate", que se distribuye en las ferias; la formación de un equipo de producción de video, que ha producido hasta el momento más de ochenta programas educativos; el intercambio con otras centrales, cooperativas y organizaciones sociales del país y del exterior para intercambiar experiencias; producción de folletos educativos y de resultados de investigaciones sobre las ferias: organización de foros y jornadas de reflexión con invitados nacionales e internacionales.<sup>50</sup>

#### ***4. ¿En qué medida la participación contribuye al cumplimiento de los objetivos inmediatos del proyecto o experiencia en estudio?***

En esta sección se tratará de identificar cómo y qué tipo de capacidades se desarrollan en los actores a lo largo del proceso, cuáles fueron los objetivos inmediatos del proyecto, el grado de cumplimiento de los mismos, y otros resultados alcanzados.

##### **4.1. Identificación de los objetivos inmediatos del proyecto**

El objetivo inmediato del proyecto, en sus inicios en 1983, fue recuperar la dinámica del movimiento cooperativo, especialmente en la región centrooccidental, bajo una concepción del cooperativismo como organización popular y autónoma que fuera un instrumento de cambio personal y social. Para ello era necesario emprender una actividad económica con un alto potencial de crecimiento, que enmarcara el desarrollo organizativo y educativo. Por otra parte, esta actividad correspondía con un proyecto estratégico, como era estimular y fortalecer la organización autónoma de los sectores populares, no sólo en términos económicos, sino también sociopolíticos y culturales. Finalmente, el proyecto de Ferias de Consumo pretendía acortar la distancia entre productores y consumidores, con lo cual se generaba un incentivo económico compartido para ambos extremos de la cadena de comercialización, que estimularía la organización integrada.

##### **4.2. Identificación del grado de cumplimiento de los mismos**

La información obtenida en el presente estudio, así como otras investigaciones previas, muestran un indudable éxito desde el punto de vista económico. El cuadro N° 5 muestra la evolución, para años seleccionados, de algunas de las variables centrales del proceso.

Desde el punto de vista del refuerzo de valores comunitarios, también hay coincidencia en diversas fuentes acerca de los logros organizativos, especialmente el de haber logrado desarrollar una dinámica participativa que cumple a la vez con el requisito de eficiencia económica y el de escuela de formación humana. La sustentación de esta última dimensión es, por supuesto, menos fácil de probar cualitativamente que la eficiencia económica. Sin embargo, algunos indicadores significativos de este éxito son: la expansión ininterrumpida de las organizaciones ligadas al sistema; el prestigio adquirido ante otras organizaciones privadas y oficiales, las cuales han

---

<sup>50</sup> CECOSOLA. Consejo Regional de Educación y Planificación. Informe a la asamblea ordinaria, correspondiente al período julio 1995-junio 1996. Barquisimeto, mimeogr., 1996.

establecido convenios de cooperación con CECOSOLSA; y la permanente entrada de nuevos trabajadores en la medida que se expanden las actividades económicas, los cuales se incorporan a la dinámica participativa de la organización.

<b>Cuadro N° 3</b>			
<b>Crecimiento de algunas variables seleccionadas en el sistema de Ferias de Consumo Familiar</b>			
<b>Año</b>	<b>1984</b>	<b>1990</b>	<b>1997</b>
Unidades de venta	1	87(*)	105(**)
Venta semanal de productos hortifrutícolas (en toneladas)	3	168	300
Número de familias atendidas	300	20.000	40.000
Número de trabajadores	15	400	700
Número de productores Agrícolas	15	100	500
Número de organizaciones de productores	1	n.d.	18
Número de unidades de producción comunitaria	1	9	12

(\*) Incluye todo el Estado Lara. Aproximadamente la mitad en Barquisimeto.

(\*\*) Incluye 50 ferias y 55 centros de abastecimiento solidario.

**Fuentes: CECOSOLSA. Ferias de Consumo Familiar. Estado Lara. Barquisimeto, 1990.**

CECOSOLSA. *Presentación del programa de Ferias de Consumo Familiar en reunión del Grupo Santa Lucía*. Puerto La Cruz, Venezuela. Octubre de 1997.

### **5. Eficiencia del proyecto**

En esta sección se tratará de identificar el efecto de la participación en los costos y beneficios del proyecto. Este tema ha sido ampliamente debatido y parcialmente sistematizado por los actores centrales del proceso, por lo cual nos apoyaremos en algunos de los documentos producidos por la organización, así como en nuestra observación directa del funcionamiento de las ferias.

Desde el punto de vista estrictamente económico, el balance de las actividades de las ferias muestra un alto rendimiento de los recursos invertidos. Para el ejercicio terminado en 1996, se obtuvo una utilidad bruta en operación de 406.000.967,45 (aproximadamente 812.000 dólares) sobre unas ventas totales de 5.455.244.001,21 (aproximadamente 11 millones de dólares), lo cual representa una proporción del 7,44 %. La utilidad neta en operación, deducidos los gastos administrativos, asciende a 171.319.487,88 (aproximadamente 342.000 dólares) equivalente a un 3,14 % de las ventas totales, un 30,07 % respecto al total de activos y un 79,23 % del patrimonio.<sup>51</sup>

El cuadro N° 3, y el gráfico que lo representa, muestran los volúmenes de venta de la corporación MAVESA a los principales distribuidores y detallistas de productos agroindustriales en la región centrooccidental. Dicha corporación es uno de los grupos agroindustriales mayores del país. Sus

<sup>51</sup> CECOSOLSA. Informe presentado ante la XXVIII Asamblea Anual Ordinaria por el Departamento Agrícola y de Abastecimiento Popular. Estados financieros. Barquisimeto, noviembre 1997.

