



# Mejora del mercadeo en el mundo en desarrollo

---

## [Indice](#)

por J.C. Abbott  
y el Grupo de Mercadeo,  
Servicio de Mercadeo y Crédito de la FAO

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION  
Roma, 1987

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparece presentado el material que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica de ninguno de los países, territorios, ciudades o zonas o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. Las opiniones expresadas son las de los autores.

Catalogación antes de la publicación de la Biblioteca David Lubin  
Abott, J.C.  
Mejora del mercadeo en el mundo en desarrollo.

1. Mercadeo.  
I Título. II. Serie.

Código FAO: 62 AGRIS: E70

ISBN 92-5-301427-2

## Derechos de autor

Por este medio se autoriza la reproducción digital o impresa parcial o total de este trabajo, para su utilización personal o en las aulas, sin costo y sin solicitud formal de reproducción, siempre que no se elaboren copias con fines de lucro ni comerciales, y que todas las copias lleven este aviso completo en la primera página. Los derechos de autor de los trabajos que no sean propiedad de la FAO deben respetarse. Para hacer reproducciones con otros fines, publicar, enviar a través de los servidores o redistribuir en las listas, se requiere autorización específica previa y el pago de una cuota cuando sea pertinente.

Los permisos de publicación se solicitan a:

Editor en Jefe

FAO, Viale delle Terme di Caracalla

00100 Roma, Italia

correo electrónico: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org)

(c) FAO, 1987

# Indice

---

## [Agradecimiento](#)

## [Prefacio](#)

## [1. Mejoras en el mercadeo agrícola y de alimentos](#)

### [Concepto](#)

### [Cómo mejorar el mercadeo](#)

### [Algunas cuestiones de equidad](#)

### [Puntos de debate](#)

### [Referencias](#)

## [2. Creación de servicios oficiales de apoyo](#)

### [Decisiones a cargo de funcionarios con escasa información](#)

### [Encuestas con finalidad práctica en la India](#)

### [Iniciativas prácticas en Sierra Leona](#)

### [Formulación de políticas en el Africa oriental](#)

### [Preparación de proyectos de inversión en mercadeo](#)

### [Servicios de información de mercado](#)

### [Lecciones](#)

### [Puntos de debate](#)

### [Referencias](#)

## [3. Capacitación de personal para empresas y servicios de mercadeo](#)

[Evaluación de las necesidades de capacitación](#)

[Seminarios de concientización](#)

[Becas para estudiar en otros países](#)

[Programas de capacitación antes del servicio](#)

[Capacitación en el servicio](#)

[Lecciones](#)

[Puntos de debate](#)

[Referencias](#)

#### **4. Cereales alimentarios**

[Administración del mercado con 10 por ciento de la cosecha](#)

[Creación de institutos reguladores en Colombia](#)

[Creación de un organismo de mercadeo de cereales en Somalia](#)

[Junta de mercadeo agrícola de Botswana](#)

[Los trópicos húmedos](#)

[Distancias en el Sahel](#)

[Ayuda a los consumidores de bajos ingresos](#)

[Lecciones](#)

[Puntos de debate](#)

[Referencias](#)

#### **5. Frutas y hortalizas**

[Centralización de la clasificación y embalaje](#)

[Aprovechamiento de las ventajas climáticas](#)

[Equilibrio entre la oferta y la demanda](#)

[Elaboración](#)

[Necesidad de una organización comercial flexible](#)

[Lecciones](#)

[Puntos de debate](#)

[Referencias](#)

## [6. Ganado y carne](#)

[Fortalecimiento de los actuales sistemas de mercadeo](#)

[Canalización de suministros a los nuevos mercados del Cercano Oriente](#)

[Explotación de un potencial limitado de exportación](#)

[Satisfacción de las necesidades de los consumidores: actividades expuestas a la desaprobación religiosa](#)

[Lecciones](#)

[Puntos de debate](#)

[Referencias](#)

## [7. Fertilizantes y otros insumos](#)

[Organización de un sistema eficaz de distribución](#)

[Ampliación de los canales de distribución de fertilizantes en la India](#)

[Servicios adecuados para el pequeño agricultor \(Kenya\)](#)

[Ayuda al agricultor para obtener suministros de la fuente de más bajo costo \(el Caribe\)](#)

[Lecciones](#)

[Puntos de debate](#)

[Referencias](#)

## [8. Mercados y empresas de mercadeo](#)

[Mercados rurales de acopio](#)

[Mercados distribuidores mayoristas](#)

[Empresarios autóctonos](#)

[Empresas patrocinadas por el gobierno](#)

[Lecciones](#)

[Puntos de debate](#)

[Referencias](#)

## [Glosario](#)

[Home](#)":81/cd.iso" "<http://www24.brinkster.com/alexweir/>"">

---

## **Agradecimiento**

[Indice](#) - [Siguiente](#) ➤

El autor desea expresar su agradecimiento a todas las personas que han contribuido a la realización de esta obra, que se dedica a los oficiales de campo del Servicio de Mercadeo de la FAO. En la preparación del texto han colaborado directamente, o con informes y documentos de trabajo: J. Coudert, H. Creupelandt, A.A. El Sherbini, M. Fenn, S.L. Galpin, G. Holsten, D. Link, L. Lorinez, W. Lumholtz, H.J. Mittendorf, P.J. Nelson, P. Newhouse, E. Reusse, A. Scherer, F. Shah, W. Shreckenburger, A. Silva, H. Spink, R. Spinks, H. Steppe, S.M. Taylor, P. Hofstede, A. Thomson, S. Van Rees y K. Wierer.

---

## Prefacio

En esta obra se analizan cuestiones de orden práctico relativas a las actividades orientadas a mejorar el mercadeo agrícola y de alimentos. Se beneficia directamente de la experiencia acumulada por la FAO en sus actividades de asistencia a los Estados Miembros de las regiones en desarrollo durante el período de 1955-80. Un gran número de asesores y consultores de la FAO trabajaron durante esos años en una amplia gama de cuestiones relativas al mercadeo, con miras a reforzar la capacidad de esos países para resolver sus propios problemas a largo plazo.

Se exponen aquí actividades, experiencias y cuestiones relativas al mercadeo en las regiones de Africa, Asia y el Cercano Oriente, como así también en América Latina y el Caribe.

El mercadeo es un tema dinámico, sus problemas no se resuelven con los avances del desarrollo, por el contrario pueden incluso ser más difíciles y complejos. En consecuencia, seguir siendo necesaria la capacitación para dotar de personal a las empresas y los servicios de mercadeo.

Bajo muchos aspectos, este libro es una continuación de la Guía de mercadeo No 1, de la FAO, *Los problemas de la comercialización y medidas para mejorarla*, cuya primera edición se publicó en 1958. La primera parte de dicha Guía, donde se exponen en forma sencilla los principios del mercadeo, puede constituir un útil material de consulta. Los lectores interesados en información sobre las relaciones económicas y de mercadeo podrán consultar *Agricultural Economics and Marketing in the Tropics*, obra que trata con mayor profundidad conceptos económicos, de determinación de precios, de mercadeo y de desarrollo, publicada en 1978 por el Grupo Longman de Londres en colaboración con la FAO. El texto que presentamos ahora incluye un glosario sobre términos de uso corriente en el sector del mercadeo.

La presente obra se dirige asimismo a los funcionarios responsables de la toma de decisiones de políticas y a los dirigentes de mercadeo en países en desarrollo, a los organismos de asistencia y demás organizaciones e

instituciones interesadas en el proceso del desarrollo. De las experiencias recogidas en este texto se beneficiarán también funcionarios de bancos, empresas comerciales y otras instituciones que se dedican a operaciones en países en desarrollo.

La sección de Puntos de debate al final de cada capítulo, permitirá a los estudiantes familiarizarse con la estructura del mercadeo agrícola y de alimentos en su propio país. Dado que tal vez no se disponga de gran parte de la información, los instructores han de efectuar los arreglos necesarios para la elaboración de datos mediante investigaciones sucesivas, actividad en la que los alumnos participarán en la medida que el tiempo lo permita. Cuando las respuestas a todas las preguntas prácticas obren en poder del instructor, éstas se han de retener hasta una tanda de debates. En todo caso, para cada tema los alumnos debieran realizar por lo menos una serie de entrevistas directas y de visitas. Los instructores pueden ponerse en contacto con las empresas para organizar las visitas de los estudiantes. Será oportuno hacer hincapié en las ventajas que suponen para las empresas una comprensión más amplia de las realidades del mercadeo en su país.

Es probable que algunas empresas estratégicas de mercadeo se muestren renuentes a cooperar. En ese caso, los estudiantes, como actividad práctica, podrán confeccionar una carpeta sobre las operaciones de esas empresas, mediante investigaciones de otras fuentes-competidores, proveedores, clientes-y recurriendo a las fuentes oficiales y oficiosas pertinentes, incluidos los recortes de prensa, que el instructor recogerá con regularidad.

---

## 1. Mejoras en el mercadeo agrícola y de alimentos

Por mercadeo alimentario y agrícola se entiende el movimiento de la producción agrícola desde la explotación donde se produce hasta el consumidor o fabricante, comprendidos la manipulación y el transporte, la elaboración y embalaje iniciales destinados a simplificar la manipulación y reducir las pérdidas,



la clasificación y el control de calidad para facilitar las transacciones comerciales y satisfacer las diversas necesidades de los consumidores, manteniendo además las existencias de manera que respondan a la demanda continua del consumidor, en contraposición a las temporadas de cosechas que se concentran en un período determinado. Para el agricultor, la función estratégica de un sistema comercial consiste en que le ofrezca una salida apropiada a sus productos. Para el consumidor y el fabricante de materias primas agrícolas, la seguridad de una oferta constante constituye un servicio fundamental. Mediante las negociaciones de compra a nivel rural, se fijan los precios al por mayor y al por menor con los que se equilibra la capacidad de pago del consumidor con la necesidad de un incentivo para el agricultor. Un sistema de mercadeo eficaz se orienta a ampliar el sector de consumidores al que presta servicios, ofreciendo así al productor salidas cada vez mayores.

El mercadeo agrícola comprende también la comercialización de suministros de producción para el agricultor; fertilizantes, plaguicidas y otros productos químicos para uso agrícola; piensos; y maquinaria, aperos y equipo agrícola. En el mundo en desarrollo, a medida que los pequeños agricultores se percatan del valor de estos suministros, resulta cada vez más importante la organización de sistemas de distribución adaptados a sus necesidades.

Para que las mercancías puedan desplazarse fácilmente y los negocios concluirse sin coacción, es necesaria la financiación durante las fases de suministro de insumos y de comercialización de productos, como así también un adecuado acceso al crédito.

## Concepto

En América del Norte y en muchos de los países de la comunidad británica la palabra *mercadeo* tiene resonancia desde hace muchos decenios, mientras que en los países de formación cultural española y francesa sólo ha logrado aceptación en época más reciente. La palabra comercialización tiene una

connotaci3n m3s general, vecina a realizaci3n del producto agr3cola. La palabra *mercadeo* ha entrado en el idioma espa3ol pasando por no pocos traductores de gran solvencia.

Sin embargo, a partir de los a3os cincuenta el mercadeo como concepto y como importante elemento econ3mico que requiere atenci3n ha crecido considerablemente en los pa3ses en desarrollo. Numerosos j3venes procedentes de estos pa3ses han participado en cursos de mercadeo en las universidades americanas y, m3s recientemente, en Europa; j3venes que avanzan progresivamente a ocupar posiciones de mayor influencia. Tambi3n las universidades de los pa3ses en desarrollo comienzan a impartir cursos de mercadeo y es cada vez mayor el n3mero de alumnos que absorben sus principios.

## C3mo mejorar el mercadeo

En comparaci3n con otras mejoras agr3colas y alimentarias-ampliaci3n del riego, producci3n de variedades de mayor rendimiento, protecci3n de cultivos y lucha contra las enfermedades del ganado-no es tan claro qu3 constituye una mejora en materia de mercadeo. Muchos administradores se han alejado de este sector al que consideraron complejo y dif3cil. Tambi3n intervienen en 3l un buen n3mero de factores pol3ticos, a nivel internacional, nacional y local. 3Las empresas que se dedican a actividades de mercadeo deben ser privadas, cooperativas o p3blicas? Se trata de un problema al que todav3a sigue siendo sensible mucha gente. Tambi3n es una cuesti3n delicada para los gobiernos de los pa3ses en desarrollo, debido a los compromisos pol3ticos de quienes los han conducido a la independenciaci3n y a la asociaci3n de determinadas estructuras comerciales con anteriores poderes metropolitanos o con determinados grupos for3neos o 3tnicos.

**Creaci3n de servicios p3blicos competentes.** Muchas administraciones p3blicas carecen de un departamento que se ocupe de asesorar sobre pol3ticas de mercadeo agr3cola o de realizar investigaciones pr3cticas que sirvan de base al respecto. En la d3cada de los a3os cincuenta, la Direcci3n de Mercadeo Agr3cola de la India constituy3 un modelo en este sentido. Posteriormente las responsabilidades se diluyeron.

El desconocimiento de la importancia del mercadeo se vio reflejado en el modo en que se formularon los planes nacionales de desarrollo en los años cincuenta y principios de 1960. En sus estrategias de desarrollo, ningún plan asignaba una función importante al mercadeo de los productos agrícolas. En un estudio de 1966, de 13 países, sólo en 3 la asignación financiera destinada al mercadeo superaba el 6 por ciento de las inversiones totales previstas en el sector agrícola. En 1970, un examen sobre las posiciones oficiales respecto al mercadeo indicó que se trataba de un sector respecto del cual la mayoría de los funcionarios sabían muy poco; con frecuencia se adoptaban importantes decisiones sin una información suficiente sobre lo que realmente sucedía.

En cambio, en algunos países africanos como Kenya, la República Unida de Tanzania y Uganda, el mercadeo ha sido una responsabilidad directa de los ministerios principales. Después de la independencia, se iniciaron grandes esfuerzos de asistencia a las actividades de mercadeo, demostración y capacitación destinadas a reforzar esos ministerios.

En el Africa francófona, sin embargo, queda todavía mucho camino por recorrer. En el Capítulo 2 se analiza este sector de posibles mejoras.

**Capacitación de personal para el mercadeo.** La falta de personal calificado constituye un obstáculo importante para el desarrollo del mercadeo. Es más, se sostiene a veces que una adecuada formación de las personas interesadas en el sector conduciría a que la mayoría de los problemas de mejoras se resolvieran por sí solos. Pero la capacitación en materia de mercadeo ha ido rezagada; gran parte de la misma ha sido teórica, poco pertinente o ambas cosas a la vez. Es necesario que los alumnos reciban una efectiva capacitación en mercadeo que les permita luego trabajar en ese campo. Se pueden incorporar cursos de economía y política de mercadeo en los programas de enseñanza universitaria; impartir capacitación administrativa y técnica en diversos niveles, y organizar la capacitación en el servicio para el Personal de las empresas de mercadeo.

Una cuestión importante es cómo lograr que un programa general de estudios agrícolas o económicos dedique suficiente tiempo al mercadeo agrícola. En 1975, el tiempo asignado al estudio de esta materia en las universidades africanas era sólo de 10 horas. Como organizar mejor la capacitación a nivel medio e inferior en materia de mercadeo sigue siendo una cuestión sin resolver en los países en desarrollo. El tema se discute en el Capítulo 3.

**Mejoras en el embalaje, el transporte y el almacenamiento.** Existe un amplio campo de acción para mejorar la manipulación de los productos agrícolas a fin de evitar pérdidas y mantener su calidad y apariencia. Sin embargo, la aplicación de nuevos métodos y equipo está limitada por el nivel local de conocimientos técnicos y de organización, los costos en relación con la escala de la empresa y los ingresos del consumidor, y las consideraciones de orden social. La centralización del embalaje debe hacerse con cautela; en diversos países, el acceso a fondos de ayuda ha dado lugar a la compra de equipo mecanizado de clasificación y envasado que nunca ha llegado a utilizarse. La organización del mercadeo en los correspondientes canales no habla alcanzado un estado comparable de desarrollo. Con frecuencia ha resultado preferible el avance progresivo en las operaciones manuales a base de demostraciones y una supervisión constante.

Con frecuencia asesores en materia de almacenamiento, respaldados por donantes y fabricantes extranjeros de equipo han recomendado la construcción de almacenes que no se ajustaban a las condiciones de los países en desarrollo. Es probable que los grandes silos mecanizados resulten económicos en lugares donde, entre otras cosas, la mano de obra es escasa en relación con el capital, la empresa de mercadeo funciona en gran escala y el transporte es fácil.

Deben además tenerse en cuenta las consideraciones de orden social que comporta la introducción de tecnologías. Las propuestas de utilización de maquinaria en sustitución de mano de obra debieran analizarse no sólo respecto a sus efectos directos sobre el empleo en el área específica sino también en relación con otras etapas de la cadena de producción, montaje y distribución.

También en materia de transporte se han aprendido lecciones costosas durante el último decenio. El transporte aéreo refrigerado puede ser útil para el movimiento de productos perecederos destinados a los consumidores de mayores recursos. Sin embargo, en los países en desarrollo el reacondicionamiento de caminos secundarios y la supresión de determinados obstáculos (por ejemplo, corrientes de agua sin alcantarilla), el acceso a los neumáticos para carretillas y piezas de repuesto para viejos vehículos motorizados, dan a menudo mejores resultados que la introducción de equipo de transporte totalmente nuevo. Otra cuestión importante es la posibilidad de contar con carga de retorno y de operar fuera de temporada para reducir los costos, así como la seguridad de un buen mantenimiento. Se señala con frecuencia la preferencia de vehículos de propiedad de transportistas privados más bien que de una organización especializada en mercadeo.

Es opinión generalizada que el establecimiento de instalaciones materiales, como una planta de embalaje o de elaboración, fomentar una mayor producción en la zona circundante. Se supone la creación de organizaciones para utilizar esas fábricas, financiar la compra de materia prima, y buscar salida para el producto acabado. Dichos proyectos han sido particularmente favorecidos por organismos con metas precisas que alcanzar y en busca de algo concreto que mostrar. Un estudio relativo a 70 plantas de conservas, de almacenamiento, mataderos y operaciones conexas, instaladas en África y que luego han fracasado, demuestra los riesgos que entraña la falta de un análisis más profundo del factor de mercadeo antes de efectuar compromisos de inversiones.

[Insectos otra vez! Habrá que rechazar este lote.](#)

[A quién le importa que sean de primera o de segunda calidad? Con la misma cantidad de dinero cuánto puedo comprar de cada uno?](#)

**Aplicación de normas de calidad.** Debido a que reduce los riesgos para el comprador, la normalización de la calidad contribuye a acelerar el proceso de mercadeo. La naturaleza y aspecto heterogéneos de los productos

que se ofrecen en los mercados han sido un tema de constante preocupación por parte de las administraciones de los países en desarrollo. Se han promulgado especificaciones sobre clasificación y normas de calidad; pero, en la práctica, su aplicación ha sido desigual y desalentadora. Esto resulta más fácil en el comercio de exportación, en particular cuando los países importadores fijan las normas que deben cumplir los productos para entrar en el país.

En el mercado interno las especificaciones uniformes de calidad suelen ser menos vitales ya que los compradores pueden ver el producto que se ofrece. La aplicación de normas sencillas por parte de un organismo oficial de estabilización de precios, relativas a la adquisición de cereales u otros productos pueden ayudar a crear conciencia en el público respecto a su conveniencia. En los Capítulos 4 a 7 se analizan estas y otras formas encaminadas a mejorar el mercadeo de productos e insumos agrícolas, respecto a cereales, frutas y hortalizas, ganado y carnes, y fertilizantes, respectivamente.

**Planificación y construcción de mejores mercados.** La congestión de las zonas de mercados, mal organizadas y con falta de espacio para el movimiento de los productos y vehículos, eleva los costos e impide la comparación de precios y calidades. Para mejorar el mercadeo es importante planificar nuevas instalaciones de acopio y distribución para atender a las necesidades de una población creciente, actividad que a menudo se retrasa y perturba por los esfuerzos de mayoristas establecidos, personal de mercados y autoridades municipales encaminados a proteger sus intereses inmediatos. La Sra. Gandhi, sólo después de haber asumido poderes especiales, pudo decretar, en 1975, que los mayoristas de frutas y hortalizas de Nueva Delhi se trasladasen al nuevo mercado situado en Azadpur. Nuevos mercados centrales para Bagdad, Beirut y Teherán han sido objeto de estudio y planificación durante décadas.

Muchos nuevos mercados adolecen de un diseño complejo y una estructura demasiado sólida. En lugares donde se necesita simplemente un cobertizo para protección del sol y la lluvia, se construyen estructuras sólidas de cemento. Además de constituir un derroche de dinero, que sería mejor utilizado en servicios y capacitación de personal, estas construcciones son luego difíciles de modificar para adaptarlas a las nuevas

necesidades.

**Consolidación de la organización de mercadeo.** El elemento primordial de un programa de comercialización es la existencia de empresas capaces de comprar y vender, y de asumir el riesgo de buscar salidas para los productos a un precio remunerador. En términos generales, estas empresas se clasifican en tres categorías: privadas, cooperativas y estatales.

La empresa privada en muchos países goza de escasa fama. Persiste la idea popular de que, mientras la siembra y escarda de un cultivo son actividades intrínsecamente productivas, su ulterior almacenamiento y distribución al consumidor no lo son. Este sentimiento se ve reforzado en situaciones de competencia imperfecta y de precios inestables con altas tasas de inflación, donde los comerciantes manipulan los precios y obtienen beneficios excesivos. Si las empresas privadas son grandes y monopolistas, contarán con un padrino en la administración pública y difícilmente podrá tocárseles. Si son de propiedad extranjera o pertenecen a un grupo étnico diferente, no podrán recibir ayuda. Si se trata de pequeñas empresas, será difícil su identificación y contacto, y probablemente no tengan capacidad de recursos y no querrán correr el riesgo de probar nuevas ideas.