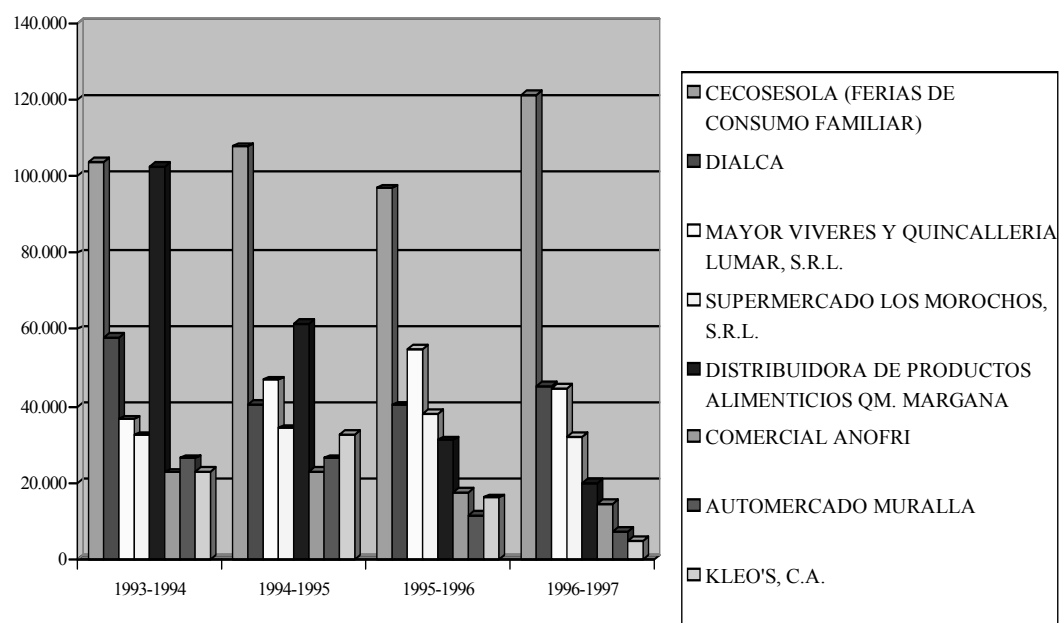


principales líneas de producción son aceite, margarina, salsas y otros productos alimenticios, así como productos de limpieza.

**Cuadro N° 4.**  
**Promedios mensuales de suministro, en kilogramos, a los principales clientes de la corporación MAVESA en la región centrooccidental. Años 1993 a 1997.**

Cliente	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997
<b>Cecosesola (Ferias de consumo familiar)</b>	<b>103.909</b>	<b>107.666</b>	<b>96.785</b>	<b>121.317</b>
Dialca	57.742	40.379	40.139	45.306
Mayor viveres y quincallería Lumar, s.r.l.	36.561	46.842	55.021	44757
Supermercado Los Morochos, s.r.l.	32.367	34.157	38.022	32.178
Distribuidora de productos alimenticios qm. Margana	102.674	61.395	31.090	20.088
Comercial ANOFRI	22.695	23.064	17.718	14.466
Automercado Muralla	26.242	26.242	11.650	7.388
Kleo's, c.a.	22.842	32.499	16.076	4.928

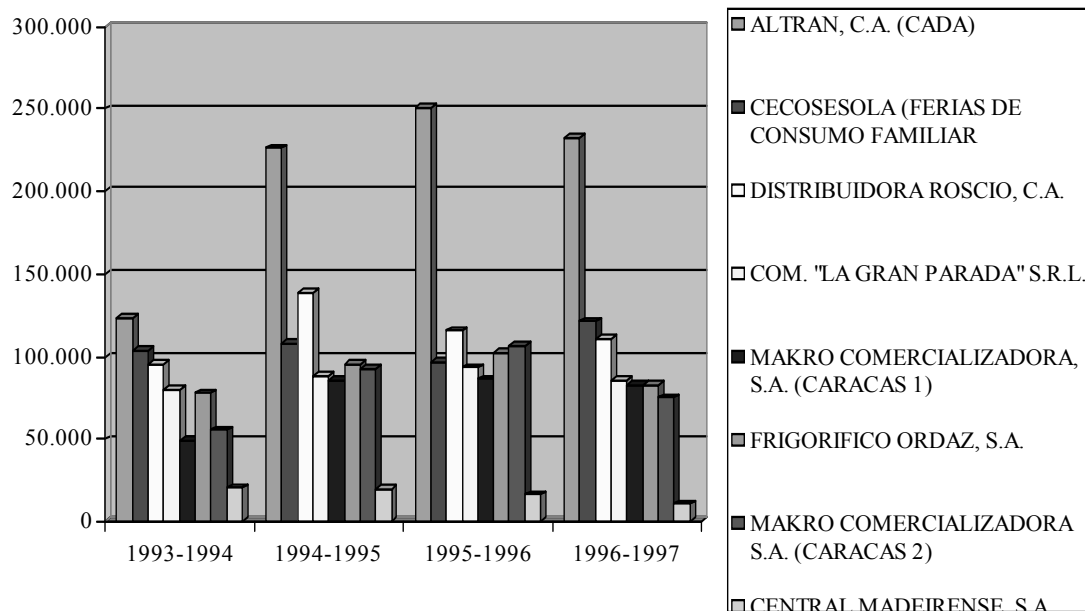
**Fuente:** Cecosesola. Presentación del programa de Ferias de Consumo Familiar en reunión del Grupo Santa Lucía. Puerto La Cruz, Venezuela. Octubre 1997



El cuadro N° 5 y el gráfico que lo acompaña muestran la misma variable, pero en comparación con los principales clientes de la corporación MAVESA a escala nacional. Es de hacer notar que la corporación Altran, que encabeza la lista, controla la mayor cadena de supermercados del país, con presencia en todas las ciudades importantes y medianas. La comercializadora MAKRO,

C.A., no agrega sus compras a escala nacional, por lo cual sus dos menciones corresponden a los dos almacenes situados en Caracas. Aunque hay una sucursal de MAKRO en Barquisimeto, sus volúmenes de compra no están disponibles, pero se puede suponer que son bastante inferiores a los de las dos sucursales de Caracas.

<b>Cuadro N° 5.</b>				
<b>Promedios mensuales de suministro, en kilogramos, a los principales clientes de la corporación MAVESA en Venezuela. Años 1993 a 1997.</b>				
<b>Ciente</b>	<b>1993-1994</b>	<b>1994-1995</b>	<b>1995-1996</b>	<b>1996-1997</b>
Altran, c.a. (CADA)	122.907	226.491	250.682	232.625
<b>Cecosesola (Ferias de consumo familiar)</b>	<b>103.909</b>	<b>107.666</b>	<b>96.785</b>	<b>121.317</b>
Distribuidora Roscio, c.a.	95.638	138.753	115.562	110.552
Com. "La gran parada" s.r.l.	80.081	87.949	93.139	85.564
Makro comercializadora, s.a. (Caracas 1)	49.297	85.393	86.199	83.248
Frigorífico Ordaz, s.a.	77.932	95.041	102.020	82.566
Makro comercializadora s.a. (Caracas 2)	55.558	92.144	106.437	75.139
Central Madeirense, s.a. (solo supermercado de Catia, Caracas)	20.317	20.190	16.210	10.533



Los datos anteriores muestran que el sistema de Ferias de Consumo Familiar, a pesar de concentrarse en una sola ciudad, es un actor económico importante en el sector de la

comercialización de alimentos en Venezuela. También puede observarse una disminución en sus niveles de compra en el período 1995-1996, que fue revertida en el período siguiente. Esta disminución podría atribuirse al impacto inflacionario de las medidas de ajuste iniciadas en abril de 1996. Sin embargo, el sistema de FCF es el único cliente de la lista que aumenta sus niveles de compra en el período 1996-1997, a pesar de los altos índices de inflación que continúan afectando al país.

#### ***6. Impacto del proceso sobre su entorno.***

En esta sección se trata de identificar los objetivos últimos del proyecto, y evaluar el grado de su cumplimiento. Sin embargo, como se trata de un proceso a largo plazo y no de un proyecto puntual, sería más preciso hablar de objetivos y valores a largo plazo que de objetivos “últimos”. En este sentido, los del sistema de ferias son fundamentalmente producir cambios en el plano individual y colectivo de los sectores populares de la región, cambios que se proyecten por medio del ejemplo y la irradiación a capas progresivamente más amplias de la población. El sentido de los cambios es hacia la autonomía personal y social, la solidaridad, y la construcción de organizaciones populares sólidas, que permitan reforzar la autoestima y la dignidad de las personas, en la medida en que viven relaciones de trabajo e intercambio signadas por la integración, la solidaridad y el respeto mutuo. Es evidente que objetivos de este tipo no son fáciles de evaluar, ya que implican una visión de largo plazo. Sin embargo, puede observarse que, en relación con la situación inicial (finales de 1983), existe hoy en día una red económica, organizativa y comunicacional estable y reconocida como uno de los actores más importantes de la sociedad civil de la región centrooccidental. Es cierto que este proceso pudo aprovechar algunos elementos básicos de organización cooperativa preexistentes, pero les aportó una viabilidad económica y un dinamismo sociocultural del que carecía el movimiento cooperativo tradicional.

#### ***7. Equidad? En qué medida la participación contribuye a una distribución más equitativa de los beneficios?***

La contribución del proyecto a la equidad puede enfocarse desde dos puntos de vista. En términos del mejoramiento de las condiciones de vida de los usuarios, estimaciones del mismo movimiento indican que el ahorro directo anual de la comunidad es de 5300 millones de bolívares anuales (aproximadamente 10.5 millones de dólares). Un estudio realizado en 1991 por la Escuela de Gerencia Social confirma resultados semejantes: dicho estudio detectó ahorros entre 25% y 38% en los precios de hortalizas, y de 12 % en los de los víveres de las ferias respecto a los de la cadena que ofrece los menores precios entre los supermercados. (Documento 7, p. 15). Nuestras propias observaciones, realizadas en algunos los principales centros de consumo de alimentos de la ciudad de Barquisimeto, muestran resultados semejantes. Se compararon los precios de los principales productos de la cesta básica en los siguientes tipos de establecimientos: ferias, supermercados y mercados municipales.<sup>52</sup> Los resultados, que se

---

<sup>52</sup> La comparación puntual se efectuó el día 3-1-1998. Los establecimientos observados fueron: feria del centro, cuyos precios son idénticos a los de las demás ferias; Central Madeirense, supermercado conocido como uno de los que practica menores precios; comercializadora Makro, subsidiaria del grupo industrial venezolano Polar y del grupo germano-holandés Metro-Makro; los precios en los mercados municipales fueron obtenidos del diario El Impulso, 4-12-1998, p. C4. Es de hacer notar que las condiciones de venta no son exactamente homogéneas, ya que

incluyen en el anexo N° 1, indican una ventaja de precios para la feria en los productos hortofrutícolas que oscila entre el 15 y el 58 % en los siete productos más vendidos. En los víveres y otros productos básicos, la diferencia oscila entre un 2 % y un 30 %, con un escaso número de productos más baratos que en la feria.