Enfrentadas con una aparente multiplicidad de pequeñas empresas, algunas administraciones han enfocado el problema con la restricción de su número mediante la reglamentación de licencias en la esperanza de que algunas de ellas se ampliasen. El economista neoclásico se opone a esta política porque limita la competencia, en cambio confía en las medidas dirigidas a ayudar a esas empresas a funcionar más eficazmente: mejoras de caminos y medios de transporte, servicios de información de mercado y un mejor acceso al crédito, si bien incluso esta relativa seguridad puede demostrarse ineficaz. Durante años, la creación de servicios oficiales de información de mercado era el único elemento de que se disponía para introducir mejoras de mercadeo. Hoy existen inquietantes dudas respecto al uso de esa información.

La colaboración de varios agricultores en la organización del transporte a los mercados y en la venta de sus

cosechas puede aportarles importantes beneficios, especialmente cuando su producción es pequeña y los mercados se hallan relativamente distantes. Por razones de orden social y político, muchos gobiernos han propuesto soluciones de tipo cooperativo para resolver los problemas del mercadeo. Dichos gobiernos ven además en las organizaciones cooperativas un mecanismo administrativo útil para canalizar la asistencia al desarrollo e iniciar actividades experimentales. La verdad de hasta donde esta senda de idealismo y conveniencia ha llevado a la aridez del desencanto se esconde en la limitada duración de muchos de esos proyectos y en la renovada aparición en escena de entusiastas con nuevos fondos.

En un análisis reciente de la experiencia en Africa oriental y en Asia se llega a la conclusión de que una excesiva confianza en las cooperativas puede convertirse en obstáculo para el desarrollo agrícola. El fracaso de las cooperativas para alcanzar las metas fijadas resultado una derrota catastrófica de los programas integrados elaborados en torno a ellas; los servicios de extensión se han visto desalentados y los programas estatales han perdido credibilidad. En algunos países, para evitar el uso de la palabra cooperativa, que ha estado asociada a demasiadas decepciones, las autoridades hablan de asociación de agricultores y de mercadeo colectivo.

La función más fácil que puede asumir una cooperativa nueva es la de agente de acopio para una junta de mercadeo. De esta forma obtiene una salida segura para sus ventas sin los riesgos inherentes. Partiendo de esta base puede pasar a distribuir semillas y fertilizantes a crédito y emprender otras actividades conexas.

Los gobiernos han establecido y financiado juntas de mercadeo y empresas estatales para la compra, almacenamiento, distribución o exportación de muchos productos agrícolas. Los objetivos comunes son el incremento de las operaciones empresariales, la introducción de nuevas técnicas de mercadeo o elaboración, la ejecución de programas de estabilización, de subsidios y otros programas especiales de determinación de precios, y el fortalecimiento del poder de negociación en las ventas en mercados internacionales. Una ulterior consideración de los gobiernos de países de reciente independencia ha sido asegurar el absoluto control de los sectores estratégicos de la economía nacional. Sin embargo, si se concede el monopolio a dichas



empresas se elimina el principal elemento natural que determina su eficacia: la necesidad de sobrevivir a la competencia.

Teniendo en cuenta su función estratégica en las economías de los países en desarrollo, cabe prever que las empresas estatales y juntas de mercadeo sean objeto de un continuo examen respecto a los costos, administración y métodos de funcionamiento. En la práctica estos exámenes son sumamente raros; aparentemente las administraciones no aceptan la asistencia externa en dichos sectores y al respecto se benefician de una cierta protección a nivel oficial. Un experto asignado a una junta de mercadeo para actividades de asistencia enfrenta en su tarea una constante resistencia pasiva del personal; finalmente se retira después que le habrán quitado el teléfono y los muebles de su oficina.

[Bienvenida al experto.](#)

[Plena integración: el molinero de arroz tiene un comisionista que compra en la zona de producción, otro en el molino y un tercero que vende al por menor en la ciudad.](#)

Un objetivo crucial de la organización del mercadeo lo constituye la integración de las sucesivas empresas comerciales en un canal de operaciones sin interrupción desde el productor al consumidor. Las políticas oficiales, el apoyo financiero y otros servicios auxiliares deben dirigir sus esfuerzos en apoyo de dicha integración. Los productores, vendedores mayoristas y minoristas, y el gobierno cuando operan cada uno sin conocer los planes y propósitos de los otros, inclusive a veces en directa oposición, condicionan una situación que determina el derroche de recursos y el incremento de los costos. La integración del proceso productivo con el mercadeo, mediante la propiedad vinculada o contratos ha sido un proceso común en los países en desarrollo respecto al tabaco, semillas oleaginosas y otros cultivos destinados a la elaboración. Esta organización ha sido más difícil cuando se trata de numerosos productores con cantidades variables, o de cultivos que se venden frescos. Por lo que se refiere a las grandes ciudades de América Latina, se fomentan las cadenas de vendedores voluntarios al por menor, con adquisiciones unificadas. Sin embargo, resulta evidente la

necesidad de un dirigente si se ha de lograr que la integración funcione, un capitán de cadena para expresarnos en términos contemporáneos; que podrá dirigir un sistema de propiedad privada, cooperativa o pública, pero ha de ser siempre un empresario. El tema de los programas para establecer nuevos mercados y fortalecer la organización del mercadeo se discute en el Capítulo 8.

---

[Indice](#) - [Siguiente](#) >

[Home](#) "81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/">

---

## Algunas cuestiones de equidad

[Indice](#) - < [Precedente](#) - [Siguiente](#) >

En años recientes ha crecido considerablemente el interés por el desarrollo rural global, la distribución equitativa de los beneficios derivados de las medidas de mejoras y la función de la mujer en el medio rural. Los gobiernos y los organismos de asistencia prestan cada vez mayor atención a esos criterios en los programas que reciben su apoyo.

**El pequeño agricultor.** En el marco del desarrollo rural, la superficie de tierra cultivada puede no ser el elemento importante para definir un pequeño agricultor. Una hectárea de tierras de regadío puede ser muy productiva. El pequeño agricultor es una persona cuya existencia se ve obstaculizada por la falta de recursos económicos y por ende tiene una menor capacidad para asumir riesgos, todo ello complicado por una situación social de inferioridad, escasa instrucción y limitado acceso a la información técnica y económica. Las mejoras en las condiciones de mercado llegan al pequeño agricultor sólo después que se han beneficiado de ellas otros agricultores mayores. El pequeño agricultor además suele percibir precios menos favorables

debido al pequeño volumen de productos que están en condiciones de ofrecer. A menudo el pequeño agricultor no recibe información de los precios oficiales que determina el gobierno. Venden su producción en la finca, al borde de la carretera o en la aldea, que llega al centro oficial de compras a través de un tercero. Las estrategias para corregir esta situación comprenden:

- medidas colectivas de los agricultores para reducir el costo del transporte y mejorar su poder negociador;
- introducción de sistemas de contratos para cultivos, adaptados a la producción del pequeño agricultor;
- fomento de acciones positivas por parte de empresarios privados;
- ampliación de las redes de mercados de acopio de productos para que lleguen a las zonas rurales.

El establecimiento de un mecanismo especial de mercadeo para el pequeño agricultor no resulta práctico, salvo cuando éstos se hallan concentrados en una zona, por ejemplo en planes de asentamiento, o si el mecanismo centra su actividad en un cultivo o producto específico que represente una ventaja productiva para el pequeño agricultor. La producción lechera y los cultivos con altos rendimientos unitarios si se recogen selectivamente constituyen un buen ejemplo. En situaciones menos específicas, es probable que el sistema más práctico sea una estrecha supervisión oficial y complementa las estructuras de mercadeo que sirven a las comunidades agrícolas en su conjunto mediante servicios de apoyo.

**Consumidores de bajos ingresos.** Un problema crítico con el que se enfrentan los gobiernos de muchos países en desarrollo es cómo otorgar adecuados incentivos a la producción y simultáneamente mantener los precios minoristas de alimentos esenciales al alcance de los consumidores pobres. Por ello muchos gobiernos tienden a mantener los precios al agricultor a niveles bajos, pero el efecto de esta práctica tiende a desalentar la producción. Es opinión generalizada que la crisis alimentaria de 1973/74 podría haberse evitado si se hubiesen pagado a los productores de los países en desarrollo precios de nivel internacional. Hay grupos de consumidores en muchos países que no pueden pagar dichos precios, incluso por productos de primera necesidad. Es esencial establecer un sistema de doble precio si se han de cubrir las necesidades de estos grupos y al propio tiempo mantener la corriente de suministros procedentes de la agricultura nacional. En

India y Sri Lanka programas de este tipo han funcionado durante varios años. En los establecimientos de precios equitativos, donde se pueden utilizar tarjetas de racionamiento, se venden el trigo y el arroz a precios bajos fijos. Pueden distribuirse estampillas de alimentos, que podrán utilizarse a cuenta del precio, a los grupos de bajos ingresos. Los problemas de ejecución de este tipo de programas son cómo limitar sus beneficios sólo a los pobres y evitar pérdidas extensas, y una excesiva carga financiera para los gobiernos interesados.

**Márgenes y costos de mercadeo.** Las relativas proporciones del precio al consumidor destinadas al productor y al mercadeo constituyen una constante preocupación popular. La proporción que corresponde al mercadeo depende de muchos factores, entre ellos:

- la distancia a la que se transportan los productos;
- el envasado y la elaboración;
- los derechos e impuestos que se pagan;
- el grado de concurrencia en el sistema comercial.

El margen de mercadeo puede ser muy bajo, como puede observarse en el Cuadro 1.1, que indica el correspondiente al arroz a través de los canales privados en Filipinas. (En el margen del molturador se incluye el valor del salvado que retiene.)

Es necesario proceder con cautela al elaborar conclusiones a partir de los porcentajes relativos a los márgenes de mercadeo. Los cultivadores de arroz de Filipinas y de muchos otros países en desarrollo reciben una proporción mayor del precio minorista pagado por el consumidor que los cultivadores de los Estados Unidos. A primera vista puede parecer que el agricultor americano se encuentra en peores condiciones debido a la proporción del margen total que corresponde al costo del envasado (véase la Figura 1). Sin embargo, en Estados Unidos la venta del arroz al por menor sin un envasado previo desalentaría el consumo y aumentaría el margen total debido al elevado costo de la mano de obra necesaria para su venta al por menor.

Los costos y los márgenes son importantes para el análisis del mercadeo de productos análogos a través de distancias y condiciones similares. Las agudas discrepancias entre un canal y otro requieren una ulterior investigación. Si resultan atribuibles a una elaboración adicional o a otros servicios, éstos debieran ajustarse a las necesidades de los usuarios. Cuando se evidencia la existencia de presiones monopolísticas o de deficiencias concretas, será necesario adoptar las medidas pertinentes. El inconveniente de muchas estimaciones de costos y márgenes es que no son lo suficientemente específicas para servir de base para la elaboración de conclusiones.

### CUADRO 1.1 Precios y márgenes en el mercadeo del arroz: Filipinas, 1979

	Precio	Margen	% del precio al por menor
Dólares			
Precio del arroz cosechado en la explotación (1 400 kg a 0,17 dólares por kg)	240		83,9
Margen del acoplador, incluido transporte		5	1,8
Precio de venta del acoplador al elaborador (1 400 kg a 0,175 dólares por kg)	245		85,7
Margen del elaborador más ingresos de los subproductos		27	9,4
Precio de venta del elaborador al	272		95,1

mayorista (1 000 kg de arroz elaborado a 0,272 dólares por kg)			
Margen del mayorista		7	2,5
Precio del mayorista al minorista (1 000 kg a 0,279 dólares por kg)	279		97,6
Margen del minorista		7	2,4
Precio del minorista al consumidor (1 000 kg a 0,286 dólares por kg)	286		100

**Función de la mujer en el mercadeo.** En la costa del Africa occidental, la mujer manipula el 60-90 por ciento de la producción agrícola nacional, desde el punto de origen hasta el de consumo. En muchos países del Caribe y en las regiones montañosas de América Latina pobladas por los indios, la mujer desempeña una función análoga. Estas mujeres, además de tener la responsabilidad de dichas actividades se ocupan de criar a sus hijos y de los cultivos. Sin embargo, reciben una asistencia mínima de las autoridades y servicios nacionales. La comunicación se ve obstaculizada por la desconfianza del personal estatal? predominantemente masculino, en establecer contactos y la limitada instrucción de la mujer. Existe también en algunos sectores oficiales la idea de que las actividades de la mujer son de carácter transitorio, encaminadas esencialmente a recabar fondos para criar y educar a sus hijos, y que no es probable que las mujeres funden una empresa que perdure. Por otra parte, su capacidad acumulada se transmite ciertamente mediante demostración y emulación.

[👉👉No hacen más que perseguirnos!👉 Las mujeres del mercado irrumpen en el cuartel de policía y destruyen los archivos.](#)

[Figura 1. Participación porcentual en el precio del arroz al consumidor en Filipinas y en los Estados Unidos.](#)

Los programas de ayuda a las mujeres comerciantes comprenden:

- instalaciones de mercado y un servicio adecuado de asistencia infantil, etc.;
- arreglos relativos al equipo y materiales de embalaje, etc., para su alquiler o compra en condiciones convenientes;
- crédito para la compra de equipo y la formación de capital de operación;
- demostraciones prácticas sobre métodos mejorados de mercadeo y capacitación en materia de administración.

## Puntos de debate

1. ¿Qué entiende Ud. por mercadeo? ¿Qué beneficios reporta al agricultor? ¿al consumidor?
2. ¿Cuáles son los principales sectores en que se puede mejorar el mercadeo? ¿Cuáles, según Ud., son los más estratégicos para su país?
3. ¿Cuántos ministerios o departamentos de gobierno de su país se ocupan de aspectos de mercadeo? ¿Dónde, a su juicio, debería estar ubicada la formulación de políticas de mercadeo?
4. ¿De qué tipos de capacitación de mercadeo se dispone en su país? ¿Cuánta gente recibe formación cada año?
5. ¿Ha habido en su país importantes proyectos de construcción de almacenes de cereales? ¿Quiénes han sido los principales usuarios de estos almacenes? ¿Quiénes se han beneficiado más de ellos?
6. ¿Cuáles son las restricciones a la utilidad de introducir la clasificación y el envasado mecanizado de productos agrícolas? ¿En qué condiciones se utiliza éste en su país?
7. ¿Puede Ud. citar algunos ejemplos de su país sobre el desarrollo promovido con la introducción de una nueva técnica de transporte o de elaboración? ¿Cuáles son las condiciones que favorecen su buen resultado?
8. ¿Para qué canales comerciales y para qué productos proclamará Ud. en su país la aplicación de normas obligatorias de calidad?
9. ¿Cuáles son los principales tipos de empresas que se ocupan de mercadeo en su país? ¿Cuáles son sus

funciones respectivas en el mercadeo de los diversos productos agrícolas, y de los fertilizantes?

10. ¿Existen en su país ejemplos importantes de integración comercial vertical de mercadeo? ¿Cuál ha sido su impacto en los agricultores? ¿En los consumidores?
11. Señale algunas de las formas en que el sistema de mercadeo puede promover el desarrollo rural. ¿Existen sectores agrícolas en su país donde hace falta prestar especial atención a ese aspecto? ¿Podría Ud. señalar algunos cambios que determinarían beneficios de orden práctico?
12. ¿Cómo podría utilizarse el sistema de mercadeo para procurar una ingesta de alimentos más equitativa por parte del consumidor? ¿Qué se ha hecho en este sentido en su país?
13. ¿Conoce Ud. algunos canales comerciales donde los precios al consumidor se adaptan a sus ingresos? ¿Cómo se mantienen separados los mercados de ingresos altos y de ingresos bajos?
14. ¿Puede Ud. obtener datos para su país sobre márgenes comparables a los que aparecen en el Cuadro 1.1? ¿Podría Ud. sacar conclusiones de dicha comparación?
15. ¿Existen sectores de comercialización en su país en los que la mujer desempeña una función importante? ¿Qué medidas se adoptan para ayudarla?

## Referencias

ABBOTT, J.C. Consideration of alternative marketing organizations to serve small farmers. 1982 Agric. Admin. 9:285-299.

ABBOTT, J.C. Building marketing infrastructure for development. En E.E. Kaynek, ed. 1985 World food marketing systems. Londres, Butterworth.

ABBOTT, J.C. y MAKEHAM. J.P. Agricultural economics and marketing in the tropics. Londres 1979 , Longman.

BANCO MUNDIAL. Accelerated development in sub-Saharan Africa. an agenda for action. 1981 Washington, D.C.



**BAUER, P.T. The economics of marketing reform. J. Pol. Econ. 62 (3). Chicago. 1954**

**BAUER, P.T. West African trade. Londres, Routledge & Kegan Paul. 1963**

**FAO. Los problemas de la comercialización y medidas para mejorarla por J.C. Abbott. 5a 1973 ed. Roma. FAO: Guía de Mercadeo No 1.**

**FAO. Marketing costs and margins of agricultural products in selected countries of Asia and 1981 the Pacific. Bangkok.**

**Fox, R. Problems and pitfalls of product marketing through group action by small scale farmers. 1979 Agric. Admin., 6 (4):305-316.**

**FUNDACIÓN ALEMANA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL. Marketing and rural development.1978 Documentos de trabajo presentados para la Consulta Internacional de Expertos, Feldafing 27/11-3/12, 1977, Berlin.**

**HUNTER, G. Cooperatives: effects of the social matrix. En C.G. Widstrand. ed. Cooperatives 1970 and rural development in East Africa. Nueva York, Africana.**

**LIPTON, M . Rural poverty and agribusiness. Univ. Sussex. 1977**

**OCDE/FAO. Critical issues on food marketing systems in developing countries. Paris, Centro 1977 de Desarrollo de la OCDE.**

## 2. Creación de servicios oficiales de apoyo

Una prioridad para el logro de mejoras en el mercadeo es un mayor conocimiento en los sectores influyentes sobre qué es, quiénes intervienen en él y cómo funciona.

### Decisiones a cargo de funcionarios con escasa información

La razón principal de que muchos programas de desarrollo agrícola no hayan alcanzado los objetivos propuestos ha sido que los funcionarios responsables de la determinación de políticas no han entendido su concatenación comercial.

Su idea del mercadeo suele limitarse al acopio de productos en los mercados rurales y para exportación. Respecto del sector estratégico de ventas mayoristas saben casi nada. No se valora la función del mercadeo como incentivo a la producción y raras veces se considera su carácter multiplicador del desarrollo.

La noción que los dirigentes e investigadores nacionales tienen sobre el mercadeo agrícola se basa a menudo en datos inexactos, en medias verdades heredadas a través de los años y que se aceptan sin discusión. Con el tiempo y la repetición se han convertido en verdades. Incluso algunos investigadores y asesores de nivel internacional han cometido el error de aceptarlas sin un análisis crítico.

Ejemplo de esta situación es la actitud general hacia las cooperativas y los intermediarios, comerciantes que compran al productor y venden los productos al minorista o al consumidor. El sentimiento contra el intermediario es a menudo intenso, si bien de hecho su función y servicios son indispensables en el mercadeo. Los matices negativos que se atribuyen al término son tales que casi lo hacen sinónimo de comportamiento antisocial. Cuando se examina el sistema de mercadeo, en algunos centros su simple mención crea dificultades insalvables. Este sentimiento hacia el intermediario refleja la actitud de los grupos sociales más elevados

respecto del comercio en general en algunos países desarrollados y en desarrollo. El tradicional predominio extranjero (los chinos en el Asia sudoriental, los asiáticos en el Africa oriental y los judíos en algunos países) en el sistema de mercadeo ha contribuido a agudizar esta reacción.

Que los intermediarios paguen al agricultor menos del valor real de su producto es sólo una suposición. Raras veces está definido el concepto de valor. Si bien a veces los agricultores reciben precios bajos esto dista mucho de ser universal. El intermediario es, por otra parte, quien introduce al productor en la economía monetaria; a menudo es el quien crea el mercado. El carácter pionero de sus actividades justificaría beneficios mayores por los servicios que presta, pero dado que estos beneficios también atraen a otros, en realidad son pocos los intermediarios con suficiente poder para pagar al agricultor precios bajos ni siquiera a nivel de aldea. Deben competir con otros por los suministros, con frecuencia esta competencia no es sólo en materia de precios sino también en función de los servicios que prestan a los agricultores entre los cuales se destacan la información sobre precios, los arreglos crediticios con almacenes locales, el alojamiento y comida gratuitos, todos ellos encaminados a mantener la lealtad del productor y atraer nuevos agricultores. Otro supuesto generalizado es que el intermediario dispone siempre de fondos o está en condiciones de obtenerlos. En realidad, los intermediarios, en particular los que operan en las aldeas, tropiezan con el mismo problema que el productor, es decir, insuficiencia de fondos para financiar todas las actividades comerciales, incluido el almacenamiento.

Se condena a los intermediarios además por su presunta propensión a acaparar existencias y aumentar los precios al consumidor. Raras veces se toma en consideración que la compra de suministros en el período posterior a la cosecha y el mantenimiento de existencias hasta el momento de escasez relativa más avanzada la temporada, beneficia tanto al consumidor como al productor. Por otra parte el incremento de las compras durante el período de postcosecha tiende a aumentar los precios beneficiando así a los productores. En tanto que con la liberación de existencias ya más avanzada la temporada, cuando los precios son altos, se incrementan los suministros y disminuyen por tanto los precios, situación que beneficia al consumidor.