Los principales sectores beneficiados por el sistema de ferias son los estratos bajos y medios-bajos de la población de Barquisimeto y sus alrededores, que forman la mayor parte de la clientela.<sup>53</sup> También se benefician indirectamente los trabajadores periféricos y temporales de las ferias. En cuanto a las personas que trabajan permanentemente en las ferias, ellas son beneficiadas por varias vías: en primer lugar, por salarios muy superiores a los usuales para el trabajador no calificado de la región, pero también por mecanismos de ahorro, atención a la salud y previsión más eficaces que los convencionales, y por compartir un ambiente de trabajo democrático y no autoritario, que les ofrece oportunidades de formación y de crecimiento personal.

Un rasgo característico de la organización laboral de las ferias es la existencia de un salario igual para todos los trabajadores estables. Esta práctica se deriva de la concepción general del trabajo que hemos descrito más arriba. En efecto, de la rotación de tareas y la inexistencia de cargos fijos, se deriva lógicamente la equivalencia de las contribuciones y por lo tanto de las remuneraciones. El salario actual de los trabajadores fijos es de aproximadamente 220 dólares mensuales, un 57 % superior al salario mínimo nacional de 140 dólares. Podría pensarse que, si bien este salario uniforme es un fuerte incentivo para el trabajador no calificado, podría ser un desincentivo para aquellos trabajadores con mayores niveles de instrucción o experiencia técnica. Aunque este hecho es reconocido por los participantes, consideran que los beneficios no materiales que implica el estilo de trabajo de la organización compensan, hasta cierto punto, la relativa desventaja económica en que se encuentran los trabajadores de mayor calificación (que por lo demás son una minoría dentro de la organización).<sup>54</sup>

El beneficio para los productores de su participación en el sistema de ferias consiste en la seguridad de contar con un mercado estable (y aun creciente) durante todo el año, con precios garantizados; en el acceso a bienes de consumo a precios ventajosos; en el acceso a créditos con tasas de interés moderado y sobre todo, al margen del clientelismo y las trabas burocráticas de los organismos oficiales; y finalmente, en la pertenencia a una organización, o red de organizaciones, que puede suministrar apoyo y solidaridad en los momentos críticos, ya que no se trata de una relación proveedor-cliente, sino de una de participación entre iguales.

---

el establecimiento Makro no vende empaques individuales, sino paquetes de varios kilos o de varios empaques, por lo cual sólo es posible acceder a los precios señalados comprando cantidades considerables, lo que lo hace poco accesible a los sectores populares. Por lo demás, Makro requiere afiliación previa para efectuar las compras.

<sup>53</sup> Datos proporcionados por FUDECO indican que el Índice de Precios al Consumidor ha crecido más lentamente en la ciudad de Barquisimeto que en el resto del país. Si bien no es posible demostrar con certeza la influencia de las ferias en esta diferencia, no deja de ser un dato significativo. Tomando como base el valor 100 para 1990, el IPC alcanzaba 503,4 en Venezuela y 490, 8 en Barquisimeto para enero de 1995. Para diciembre de ese mismo año, los valores respectivos eran 757,1 y 722,5. Fudeco, op, cit., p. 13.

<sup>54</sup> En entrevista con varios participantes de la organización, éstos aclararon que lo fundamental no es la remuneración igual en sí misma, ya que no se trata de un dogma, sino el hecho de la decisión colectiva sobre la distribución de los ingresos. De hecho, hay diferencias entre la remuneración de los “fijos” y los “avances”, ya que estos últimos son remunerados por jornada trabajada. También hay pequeños bonos a los trabajadores con familia.

Finalmente, debe destacarse también que la mayor parte de los beneficios del proyecto ha sido reinvertida con el objeto de ampliar el número de personas servidas y estabilizar grupos de productores, por lo cual estos beneficios se han revertido sobre las comunidades atendidas.

### **8. Sostenibilidad**

El proyecto ha demostrado a lo largo de catorce años de existencia su capacidad de crecer continuamente y de solidificar su presencia como actividad económica y organizativa, tal como lo muestran los datos contenidos en el cuadro N° 3.

Para los participantes en el proyecto, la clave de la sostenibilidad está en el estilo de gestión solidaria, la cual, además de sustentarse en los valores que ya hemos mencionado, se guía por un conjunto de lineamientos prácticos derivados de la experiencia. Los factores de éxito y sostenibilidad más importantes son:

- 1- Un mercado popular a gran escala. Se identificó como una falla del cooperativismo de consumo tradicional su escala demasiado pequeña y costos fijos altos, que le impedían competir con la gran distribución. Por ello las ferias se inician con la venta de productos hortofrutícolas, ya que:

“... se trata de un renglón donde el abastecimiento está mucho menos monopolizado... es relativamente fácil conseguir financiamiento a corto plazo de los proveedores y además el sistema de precio único de venta adoptado por las Ferias, permitió atender un gran número de personas con una bajísima inversión y costos mínimos, todo lo cual facilitó ofrecer DESDE EL COMIENZO (sic) buenos precios junto a una excelente calidad”.<sup>55</sup>

- 2- Identificación de necesidades reales y necesidades superfluas. Desde el comienzo se evitó hacer grandes inversiones en infraestructura y equipo, lo cual permitió una alta rotación del capital, y al mismo tiempo tuvo como efecto pedagógico el no depender de fuentes externas de financiamiento sino del propio esfuerzo. Todavía en la actualidad, los cajeros no usan cajas registradoras sino simples calculadoras, y el mobiliario se reduce al mínimo indispensable.
- 3- Nuevas formas de gestión: el principio general es el de buscar o crear formas de gestión adaptadas al carácter y objetivos de la organización, en lugar de copiar acríticamente los métodos “científicos” de gestión. La orientación principal es la de fomentar una cultura del trabajo compatible con los específicos rasgos de la sociedad venezolana. Ello implicó un proceso lento y difícil de “prueba y error”, por el cual se fueron desmantelando muchas de las estructuras jerárquicas tradicionales, y se fue llegando a las prácticas que hemos descrito en las secciones anteriores. Estas prácticas se apoyan en rasgos culturales como el igualitarismo, muy característico de la cultura popular venezolana, pero al mismo tiempo lo complementan con un sentido exigente de la responsabilidad, lo cual implica no sólo igualdad de derechos sino de deberes.

---

<sup>55</sup> Salas, op. cit., p. 10.

**9. De acuerdo a la evaluación realizada, ¿cuáles fueron los factores de éxito de la experiencia de participación? ¿qué condiciones y proceso fueron indispensables para alcanzar el éxito?**

Al evaluar las condiciones externas que pueden haber contribuido al éxito del proyecto, es necesario precisar que, en buena medida, dichas condiciones externas contribuyeron más como desafíos a enfrentar que como elementos directamente favorables. En primer lugar, los años durante los cuales se ha iniciado y estabilizado el programa de ferias coinciden con una de las coyunturas económicas más graves que ha vivido el país en el presente siglo. Fue precisamente en 1983 cuando comenzó el ciclo de devaluaciones, controles de cambio y alta inflación que, con altibajos, ha predominado hasta el presente. En este sentido, el entorno económico inflacionario obligó a desarrollar una rápida capacidad de respuesta frente a los cambios imprevistos en los precios. Aunque por otra parte puede haber significado un estímulo para que un público anteriormente surtido en abastos y supermercados fuera atraído por los descuentos significativos que ofrecen las ferias.

En cuanto al entorno institucional, ha sido altamente variable en los años transcurridos. En algunos momentos, como los que precedieron a la creación de las ferias, los partidos políticos regionales tendían a desconfiar del movimiento cooperativo, y esta desconfianza, o temor a ser criticados por una organización social de base, se expresó en la negación del subsidio al transporte cooperativo, con lo cual se eliminó su viabilidad. En años recientes, los gobiernos nacionales y regionales han visto en el movimiento cooperativo, y especialmente en las ferias, un potencial instrumento para complementar las políticas sociales y atenuar el impacto de los sucesivos ajustes macroeconómicos. Esto ha llevado a algunos gobiernos a ofrecer recursos a las cooperativas a cambio de que ellas asesoren nuevas experiencias de distribución masiva, o participen en programas de este tipo emprendidos por el Estado. Como hemos visto, la central ha aceptado algunos de estos financiamientos, pero siempre con alguna distancia frente a los organismos financiadores.

**10. Condiciones del éxito. De acuerdo a la evaluación realizada, ¿qué aprendizaje resultaría útil con respecto al tipo de funciones que pueden ser encargadas a la sociedad civil para lograr el tipo de impacto deseado (eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad)?**

Algunos de los rasgos característicos del proceso estudiado indican fortalezas y potencialidades que pueden ser aprovechadas para otras experiencias:

1. La organización ha desarrollado un estilo de gestión innovador, que ha tenido éxito económico en un sector altamente competitivo, con recursos humanos poco calificados, y en un entorno de alta inflación. Esta gestión tiene como puntos centrales la solidaridad, la flexibilidad, la participación, la comunicación, la democracia interna, la austeridad, y la atención a la eficiencia.
2. Su funcionamiento no depende de subsidios del Estado ni de otros entes externos, sino de la propia capacidad organizativa y financiera que ha venido desarrollando el movimiento cooperativo de la región. Esto le proporciona una gran autonomía de acción y una fuerte base de sustentabilidad, más allá de los vaivenes de las políticas sociales oficiales y de las variaciones en los programas de las organizaciones privadas de apoyo a la acción social.

3. Sus beneficios no se limitan al último eslabón de la cadena productiva, el consumidor, puesto que la organización ha permitido la creación de un mercado estable y de magnitud creciente para un amplio conjunto de productores agrícolas y algunas unidades de producción artesanal y semiindustrial. Con esto se amplía el universo de actores comprometidos con el éxito del proyecto.