Es también frecuente acusar a los intermediarios de pactar en perjuicio de los demás. Su gran número

constituye de por sí una condición que no favorece la colusión. (Esto es más probable a lo largo de la cadena comercial, en puntos donde hay solo unos pocos comerciantes importantes. Es interesante observar que en esa fase el intermediario adquiere el respetable título de exportador, comerciante, mercante.) Estas críticas raras veces están fundadas en estudios empíricos. El examen de un importante mercado de trigo en el Punjab, India, evidenció que era altamente competitivo y que actuaba eficazmente como indicador de precios para los productores. Los precios reflejaban bien la situación de la oferta y la demanda de alimentos en las zonas no reglamentadas por el gobierno. El estudio tendió a contrastar la mayoría de los preconceptos en relación con la función del intermediario en el mercadeo de cereales alimentarios en la India. Pero todavía siendo escasos los estudios empíricos, o muy poco conocidos, para acabar con las falsas premisas en que se fundan las críticas a los intermediarios.

### [El intermediario como lo ven los demás.](#)

### [El intermediario como se ve a sí mismo.](#)

La confusión respecto al mercadeo se ve agravada a menudo por la situación especial que ocupan las cooperativas. Con frecuencia se las considera instituciones separadas y sacrosantas. Sin embargo, su función en el mercadeo debe ser evaluado imparcialmente junto con la de empresas estatales, privadas y mixtas. Una indicación de la escasa comprensión en algunos sectores oficiales respecto a la importancia vital del mercadeo es el vigor con que han impulsado las cooperativas, a pesar de los grandes fracasos registrados. Esto se debe a la aceptación sin críticas de opiniones e impresiones como si fueran un hecho, y a la escasa disponibilidad a evaluar los hechos que contradicen las políticas oficiales y las opiniones sustentadas por altos funcionarios. Las dependencias de mercadeo a veces poseen información que evidencia una situación contraria a la aceptada por los funcionarios encargados de tomar decisiones pero no transmiten dicha información a los funcionarios.

Una prueba adicional de que los gobiernos no alcanzan a comprender el tema son la falta de coordinación de

funciones en materia de mercadeo agrícola y la dispersión de responsabilidades entre varios ministerios, con la consiguiente duplicación de esfuerzos.

Necesidad de eficaces servicios oficiales de mercadeo. La tenacidad con que se mantienen en los sectores oficiales estas erróneas ideas sobre el mercadeo agrícola indican la medida en que son necesarias dependencias de políticas de mercadeo más eficaces. El aparato estatal debe contar con una dependencia con personal profesional capacitado en mercadeo, encargado del acopio y análisis sistemático de datos, y de formular recomendaciones prácticas para su estudio por el órgano responsable. La continuidad constituye un requisito indispensable. La experiencia acumulada podrá ser aprovechada para prever las consecuencias prácticas cuando se proponen leyes u otras medidas.

Es necesaria una dependencia de desarrollo del mercadeo idónea encargada de la planificación de los medios y servicios que requerirán la expansión de la producción agrícola para compensar el crecimiento demográfico. Será necesario ampliar los servicios de transporte, construir más y mejores almacenes, secaderos y fábricas, destinar fondos adicionales para el mercadeo, efectuar estudios sobre actitudes del consumidor a las nuevas variedades, establecer nuevas instituciones de mercado, y facilitar la adaptación a los nuevos modelos de estructura agrícola a nivel nacional y mundial. Será esencial realizar estudios de campo basados en contactos directos con las empresas y las personas que se dedican a la producción y el mercadeo.

La mayoría de los gobiernos encontrarán también útil para asistir al eficaz funcionamiento del sistema de mercadeo proporcionar algunos servicios de mercadeo:

- investigación, inicialmente para asesorar a los gobiernos y posteriormente a las empresas que se ocupan del mercadeo;
- asesoramiento, fundamentalmente al gobierno y luego, mediante servicios de extensión y otros analógicos, a las empresas que se ocupan del mercadeo y a las personas que dependen de él (específicamente, productores y consumidores);

- **información, por ej., divulgación de información sobre oferta, precios, perspectivas y datos técnicos, en primer lugar a los funcionarios encargados de la planificación y de la determinación de políticas, y luego a los operadores comerciales y al grupo a que éstos sirven, en particular productores y consumidores.**

**Los controles sobre el mercadeo que mantienen las administraciones previsoras están orientados a servir de marco jurídico para la realización de las compras y las ventas. Pueden luego ser ampliados para proteger a los productores y consumidores contra el fraude y las prácticas perjudiciales, y mantener la reputación del producto en determinados mercados. Procede luego el establecimiento de definiciones uniformes de pesos y medidas, normas de calidad del producto y clasificación, envasado uniforme, contenedores y etiquetado. Para muchos productos y sectores comerciales pueden promulgarse dichas especificaciones como guía para su adopción voluntaria. La aplicación de leyes para su cumplimiento es recomendable cuando los beneficios resultan evidentes, se dispone de medios para su aplicación y el costo que supone para los afectados y la administración es aceptable.**

**En las secciones siguientes de este capítulo se discute cómo se crean estos servicios y su modo de funcionamiento.**

## **Encuestas con finalidad práctica en la India**

**El cargo de Asesor Comercial Agrícola del Gobierno de la India, el primero de su género, fue creado en 1934 por recomendación de una Comisión especial sobre agricultura, que había entrevistado a centenares de personalidades del sector agrícola, comercial, bancario y estatal durante 1927 y 1928. La Comisión observó que los pequeños agricultores indios tropezaban con muchos inconvenientes para comerciar sus productos. Estos no recibían asistencia del Gobierno, que hasta entonces consideraba los problemas del mercadeo como algo fuera de su esfera de competencia.**

**La plantilla central de mercadeo se compone de tres oficiales superiores de mercadeo, asistido cada uno de**

ellos por un oficial de mercadeo y cuatro ayudantes. Se encargaban de:

- cultivos extensivos y mercados de futuros;
- ganado y productos ganaderos;
- productos hortícolas, incluido el transporte y almacenamiento refrigerado.

Eran asistidos por oficinas provinciales de mercadeo que actuaban en conexión. Se les encargó la realización de estudios detallados que sirvieran de base para un programa de mejoras. Mientras tanto se debían formular las especificaciones sobre calidad para exportación para todos los productos del país.

Para esos puestos se requería un buen conocimiento de teoría económica, acompañado de familiarización práctica con la producción y venta del producto, y la capacidad de elaborar conclusiones a partir de los hechos que observaban, y la capacidad de no acomodar los hechos a ideas preconcebidas.

La dependencia debía estudiar una clase de producto en un determinado momento a lo largo de toda la cadena comercial. La información comprendía los extremos siguientes:

- examen de las tendencias de la producción, y del mercadeo nacional y de exportación (localizado o estacional);
- análisis de la estructura de precios, márgenes y fluctuaciones estacionales a lo largo de un periodo de años;
- examen del transporte y las comunicaciones;
- evaluación de los mecanismos comerciales que afectan la libertad de decisión en la venta de productos;
- análisis de los servicios y costos de almacenamiento;
- evaluación de los servicios de los mayoristas;
- estudio de los costos de distribución.

Estos estudios, que se realizaron a la atención del público una serie de prácticas poco idóneas y de duplicación de gastos comerciales, dieron lugar a la adopción de las medidas siguientes:

- Una Ley de normas y pesos (1939), por la que se establecieron definiciones uniformes de pesos y medidas para todo el país.
- Después de una serie de ensayos y conversaciones con representantes comerciales, en 1937 se aprobó una Ley de productos agrícolas (clasificación y mercadeo). Se prescribieron normas para la clasificación cuyo uso no era obligatorio, sin embargo, los productos marcados con el sello de calidad oficial Agmark debían ajustarse a ella. Se prevén penas para las infracciones.
- Se formularon modelos de contrato, en consulta con los molturadores y las asociaciones de comerciantes de granos, con objeto de reducir los riesgos comerciales y simplificar las transacciones. Estos contratos generalmente comprenden:
  1. fecha en que la transacción tiene carácter vinculante,
  2. cláusulas de la venta, por ej., retiro por el comprador o entrega (c.i.f.) en un lugar especificado;
  3. precio, con especificación de los costos incluidos;
  4. normas de calidad aplicables;
  5. márgenes de tolerancia, que pueden especificarse para la calidad y pérdidas o averías en el transporte;
  6. período regular de entrega, que puede especificarse con inclusión de consecuencias previstas en casos de retraso o falta de entrega;
  7. tiempo, lugar y forma de pago y consecuencias en caso de retraso o falta de pago;
  8. procedimientos de aplicación de controles de calidad y de arbitraje en caso de controversia.
- Se inició un servicio de noticiario comercial con emisiones radiofónicas (en inglés e idiomas locales) sobre precios, existencias y movimientos de trigo, arroz y linaza en los mercados de las zonas productoras y consumidoras.



- Se creó un sistema de depósitos autorizados, que ofrecen espacio de almacenamiento mediante el pago de tarifas que incluyen seguros y otras medidas de protección. El usuario puede luego obtener crédito con la garantía del producto almacenado, depositando el certificado de almacenamiento en un banco. Cuando el crédito es reembolsado se da salida al cereal del almacén.
- Se elaboraron leyes que reglamentan los mercados de acopio rural y los mercados de futuros. Para los primeros se capacitaron secretarios y clasificadores comerciales (para más detalles véase el Capítulo 8). Los comerciantes necesitan autorización para operar en los mercados de futuros y llevan registros sujetos a inspección. Antes estos mercados atraían el interés de especuladores, desde empleados gubernamentales hasta un mendigo ciego que se sentaba fuera de la estación de ferrocarril en Bombay.

El nuevo departamento estatal de mercadeo en la India emprendió la mejora y agilización de una estructura comercial particularmente compleja. En la sección siguiente se comenta la labor realizada en Sierra Leona hacia 1950, por un funcionario encargado del fomento del mercadeo. Se ilustra en este caso el énfasis en una actividad creativa a nivel práctico.

---

[Indice](#) - [◀ Precedente](#) - [Siguiente ▶](#)

[Home](#)":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">

---

## Iniciativas prácticas en Sierra Leona

[Indice](#) - [◀ Precedente](#) - [Siguiente ▶](#)

Los funcionarios profesionales del departamento de agricultura en Sierra Leona debían pasar cada mes unos 25 días fuera de su destino en Njala. Esta política garantizaba que estuvieran en contacto con agricultores y

comerciantes y se familiarizaran con las condiciones de las zonas rurales. El primer encargo del funcionario cuya labor se comenta en esta sección consistió en ayudar a mejorar la calidad de los productos tradicionales de exportación.

Sierra Leona era entonces el exportador principal de piasava, fibra dura de 60 a 90 cm de longitud que se extrae de las hojas de rafia. Se realizaron una serie de experimentos, seleccionando específicamente frondas de diversas edades y tamaños y de diferentes variedades de palma; también se hicieron ensayos para comprobar si las soluciones ácidas aceleraban el enriamiento y producían fibras más limpias sin darlas, y ensayos de secado con calor artificial para la elaboración durante los períodos de escaso sol. Se llegó a la conclusión de que se podía producir la mejor fibra con buenos métodos tradicionales sin necesidad de medios artificiales.

El oficial de mercadeo fue luego enviado a Nigeria para estudiar e informar respecto a las novedades en materia de elaboración y comercialización de los productos del aceite de palma. Con la asistencia de la United Africa Company se había desarrollado un prototipo innovador de molino de aceite. Se trataba de un proceso sencillo que requería un recipiente para cocer el froto de la palma, una autoclave para extraer el aceite de palma y una máquina cascanueces. Estas tres unidades eran accionadas por un pequeño motor a vapor, que se alimentaba con cáscaras de nueces y fibras. El mérito del modelo desarrollado consistía en que extraía el 85 por ciento en comparación con algo menos del 50 por ciento que se obtenía con los métodos manuales. El paso siguiente fue identificar zonas en Sierra Leona con rodales naturales de palma suficientemente densos para abastecer este tipo de molino. En colaboración con los oficiales agrónomos responsables se seleccionaron 12 localidades. Un programa escalonado para la instalación de molinos y apertura de caminos para la recolección del froto de las palmas fue luego incluido en el primer Plan Decenal de Desarrollo de Sierra Leona.

Una función importante de los oficiales de mercadeo era el examen y aplicación de las normas de inspección de calidad aplicables a los principales productos de exportación: almendra de palma, jengibre en polvo,

manoj, ajonjol, caf, cacao y piasav. El mayor problema fue cómo secar el producto en condiciones de limpieza, sin contacto con el suelo y libre de excrementos de cabras y aves de corral. La legislación estadounidense sobre alimentos puros, era muy exigente en materia de adulteración del producto con excrementos animales. El menor indicio detectado al respecto daba lugar a que toda la remesa fuese seleccionada manualmente y el elevado costo de la mano de obra americana se cargaba al exportador de Sierra Leona. La práctica tradicional aprobada era extender las almendras de palma, el cacao, las vainas y otros productos en esteras de caña colgadas de palos a un metro del suelo. La campaña de los oficiales de mercadeo consistía en visitas a las aldeas de las zonas productoras para recabar el apoyo de los dirigentes locales. Si se observaba la existencia de productos que no cumplían las normas el inspector de productos denunciaba a los comerciantes locales, que con arreglo a la reglamentación sobre inspección de productos eran multados por comprar productos de calidad inferior. Sin embargo, sólo cuando vendían productos que habían sido adulterados deliberadamente podían perseguirse a los productores.

Las reglamentaciones de calidad exigían para su administración una constante vigilancia por parte del personal superior para evitar que se eludieran las normas. Algunos comerciantes podían decidir comprar productos de calidad inferior a bajo precio a productores muy necesitados de dinero. Si se los descubrían, trataban de recurrir a sobornos. Sin embargo, es recomendable una cierta flexibilidad cuando se producen fuertes variaciones estacionales en los suministros. En épocas de escaseces, los comerciantes presionaban para que se atenden las normas y poder disponer así de suficientes productos exportables para cumplir sus contratos. Una vez que la producción ha respondido a los precios favorables y que las cantidades exportables son abundantes, los compradores de ultramar se quejaban de defectos de calidad y recurrían al arbitraje. La política que se aplicó fue insistir en el mantenimiento de las normas de calidad, pero autorizar asimismo la exportación de remesas limitadas de productos inferiores a las normas para cumplir determinados contratos con especificaciones de calidad inferior. Se consideró que esto era necesario para mantener la posición comercial de exportación y evitar una situación en la que los compradores se dirigieran a otras fuentes, incluidas las fibras sintéticas.

Los pesos y medidas utilizados en las transacciones comerciales eran inspeccionados. Los productos para consumo local se solían vender en vasijas o tazas. Minoristas poco escrupulosos demostraban una gran ingeniosidad reduciendo la capacidad de las medidas con falsos fondos que hacían difícil descubrir el engaño. Las balanzas eran muy costosas para su empleo general, y se intentó, aunque sin éxito, la introducción de recipientes de tamaño uniforme con la cantidad claramente señalada.

En el mercadeo nacional, la preocupación principal del gobierno era la distribución del arroz, que constituía el elemento principal de la dieta popular y era un argumento políticamente delicado. La producción del país variaba mucho de un año a otro. Alternaban los períodos de abundancia con precios bajos y los de malas cosechas con escasez y precios elevados. Todos los años, antes de la cosecha temprana, se producía una temporada de escasez y la población rural padecía la falta de alimentos. Una importante función tradicional del jefe supremo era almacenar existencias de arroz para su distribución durante esa temporada. A partir de 1900 se fue perdiendo esa función comercial de los jefes indígenas de las aldeas al tiempo que se ampliaban las actividades de los comerciantes libaneses; fue así que, frente a la escasez de arroz y precios elevados en 1954/55, se saquearon sus tiendas. En respuesta a este fuerte sentimiento local, el Departamento de Comercio e Industria realizó importaciones de arroz que distribuyó por conducto de comerciantes minoristas africanos. En general las importaciones se obtuvieron a precios muy bajos, lo que permitió al departamento acumular beneficios que se destinaron al desarrollo de la producción nacional y el mercadeo del arroz. Estas actividades se llevaron a cabo en consulta con un comité sobre políticas para el arroz y una asociación de vendedores de arroz, en representación de los minoristas.

La segunda intervención importante del Gobierno fue la creación de la Junta de Mercadeo de Productos de Sierra Leona. Su función consistía en garantizar precios mínimos al agricultor para los productos de exportación, su venta en las mejores condiciones posibles y el establecimiento de un fondo de reserva destinado a aliviar los efectos de los cambios bruscos de precios en el mercado mundial. Muchos funcionarios del gobierno, sin embargo, vieron en la función de la Junta un elemento de ayuda para ejecutar sus políticas de desarrollo. Estos funcionarios se inclinaban a mantener bajos los precios a los cultivadores, aun cuando los

precios de exportación fuesen elevados, con objeto de disponer de fondos para otros fines.

En Sierra Leona, el mercadeo agrícola pasó a depender del Ministerio de Comercio e Industria, con el Ministerio de Recursos Naturales responsable de las actividades en la explotación. Sus funciones de mercadeo comprendían: controles y licencias de importación, regulación del comercio y mercados internos, inspecciones de calidad y de pesos y medidas, elaboración, una vasta operación de mercadeo, molienda y almacenamiento del arroz, y la promoción de las exportaciones. Pasó también a depender de dicho ministerio el desarrollo de las cooperativas, cuya actividad se alentó designándolas agentes de compra de la Junta de Mercadeo y prestándoles asistencia en la clasificación de sus productos.

Fue necesario organizar cursos muy detallados y prácticos de capacitación y actualización para el personal dedicado a actividades de mercadeo, en particular en el área de inspección de productos. Se consideraba indispensable que alcanzaran niveles de competencia en manipulación de productos igual a la de los comerciantes y sus empleados. Una parte importante de su labor consistía en el asesoramiento y las demostraciones de prácticas adecuadas de manipulación de productos, por ejemplo, coser correctamente los sacos (con orejas para las almendras de palma y sin orejas para el cacao), la manipulación de pilas de sacos y la lucha contra la infestación. A lo largo de los años muchos comerciantes han manifestado su reconocimiento por estos servicios.

## Formulación de políticas en el África oriental

En las dos secciones precedentes se ha ilustrado la labor de departamentos estatales de mercadeo en dos países. En uno las empresas autónomas de comercialización ya se hallaban bien establecidas y en el otro su función era sólo modesta. Esta sección trata ahora de ofrecer indicaciones sobre lo que puede hacerse en países donde el gobierno se encuentra ya abocado a las operaciones de mercadeo interno y de exportación, y donde éste fija los precios para la mayoría de los productos agrícolas.

República Unida de Tanzania. En 1970 se estableció en el Ministerio de Agricultura la Oficina de Desarrollo del Mercadeo con la asistencia de la FAO/ PNUD. Posteriormente recibió asistencia financiera del Banco Mundial. A partir de 1961, año en que alcanzó la independencia, la República Unida de Tanzania habla adoptado una política de socialismo y autoconfianza que, en materia de mercadeo agrícola, se centraba en organismos paraestatales y cooperativas. Esto suponía una carga muy pesada para el Ministerio de Agricultura responsable de la comercialización. Este ministerio tenía asignado un puesto en la junta de cada organismo paraestatal de mercadeo, se interesaba asimismo de las políticas de precios y tenía la responsabilidad de las cooperativas. En términos de personal, esto suponía un volumen de trabajo difícilmente soportable.

El programa de trabajo de la Oficina de Desarrollo del Mercadeo (ODM) comprendía:

- investigación de mercado y promoción de las exportaciones;
- capacitación del personal de mercadeo para los servicios estatales en la escuela cooperativa de Moshi;
- publicación de boletines de información de mercadeo;
- asesoramiento sobre políticas de precios;
- examen de las actividades de los órganos paraestatales de mercadeo, y asistencia para resolver sus problemas.

En forma adicional, se encomendó a la ODM el seguimiento de las actividades de abastecimiento de alimentos. De los estudios sobre seguridad alimentaria que habla iniciado se derivó un programa internacional para la construcción de almacenes y la dotación de reservas iniciales.

Al multiplicarse los obstáculos y los déficit en el sector paraestatal, la labor práctica de la ODM aumentó en alcance y complejidad. La administración financiera y contable se convirtieron en sectores de interés crucial, importancia que creció con los significativos recursos de inversión que fueron destinados a los organismos agrícolas. La supresión de las uniones de cooperativas en 1976 y la estipulación de que los organismos agrícolas comprasen directamente en las aldeas supusieron una ulterior carga de supervisión para la ODM.

En una economía de este tipo, el problema que se plantea en la promoción de sistemas eficaces de mercadeo es la imposibilidad de establecer normas para medir el rendimiento de los organismos paraestatales, con referencia al de empresas que se hallan motivadas por las fuerzas del mercado y en las que la supervivencia equivale al éxito. A falta de iniciativas autónomas que produzcan nuevas ideas, el tipo de acción propuesta se reduce a la modificación del sistema existente. Una eficacia relativa se toma erróneamente como el único tipo de eficacia posible.

Hacia 1976, la ODM efectuaba un examen anual completo de los precios agrícolas. En él se analizaban con cierta profundidad todos los elementos que revestían interés oficial para la adopción de decisiones sobre precios al productor. Fue éste el primer intento relativo a la formulación de propuestas sobre precios en un estudio global equilibrado, en lugar de decisiones carentes de uniformidad respecto a los distintos cultivos.