4. El conjunto de actividades económicas que constituyen la experiencia de las FCF es considerado por sus integrantes no como un fin en sí mismo, sino como una herramienta para el cambio personal y social. En efecto, la obtención de beneficios económicos para consumidores y productores no es el objetivo más importante de la experiencia, ya que ellos operan como una base material y al mismo tiempo como una demostración de las posibilidades de organización autónoma de los sectores populares. Además, la participación cotidiana en la organización exige de sus miembros un permanente proceso de reflexión y crítica, que desarrolla en cada uno de ellos su potencial de cambio personal. A partir del crecimiento y expansión de la organización, así como de su presencia en los sectores populares como respuesta efectiva a problemas concretos, se espera producir cambios culturales, tanto en los participantes directos, como en la población atendida, por la irradiación de nuevos estilos y prácticas a diferentes ámbitos de la vida cotidiana de las comunidades.

5. Otra lección que se deriva de este caso es que los recursos económicos, por sí mismos, no son el factor fundamental para el éxito o fracaso de un programa. El caso muestra que se puede comenzar con un capital mínimo, siempre que los objetivos y valores sean claramente compartidos por los miembros de la organización. De hecho, la situación extremadamente precaria, desde el punto de vista material, con la que comenzaron las ferias, ha sido interpretada por algunos de sus fundadores como uno de los factores de éxito, ya que obligó a trabajar con métodos extremadamente eficientes, sobrios y transparentes. Por otra parte, la experiencia de numerosos intentos de crear organizaciones semejantes en otras regiones del país, generalmente apoyadas por capital inicial proveniente del Estado, ha tropezado con numerosos y repetidos fracasos. Ello muestra que sin una organización fuertemente integrada, en la cual se practiquen los principios de solidaridad, eficiencia y transparencia, los recursos no garantizan la continuidad de la experiencia. Por el contrario, el exceso de recursos puede ser una de las formas más seguras de diluir la iniciativa y el esfuerzo de esas organizaciones o, peor aún, de estimular la tendencia a la corrupción que permea a muchas de las instituciones públicas y privadas del país.

6. Otra enseñanza deriva de las relaciones con el contexto político e institucional. Ellas han sido orientadas por una línea de desarrollo independiente, que no ha vacilado en aceptar el apoyo financiero del Estado cuando ha considerado que ese apoyo puede ser absorbido por la organización sin deformarla. Así mismo, ha sido capaz de desprenderse de los recursos públicos cuando ha percibido que dichos recursos se están convirtiendo en una fuente de distorsiones para la organización.

7. Una última lección que se deriva de la experiencia estudiada se refiere a la importancia de las orientaciones valorativas en los procesos de organización popular. En efecto, lo característico del sistema de Ferias de Consumo Familiar no es tanto su eficiencia en términos de costos, o su organización flexible, sino la articulación entre los modos concretos del actuar cotidiano y los valores centrales de la organización. Estos valores se expresan en objetivos de largo plazo,

referentes a la creación de fuertes redes de organizaciones populares autónomas, y de estos objetivos se derivan las formas y procesos de gestión.

### **Conclusiones.**

El caso de las Ferias de Consumo Familiar presenta la particularidad de combinar dos principios aparentemente contradictorios: la eficiencia y la equidad. En efecto, la orientación hacia valores como la solidaridad, el comunitarismo y la igualdad es muchas veces considerada como un principio necesario para asociaciones y grupos de tipo filantrópico, que obtienen sus recursos de donaciones u otras fuentes ajenas a su actividad principal. Por otra parte, se piensa que en una organización obligada a competir en el mercado, todos los demás valores, sin dejar de ser reconocidos, deben ser subordinados a la búsqueda de una inserción eficiente que permita a la organización sobrevivir.

La paradoja del sistema de ferias es que, más que luchar contra este dilema, logra complementar sus dos polos para lograr resultados en ambos sentidos. La organización horizontal y abierta, que comparte la información a lo largo de toda la estructura, permite detectar rápidamente las fallas individuales y trabas organizacionales que afectan la eficiencia y supervivencia del todo. Al mismo tiempo, la inserción en un mercado extremadamente competitivo, como es el de los alimentos, exige una vigilancia permanente sobre el contexto y sobre las propias formas de actuar, a riesgo de perder rentabilidad y viabilidad muy rápidamente. Pero no se trata solamente de un problema de compartir información, sino de otros elementos de la relación laboral que frecuentemente pasan inadvertidos, pero que han sido reevaluados por las teorías organizacionales en los años recientes: se trata del sentido de pertenencia a la organización, del grado de identidad que tengan los trabajadores con sus fines, y del grado de confianza que tengan en la viabilidad de la organización.

En el caso de las Ferias de Consumo Familiar, este proceso de identificación es facilitado por la inexistencia de jerarquías formales basadas en la propiedad o el conocimiento. A este modelo de dispersión del poder podría objetarse el peligro, observado en muchas organizaciones comunitarias, de la dilución de las responsabilidades en el colectivo, y del fenómeno del *free rider*, conocido en el lenguaje de las ferias como la “recostadera”. Es cierto que ese peligro existe, y es señalado cotidianamente en la marcha de las ferias, de la misma manera que frecuentemente son detectados intentos de fraude, ya sea por parte de compradores o de miembros de la organización. El único instrumento eficaz contra estas tendencias es la existencia de controles democráticos y colectivos, basados en la igualdad, en el derecho de criticar **todo y a todos**, y en la resistencia colectiva a la intimidación por jefes o caudillos.