La ODM, mediante su asesoramiento al Gobierno respecto a decisiones en materia de precios, despertó el interés por el impacto que los mismos podrían tener sobre las organizaciones de mercadeo interesadas y una viva conciencia respecto de los efectos de la inflación. Esto se ilustra en los dos pasajes siguientes:

Más sería resulta la decisión del Gobierno de no seguir la recomendación de la ODM de diferenciar entre el sorgo blanco, que es de fácil aceptación para el consumo humano y el sorgo rojo que, con su alto contenido de tanino y sabor amargo sirve principalmente como ingrediente en el sector tradicional y moderno de la fabricación de cerveza y también para piensos. Para el arroz blanco se recomendó el precio de 130 c/kg con una prima de 30 c/kg para Mwanza, Mara y Shinyanga, mientras que el precio del sorgo rojo debía quedar inalterado en términos monetarios en la cifra de 100 c/kg. Aunque la Compañía Nacional de Molturación no lleva cifras separadas para uno y otro sorgo, se estima que la mayoría de sus compras corresponden al sorgo rojo, que da un mayor rendimiento y ofrece menor riesgo. Es probable que el precio anunciado para el sorgo en 1982/83 determine compras de cereal rojo muy por encima de las necesidades del mercado nacional. Es de prever que dicha compañía tendrá su capacidad de almacenamiento totalmente ocupada por este producto, y

fuertes pérdidas financieras por averías en almacén y exportaciones ruinosas, como ocurrió en 1978/79.

Se recomienda que el precio al por menor de los frijoles pasase de 350 a 480 c/kg (calidad I) y de 275 a 380 c/kg (calidad II) con objeto de mantener el ingreso real de la producción a un nivel en torno al actual. Se recuerda que el precio actual al productor para los frijoles se ha mantenido inalterado desde 1977/78, en que se inclinó probablemente con exceso a favor del productor. Se estima que el descenso en el valor real de aproximadamente el 30 por ciento, que supone un precio monetario inalterado, tendrá un notable efecto negativo en las compras de la compañía. Por consiguiente, es probable que la disponibilidad de frijoles para su venta por la compañía en 1982/83 no satisfaga la demanda, que en 1980/81 determinó la venta de 25 000 toneladas por dicha compañía.

Una nueva consideración prioritaria en materia de mercadeo en aquel momento fue el costo del combustible. Más del 50 por ciento de los ingresos de exportación del país se destinaban a la importación de energía. El volumen y los precios de los cultivos de exportación se mantenían principalmente estáticos, o incluso descendían. Las necesidades de transporte se convirtieron en un grave problema. Otro aspecto fuertemente cuestionado era la viabilidad de seguir determinando los precios para todo el territorio con arreglo a principios socialistas.

Kenya. Una consideración de vital importancia cuando se prestan servicios a un gobierno es la presentación de resúmenes consultivos en los que se indiquen claramente:

- la recomendación de lo que debe hacerse;
- los argumentos en su apoyo;
- posibles opiniones contrarias y los argumentos contra ellas;
- los costos que implica para el gobierno, las fuentes de financiación y los beneficios previstos para la economía.



La falta de una exposición clara de estos elementos, con frecuencia ha determinado que por razones de políticas se descuidara la realización de estudios importantes sobre cuestiones de mercadeo. Así sucedió durante algún tiempo en un Centro de Desarrollo del Mercadeo creado con el apoyo de la FAO/PNUD en Kenya, donde se realizaban interesantes estudios sobre mercadeo. Sin embargo, se mantuvieron en un nivel tal que se prestaba más a una tesis doctoral que a un informe ministerial. No eran leídos por los funcionarios interesados que debían tomar las decisiones, por lo que el centro tuvo escasa repercusión. Cuando éste pasó a preparar informes breves y claros, sólo con la información y antecedentes indispensables, inmediatamente cobró influencia y creció su función consultiva. Se reproducen algunos fragmentos tomados de una declaración oficial sobre política alimentaria nacional, redactada por el Centro de Desarrollo del mercadeo y aprobada por el Gabinete de Ministros, que demuestran el enfoque:

La rápida expansión prevista en la producción alimentaria, junto con el aumento en el movimiento interregional, de las zonas excedentarias a las deficitarias que se producirá en el próximo decenio, impondrá un gran esfuerzo a los sistemas de mercadeo y distribución. La expansión de los servicios necesarios estará en relación mucho más estrecha con el crecimiento previsto de la población urbana del 9,6 por ciento anual que con el crecimiento demográfico global del 4,0 por ciento anual. Se ejecutará un programa general para ampliar los medios de mercadeo y modificar algunas políticas a fin de mejorar la eficacia del sistema y poder así hacer frente a semejante desafío.

Las restricciones actuales sobre los movimientos intercomarcales e interregionales de maíz y otros productos obstaculizan la eficaz distribución nacional por parte de los comerciantes privados y aumentan los costos de mercadeo y los precios al consumidor. En diferentes partes del país se han verificado al mismo tiempo escaseces y abundancias de existencias, y se ha abusado de las restricciones. El objetivo a largo plazo que se define en el Plan de Desarrollo actual, consiste en simplificar el sistema de mercadeo eliminando esas restricciones artificiales al movimiento de productos y recurriendo a la Junta Nacional de Cereales y Productos como vendedor y comprador en última instancia.

Tan pronto mejore la situación del abastecimiento de maíz, se repongan las existencias comerciales de la Junta y se cree una reserva nacional estratégica de cereales, irán eliminándose progresivamente las restricciones del mercado interno. Para algunos productos secundarios, en que dicha Junta representa una pequeña proporción del mercado total, se retirarán dichas restricciones.

En la actualidad, los agricultores y comerciantes carecen de suficiente información sobre los precios que rigen en otros mercados y sólo conocen el precio de compra de la Junta, que se anuncia cada año. Esta falta de información expone a los agricultores a la explotación y aumenta los riesgos que corren los comerciantes y, por ende, su margen necesario. Para superar este problema, el Ministerio de Agricultura ha comenzado a compilar diariamente los precios de los cereales y productos hortícolas en los mercados de Mombasa, Kisumu, Nakuru, Limuru, Thika, Eldoret, Byeri, Karatina y Machakos. Estos precios seguirán siendo comunicados por radio, todos los días por lo que se refiere a los productos hortícolas, y semanalmente para los cereales.

Los informes comerciales básicos del Centro de Desarrollo del Mercadeo, para el examen de los precios agrícolas de 1981/82 adoptan la forma siguiente, por producto:

**Maíz:** situación del mercado internacional-producción, datos y comentarios, datos de exportación y comentarios, estimaciones de la oferta total, perspectivas de precios; situación del mercado local-tabulación de la producción y compras de la Junta en los últimos años.

El maíz que no se retiene en la explotación se vende a los comerciantes en el sector informal, a las cooperativas, o directamente a los consumidores, o se comercia a través de la Junta o de sus agentes. El precio de compra de la Junta para el maíz se ha aumentado en las últimas cuatro campañas (1980-84) y la Junta ha emprendido un programa para consolidar los arreglos comerciales con el establecimiento de una serie de centros de compra en las principales zonas cosecheras de maíz. Las compras y ventas de maíz proyectadas de

la Junta en 1982 suponen un déficit para el año de 170 000 toneladas. Para cubrir dicho déficit y reponer las existencias de la Junta de forma que lleguen a un nivel operacional mínimo de 190 000 toneladas, será necesario importar 240 000 toneladas. Al precio actual del mercado mundial de unos 170 dólares c.i.f. Mombasa, supondrá aproximadamente 415 millones de chelines si la compra se realiza sobre una base comercial.

En la fecha en que se preparó este resumen informativo, el Centro de Desarrollo del Mercadeo preparaba documentos para el Gabinete a un ritmo de uno semanal y era consultado casi diariamente por las diversas secretarías permanentes y altos funcionarios.

---

[Indice](#) - [Precedente](#) - [Siguiente](#)

[Home](#)":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">

---

## Preparación de proyectos de inversión en mercadeo

[Indice](#) - [Precedente](#) - [Siguiente](#)

Es de prever que la mayoría de los departamentos estatales de mercadeo tomen la iniciativa en la preparación de proyectos de desarrollo. Estos proyectos, que pueden incluir componentes de inversión, deberán comenzar con una exposición concisa de la situación actual y sus limitaciones, y de sus repercusiones económicas. Deberán luego identificarse expresamente las limitaciones que se oponen al desarrollo. La presentación de las propuestas de inversión y de la correspondiente asistencia técnica y capacitación se deberán orientar a demostrar cómo contribuir a superar esos obstáculos.

Los gobiernos pueden ser persuadidos a incluir proyectos en un plan nacional de desarrollo partiendo de

beneficios económicos y sociales de definición amplia. Sin embargo, la mayoría de los organismos de financiación insisten en una evaluación minuciosa. En primer término puede tratarse de una evaluación financiera que establezca los costos ordinarios y de capital respecto de los beneficios previstos a los precios de mercado. Esta puede ser ampliada en una evaluación económica, que tenga en cuenta los beneficios indirectos y la aportación a la economía en su conjunto. Por consiguiente, en una evaluación económica, los ingresos de divisas y los gastos pueden fijarse con arreglo a su valor de escasez; es decir, al tipo del mercado libre, cuando éste difiera del tipo de cambio oficial. Los costos de mano de obra pueden fijarse por debajo de los niveles corrientes de salarios, si se prevé que la mayoría de la gente que intervendrá en el proyecto carece de empleo. Deben tenerse en cuenta todos los beneficios económicos y los eventuales incrementos por concepto de impuestos, y no simplemente los aumentos de ingresos o las reducciones de costos para los beneficiarios inmediatos.

Si bien los costos de los proyectos de inversión en mercadeo se suelen calcular de la misma forma que los de otros proyectos, no siempre se comprende bien la gama de sus beneficios. No obstante, son suficientemente tangibles. Su naturaleza y método de evaluación pueden ilustrarse con un proyecto del Banco Mundial, diseñado con miras a ayudar a financiar la construcción de mercados de acopio rural en el estado indio de Haryana. Se trata principalmente de evaluar los beneficios de un proyecto de mejoras de mercadeo. En el Capítulo 8 se analizan las consideraciones que intervinieron en la formulación de dicho proyecto para la construcción de mercados de acopio.

El desembolso total para 125 mercados agrícolas se fijó en 750 millones de rupias. Las principales partidas de gastos correspondían a preparación de terrenos, caminos de acceso, plataformas para las subastas, vallas y encerraderos para el ganado, edificaciones, tiendas y establecimientos y almacenes mayoristas, caminos interiores y aparcamientos, servicios de electricidad, teléfonos, altavoces, radio, agua potable y alcantarillado, y equipo, incluidas balanzas, controladores de calidad, limpiadoras de grano y secadoras.

Se identificaron y evaluaron los beneficios siguientes:

- Mercadeo más rápido durante la temporada de saturación, lo que significaba que en los campos quedaría menos grano y las pérdidas causadas por las lluvias serían menores: un ahorro estimado en 2 por ciento de la cosecha total, aproximadamente 2 millones de rupias anuales.
- Instalaciones para secar el grano húmedo en el mercado, lo que incrementaría el precio en 16- 18 rupias por tonelada, para unas 120 000 toneladas, por un valor total de 2 millones de rupias anuales.
- Ahorros derivados de la mejor manipulación de los artículos, estimados en un octavo de la cantidad total comercializada, por un valor de 8,5 millones de rupias.
- Ahorros en las pérdidas de almacenamiento, mediante la provisión de 240 000 toneladas de capacidad mejorada para utilización de los mayoristas. Se estima que las pérdidas, de orden físico y de calidad se reducirían del 10 al 7 por ciento entre agricultores y consumidores, por un valor de 3,9 millones de rupias anuales.
- Transporte más rápido, gracias a un acceso más fácil a los nuevos mercados. Anteriormente los camiones y carros tirados por bueyes se demoraban 1-3 horas en las temporadas de punta. Con un costo de alquiler de 61,5 rupias por camión/hora, los ahorros fueron estimados en 76,2 millones de rupias. Por lo que se refiere a las carretas se estimaron 650 250 días/carreta a 10 rupias por día, con ahorros de 6,5 millones de rupias anuales.
- Ahorros en los costos que sufragaban los municipios en virtud de servicios más sencillos y económicos de electricidad, agua, alcantarillado, policía y lucha contra incendios, estimados en 8 millones de rupias anuales.
- Mayores precios a los agricultores, gracias a la reducción de los abusos, estimados en no menos del 1 por ciento, y el consiguiente incentivo para cultivar y vender más productos. Suponiendo una elasticidad de la oferta de 0,4 y un 50 por ciento de la producción suplementaria como incremento neto de los ingresos del agricultor, el valor total después de 10-12 años se estima en 20 millones de rupias anuales.
- Incremento en las llegadas de productos al mercado gracias a una mayor información de los agricultores; el beneficio se estima en 0,0625 por ciento, o sea 4 millones de rupias anuales.

Otros beneficios cuyo valor financiero no fue estimado son:

- mejores oportunidades para el pago según la calidad del producto;
- ahorros en el tiempo de espera de los agricultores;
- mejor información y acceso a los almacenes, lo que permite a los agricultores escalonar sus ventas en forma más favorable.

En el Cuadro 2. 1, se indican con carácter anual los beneficios económicos estimados para los 20 años siguientes a la ejecución del proyecto. Estos se basan en las llegadas corrientes de productos, en su mayor parte granos, por un total de 3 millones de toneladas. Su incremento se ha estimado en 5 por ciento anual, hasta alcanzar 6 millones de toneladas con el proyecto en pleno desarrollo. El total de los beneficios derivados se indica en la columna 8.

Corresponde ahora comparar los beneficios con los costos. En el Cuadro 2.2, se indica el desembolso de capital distribuido en 5 años; el incremento en los gastos de explotación y el arriendo de tierras; y se arrastra el desembolso total. En la última columna figuran los beneficios estimados (Cuadro 2.1) previa deducción de los gastos correspondientes del proyecto. Para los cinco primeros años, el saldo es negativo; posteriormente el saldo positivo aumenta de año en año. Con respecto a las mejoras en los mercados no se previeron desembolsos o ingresos en divisas, por lo tanto no fue necesario considerar la aplicación de un tipo de cambio de cuenta para reflejar un valor posiblemente mayor en divisas para la economía india.

Los desembolsos de capital efectuados para obtener rendimientos al cabo de algunos años comportan un costo en concepto de intereses, que refleja el costo de oportunidad al no utilizarse ese capital para otro fin. Para evaluar realísticamente los costos y beneficios es necesario, por lo tanto, descontar los beneficios que puedan recabarse en el futuro estimándolos a su valor actual; esto se ilustra en el Cuadro 2.3. Se considera el 10 por ciento como posible tipo de interés medio a lo largo de la vida del proyecto. El beneficio neto previsto de 149 millones de rupias en el décimo año tiene, entonces, un valor corriente-que se compara con los costos incurridos hasta ahora- de solo 57 millones de rupias. Una vez convertidos en valores corrientes, la relación entre desembolsos totales y beneficios netos totales es 1: 1,18. Esta es la relación costo-beneficio.

En esta relación puede influir considerablemente el tipo de interés aplicado para descontar los valores corrientes. Sin embargo, si la relación costo beneficio de otros proyectos que compiten por fondos de inversión es estimada en condiciones de igualdad, dicha relación es un buen indicador de la prioridad respectiva. La importancia social de un proyecto de inversiones constituye una consideración valiosa. En este caso, unos 900 000 agricultores son los beneficiarios potenciales, de los cuales 700 000 poseen menos de 2 hectáreas de tierra. Así pues, la clasificación social de este proyecto es alta.

**CUADRO 2.1 Beneficios económicos estimados con las mejoras en los mercados de acoplo**

Año	Menores pérdidas por mercadeo y secado más rápidos	Ahorros por mejor manipulación	Ahorros por menor congestión	Ahorros en pérdidas de almacenamiento	Menores Costos para los municipios	Aumento de las llegadas	Aumento de los precios al agricultor	Total
millones de rupias								
1	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-
3	1	2	18	1	2	1	6	31
4	2	3	43	2	4	1	9	64
5	3	6	62	3	6	3	13	96
6	4	7	74	4	7	4	18	118
7	4	8	83	4	8	4	20	131

8	4	9	87	4	9	4	21	138
9	5	9	91	4	9	5	22	145
10	5	10	95	5	9	5	23	152
11	5	10	100	5	10	5	24	159
12	5	11	106	5	10	5	26	168
13	6	11	111	5	11	5	27	176
14	6	12	116	6	11	6	28	185
15	6	12	122	6	12	6	30	194
16								204
17								216
18								226
19								236
20								248

Los organismos financieros consideran la tasa interna de retorno de un proyecto como criterio importante para su aprobación. Esto tiende a evitar la cuestión de qué tipo de interés utilizar para descontar los costos y beneficios para obtener los valores corrientes. Se ensaya una serie sucesiva de tasas hasta que se encuentra una en la que se equiparan los totales de los costos y beneficios descontados; esta es la tasa interna de retorno. El Cuadro 2.4 indica el cálculo de la tasa interna de retorno del proyecto de desarrollo de mercados de Haryana. El 14 por ciento es muy bajo; el 15 por ciento es muy alto; la tasa se halla comprendida entre estas dos cifras: un 14,6 por ciento. Tasa que es satisfactoriamente superior a la tasa mínima tradicional de aprobación del 12 por ciento.



En el Cuadro 2.5 figura un cuadro de descuento ilustrativo con un número limitado de tasas.

### CUADRO 2.2 Beneficios y costos de desarrollo: Proyecto de mercados en Haryana

Gastos					Incrementos de beneficios	
Año	Desembosios de capital	Incremento en los gastos de explotacion	Arriendo de tierras	Total	Brutos	Netos
millones da napias						
1	197	1,8	1,3	200,5	-	(200)
2	197	3,2	1,6	202,3	-	(200)
3	197	3,2	1,9	202,6	31	(171)
4	99	3,2	1,9	103,8	64	(40)
5	99	3,2	1,9	103,8	96	(8)
6	-	2,6	1,9	4,5	118	113
7	-	2,0	1,9	3,9	131	127
8	-	,6	1,9	2,5	138	135
9	-	,6	2,0	2,6	145	142
10	-	,6	2,1	2,7	152	149
11	-	,7	2,2	2,9	159	156
12	-	,7	2,3	3,0	168	165
13	-	,7	2,4	3,1	176	173

14	-	,8	2,6	3,4	185	182
15	-	,8	2,7	3,5	194	191
16	-	,9	2,8	3,7	204	200
17	-	,9	3,0	3,9	214	210
18	-	,9	3,1	4,0	226	222
19	-	1,0	3,3	4,3	234	232
20	-	1.0	3.4	4.4	248	243

### CUADRO 2.3 Beneficios y costos del mercado descontados a su valor corriente (tasa de descuento 10 por ciento)

Gastos de capital y explotación			Beneficios diferenciales netos	
Año	Efectivos	Valor corriente	Efectivos	Valor corriente
millones de rupias				
1	200,5	182	-	-
2	202,3	160	-	-
3	202,6	150	-	-
4	103,8	72	-	-
5	103,8	64	-	-
6	45	2	113	64
7	39	2	127	65

8	2,5	1	135	62
9	2,6	1	142	60
10	2,8	1	149	57
11	2,9	1	156	55
12	3,0	1	165	53
13	3,1	1	173	51
14	3,4	1	182	47
15	3,5	1	191	46
16	3,7	1	200	44
17	3,9	1	210	42
18	4,0	-	222	40
19	4,3	-	232	38
20	4,4	-	242	36
Total	860,5	642	2 639	760
	$760 / 642 = 1,18$			

[Indice](#) - [◀ Precedente](#) - [Siguiente ▶](#)

[Home](#)":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">

## Servicios de informaci<sup>o</sup>n de mercado

[Indice](#) - [◀ Precedente](#) - [Siguiente ▶](#)

La información de mercado tiene por objetivo asistir a productores y comerciantes para lograr un equilibrio de la oferta y la demanda en determinados mercados, limitando así las fluctuaciones excesivas de precios. Resulta eficaz la publicación de datos, ampliamente necesarios, porque reduce el campo en que agricultores, comerciantes y consumidores deben buscar la información. Dado que el precio se fija generalmente una vez que comprador y vendedor han estimado la oferta y la demanda, la información de mercado debiera, en la medida posible, estar disponible antes de la determinación del precio.