No se puede decir que se haya alcanzado un estado ideal de la organización en este sentido. Influencias culturales muy arraigadas, así como elementos del contexto socioeconómico y político, se encargan de renovar cotidianamente los desafíos a este proceso de cambio. Ello permite que se ponga en funcionamiento otro de los principios básicos de la organización: convertir toda situación problemática o conflictiva en una oportunidad de aprendizaje. Este principio exige que se profundice en el análisis e interpretación de cada uno de los hechos conflictivos, lo cual implica, ciertamente, una fuerte inversión en tiempo. Sin embargo, los participantes consideran que este proceso de análisis es una forma de compartir conocimientos,



actitudes y valores entre las diferentes generaciones involucradas en la organización, y un terreno de prueba de la consistencia con la cual se asumen los valores verbalmente expresados.

En síntesis, podría afirmarse que una de las principales lecciones económicas extraer de esta experiencia es que “lo popular” y “los mercados” no son necesariamente expresiones opuestas: que los sectores más pobres y excluidos son capaces de insertarse en los mercados si cuentan con los instrumentos organizativos y culturales adecuados; que el potencial de aprendizaje y manejo de la complejidad de la vida económica es mayor del que generalmente se le reconoce a esos sectores; y que las distinciones entre economía “formal” e “informal”, o entre marginados e integrados, no son tan radicales como se piensa.

Pero más allá de lo económico, esta experiencia muestra un proceso de construcción de ciudadanía y de sociedad civil. De ciudadanía, en términos de adquisición de conciencia de los derechos y de ejercicio práctico de los mismos por los individuos. Ejercicio donde se borran hasta cierto punto las distinciones entre derechos cívicos, políticos, económicos y sociales, ya que el goce de unos requiere del ejercicio de todos los demás. Y se trata también de un proceso de construcción de sociedad civil, en la medida en que surgen organizaciones autónomas, que no dependen del Estado pero no se reducen a una función puramente económica, sino que contribuyen a hacer más denso y complejo el tejido social. Organizaciones indispensables para el surgimiento de una ciudadanía plena, en la medida en que son espacios del ejercicio de derechos y responsabilidades.

### ***Fuentes documentales y bibliograficas***

Bruni Celli, Josefina. *Las Ferias de Consumo Familiar de Barquisimeto*. Caracas, mimeog., 1996, pp. 31-32.

CECOSESOLA. *Consejo Regional de Educación y Planificación. Informe a la asamblea ordinaria, correspondiente al período julio 1995-junio 1996*. Barquisimeto, mimeogr., 1996.

CECOSESOLA. *Fondo de financiamiento*. s.l., s.f.

CECOSESOLA. *Informe ante la Asamblea del Departamento Agrícola y de Abastecimiento. Ejercicio 1995-1996*. Barquisimeto, mimeografiado, junio 1997.

CECOSESOLA. *Informe presentado ante la XXVIII Asamblea Anual Ordinaria por el Departamento Agrícola y de Abastecimiento Popular. Estados financieros*. Barquisimeto, noviembre 1997.

CECOSESOLA. *Informe del Consejo de Administración a la XXVII Asamblea Anual ordinaria..* Noviembre de 1997.

CECOSESOLA. *Presentación del programa de Ferias de Consumo Familiar en reunión del Grupo Santa Lucía*. Puerto La Cruz, Venezuela. Octubre de 1997.

Escuela Nacional Cooperativa Rosario Arjona. *Gestión solidaria (un proceso de formación cooperativa en la gestión colectiva)*. Barquisimeto, mimeografiado, Octubre 1990.

Fréitez, Nelson. *Informe de la evaluación de impactos del proyecto INTERCOOP*. Barquisimeto, 1997

FUDECO (Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela), *El Estado Lara en cifras*. Barquisimeto, 1997

Gerencia y Gestión Local: *Organización de servicios de apoyo a la sociedad civil del Estado Lara*. Barquisimeto, mimeografiado, 1992

Lander, Mercedes. *Un acercamiento al movimiento cooperativo*. Maracay, 1995

“Ley de planificación y participación de la sociedad civil en la gestión pública del Estado Lara” (promulgada el 5 de junio de 1996 en **Cuadernos del CENDES**, N° 33, Año 13, Segunda época, septiembre-diciembre 1996, pp. 147-160.

Machado H., Gustavo. y Nelson Fréitez, “Experiencias exitosas de gestión social en Lara”, *en*: Bernardo Kliksberg, (compilador), **El desarrollo humano en Venezuela**. Caracas, PNUD-Monte Avila, 1994, pp. 321-326.

Martini, Angela, Gustavo Salas y Teresa Correa, **Surgimiento y Desarrollo de las Ferias de Consumo Familiar**. Barquisimeto, FUDECO–Escuela Nacional Cooperativa “Rosario Arjona”, 1990.

Mascareño, Carlos. *Los centros ambulatorios con participación de la sociedad civil promovidos por FUNDASALUD en el Estado Lara*. Caracas, mimeog., 1997

Matute, Eduardo y R. Ordóñez, **Aportes del Cooperativismo venezolano a los Procesos de Democratización**. Universidad Simón Rodríguez. Caracas, 1991

Navarro, Juan Carlos (compilador), *Organizaciones de participación comunitaria y la prestación de servicios sociales a los pobres en América Latina*. Caracas, IESA-BID, 1994.

Rodríguez, Alberto y Claudia Peña: **Evaluación de las ferias de consumo popular: sistematización de sus claves de éxito**. Caracas, Escuela de Gerencia Social- FONCOFIN, 1991.