#### CUADRO 2.4 Determinación de la tasa interna de retorno del proyecto de desarrollo de mercados de Haryana

Año	Beneficios y costos netos		Descontado al valor corrientes		
			14%		15%
millones de rupias					
1	(200,5)		- 176		- 174
2	(202,3)		- 158		- 152
3	(171,6)		- 115		- 112
4	(39,8)		-24		-22
5	(7,8)		-4		-4
			-477		-464
6	113,5	+57		+49	
7	127,3	+54		+48	
8	135,3	+44		+47	

9	142,6	+43		+38	
10	149,1	+40		+35	
11	156,5	+39		+31	
12	164,6	+34		+31	
13	172,9	+31		+28	
14	181,5	+29		+25	
15	190,1	+27		+23	
16	200,1	+25		+21	
17	210,0	+23		+19	
18	221,6	+21		+18	
19	231,7	+19		+16	
20	243,2	+18	504	+15	447
Saldo descontado		+27		- 17	

**La tasa interna de rendimiento es 14,6 por ciento aproximadamente**

**Las fases sucesivas para el establecimiento de un programa de información son las siguientes:**

- **investigar la necesidad de información adicional, respecto de la ya disponible, determinar qué datos serán útiles, para quién y en qué momento y lugar;**
- **determinar las fuentes de las que podrá obtenerse esa información, por qué medios y a qué costo;**

- **organizar un sistema conveniente de acopio y difusión.**

**El programa puede ser administrado directamente por un departamento de mercadeo estatal, por un organismo especializado autónomo, o ser realizado total o parcialmente por asociaciones mercantiles o autoridades comerciales que se interesan por distintos grupos de productos. Lo importante es que no deben ser parte interesada: la información debe ser fiable y objetiva.**

### CUADRO 2.5 Cuadro de descuento

Período	Tasa de Interés, T							
	4%	5%	6%	8%	10%	12%	14%	15%
n								
1	0,9615	0,9524	0,9434	0,9259	0,9091	0,8929	0,8772	0,8699
2	0,9246	0,9070	0,8900	0,8573	0,8264	0,7977	0,7896	0,7561
3	0,8890	0,8638	0,8396	0,7938	0,7513	0,7118	0,6750	0,6575
4	0,8548	0,8227	0,7921	0,7350	0,6830	0,6535	0,5971	0,5717
5	0,8219	0,7835	0,7473	0,6806	0,6209	0,5674	0,5394	0,4972
6	0,7903	0,7462	0,7050	0,6302	0,5645	0,5966	0,4536	0,4323
7	0,7599	0,7107	0,6651	0,5835	0,5132	0,4323	0,3996	0,3759
8	0,7307	0,6768	0,6274	0,5403	0,4665	0,4039	0,3506	0,3269
9	0,7026	0,6446	0,5919	0,5002	0,4241	0,3606	0,3075	0,2843
10	0,6756	0,6139	0,5584	0,4632	0,3855	0,3220	0,2697	0,2472
11	0,6496	0,5847	0,5268	0,4289	0,3505	0,2875	0,2366	0,2149

13	0,6246 0,6006	0,5568 0,5303	0,4970 0,4688	0,3971 0,3677	0,3186 0,2889	0,2367 0,2292	0,2076 0,1821	0,1869 0,1625
14	0,5775	0,5051	0,4423	0,3405	0,2633	0,2046	0,1597	0,1418
15	0,5553	0,4810	0,4173	0,3152	0,2394	0,1827	0,1401	0,1229
16	0,5339	0,4581	0,3936	0,2919	0,2176	0,1631	0,1229	0,1069
17	0,5134	0,4363	0,3714	0,2703	0,1978	0,1456	0,1078	0,0929
18	0,4936	0,4155	0,3503	0,2502	0,1799	0,1300	0,0945	0,0808
19	0,4746	0,3957	0,3305	0,2317	0,1635	0,1161	0,0829	0,0703
20	0,4564	0,3769	0,3118	0,2145	0,1486	0,1037	0,0726	0,0611
21	0,4388	0,3589	0,2942	0,1987	0,1351	0,0926	0,0639	0,0531
22	0,4220	0,3418	0,2775	0,1 839	0,1 228	0,0826	0,0560	0,0462
23	0,4057	0,3256	0,2618	0,1703	0,1117	0,0738	0,0491	0,0402
24	0,3901	0,3101	0,2470	0,1577	0,1015	0,0659	0,0431	0,0349
25	0,3751	0,2959	0,2330	0,1460	0,0923	0,0588	0,0378	0,0304

$$VP = \frac{C}{(1+T)^n}$$

(Valor presente de una suma global futura: donde VP = valor presente; C = cantidad unitaria; T = tasa de interés compuesto por periodo; n = número de periodos)

Las necesidades principales del agricultor en materia de información son una base de comparación de los precios que puede obtener en los diversos mercados a los que tiene acceso y de guía para la futura planificación de la producción. La mayor parte de las noticias del mercado son útiles solo para los agricultores que se dedican a cultivos comerciales. Si hay pocas operaciones comerciales o ninguna, el valor de

un servicio complejo de información de mercado puede ser cuestionable. Los agricultores han de necesitar información sobre precios, producción y comercio sólo respecto a su zona local, más bien que referida a nivel nacional, si el movimiento comercial entre regiones es restringido. Esto también es válido para el comerciante minorista cuando sólo puede abastecerse de fuentes locales. A los consumidores les interesan los precios de los minoristas que venden en la zona en que ellos viven.

Puede asignarse prioridad a los productos sobre los que se informa según su importancia para la economía a que sirve dicha información, y el grado en que los intereses agrícolas, comerciales y del consumidor se beneficiarán de la información adicional.

**Mercados locales.** Las posibilidades de influir en el abastecimiento a través de un servicio informativo local son por lo general limitadas. En el momento en que se dispone de esa información, el suministro del día ya ha sido determinado. El servicio informativo local puede mejorar la formación de precios asegurando que éstos reflejen la oferta y demanda efectivas y que no sean afectados por factores desconocidos, rumores e incertidumbres. Las indicaciones de las tendencias de precios del día anterior pueden exponerse en un tablero de anuncios. A condición que la información se atenga constantemente a una calidad como base de las cotizaciones, las tendencias de su precio servirán por lo general de guía válida para los cambios en el mercado en su conjunto. Un sistema avanzado de información puede dar noticias de cambios en el ritmo de llegadas. Si, por ejemplo, en un determinado día los tres primeros cultivadores que llegan al mercado traen todos, sin ninguna razón especial para ello, un 30 por ciento más de la cantidad que suelen traer de lechugas, puede suponerse con bastante probabilidad que el suministro total de lechugas para ese día aumentará también un 30 por ciento.

**Mercados nacionales.** Con un servicio informativo nacional existen mayores posibilidades de influir en la comercialización futura. Este servicio puede publicar los datos locales proporcionados por varios mercados mayoristas del país, detalles de los suministros ofrecidos en los mercados de acopio de los agricultores, y noticias sobre la situación general de los cultivos y sobre las tendencias de las importaciones y exportaciones.



Las encuestas sobre la situación de los cultivos suelen basarse en las opiniones de observadores prácticos de importantes zonas productoras, que informan con regularidad sobre sus previsiones para las cosechas en su vecindad inmediata. Esta estimación suele expresarse en porcentajes de la cosecha prevista respecto de la cosecha máxima. Después de algunos años de experiencia en la recolección de datos y su aplicación, las cifras así reunidas ofrecen un razonable nivel de seguridad, y pueden permitir al comercio la preparación de planes de exportación e importación antes de la recolección.

Un servicio iniciado en Indonesia en 1980 ha puesto en comunicación a los horticultores que habitan en zonas montañosas alejadas por teléfono con los mercados mayoristas nacionales. La información procedente de los mercados de productores de Cipanas, Lembang y Pangalengan se transmite por teléfono al centro provincial de Bandung a primera hora de la mañana y desde allí a Yakarta. Por el mismo medio también se transmite la información proveniente de los mercados paralelos de Medan y Surabaya. Por la tarde se entrevista a los mayoristas de Yakarta, y la información se transmite a los mercados productores, para su anuncio a primera hora de la mañana siguiente. En Pangalengan los productores se reúnen en torno a los tableros de anuncios a las 7 de la mañana, y se ponen de acuerdo con los mayoristas sobre los precios provisionales de sus productos, que se recogen luego en la carretera en el punto más cercano a sus campos. La información sobre precios también se difunde a través de los periódicos y la radio. Los principales requisitos para el establecimiento de este servicio consistieron en la instalación de líneas telefónicas directas, y la capacitación intensiva del personal. Los costos fijos de este servicio son los correspondientes al personal y comunicaciones telefónicas.

## Lecciones

### *1. Departamento de mercadeo estatal*

El mercadeo tiene una función estratégica en el desarrollo económico y es indispensable para la agricultura comercial. En consecuencia, merece una constante atención especializada en el marco de la estructura estatal.

### Las funciones de un departamento de mercadeo estatal abarcan lo siguiente:

- **planificaci3n:** asesorar al gobierno sobre la planificaci3n de la producci3n en funci3n de la demanda prevista, y sobre los problemas de la oferta y los excedentes;
- **precios y existencias:** asesorar sobre pol3ticas de precios m3nimos y mantenimiento de reservas;
- **mercados:** estudios de oportunidades de mercados externos y organizaci3n de programas promoci3nales;
- **encuestas sobre m3todos de mercadeo y su organizaci3n,** junto con recomendaciones para su mejora;
- **encuestas sobre instalaciones de mercados y preparaci3n de programas de desarrollo;**
- **normalizaci3n de los controles de calidad:** determinaci3n de especificaciones de calidad, sistemas de inspecci3n y laboratorios de control;
- **contratos modelo:** formulaci3n de sus cl3usulas y ayuda para su cumplimiento;
- **informaci3n de mercado:** recolecci3n de datos sobre precios y movimientos y suministro de informaci3n;
- **empresas de mercadeo de patrocinio estatal:** asesoramiento sobre el establecimiento de empresas estatales, cooperativas y mixtas, sus procedimientos y funcionamiento;
- **organizaci3n de programas de capacitaci3n y extensi3n.**

En el esquema ilustrativo que figura en la p3gina 45, se han agrupado estas responsabilidades en cuatro ep3grafes principales con indicaci3n del tipo de personal necesario.

En los paises en que las empresas estatales intervienen activamente en el mercadeo, puede establecerse un ministerio especial de mercadeo. Sin embargo, su funci3n ha de coordinarse atentamente con las de los ministerios que se ocupan de la agricultura, el desarrollo rural y el comercio. La falta de buenas relaciones de trabajo dio lugar en la Rep3blica Isl3mica del Ir3n al abandono de ese ministerio, dejando as3 su dependencia especializada en asesoramiento de mercadeo sin una adecuada base de trabajo.

Cuando las funciones de mercadeo se hallan dispersas en varios 3rganos estatales, puede ser de utilidad un

consejo de mercadeo que los reúna periódicamente. Debería preverse además una secretaria que asegurase la continuidad en la tarea.

La experiencia en la República Unida de Tanzania ha demostrado claramente que, una mayor intervención del Estado en las operaciones de mercadeo y de determinación de precios, requiere los servicios calificados de una dependencia consultiva especializada en mercadeo. Es una pena para los productores y consumidores de los países de orientación marxista que sus dogmas políticos les impidan reconocer esto.

### [Esquema para un departamento de mercadeo estatal](#)

## **2. Investigación**

Las encuestas detalladas y objetivas sobre canales de mercadeo, del productor al consumidor, constituyen un elemento valioso que facilita a los funcionarios encargados de políticas una visión global del sistema. La siguiente etapa en la investigación está orientada a comprobar algunas hipótesis. Por lo tanto, las cuestiones principales objeto de la investigación han de especificarse en la etapa inicial y la recolección de datos debe ser organizada con miras a aclarar esas cuestiones y evaluar la eficacia de las posibles mejoras. La recolección de datos sin un fin preciso representa un gasto inútil.

La investigación de mercado orientada a desarrollar las ventas de determinados productos debiera abarcar los puntos siguientes:

- salud pública, calidad, requisitos de envasado y etiquetado, y otros reglamentos permanentes que rigen la naturaleza y forma de un producto que se ofrece para la venta;
- requisitos aduaneros y de licencias, cupos y otros gravámenes o restricciones públicas que inciden en el costo, volumen o calendario de las ventas en determinados mercados;

- **tendencias en el volumen de ventas y en los precios pagados por diferentes calidades y formas del producto o productos competitivos, por años y temporadas;**
- **demanda anticipada de clientes y formas en que ésta puede aumentarse;**
- **metodos previstos de venta, ventajas de los diferentes tipos de organismos de venta y mercados mayoristas y minoristas, y sus costos respectivos.**

### **3. Proyectos de inversión**

Una encuesta sobre el impacto de las nuevas instalaciones de mercado en zonas de la India indicó que estas estimulaban la producción agrícola, estimándose los incrementos en 2-4 por ciento anual. La contribución principal a dichos aumentos correspondía a las pequeñas explotaciones agrícolas, que anteriormente no contaban con buenos servicios. Sin embargo, la experiencia demuestra que los proyectos de construcción se realizan mejor si se lo hace escalonadamente. La ejecución de grandes proyectos con restricciones de tiempo para responder a la conveniencia administrativa de un organismo de financiación puede constituir un gasto inútil.

### **4. Información de mercado**

Son varios los servicios de información que, iniciados en virtud de programas de ayuda, después de terminada la financiación externa no han continuado durante mucho tiempo. Es evidente que no se adaptaban bien a las necesidades de los agricultores y comerciantes.

La evaluación de un servicio en Perú demostró que sólo era apreciado por algunos de los usuarios previstos. Con frecuencia se producían interpretaciones erróneas; el significado de precios agrícolas y precios oficiales no era claro. Los agricultores escuchaban las pequeñas estaciones locales de radio. Las mejores horas para los agricultores eran las 6.30 de la mañana y después de las 7 de la tarde, y para los comerciantes el mediodía. La información sobre precios debiera incorporarse en programas musicales o personalizados

para llegar al público y ser aceptada por una dirección preocupada en no aburrir a sus radioyentes. Los agricultores suelen leer periódicos de carácter local, no nacional, así los boletines impresos deben adaptarse a la zona en que se distribuyen. Una ventaja que ofrecen los tableros de anuncios fijados en los mercados es estimular la discusión de los datos sobre precios; la información sobre precios ubicada cerca de un almacén de papas era observada con interés especial por productores y comerciantes.

### [Servicio local de información de mercado.](#)

Esta evaluación se basa en entrevistas a una muestra representativa de potenciales usuarios de la información de mercado. Las comprobaciones periódicas este tipo son importantes para todos los servicios informativos de carácter permanente.

En algunas circunstancias pueden surgir conflictos con políticas oficiales encaminadas a mantener topes máximos de precios o programas oficiales de compras. En 1981, se llegó finalmente al acuerdo en Kenya de que podían darse a conocer los precios obtenidos en ventas de cereales no efectuadas a través de los agentes de compra de la Junta de Cereales y Productos. Con anterioridad a esta decisión, esos precios se mantenían en secreto, sólo se conocían por comentarios verbales, y esto daba a los comerciantes ventajas sobre los agricultores. Un servicio informativo de mercado iniciado en la República Islámica del Irán fue suprimido porque revelaba que el nivel corriente de los precios pagados por muchos productos era muy superior al fijado por el Gobierno, que era el utilizado en su índice del costo de vida.

---

[Indice](#) - [◀Precedente](#) - [Siguiente▶](#)

[Home](#)":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">

---

## Puntos de debate

[Indice](#) - [◀ Precedente](#) - [Siguiente ▶](#)

1. ¿Qué dependencia del gobierno de su país tiene la responsabilidad principal en materia de mercadeo? ¿Con cuánto personal cuenta y cuáles son sus actividades principales?
2. ¿Qué otras dependencias estatales se ocupan además de aspectos de mercadeo? Enumere sus actividades. ¿Por qué mecanismo se hallan coordinadas? ¿Con qué frecuencia en el año se recurre a ese mecanismo?
3. ¿En su país se han realizado encuestas a nivel de agricultor, mayorista o minorista en las que se haya analizado el mercadeo de determinados productos desde la planificación de la producción hasta el consumidor final? ¿Qué productos han abarcado? ¿Han dado lugar esas encuestas a medidas de mejoras? ¿Hay otros productos que debieran ser objeto de tales encuestas?
4. ¿Hay empresas de almacenamiento en su país que reciban el producto de varios propietarios, en forma retributiva, y puedan dar un certificado que los bancos reciban como garantía para un crédito? ¿Quién las administra? ¿Serían de utilidad servicios adicionales de ese tipo?
5. ¿En su país existe un servicio oficial de certificación e inspección de calidad de los productos? ¿Qué productos abarca? ¿El visto bueno del servicio influye en las ventas? ¿Se dan propinas al personal para conseguir su atención y recabar decisiones favorables?
6. ¿Qué dependencias del gobierno se encargan del funcionamiento eficaz de las empresas de mercadeo patrocinadas por el estado o de las cooperativas de mercadeo de su país? ¿Por qué medios pueden practicar ese control? ¿Cómo han podido influir en su funcionamiento en estos últimos años?
7. ¿Qué dependencia estatal controla en su país el abastecimiento alimentario? ¿Cuáles son los medios que utiliza para ello? Si existe una dependencia especial con ese fin: ¿Cuál es su relación con los responsables del mercadeo alimentario y agrícola?
8. ¿Cuáles son los elementos principales de la política oficial de precios para los productos alimenticios y agrícolas en su país? ¿Qué dependencias estatales influyen en la formulación de esas políticas? ¿Cómo interviene la dependencia de mercadeo?
9. Elija un proyecto de inversión en mercadeo que esté en estudio o que se necesite en su país. Determine

y estime cuantitativamente los beneficios que se derivarían del mismo. Calcule su costo. Utilizando los Cuadros 2.1 a 2.5, calcule la probable tasa interna de retorno.

10. ¿Por qué medios los agricultores, mayoristas, minoristas y consumidores en su país obtienen información sobre suministros, precios y perspectivas de mercado? Si hay servicios oficiales, indique las prestaciones que ofrecen y pregunte a una muestra de usuarios sobre su fiabilidad, oportunidad, etc. Si los usuarios tienen sugerencias respecto a las mejoras, estime su viabilidad y costo de su puesta en práctica.

## Referencias

ABBOTT, J. C. Marketing issues in agricultural development planning. En R. Moyer y S. C. 1968 Hollander, eds. Markets and marketing in developing countries. Homewood, Illinois, Irwin.

AID. Agribusiness and rural project analysis manual, por S.R. Daines et al. Washington, 1980 D.C.

FAO. A summary note on the analysis of economic and financial retaras in agricultural projects, 1974 por J.B. Bhattachargee. Roma.

FAO. Los problemas de la comercialización y medidas para mejorarla, por J.C. Abbott. 5a 1975 ed. Roma. FAO: Guía de Mercadeo N° 1.

FAO. Servicios de información comercial, por B. Schubert. Roma. Boletín de Servicios 1983 Agrícolas N° 57.

FAO. Outlines for food marketing facility projects to be presented for financing. Roma. s.d.

VARMA, S.C. Agricultural marketing in India. Delhi, Dirección de Mercadeo e Inspección, 1981 Ministerio de Reconstrucción Rural.

### 3. Capacitación de personal para empresas y servicios de mercadeo

Es evidente la necesidad de capacitar personal para los servicios reguladores y auxiliares de los organismos públicos, y para las empresas que se ocupan de operaciones de mercadeo. Es importante que dicho personal reciba una capacitación adecuada, al igual que el que desempeña cualquier otra actividad especializada. El conocimiento adquirido a través de la experiencia de otros les permitirá desarrollar un trabajo más eficiente, con menos errores que si tuvieran que aprender a base de tanteos.

Para la mayoría de los educadores profesionales, el mercadeo es una nueva disciplina; solo últimamente se ha incorporado a los programas docentes de universidades y centros de capacitación profesional. Sin embargo, los que se ocupan de programas de mejoras del mercadeo son conscientes de que un factor preponderante en el lento ritmo de logros alcanzados ha sido la falta de personal capacitado.

En este capítulo se analizan formas de capacitación en mercadeo, orientadas al establecimiento de un sistema nacional que abarque los diversos tipos y niveles de capacitación requeridos para cubrir las necesidades de un país. Dicho enfoque en los países en desarrollo comprende:

- organización de seminarios breves a nivel nacional para crear conciencia;
- capacitación especializada en otros países de personal seleccionado;
- establecimiento de programas nacionales continuos de capacitación previa al servicio;
- organización de programas de capacitación práctica y perfeccionamiento para personas que se ocupan del mercadeo.



## Evaluación de las necesidades de capacitación

Cuando se solicita apoyo financiero para la capacitación en una nueva materia, las entidades abordadas requieren información sobre cuántas personas van a recibir capacitación, en qué forma y por cuánto tiempo. Un cuadro práctico, útil para obtener las respuestas necesarias, figura en el Cuadro 3. 1.

**CUADRO 3.1 Cuadro práctico para evaluar las necesidades de capacitación en materia de mercadeo agrícola y de alimentos**

Empresas y servicios de mercadeo	Número de personas que necesitan capacitación	Principales materias
Capacitación de nivel universitario Servicios estatales de facilitación y reglamentación en mercadeo Investigación en mercadeo Información de mercados Formulación de políticas incluidas las de precios		
Empresas de mercadeo en gran escala Sociedades estatales Cooperativas Empresas privadas (mayoristas, minoristas, fabricantes, almacenistas)		

Entidades de apoyo al mercadeo Sociedades de desarrollo y financieras Empresas consultoras <del>Industrias relacionadas con el agro</del>		
Instituciones de capacitaci <sup>o</sup> n en mercadeo Universidad Otros centros de capacitaci <sup>o</sup> n		
Mercados en gran escala Mercados al por mayor		
Otros		
Capacitaci <sup>o</sup> n administrativa y t <sup>e</sup> cnic <sup>a</sup> (nivel medio)		
Empresas estatales, cooperativas y privadas		
Cereales Acopladores Mayoristas Minoristas		
Frutas y hortalizas Acopladores Camionistas Minoristas Elaboradores		
Ganado y come Acopladores		

Mayoristas Carniceros Minoristas Comerciantes de pieles y cueros		
Productos lácteos Acopladores Elaboradores Distribuidores Minoristas		
Huevos y aves de corral Acopladores Mayoristas Minoristas		
Productos tropicales		
Comercio de exportación (se especificar por cultivos)		
Distribuidores de insumos Mayoristas de comarca Minoristas de fertilizantes y plaguicidas Vendedores minoristas de maquinaria agrícola		
Transportadores A nivel de campo y de comarca A nivel nacional		
Minoristas de alimentos		

Supermercados y tiendas de autoservicio		
Minoristas de pequeña escala		
Servicios públicos de mercadeo		
Servicios de inspección		
Mercadeo local		
Mercadeo de exportación		
Gerentes de mercado		
Mercados al por mayor		
Mercados al por menor		
Mercados ganaderos		
Personal de extensión agrícola		
Otros		

Las personas que no están directamente relacionadas con el mercadeo no se darán cuenta de cuánta gente interviene en el mismo y de cuántas subdisciplinas abarca. En el Cuadro 3.2 se indican los datos relativos a una encuesta sobre necesidades de capacitación en mercadeo realizada en Ecuador. Asimismo, y en base a la misma serie de empresas y servicios, se requerirá la capacitación práctica del personal operacional. La tabulación de esos datos, por número de personas que han de recibir capacitación y necesidades asignadas a cada grupo, servirá de base práctica para la planificación de programas de capacitación en mercadeo.

A primera vista, las cifras del Cuadro 3.2 pueden parecer altas. Sin embargo, en un país en desarrollo que crece a ritmo rápido han de preverse grandes pérdidas, en el corto plazo. Para poder compensar esas previsibles vacantes es importante que reciba capacitación un número mayor de personas que las específicamente necesarias. El hecho de que algunas de las personas que han recibido formación pasen a otra actividad no constituye necesariamente una pérdida, ya que pueden seguir contribuyendo al crecimiento de la economía. En el estudio del Ecuador, las cifras para la capacitación fueron duplicadas respecto a las necesidades efectivas, con objeto de asegurar suficiente personal capacitado.

Un método corriente para evaluar el número de personas que necesitan capacitación es la realización de entrevistas a través de una muestra representativa de empleadores. Los resultados luego se extrapolan sobre una base nacional utilizando los datos disponibles respecto al número total de servicios, mercados, empresas, etc. Es probable que muchos empleadores no reconozcan la totalidad de puestos que necesitan calificaciones específicas en mercadeo hasta que se les ilustre sobre este punto durante la entrevista. Ha de preverse luego un margen suficiente para las necesidades futuras, inclusive las determinadas por cambios en la política oficial y en la función de determinados sectores de la economía.

**CUADRO 3.2 Necesidades de personal capacitado en mercadeo agrícola en Ecuador (1977-1990)**

Programas, proyectos y servicios	Tiempo de elocución	Número de personas que han de capacitarse		
		Nivel universitario	Nivel medio	Trabajadores especializados
Almacenamiento de cereales (ENAC)	1976-1982	50	170	80
Depósitos de compras (ENAC)	1976-1985	8	160	160
Centros de acopio de cereales (Coops)	1977-1985	4	16	16
Empresas de mercadeo	1972-1985	24	48	48
Almacenes de papas	1978-1985	10	20	20
Almacenes de cereales y papas (zonas de riego)	1976-1985	4	12	12

Cadena frigorífica Envasado de frutas y verduras	1976-1985 1978-1989	14 8	36 16	36 32
Mercados al por mayor	1977-1982	30	60	60
Comisionistas, agentes,subastadores	1977-1985	30	20	-
Información de mercados y precios	1977-1985	20	30	-
Control de calidad y laboratorios	1977-1985	50	150	-
Servicios de inspección	1978-1985	50	50	-
Estadísticas y proyecciones de la oferta	1977-1985	20	20	-
Mataderos e inspección	1977-1985	86	410	670
Mercados ganaderos	1977-1985	30	60	95
Industrias lecheras,laboratorios de inspección	1977-1985	280	370	400
Industrias cárnicas e inspección	1978-1985	50	120	120
Instructores para el centro de capacitación en mercadeo	1978-1985	40	40	
Cooperativas de consumidores y supermercados	1978-1985	20	40	120
	TOTAL	838	1 848	1 869
Necesidades anuales de	(1978-1990)	64	142	144

Tales acontecimientos pueden determinar cambios en las necesidades de personal. A continuación se ilustran los cambios posibles, el ejemplo corresponde a Jordania, país con importantes exportaciones de productos frescos:

- El tipo de mercados para los que se clasifican y envasan productos de exportación se ampliará con objeto de incluir otros mercados árabes y extranjeros. Esto repercutirá en las necesidades de personal de acopio, selección y envasado. Es probable que las lentas prácticas de capacitación en el servicio, comunes a todos los exportadores, no puedan absorber el incremento. Puede también producirse una división más neta del trabajo entre seleccionadores, envasadores y los que cierran las cajas.
- Muchas cooperativas probablemente pasen de ser unifuncionales a plurifuncionales. Esta evolución repercutirá directamente en las funciones de manipulación, es decir el acopio, clasificación y envasado, y en el almacenamiento y transporte. Más aún, las funciones de venta y financiación deberán asumir una mayor importancia. Algunas cooperativas tratarán de vender directamente en los mercados terminales internos y de exportación.
- La demanda de personal capacitado aumentará con la necesidad de los propietarios-gerentes de delegar diversas funciones de mercadeo, preferiblemente a personal contratado. Esto será particularmente válido respecto de las actividades que los propietarios-gerentes raramente delegan en el personal subordinado como son las de venta, compra y financiación.
- Se pueden originar cambios institucionales mediante nuevas reglamentaciones, como por ejemplo, las relativas a operaciones de mercados mayoristas. Por consiguiente, para proteger a los vendedores, tal vez sea menester que las ventas sean registradas por personal del mercado municipal.
- Con el aumento de la competencia, tanto interna como externa, en los mercados ya establecidos en Iraq, Kuwait y Arabia Saudita, será necesario desarrollar nuevos mercados en otras partes. Ello fortalecerá asimismo la importancia de las funciones de investigación y promoción del mercadeo. Los organismos estatales, como el Departamento de Mercadeo Agrícola de Jordania, en colaboración con las empresas

**exportadoras, deben realizar importantes esfuerzos.**

## **Seminarios de concientización**

**El objetivo de estos seminarios es despertar el interés por el mercadeo, por lo que este significa y cómo puede contribuir al desarrollo general. Además, estos seminarios deben facilitar cursos concentrados y bastante completos sobre la materia para personas que carecen de una preparación formal en mercadeo. En general, el primer paso consiste en designar un especialista calificado en mercadeo para que prepare el terreno visitando el país o los países interesados, persuade a los jefes de departamento para que tanto ellos como su personal se beneficien de las oportunidades de capacitación, y se familiaricen con las condiciones predominantes y las deficiencias en materia de mercadeo. El especialista debe identificar las prioridades en la materia y organizar el programa de capacitación, con la asistencia de un oficial de capacitación.**

**Si bien el empleo de consultores destacados puede dar prestigio, no constituye necesariamente un aporte válido a un programa de capacitación. Al respecto, las exposiciones visuales dan un carácter variado al programa, captan el interés y pueden lograr buenos niveles de persuasión. Un consultor, para reforzar sus exposiciones orales, mostraba diapositivas en color sobre productos competitivos que se vendían en el mercado mayorista de Londres. Cuando los participantes procedentes de un país del Cercano Oriente afirmaron que sus productos eran de la máxima calidad y se cotizaban a un precio excesivamente bajo, las diapositivas sirvieron para demostrar cuán amplia era la diferencia entre la calidad que se consideraba buena en el Cercano Oriente y la que constituía una práctica normal en las exportaciones de otras procedencias.**

**Todos estos seminarios deben incluir una exposición práctica de los principios económicos y comerciales y de las técnicas analíticas. Su aplicación práctica puede combinarse con demostraciones de manipulación, clasificación, envasado y control de calidad de los productos, durante visitas a empresas cercanas que operen a niveles del productor, el mayorista y el minorista. Las encuestas sobre el terreno destinadas a recabar**



información concreta sobre cuestiones de actualidad pueden constituir un elemento importante del programa, no tanto por la información que aportan, si bien la misma puede ser muy beneficiosa, sino por los contactos personales con los agricultores, comerciantes y diversas esferas de funcionarios locales. Para dichas encuestas se presenta en la página 58 un cuestionario esquemático.

En algunos países, el peso de la tradición social se opone a dichos contactos con los agricultores y comerciantes. Así por ejemplo, muchos de los javaneses que participaban en un seminario de capacitación en Indonesia se mostraron renuentes a establecer una conversación directa con los agricultores; en cambio, participantes procedentes de Sumatra no ven en ello dificultad alguna. La obligación de entrevistar a productores, mayoristas y minoristas de cereales, huevos, hortalizas, etc., refuerza la comprensión de su función en el sistema de mercadeo y de su interdependencia.

Los seminarios de este tipo pueden celebrarse en un país, adaptados específicamente a sus necesidades, o bien pueden organizarse para varios países que reúnen condiciones análogas. Un seminario nacional si bien no ofrece la oportunidad de intercambiar experiencias entre países con una base ecológica análoga o de ampliar los contactos internacionales, puede facilitar un examen más claro de los problemas y de las dificultades del país interesado. Se observa a menudo la tendencia a no discutir los problemas internos cuando participan personas de otros países.

Esquema para una encuesta de concientización en materia de mercadeo

Se emplear para un determinado producto agrícola, por ejemplo, cereales, frutas, carne, huevos o leche, con las adaptaciones necesarias.

### *Preguntas a una muestra de productores*

1. ¿A quién vende Ud. su producción? ¿Qué alternativas se le ofrecen? ¿Cuáles son las razones por las

que prefiere el mercado elegido?

2. ¿Qué precio obtuvo por su producción (promedio para el año si se efectúan varias ventas)? ¿El precio se ajusta a la calidad? ¿Qué fuentes de información utiliza Ud. para saber si debe aceptar o no ese precio?
3. ¿Le anticipa crédito el comprador? En caso afirmativo: ¿Cuáles son las condiciones de reembolso? ¿Puede Ud. obtener crédito a un tipo de interés inferior en otra parte? En caso afirmativo: ¿Por qué prefiere Ud. recurrir a esa fuente?
4. ¿Podría Ud. obtener un precio superior por su producción si la retiene hasta una fecha más avanzada del año? En caso afirmativo: ¿Qué consideraciones influyen en su decisión para proceder así?

#### *Preguntas a una muestra de mayoristas*

1. ¿De quién obtiene Ud. la mayor parte de los productos? ¿Directamente de la finca del agricultor? ¿De los mercados donde él vende? ¿De los agentes? ¿De otros comerciantes?
2. ¿Qué proporción del suministro comercializado en su zona manipula Ud. ? ¿Cuáles son los otros canales principales?
3. ¿Cuál es el precio medio que Ud. paga por el producto que vende? ¿Se ajusta según la calidad del producto que se ofrece y la época del año?
4. ¿Qué operaciones de limpieza, transporte, envasado y/o elaboración realiza Ud.? ¿Cuál es el margen indicativo o comercial que procura obtener para cubrir sus costos y los riesgos que asume?
5. ¿Cuál es el precio medio a que Ud. vende dicho producto a lo largo del año? ¿Cree Ud. que podrá realizar más operaciones el próximo año?
6. ¿Cuáles son los gastos principales en que incurre (transporte, almacenamiento, intereses, etc.)? ¿Qué derechos de mercado ha de pagar Ud.?

#### *Preguntas a una muestra de minoristas*

1. ¿De qué fuente obtiene Ud. sus suministros? ¿Por qué prefiere esa fuente: por seguridad del abastecimiento, calidad, precios razonables, porque recibe los suministros a crédito?
2. ¿Cuál es el precio medio que Ud. paga a lo largo del año? ¿Cómo ha variado este según la calidad y la temporada?
3. ¿Cuál es la procedencia de su capital de explotación? ¿Qué tipo de interés tiene que pagar?
4. ¿Qué margen indicativo o comercial se fija Ud. para sufragar los costos de operación y obtener un beneficio razonable? ¿Cuáles son sus costos principales? ¿Qué proporción de sus suministros no pueden venderse y se dedican al consumo familiar o se pierden?
5. ¿Cuál es el precio medio a que vende ese producto a lo largo del año?

### Ejercicios

1. Trace un diagrama de los canales de mercadeo de un producto, indicando qué porcentaje de ese producto pasa por cada canal.
2. Elabore un cuadro de precios promedio, costos y márgenes valiéndose de la información que ha recogido y verificándola con otras fuentes.
3. Prepare un análisis de por qué los agricultores, los mayoristas y los minoristas han vendido (y comprado) su producto en la forma en que lo hicieron.
4. Indique las posibles formas en que la asistencia oficial podría ser útil.

### [Seminario de concientización en materia de mercadeo.](#)

Un seminario nacional de mercadeo organizado para la Jamahiriya Árabe Libia se inició con declaraciones sobre las principales políticas oficiales de desarrollo: estabilización de precios para los productos agrícolas; el almacenamiento y depósito de cereales alimentarios; clasificación, normas y control de calidad; la importancia del crédito en el mercadeo agrícola; conservas y elaboración de productos perecederos. Se realizaron tres períodos de trabajo de una hora y media diaria cada uno, que comenzaban con una

conferencia seguida de un coloquio. Luego se presentaban problemas sencillos de mercadeo para que los participantes aportasen soluciones. Una semana del seminario se dedicó a encuestas prácticas sobre el terreno. Los participantes formaron tres grupos de trabajo a cargo de dirigentes locales y asesores especializados. Cada grupo tenía asignada la tarea de investigar la comercialización de productos agrícolas (frotas y hortalizas, aves y huevos, trigo y cebada) en la región de Trepoli. Se explicaron los métodos de muestreo, el diseño del cuestionario y la tabulación de los resultados. Los cursillistas utilizaron luego los cuestionarios para entrevistar a los productores, mayoristas, elaboradores y minoristas, obteniendo información sobre las cantidades y calidad de los productos manipulados, arreglos de ventas, precios, etc. Cada grupo de trabajo preparó un breve informe que fue objeto de discusión.

La organización de un seminario nacional de este tipo no debe considerarse una tarea sencilla. A menudo, la tarea más ardua es liberar a los participantes de sus funciones normales. A veces esto se logra fácilmente si se convence a un funcionario importante de que el éxito del seminario redundará en su propio prestigio.

## Becas para estudiar en otros países

Las becas para estudiar en otros países constituyen un elemento valioso a condición que se otorguen a las personas adecuadas y que el programa se adapte a sus necesidades. Lamentablemente, estas becas a menudo llevan a ambientes totalmente diferentes y los participantes asisten a complicados cursos para graduados que sólo guardan una relación marginal con sus necesidades reales.

Según las condiciones imperantes, la mejor opción probablemente sea un cursillo intensivo en un colegio especializado en mercadeo, seguido de una observación minuciosa de las políticas, procedimientos y operaciones de mercadeo en un país de nivel medio, con condiciones análogas a las del país en que ha de trabajar el becario.

Visto imparcialmente las candidaturas oficiales a becas en otros países han incluido con demasiada frecuencia

a:

- personas presentadas bajo la protección de personalidades influyentes;
- viajeros profesionales, es decir, personas que consiguen una nueva subvención, beca o viaje patrocinado cada dos años;
- personas que por antigüedad han alcanzado el estatus que debe ser respetado.

### [Laboratorio de evaluación de la calidad.](#)

En los últimos años, los grupos de estudio de corta duración tienden a ganar preferencia respecto a las becas individuales de más larga duración. Con el mismo costo total más personas tienen acceso a la experiencia y condiciones de otros países; y esto es particularmente interesante en materia de mercadeo. La observación directa de la calidad y presentación del producto que se vende en grandes mercados internacionales es muy instructiva, como lo es también el contacto personal con los directores de empresas y entidades de mercadeo eficientes.

---

[Indice](#) - [◀Precedente](#) - [Siguiente▶](#)

[Home](#)":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">

---

## Programas de capacitación antes del servicio

[Indice](#) - [◀Precedente](#) - [Siguiente▶](#)

Dada la importancia estratégica del mercadeo para el desarrollo y el gran número de personas que deben capacitarse para ello, la creación de una entidad especializada para impartir capacitación continua ha sido el

**objetivo de numerosos programas de mejoras. La capacitación en mercadeo es necesaria en diversos niveles, que se identifican según sigue:**

- **altos funcionarios, jefes de servicios, directores de empresas; para quienes es conveniente la capacitación a nivel universitario;**
- **personal de empresas y servicios públicos, en régimen de cooperativas y privados; para quienes se requiere una capacitación comercial y técnica de nivel medio;**
- **personal de extensión, agricultores y comerciantes y manipuladores locales; para estos grupos es útil una capacitación y demostración prácticas.**

**A menudo es difícil satisfacer todos estos niveles de formación en el marco de los sistemas tradicionales de educación.**

**El caso del ILMA (Instituto Latinoamericano de Mercadeo) creado en Bogotá, Colombia, en 1964, constituye un claro ejemplo del tipo de problemas que deben superarse. Un estudio sobre necesidades de personal convenció a los representantes oficiales, que asistían a una reunión regional latinoamericana, de que en los siguientes diez años se produciría un gran número de oportunidades de empleo en el área del mercadeo agrícola. Observaron que los primeros en recibir capacitación, en un área en aquel momento relativamente nueva en América Latina, estarían en condiciones de asumir las mejores posiciones; se creó entonces un instituto especializado. La primera dificultad fue encontrar el personal idóneo. En aquel entonces escaseaban instructores competentes en mercadeo con buenos conocimientos de idioma español. La contratación de personal de administración, calificado y con adecuada experiencia resultó problemática, y ello constituyó un continuo obstáculo para el desarrollo de las actividades del Instituto. La Facultad de Economía de la Universidad de Bogotá vio en el Instituto un rival indeseado, y no reconocía sus cursos para un grado universitario pleno.**

**La capacitación en el ILMA se efectuaba en dos niveles: un curso de un año para futuros especialistas en**

mercadeo, para cuyo ingreso se exigía un título de enseñanza media; y un programa de dos años para posgraduados destinado a economistas, o estudiantes a punto de graduarse en economía, y que otorgaba un diploma de ingeniero en mercadeo. Los cursos fueron traducidos y registrados en español, y se complementaban con notas mimeografiadas y exámenes mensuales.

Una característica del programa del ILMA eran los trabajos prácticos en un laboratorio de mercadeo; donde los cursillistas debían medir el contenido de humedad y otras características cualitativas de las muestras de cereales, y clasificarlas según las especificaciones por categorías. Esto constituye una novedad en América Latina, donde la tradición académica y social se orientaba en oposición al contacto directo con el producto agrícola y las operaciones de mercadeo.

La participación en los cursos del ILMA estaba abierta al público mediante el pago de una matrícula, y a las personas designadas por sus órganos patrocinadores. Después de unos meses, todos sus graduados ocupaban excelentes puestos. Diez años más tarde seguían reuniéndose regularmente gracias al espíritu de cuerpo que se había desarrollado en el Instituto.

Además de las actividades de investigación puramente educacionales, se realizaban investigaciones comerciales y actividades de consultoría. Se prepararon estudios de viabilidad para proyectos de silos de granos y otros proyectos de almacenamiento, centros de abastecimiento mayorista, supermercados, puntos de venta a precios equitativos, comercialización de la papa y su almacenamiento. El más importante trabajo realizado consistió en la preparación de un plan de producción, elaboración y mercadeo para 35 000 hectáreas de plantaciones de frutas tropicales y nueces por encargo del Instituto Nacional Colombiano de Reforma Agraria (INCORA).

Los tiempos de prueba llegaron cuando se acercaba a su fin el apoyo del PNUD. Según el plan de operaciones convenido, el Instituto debía hallar su propia base financiera. Los cursillistas procedían de países vecinos como Ecuador, Panamá y Venezuela. Ahora bien, esto no significaba que los gobiernos de dichos países

estuvieran dispuestos a destinar fondos para apoyar un centro ubicado en otro país. El instituto prosiguió sus actividades en menor escala, incorporado a una universidad privada. Impartió capacitación especializada en mercadeo y realizó investigaciones comerciales. Pero se habla perdido el carácter de centro regional con que originalmente había sido creado.

Dadas las dificultades con que tropiezan muchos países en desarrollo para establecer y mantener nuevos centros especializados, debe procurarse integrar en la medida posible, las actividades propuestas con las de centros ya existentes; si bien cabe observar que en el área específica del mercadeo esto no es fácil. En el ámbito de las tradiciones académicas de las Universidades de Oxbridge, Sorbona, o de las más antiguas de Oriente, el mercadeo ha sido incorporado en forma tardía. En algunas universidades se tiende a considerar que las materias fundamentales absorben todo el tiempo de los alumnos y por ende no hay margen para el mercadeo. Las escuelas de capacitación técnica y profesional a su vez suelen reflejar las preferencias de los centros más prestigiosos, en tanto que los institutos de capacitación comercial tienen una orientación predominantemente urbana. Sin embargo, muchos directores de colegios de agronomía y de otras disciplinas reconocen ahora que para lograr que los sistemas de mercadeo de sus países estén en condiciones de manejar eficazmente una mayor producción agrícola será necesario proporcionar capacitación a diversos niveles en mercadeo.

De los debates con dirigentes educacionales surgen las siguientes recomendaciones:

- En todos los programas de graduación en agricultura debiera incluirse un cursillo de apreciación sobre mercadeo, destinado a demostrar la importancia fundamental de los canales comerciales para promover la producción comercial. La enseñanza de los principios y el análisis deberán desarrollarse en función de las situaciones y productos nacionales, las actividades prácticas en visitas a los mercados, empresas y servicios, ejercicios colectivos y trabajos de laboratorio sobre productos, todo ello con el fin de dar un conocimiento práctico del mercadeo en el país.



**Un curso mínimo de 40 horas puede integrarse según sigue:**

	Clases teóricas	Clases prácticas
Definiciones y conceptos	2	
Análisis de mercados y precios	5	2
Organismos de mercadeo y sus funciones	2	
Empresas y canales de mercadeo	3	5
Manipulación de productos, evaluación de la calidad y elaboración	4	5
Administración del mercadeo	4	1
Servicios y políticas oficiales de mercadeo	4	1
Desarrollo y planificación de mercados	2	
	26	14

Para los alumnos con especialización en mercadeo como disciplina facultativa para obtener el grado de economía agrícola, o en un programa de mercadeo para posgraduados, puede desarrollarse el mismo plan con mayor profundidad. Para la administración en mercadeo debiera desarrollarse un programa de estudio completo con requisitos previos de contabilidad y un empleo sustancial de estudios prácticos. El análisis de la eficacia del mercadeo, otra materia importante, debiera abarcar costos, precios, márgenes, estructura, gestión y funcionamiento, todo ello respaldado por estudios de economía de la empresa, análisis estadístico y metodología de investigación. En 1977, un grupo de trabajo de la Asociación de Escuelas Africanas de Agronomía estimó para este plan de estudios 40, 80 y 120 horas didácticas, según el grado de especialización.