Salas, Héctor .**Los aportes de CENDAL en la Gestión Social**. Presentado en el seminario La Gestión Social Local. FONVIS. Barquisimeto, 1996.

Salas, Gustavo. *El programa de Ferias de Consumo Familiar: una alternativa de gestión de la economía popular en gran escala desde la organización comunitaria*. Ponencia presentada en las Jornadas Hispano-venezolanas de economía popular. Barquisimeto, 12 al 14 de noviembre de 1991.

Superintendencia Nacional de Cooperativas. **Memoria y cuenta**, 1994.

Vellinga , Menno (coordinador), **El cambio del papel del Estado en América Latina**. México, Siglo XXI, 1997.

#### OBSERVACIÓN DIRECTA

-Reunión Intercoop. 5 y 6 de Octubre de 1997. El Tesoro, Estado Barinas.

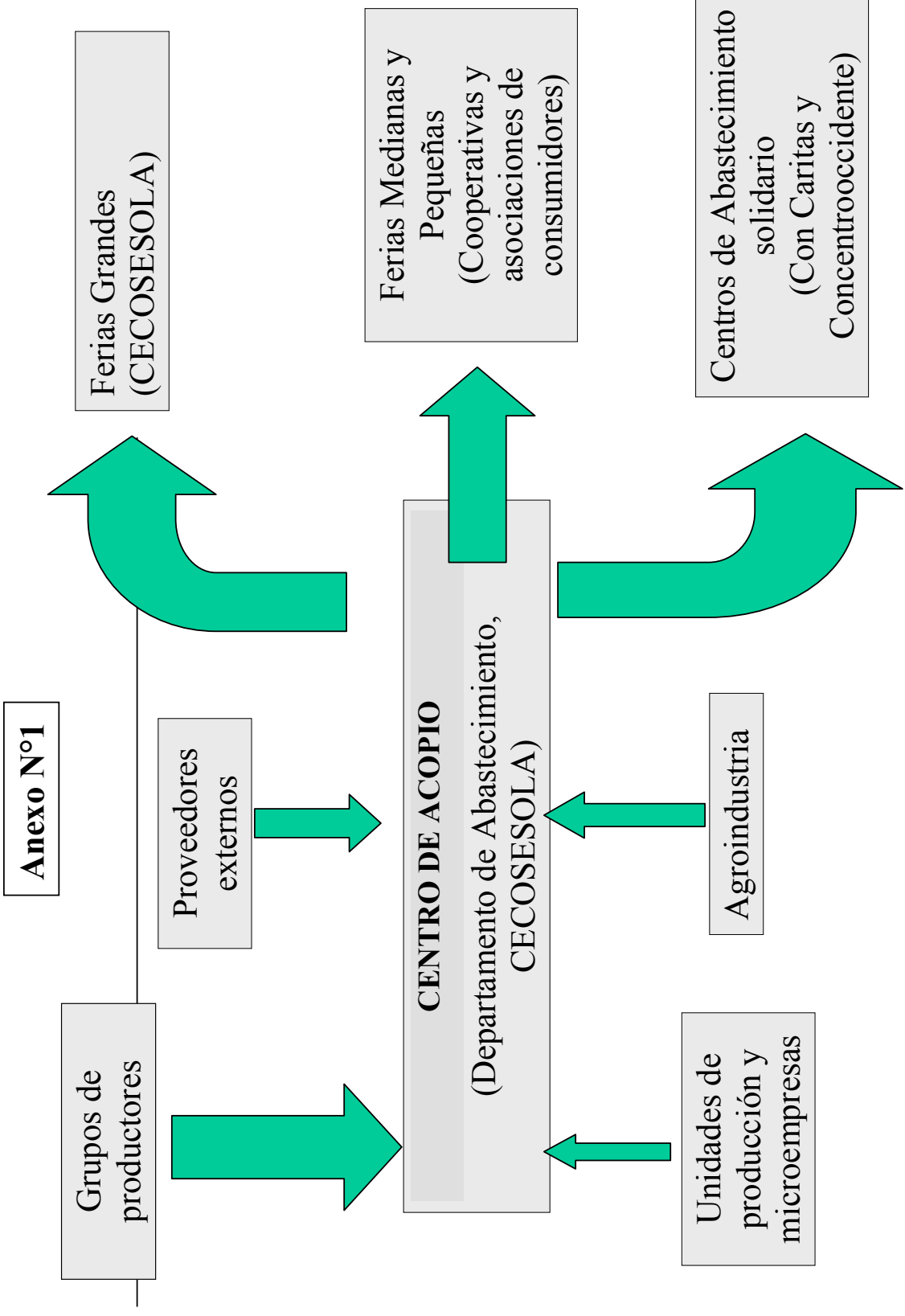
-Reunión de evaluación feria del centro. Lunes 20 de Octubre de 1997. Barquisimeto.

-Reunión de evaluación de las ferias. Martes 21 de Octubre de 1997.

-Reunión de evaluación general. (“De la Escuela”). Miércoles 22 de Octubre de 1997.

-Reunión de “Apoyo Mutuo” (fondo de financiamiento). Domingo 26 de Octubre de 1997.

-Entrevistas informales con líderes y miembros de la organización. Octubre a diciembre de 1997.



**PRINCIPALES COMPONENTES DEL SISTEMA DE FERIAS DE CONSUMO**