- La capacitación a nivel técnico debe integrar los principios de mercadeo agrícola y las técnicas correspondientes, contabilidad y administración del mercado, y finanzas. Debiera impartirse, como programa de formación durante el servicio, al personal de servicios oficiales de mercadeo, y de empresas públicas, cooperativas y privadas, con acceso a un laboratorio de mercadeo agrícola para prácticas en análisis de calidad, etc. Para los futuros oficiales de campo y extensionistas, debe asignarse al mercadeo un mínimo de 6 horas teóricas adicionales a las horas de prácticas. Es necesario que el personal de extensión se familiarice totalmente con el proceso de mercadeo de productos agrícolas y ganaderos para poder asesorar a los agricultores. Para los ejecutivos, funcionarios estatales, agricultores modernos y otras personas con tiempo limitado, pueden organizarse seminarios de 1 a 2 días de duración, basados en productos, por ejemplo, huevos y aves, o frutas y hortalizas.
- A nivel de aldea, puede impartirse capacitación a los agricultores y al personal comercial local mediante demostraciones, ejercicios prácticos, y otros similares, en mercados, ferias, exposiciones agrícolas, periódicos, etc. Esto requiere una dependencia de mercadeo en el servicio de extensión para preparar el material, y asegurar la colaboración de los extensionistas rurales. Los centros de capacitación agrícola pueden servir para organizar cursillos, sobre todo de promoción de nuevos sistemas o métodos de mercadeo para un producto nuevo. Debe fomentarse la retroinformación procedente de dirigentes agrícolas y personal extensionista.

## Capacitación en el servicio

Este es el sector más delicado de la capacitación porque la mayoría de los instructores no están en condiciones de evaluar las necesidades.

### [Vendedores en un cursillo de capacitación en el empleo.](#)

Para que un programa de capacitación resulte atractivo a los ocupados comerciantes y su personal debe reunir

las condiciones siguientes:

- ser interesante y valioso;
- ser compatible con sus horarios;
- conquistar su confianza profesional;
- emplear un lenguaje que todos ellos entiendan.

En general, los comerciantes y su personal no están interesados en clases largas, teóricas o de tipo general, impartidas por funcionarios que carecen de experiencia práctica; sino que buscan confrontarse con conocimientos prácticos y técnicas que, aplicadas en su trabajo, les ayuden a ganar más dinero y realizar el mismo trabajo con menor esfuerzo.

Un primer paso para organizar la capacitación en el servicio es tomar en consideración a los candidatos potenciales, y ello implica conocer sus antecedentes educacionales y profesionales, las expectativas y condiciones de trabajo, y el tiempo de que disponen, más aún, dichas personas debieran intervenir en la organización del programa desde el principio. El análisis de un grupo de este tipo, que trabajaba en mercados mayoristas, en Brasil indica que un 15 por ciento carecía de formación escolar, un 49 por ciento había cursado sólo la enseñanza primaria, un 33 por ciento la secundaria o técnica y un 3 por ciento había asistido a una universidad. Los temas que despertaron mayor interés eran:

- mercadeo técnico y conocimiento de productos;
- selección y envasado de productos;
- administración y organización comercial;
- información de mercado;
- equipo y su funcionamiento.

El grupo participaba en clases de formación de 1 a 4 horas en los días en que no tenían mucho trabajo.

Un equipo interdisciplinario (capacitación, organización, mercadeo y producción) preparó el material didáctico y las pruebas sobre la base de contactos realizados en mercados, según sigue:

**Grupo destinatario:**

Trabajadores de mercados y cargadores, ocupados en la manipulación y transporte de frutas y hortalizas.

**Objetivos:**

Introducir mejores métodos de manipulación y de transporte para reducir las pérdidas y aumentar los rendimientos.

**Duración:**

Diez horas en dos días diferentes cuando el movimiento del mercadeo era escaso.

**Lugar:**

En el mercado al por mayor, utilizando los puestos de los mayoristas para las demostraciones prácticas.

**Contenido del programa:**

Dos horas: introducción del grupo, definición de las actividades, juegos de comunicación. Una hora: examen de los reglamentos comerciales vigentes y oportunidades de mejora. Dos horas: diapositivas, filmes sobre formas correctas e incorrectas de manipulación del producto, etc., seguidas de debate. Cinco horas: capacitación práctica, durante la cual grupos de cuatro o cinco personas realizan todas las operaciones bajo la supervisión del instructor y mayoristas de experiencia.

**Servicios:**

Refrescos y almuerzo.

**Reconocimiento:**

Certificado para los participantes que terminan el curso con éxito.

**Actividades complementarias:**

Cuando la comunidad comercial se percata de las ventajas que reporta una formación profesional, presenta sus propias solicitudes. Las visitas periódicas a cargo de un organizador ayudan a canalizar esas solicitudes con el mayor beneficio posible.

Otros grupos que pueden beneficiarse de esta capacitación comprenden:

- personal de empresas privadas, cooperativas y estatales dedicadas a la venta al por mayor de otros productos agrícolas, y de insumos como fertilizantes;
- minoristas y personal de supermercados, a quienes se puede enseñar sobre productos, manipulación, venta eficaz al por menor, asistencia al consumidor, etc.;
- agricultores que pueden beneficiarse del aprendizaje respecto a orientación del mercado, métodos adecuados de recolección, manipulación, selección, envasado del producto, etc.;
- alumnos a quienes se puede impartir formación práctica en los mercados, educando así a los futuros dirigentes sobre los problemas del mercadeo.

Una técnica útil en la capacitación en el servicio consiste en la representación a cargo de los cursillistas de la función que deben desempeñar en su trabajo, en tanto que los colegas formulan las críticas. Esta técnica permite a los alumnos adquirir confianza y les ayuda a sentir las presiones de una situación real. En un programa de este tipo pueden integrarse, cuando así convenga, estudios monográficos, ejercicios prácticos, clases teóricas, etc.

**Lecciones****1. Progresos en la capacitación en mercadeo**

Los seminarios nacionales celebrados en países asiáticos durante 1979 confirmaron que:

- Se habían llevado a cabo varias encuestas sobre personal de mercadeo; los resultados de una encuesta en Malasia indicaban que la demanda de personal calificado crecía en un 5 por ciento anual.
- Muchas universidades (por ej. la Universidad Agronómica de Punjab, en India e instituciones en Indonesia y Filipinas) hablan introducido en sus programas de economía agrícola cursos de administración de empresas, administración de mercadeo, administración agrícola, o autorizaban a los alumnos a asistir a dichos cursos en otros departamentos. La Universidad de Bangalore en la India y la Universidad de Filipinas en Los Baños hablan establecido programas especiales de licenciatura en mercadeo agrícola. En Tailandia se requerían cursos de mercadeo en los institutos provinciales de agronomía de nivel post-secundario.

En muchos países eran necesarios textos y material monográfico en el idioma local, adaptados a las condiciones y problemas del lugar.

## 2. Centros especializados

En 1980, un joven colombiano graduado en mercadeo en la Universidad estatal de Michigan, efectuó una evaluación del proyecto del ILMA cuyo informe contenía las siguientes consideraciones:

- La combinación de la investigación comercial con la capacitación especializada ofrece grandes posibilidades, abre el camino a importantes economías internas. Los instructores se benefician de la información y experiencia adquiridas a través de la investigación, al tiempo que su enseñanza resulta más objetiva y convincente con el consiguiente beneficio para los cursillistas. Cuando los cursillistas entran en el mundo comercial, pasan a ser el vínculo para ulteriores oportunidades de investigación y capacitación.
- Sin embargo, el buen funcionamiento de una actividad de investigación comercial requiere la participación de profesionales con experiencia, criterio y competencia, además de las calificaciones formales.

- La identificación de un dirigente local reviste una importancia vital; un elemento decisivo que imposibilitó al ILMA de seguir operando después de 1969 fue la falta de personal local, docente y de investigación, con suficiente prestigio.
- La capacitación que proporciona conocimientos prácticos de las operaciones de mercadeo con orientación al producto (carne, cereales o frutas) se adapta a las necesidades de los países en desarrollo, y se adapta también a grupos de diferentes procedencias, agronomía, veterinaria o económica. Sin embargo, esta capacitación no produce sus propios instructores; éstos deben tener estudios universitarios.
- Los cursillistas del ILMA, 78 capacitados a nivel de posgrado, 165 a través de un programa de estudios ordinarios y 849 mediante cursos de corta duración, ocupaban cargos estratégicos en el área económica en Colombia, en países vecinos y en organismos consultivos. Sus estudios de preinversión han dado lugar a la construcción de una serie de mercados, centros de abastecimiento y almacenes. El modelo de capacitación desarrollado en el ILMA ha proseguido a través de varias universidades bajo el patrocinio del Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola, si bien sigue siendo necesario un programa especializado en idioma español.

### 3. Capacitación de nivel medio y de especialistas

Esta capacitación requiere una adaptación en detalle a las necesidades concretas. Quizás el mejor enfoque sea a través de un órgano profesional que trabaje directamente con los empleadores, los servicios de extensión y otros afines, y asociaciones de comerciantes privados.

### 4. Costos y beneficios

Los costos y beneficios se evalúan determinando la capacidad incremental de ingresos a lo largo de toda la vida de los que han recibido capacitación en comparación con el desembolso efectuado para su formación. Una vez evaluados los beneficios por concepto de ingresos suplementarios, se tendrá una tasa interna de retorno

en la cual el valor actual de los beneficios se equipara al desembolso para la capacitación. La tasa privada de retorno determina los ingresos suplementarios, deducidos los impuestos, frente al costo que ha supuesto para los alumnos cursar el programa de capacitación, comprendidas las pérdidas de ingresos. La tasa social de retorno comprende, bajo el aspecto positivo, los ingresos que se gravan y, respecto a los costos, toma en cuenta el costo total público y privado de la capacitación. Los ingresos adicionales imputables a la capacitación se estiman para toda la vida partiendo de ejemplos representativos clasificados por edades.

En Kenya, las tasas privadas de retorno por inversiones en enseñanza primaria y secundaria se estimaron para 1968 en 25-30 por ciento; la tasa social en 15-20 por ciento. El retorno para la enseñanza universitaria se ha cifrado en un 20 por ciento con carácter privado, y en 5-10 por ciento sobre base social. Generalmente, estas tasas son mucho más altas en los países en desarrollo debido a la escasez relativa de personal capacitado. Las estimaciones para el Reino Unido en 1963 fueron un 13 por ciento para la enseñanza secundaria y un 14 por ciento para la universitaria, de carácter privado, y 12,5 y 8 por ciento, respectivamente, sobre base social. Por estas razones generales, la mayoría de las inversiones en capacitación en los países en desarrollo se consideran justificadas cuando se orientan a una necesidad específica.

El rendimiento tiende a disminuir a medida que aumenta el nivel de formación. Los rendimientos de la capacitación en ingeniería se han estimado en 20 por ciento para el nivel técnico; 19 por ciento, peritaje; 12 por ciento, licenciatura menor; 7 por ciento, licenciatura mayor, y 2-3 por ciento para el doctorado. Tal vez sea más difícil efectuar este tipo de cálculo para el mercadeo, sin embargo, es probable que el principio de mayores rendimientos en el nivel técnico/intermedio siga siendo válido.

Algunas de las reservas que se hacen a este método de costo-beneficio en materia de educación son las siguientes:

- Los ingresos efectivos no constituyen una medida de contribución a la economía; a menudo son distorsionados por decisiones oficiales y presiones de sindicatos.



- **Debe considerarse el riesgo de desempleo.**
- **Las estimaciones correspondientes a un periodo pueden no ser válidas para otro. Los rendimientos en materia de educación pueden ser altos inmediatamente después que un país en desarrollo tiene acceso a la independencia, posteriormente disminuir a medida que se cubran puestos, incluso muchas veces por personas menos calificadas que las que luego estarán disponibles.**

Por estas razones y dada la dificultad práctica de efectuar evaluaciones para determinadas áreas de capacitación, la mayoría de los proyectos de capacitación se basan en encuestas sobre necesidades de personal, del tipo especificado en este capítulo.

**CUADRO 3.3** Lista indicativa práctica para capacitación en mercadeo agrícola

Promoción de la capacitación	Medios de capacitación	Recursos necesarios
Procurar la aceptación pública de la urgencia y necesidad de la capacitación para desarrollar la economía	Examen de los medios de capacitación existentes, en función del tipo de información que se ofrece y número de cursillistas	Campaña de apoyo financiero por empresas privadas, cooperativas gobierno
Organizar grupos de debate sobre los beneficios que se derivarían de una mejor comercialización, así como conferencias, seminarios, reuniones de agricultores y comerciantes	Posible revisión de los programas de capacitación y examen de su mejora	Tal vez se requiera al cursillista alguna aportación para contribuir al costo
Contactar a los líderes de opinión pública entre	Capacitación complementaria	

agricultores, comerciantes, sobre la necesidad de capacitación y su organización	para mejorar los actuales servicios educativos	
Conseguir el apoyo estatal, sin la capacitación puede no resultar fructífera	Organización de la capacitación de instructores	
	Planificación de nuevos servicios educativos o de nuevos métodos, según los casos	
Demanda de capacitación	¿A quien formar?	Justificación
La demanda de capacitación debe establecerse mediante encuestas, observaciones, datos estadísticos sobre perspectivas de empleo, estimaciones de personal que necesita capacitación	Puede dividirse el sector de mercadeo agrícola en grupos según:	Hacer corresponder la formación con los objetivos económicos nacionales en un plan oficial de desarrollo y con las políticas oficiales
	- productos o insumos comercializados - funciones desempeñadas	
	La formación necesaria podrá expresarse convenientemente en horas	Indicar los rendimientos que se espera obtener de los gastos realizados en capacitación

En el Cuadro 3.3 se presenta una lista indicativa práctica para la organización de un curso de capacitación en mercadeo, adoptada en una reunión para países africanos y del Asia occidental.

## Puntos de debate

1. ¿En su país se ha llevado a cabo una encuesta sobre necesidades de personal de mercadeo? En caso afirmativo: ¿Cuáles fueron las estimaciones? ¿Abarcaron todos los sectores de empleo en mercadeo? En caso negativo: ¿Puede Ud. hacer estimaciones de los sectores que quedan por abarcar? Verifique sus estimaciones consultando a una muestra disponible de empleadores.
2. ¿En qué sentido prevé Ud. que crecerá la demanda de personal para mercadeo en los próximos decenios? ¿En qué proporción? Prepare un análisis de las necesidades de formación en mercadeo para su país partiendo de los siguientes supuestos:
  - a. un cambio radical en el supuesto que el Estado se haga cargo de las funciones principales de mercadeo;
  - b. una política de minimización del gasto público y de atribución del máximo grado de responsabilidad a la empresa privada autónoma.
3. ¿En su país se han celebrado seminarios nacionales sobre aspectos del mercadeo alimentario y agrícola? ¿Quiénes han participado? ¿Que indicaciones puede Ud. obtener respecto a su impacto?
4. Averigüe de fuentes oficiales y universitarias cuántas personas salieron de su país para estudiar mercadeo en otros países. ¿Qué hacen ahora estas personas? Póngase en contacto con algunas de ellas y pregúntales su opinión sobre la utilidad de la formación que recibieron. ¿A qué otros países recomendaría que se enviara a sus connacionales para estudiar mercadeo en estos momentos? Dé las razones.

5. ¿Qué instituciones imparten formación en mercadeo en su país? ¿Estima Ud. que satisfacen las necesidades actuales y futuras? ¿Qué cambios sugeriría?
6. ¿En su país sería útil un centro especializado en capacitación en mercadeo? En caso afirmativo: ¿A qué grupos debería impartir formación y en qué niveles? ¿Cómo podría convertirse en un centro viable? ¿Hay posibilidades de que el centro realice investigaciones comerciales mediante contrato?
7. ¿Cuáles deberían ser en su país las características principales de un programa de capacitación para el personal de un organismo oficial de compra de cereales para consumo humano? ¿Para gerentes de cooperativas rurales de mercadeo? ¿Para pequeños vendedores independientes de productos agrícolas? Indique las diferencias según duración, plan de estudios, etc., con arreglo a la índole de su labor.
8. ¿Cuáles son las fuentes principales de información sobre mercadeo en su país? ¿Ofrecen una base suficiente para enseñar a nivel universitario? ¿A nivel administrativo intermedio? ¿A nivel técnico y profesional? ¿Cuáles son los materiales didácticos complementarios que más se necesitan?

## Referencias

ABBOTT, J.C. y MAKEHAM, J.P. Agricultural economics and marketing in the tropics. Londres, 1979 Longman.

ADEYOKONNU, T.O. y OLAYIDE, S.O. Readings in agricultural marketing. Departamento de 1978 Economía Agrícola, Univ. Ibadán.

FAO. Creación y funcionamiento de las Juntas de Mercadeo Agrícola, por J.C. Abbott y 1966 H.C. Creupelandt. Roma. FAO: Guía de Mercadeo N° 5.

FAO. Comercialización de frutas y hortalizas, por J.C. Abbott. 2a ed., rev. Roma. FAO: 1970 Guía de Mercadeo N° 2.

**FAO. Mercadeo del arroz, por J.C. Abbott et al. Roma. FAO: Gula de Mercadeo N° 6. 1972**

**FAO. Problemas de mercadeo y programas de mejora, por J.C. Abbott. 4a ed. Roma. FAO: 1973 Gu# de Mercadeo N° 1.**

**FAO. Training in agricultural and food marketing at middle level. Informe de la Consulta 1974 para Pa#ses Africanos y del Cercano Oriente. Roma.**

**FAO. Comercializaci#n de huevos y aves de corral, por G.F. Stewart y J.C. Abbott. 4a ed. 1977a Roma. FAO: Gu# de Mercadeo N° 4.**

**FAO. Comercializaci#n de ganado y carne, por M.G. Fenn. 2a ed. Roma. FAO: Gu# de 1977b Mercadeo N° 3.**

**FAO. Mercadeo de fertilizantes, por K. Wierer y J.C. Abbott. Roma. FAO: Gafa de Mercadeo 1978 N° 7.**

**FAO. Training for agricultural marketing. Report of a Regional Agricultural Marketing 1981 Project for the Near East Workshop, Roma, I-S junio 1981. Roma, FAO.**

**FOSTER, P.J. Education and social change in Africa. Londres, Routledge & Kegan Paul. 1965**

**HARPER, M. The African trader. Nairobi, East African Publishing House. 1973**

**JAIN, S.C. Principies andpractice of agricultural marketing and prices. Bombay, Vora.**

**ONAH, J. O., ed. Marketing in Nigeria: experience in a developing country. Londres, Cassel 1. 1979**

**WHETHAM, E.H. Agricultural marketing in Africa. Oxford, Oxford University Press.**

[Indice](#) - [◀Precedente](#) - [Siguiente▶](#)

[Home](#)":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">

---

## 4. Cereales alimentarios

[Indice](#) - [◀Precedente](#) - [Siguiente▶](#)

Para cubrir la demanda de consumo se desarrolla por lo general un sistema de mercadeo libre compuesto de empresas autónomas y competidoras, adaptado a las necesidades. Así lo demuestra, la estructura de las empresas familiares, que en Nigeria aseguran un suministro regular de alimentos a ciudades de varios millones de habitantes. La oscilación de precios para un cultivo estacional entre el período de cosecha y una fecha posterior del año será desde luego menor que si no intervinieran los comerciantes. Cada cual comprará en el período de precios bajos y retendrá las existencias para venderlas más tarde, atenuando así la oscilación estacional de precios. Sin embargo, por los márgenes que es necesario prever para cubrir los riesgos de pérdidas materiales, incertidumbres comerciales y el empleo de recursos financieros escasos, la oscilación de los precios estacionales puede incluso parecer alta. Un sistema de este tipo abandonado a su suerte, es poco probable que suavice el impacto sobre productores y consumidores de una oferta estacional, y todavía a menos el de las fuertes variaciones de una temporada a otra, respecto de la producción interna total. Para aliviar las escaseces dicho sistema recurrirá a las importaciones. Además de exigir el desembolso de divisas, esas importaciones pueden desalentar al productor nacional. La incertidumbre respecto de los mercados de venta y los beneficios impide también al agricultor el acceso al crédito para adquirir insumos de producción.

La mayoría de los gobiernos de Asia, de América Latina y, en años recientes, de Africa, han considerado aconsejable crear algún mecanismo de estabilización del mercado para reducir ese desincentivo para los productores y atenuar las dificultades de los consumidores de bajos ingresos derivadas de bruscas fluctuaciones

en los suministros y precios de los cereales básicos. A este respecto están tratando de cubrir necesidades ya reconocidas hace muchos años en Europa y América del Norte. No es de prever que los agricultores realicen ulteriores esfuerzos y desembolsen dinero para aumentar la producción a menos que se les garantice un comprador para esa producción suplementaria con un precio mínimo definido. Para que un precio garantizado resulte eficaz, tiene que haber un organismo que esté dispuesto a comprar a ese precio. Para que los precios al consumidor sean adecuados a sus ingresos, tiene que haber también algún medio de suministro público cuando el mercado libre aumenta demasiado.

En los casos en que la maduración de varios cultivos alimentarios importantes se produce en distintas épocas del año, es menor la necesidad de un mecanismo de estabilización. Eso es lo que sucede en las zonas tropicales húmedas, donde el ñame y la mandioca pueden sustituir a los cereales de estación.

## Administración del mercado con 10 por ciento de la cosecha

Un programa típico de estabilización de precios de los cereales se basa en la creación de un organismo público bien dotado para comprar, vender, mantener existencias. Este organismo tiene una reserva reguladora, que se repone con compras a un precio previamente determinado, con lo que se favorece el mercado durante la campaña de recolección, cuando muchos agricultores tienen urgencia de vender. Se da salida a esa reserva de existencias mediante ventas al por mayor o al por menor fuera de estación, limitando así los aumentos de precios al consumidor. Puede recurrirse a los comerciantes y cooperativas existentes como agentes de compra, en cuyo caso el programa de estabilización puede realizarse con recursos relativamente limitados al no sustituir a los canales comerciales existentes.

Este sistema de estabilización se adapta a la situación de los países que necesitan algunas importaciones para complementar la producción interna, o en los casos en que las exportaciones son marginales pero no sustanciales o constantes. En los países exportadores, a menos que el precio al productor se base en paridades

de exportación, estos planes suelen recurrir a repetidas subvenciones estatales. El organismo estabilizador no puede recuperar las pérdidas de exportación de los productores o consumidores, pues solo maneja una parte del suministro comercializado.

Para estabilizar el mercado interno es necesario también controlar las importaciones y exportaciones de los productos correspondientes y de los sucesos aceptables. A veces se otorga un monopolio de importación/exportación al organismo de estabilización. Las importaciones libres, sin ningún tipo de restricciones podrían inundar el país con importaciones baratas, lo que impediría al organismo estabilizador vender sus existencias a un precio satisfactorio.

Para que un organismo de este tipo pueda equilibrar su presupuesto, ha de permitírsele que obtenga un beneficio extraordinario sobre algún producto complementario destinado a los consumidores de ingresos superiores.

Las importaciones de arroz en algunos países africanos brinda esa oportunidad. Sin embargo, incluso con esa asistencia, no puede esperarse que un organismo estabilizador pague a los agricultores precios superiores a los que podría cargar al consumidor deducidos sus costos de explotación. De igual manera, no puede esperarse que venda al consumidor a un precio inferior al del productor más los costos. Por lo tanto, a menos que el Estado esté dispuesto a subvencionar (cosa que en muchos países es impracticable), no se pueden considerar precios de sustentación a los agricultores o mantener bajos los precios al consumidor fuera de los niveles económicos. Las existencias no pueden distribuirse gratuitamente en casos de emergencia, sin reposición de los productos. Los organismos reguladores de cereales en varios países africanos han tenido que interrumpir o reducir considerablemente sus actividades debido a que la distribución gratuita de existencias con fines de socorro había agotado sus recursos.

Compras. Antes de que puedan comenzarse las compras, tiene que existir seguridad de que se dispondrá, cuando haga falta, de los fondos o créditos necesarios para pagar el producto. También tiene que haber



acceso a almacenes, aunque no es necesario que todos los almacenes sean propiedad del organismo cuando pueda también arrendarse espacio de depósito. Una solución práctica es la de estimar:

- cuánto tiene que adquirir el organismo para poder influir en los precios pagados al agricultor y al consumidor (esto tiene que contemplarse como una proporción del cultivo que realmente pasa a los canales comerciales);
- qué cantidad puede manipular materialmente el organismo sin pérdidas por falta de almacenamiento adecuado y de medios de transporte para trasladar el cereal a los almacenes disponibles.

La cantidad que suele aceptarse corresponde a un 10-20 por ciento de la cosecha comercializada en años medios, con un 14-15 por ciento como objetivo provisional común. Esto significa, desde luego, una proporción mucho menor de la producción total. En los países en desarrollo, la mayor parte se consume en las aldeas donde se produce. Las compras de maíz por la Junta de Productos de Kenya fueron durante muchos años de 1 a 2 millones de sacos de una producción estimada en 14 a 15 millones de sacos.

Sólo en pocos países en desarrollo, el organismo de estabilización trata de comprar todo el volumen de un cereal básico que se comercializa. A algunos de estos organismos se les ha otorgado el monopolio de las compras al por mayor con objeto de llevar una política de mantenimiento del precio interno por encima de los niveles del mercado mundial, aun cuando esto suponga exportaciones sustanciales. La pérdida por exportaciones podría entonces distribuirse en las ventas en el mercado interno. En la práctica, es difícil aplicar un monopolio de compras, salvo para productos procedentes de grandes explotaciones. Cuando abundan los productores pequeños, la evasión es muy grande.

A los agentes de compra se les paga una comisión por saco adquirido para el organismo estabilizador. De esta forma el organismo no tiene gastos fijos de personal para realizar las compras que se concentran en una determinada estación y que pueden variar mucho de un año a otro según la cosecha. Sin embargo, en muchos países el pequeño agricultor tal vez no pueda obtener el precio que le corresponde mediante ese

sistema, debido a su endeudamiento con el agente comprador, a la falta de información sobre precios, normas de calidad, etc. Para garantizar que los agricultores reciban realmente el precio estabilizado, en las zonas productoras pueden crearse algunas dependencias de compra directa. Pueden también utilizarse como agentes de compra a las cooperativas de agricultores. Esto facilita además la provisión de crédito institucional al pequeño productor de cultivos alimentarios, cosa que muchas veces se complica por las dificultades de su reembolso.

Cuando se establecen puestos de compra bajo administración directa o en régimen de cooperativa: ¿Por cuánto tiempo tienen que estar dispuestos a comprar durante la temporada, y cuánto deben gastar en almacenamiento y equipo? La tendencia de muchos organismos de estabilización es comprar todo lo posible durante el período que sigue a la recolección. Esto les da luego más fuerza para manipular la situación de la oferta, pero concentra el peso en el almacenamiento y transporte central en ese momento. Alentar a los agricultores a quedarse con parte de la cosecha ofreciéndoles precios que aumentan constantemente después de la recolección puede reducir esta carga estacional.

La organización de los pagos a los agricultores requiere mucha atención. El designar a un comerciante como agente deja en sus manos por lo menos parte de la responsabilidad que supone el obtener dinero constante para pagar a los agricultores en el momento de la entrega. Las cooperativas y los puestos directos de compra dependen totalmente de la financiación anticipada que les proporciona el organismo estabilizador. Los retrasos en la disponibilidad de fondos y los complicados trámites para reducir el riesgo de su desaparición, como el pago mediante un vale canjeable en un banco, han provocado fuertes críticas de los agricultores. Cuando por 10 días durante la temporada alta, la Corporación Alimentaria de la India no pudo comprar en Khanna, el gran mercado de acopio del Punjab, los precios al agricultor bajaron un 15 por ciento.

Los incentivos de precios por la calidad en la explotación aunque intachables en principio, a menudo se relajan para simplificar las adquisiciones. La Corporación Alimentaria de la India, presionada por los agricultores que recolectaban cereales en condiciones húmedas en 1980, redujo el requisito mínimo para el arroz al 18 por

ciento de humedad y el 6 por ciento de impurezas. Esto lleva a entregar un producto húmedo y de baja calidad; en consecuencia resultaron perjudicados el almacenamiento y la reventa. Lo mejor en estos casos es la introducción de normas sencillas, con un incentivo de precios por la calidad, distribuidas en varias temporadas para que así resulte posible su reajuste gradual.

*Determinación de los precios.* Para lograr su objetivo de fomento a la producción, los planes de precios de compra deben anunciarse con anterioridad a la siembra. Si el precio se fija demasiado alto, el organismo se encontrará con que se le ofrece toda la cosecha, quizás incluso aquella parte que normalmente se retiene para consumo local. De ello se derivarán dificultades en el transporte y el almacenamiento y correrá el riesgo de quedarse sin fondos para cumplir el precio base garantizado, con repercusiones adversas para la confianza futura. Si el precio se fija a un nivel bajo, el grueso de la cosecha irá a parar a manos de los comerciantes. El organismo estabilizador no tendrá entonces existencias a las que dar salida, a menos que importe el producto, si el precio al consumidor sube bruscamente ya más avanzado el año. Un punto lógico de partida está a medio camino entre la paridad de las importaciones y las exportaciones. Este precio puede ajustarse en las temporadas siguientes sobre la base de la experiencia sobre la respuesta del productor, del comercio y del costo descargado de los suministros importados.

**Almacenamiento y transporte.** La iniciación de un programa de estabilización requiere un acceso seguro a los almacenes. En las capitales se ha observado la tendencia a construir grandes silos. Una necesidad previa, sin embargo, es disponer de almacenamiento en centros de transporte conveniente en las principales zonas productoras. Hay que tener en cuenta los almacenes existentes, que pueden ser alquilados. En muchos casos, en los países en desarrollo los edificios tipo almacén, que sirven para mantener fertilizantes y otros suministros y productos agrícolas, son a menudo más económicos para el almacenamiento estacional. Los silos especializados son convenientes para el almacenamiento por más tiempo y en los puertos, donde lo más importante es el rápido movimiento de carga y descarga.

[Sin una propina no comprar nuestros productos.](#)

**" En este momento u los miembros no podemos pagarles más que el 70 por ciento del precio... menos las deducciones."**

Para el transporte de cereales adquiridos en operaciones de estabilización, por lo general es más económico arrendar los medios de transporte a otras empresas. Mantener una flota de vehículos expresamente para atender necesidades de carácter fundamentalmente ocasional puede constituir un empleo antieconómico de los recursos del organismo. Otras empresas están en mejores condiciones por lo general para conseguir un uso más completo durante todo el año de sus vehículos y, mediante las cargas de retorno, pueden operar con menores costos. Otra observación que se hizo en base a la experiencia de Malawi y de otras partes, es que el fomento del desarrollo de empresas autónomas de transporte por este procedimiento es uno de los instrumentos más eficaces para estimular iniciativas comerciales autónomas en un país en desarrollo.

En los organismos estabilizadores, la importancia de la competencia organizativa y de los conocimientos especializados sobre manipulación técnica de cereales, almacenamiento y asuntos empresariales, nunca será suficientemente subrayada. Muchos gobiernos tropiezan con dificultades para designar al mejor personal disponible y permitirle trabajar sin interferencias políticas.

Existencias de estabilización y reservas. Las existencias que obran en poder de los organismos estabilizadores pueden tener por finalidad nivelar los suministros y los precios dentro de una temporada, pueden constituir un arrastre de suministros procedentes de un buen año agrícola, o pueden servir de reserva destinada a hacer frente a escaseces futuras, es decir, una reserva de seguridad alimentaria. Teóricamente hablando, conviene distinguir entre existencias destinadas a cubrir fluctuaciones normales entre temporadas (y años), y una existencia suplementaria que se tiene para amortiguar el efecto de una carestía anormal. Esta carestía puede derivar de:

- una cosecha muy mala debida a sequía, inundaciones, plagas, etc.;
- desastres nacionales que cortan las comunicaciones y traspasan el mercadeo;

- **disturbios políticos que alteran las pautas normales de producción y comercio.**

Para contribuir a superar tales situaciones de urgencia, varios gobiernos mantienen reservas que ascienden a las necesidades comerciales de consumo de uno a tres meses. En la práctica, la necesidad de una rotación periódica de estas existencias para mantener la calidad y las obligaciones gubernamentales de comprar a los productores en tiempos de cosecha con arreglo a los programas de estabilización de precios, significa por lo general que las reservas nacionales y las existencias de estabilización de precios guardan entre sí una relación muy estrecha. Los gobiernos pueden destinar determinadas cantidades como reservas nacionales sin tener que mantenerlas separadas físicamente.

Los programas de estabilización no necesitan reservas nacionales de este tipo para conseguir sus objetivos. El costo de mantenimiento de reservas suplementarias ha de ser cubierto separadamente por el gobierno. Si a un organismo de estabilización se le impone esta obligación, el resultado podría ser, como ha ocurrido en algunos países africanos, que éste amplíe su margen de explotación en tal proporción que los agricultores se ven obligados a vender a otros.

Los países que se benefician de exportaciones de petróleo o de minerales tal vez estén en condiciones de dar cabida a esos desembolsos en sus programas de desarrollo. Otros pueden incluso considerar esencial hacerlo así debido a las previstas dificultades en procurar las importaciones cuando sean necesarias. Esta es la situación de un país sin litoral como Malawi. Para los países cuyas necesidades en una situación de urgencia puedan cubrirse con medios de procedencia internacional sin grandes dificultades, las inversiones en existencias de seguridad y en almacenes tendrán una prioridad menor. Al disponer de acceso a través de varios puertos, puede decirse que ésta es la situación de la India por lo que al trigo se refiere. Por consiguiente, su reserva indicativa a principios de los años ochenta, cifrada en 12 millones de toneladas, frente a un consumo medio anual de 130 millones, hubiera podido ser menor sin detrimento de la seguridad.

En la sección siguiente de este capítulo se comentan las actividades encaminadas a mejorar el mercadeo de

cereales alimentarios en algunos países y cómo ha funcionado éste en la práctica.

## Creación de institutos reguladores en Colombia

En los años cincuenta, Colombia, como la mayoría de los países latinoamericanos, sufría las consecuencias del alto costo de los alimentos. El pan se vendía a casi el doble del precio en los Estados Unidos, si bien el nivel de los salarios equivalía a sólo un 20 por ciento de los percibidos en este país. Incluso para el maíz y los frijoles, que se cultivan en el país, y que constituyen la base de la dieta de la población, su precio era bastante superior al mundial. Las protestas contra especuladores y acaparadores se hablan generalizado en todo el país. El Gobierno reconoció la necesidad de iniciativas públicas tendientes a estabilizar los precios de los alimentos básicos, y se creó el Instituto Nacional de Abastecimiento (INA) para regular el mercado interno de los alimentos básicos: trigo, maíz, frijoles secos y papas. Se le otorgó el monopolio del comercio al por mayor del trigo, y el apoyo financiero mediante un impuesto sobre las importaciones. En Colombia los precios del trigo se mantengan elevados para permitir su cultivo a grandes alturas: los pequeños cultivadores, para obtener un ingreso suficiente, necesitaban que se les pagara un precio elevado. Mientras tanto, una gran explotación bien dotada podía producir a un costo relativamente bajo. Esta era una causa ideal de carácter social que se prestaba al apoyo de los políticos, en particular si éstos eran propietarios de tierras en explotación. Debía protegerse el medio de subsistencia de los agricultores pobres mediante precios para el trigo superiores a los del mercado mundial. El INA se creó con ese fin y para procurar que los cultivadores de maíz, frijoles y papas pudieran beneficiarse de mercados remuneradores. Hasta 1955, las actividades del INA para estabilizar los precios internos fueron prácticamente nulas. El Instituto disponía de complejas oficinas centrales, ocupaba cuatro pisos de un amplio edificio moderno en el centro de Bogotá, y contaba con 18 sucursales. Poseía además algunos silos modernos de cemento armado con instalaciones de secado anexas, ubicados en centros de consumo, que funcionaban a un 20-40 por ciento de su capacidad, con una única rotación al año. Sólo en las oficinas centrales, su personal ascendía a varios centenares.

En 1956 se inició un proyecto para mejorar el funcionamiento del INA. Dado que el impuesto sobre el trigo era un tema de resolución políticamente difícil, la atención se centró en estabilizar los precios de otros alimentos básicos. Estos constituían sustitutos aceptables, en particular para los grupos de ingresos menores. El primer paso consistió en elaborar una información básica en la que pudieran fundarse las operaciones de suministros y precios del INA. La Junta de Planificación Colombiana y el INA llevaron a cabo una encuesta para determinar el movimiento de alimentos básicos por carretera, ferrocarril y vías de agua, durante las diferentes estaciones de un año normal. Se prepararon estimaciones de la producción total, y se calcularon las asignaciones necesarias para el consumo del agricultor, su familia y sus animales, necesidades de semillas para la cosecha siguiente, pérdidas de almacenamiento, etc. Estas cifras básicas podían luego ajustarse de un año agrícola a otro en base a los informes sobre las condiciones de desarrollo de los cultivos. El INA disponía ya de personal, destacado en las zonas rurales, para obtener los datos necesarios. Mediante los informes de mercado y sobre estructura de los movimientos comerciales, el INA podía intervenir en los mercados internos para reducir la oscilación de precios.

El INA facilitó el personal y los locales para oficinas. La Junta de Planificación obtuvo autorización para establecer puntos de control en los caminos principales para comprobar el contenido de los camiones que transitaban. La Junta estableció un programa de acción para estabilizar los precios de los alimentos básicos. El programa, que posteriormente fue publicado alcanzó en Colombia y países limítrofes éxito de ventas como publicación, fue ampliamente citado, y contó con la aprobación general. Después de algún tiempo sin que nada sucediese, el hombre que había sido la fuerza detrás del programa se impacientó y se quejó. Fue llamado a la oficina de un político muy importante, y preguntado sobre cómo debía ejecutarse el proyecto, contestó que creando centros de compra con almacenes anexos, para adquirir en el periodo de cosecha cuando los precios eran bajos. El político le indicó entonces dónde construir el primer centro, señalando un punto en un mapa, se trataba de un lugar a 12 km de una línea férrea, absolutamente inconveniente.

Poco tiempo después el político dejó su cargo. El siguiente gobierno suprimió el INA. Sin embargo, seguía

en pie la necesidad de estabilizar los suministros y precios de los alimentos básicos, y por lo tanto hacia falta un organismo público que se encargara de su administración en forma sistemática. Un gobierno posterior creó el Instituto de Desarrollo del Mercadeo Agrícola (IDEMA), con la misión de garantizar precios mínimos a los agricultores y estabilizar los precios al consumidor del trigo, maíz, arroz, frijoles y papas. Este Instituto fue un importante patrocinador del programa de capacitación en mercadeo a cargo del ILMA, analizado en el Capítulo 3. En 1984, el IDEMA continuaba ocupándose de las funciones para las que había sido creado.

## Creación de un organismo de mercadeo de cereales en Somalia

El sorgo, principal cereal de Somalia, se cultiva en condiciones de secano. Los rendimientos varían mucho de una temporada a otra. Tras algunos años de bruscas fluctuaciones en los suministros y precios, el Gobierno otorgó prioridad a la creación de un mecanismo de estabilización del mercado. En 1967, obtuvo la asistencia de la FAO/PNUD para la construcción de almacenes con una capacidad de 20 000 toneladas, la adquisición de 7 camiones pesados, la contratación de un mecánico para su reparación, y de asesores especializados, y becas de capacitación. Si bien estos recursos no eran muy amplios, permitieron fortalecer el sector del transporte, de gran importancia en un país de largas distancias y recursos limitados como Somalia, situación que alentó al Gobierno para seguir adelante.

### Decisiones arbitrarias.

### Llegada del oficial de compras obligatorias.

Se registraron problemas. El ministro encargado del proyecto confundió sus propios intereses con los del país. Si necesitaba vehículos para su campaña electoral, utilizaba en préstamo los del proyecto de cereales. Si necesitaba cemento para construir una nueva casa, tomaba en préstamo parte del cemento que se importaba libre de derechos aduaneros con destino a la construcción de los almacenes para cereales.



Para lograr un precio mínimo garantizado al productor, el nuevo organismo de mercadeo necesitaba capital circulante. La recaudación fiscal del Gobierno apenas cubría las salidas inmediatas. Los recursos del préstamo del Banco de Desarrollo ya estaban comprometidos. El Programa Mundial de Alimentos podía ser una posible fuente de ayuda. Sus objetivos comprendían el suministro de existencias para hacer frente a escaseces anormales. Si esas existencias podían ser asignadas a un nuevo organismo de estabilización de cereales, cumplirían un doble propósito: podían venderse para aliviar la escasez de cereales alimentarios; el producto podía entonces convertirse en capital circulante que el organismo emplearía en compras futuras a agricultores somalíes. El órgano rector del PMA aprobó la propuesta, luego surgió el problema. El cereal alimentario básico de Somalia era el sorgo, importándose arroz para nutrir a la población urbana. El PMA sólo disponía de trigo y de maíz amarillo. ¿Sería útil llenar los almacenes con estos cereales? Podría incluso resultar difícil venderlos.

El nuevo organismo encontró medios financieros y se lanzó entonces a comprar, transportar y almacenar cereales. Esto ocurría durante un periodo de cosechas relativamente escasas. Los precios del mercado libre al agricultor eran ya bastante superiores al precio base garantizado. Si el organismo comenzaba a comprar cereales, esto no haría más que empujar los precios hacia arriba, lo cual produciría luego graves pérdidas cuando llegase el momento de venderlos. El procedimiento correcto en estas circunstancias era arrendar sus depósitos y vehículos a los comerciantes y aprovechar las opciones de importación, de ser necesario. Luego sobrevino la revolución.

Dos años más tarde, bajo un nuevo gobierno, se volvió a emprender el proyecto de mercadeo de cereales. Esta vez no hubo duplicidades. Sería administrado por el ejército. El organismo tendría un monopolio legal sin que se le permitiese ningún otro comercio de cereales al por mayor. Con el pleno apoyo del Gobierno, el organismo se asentó como organización eficaz de compra, almacenamiento y venta. Llegó a ser uno de los instrumentos más potentes del Gobierno, encargándosele luego la distribución de fertilizantes y la administración del crédito rural.

En 1981, la Corporación de Desarrollo Agrícola seguía siendo el único comprador autorizado de sorgo y maíz del país. También se encargaba de las importaciones. Vendía a departamentos de la administración local, que a su vez lo distribuían a través de las tiendas del Gobierno y de los minoristas autorizados. Los productores podían quedarse con 100 kg por miembro de familia y vendían el excedente a la Corporación. En la práctica, ésta compraba un 30 por ciento de la producción total. De sus compras, el 40 por ciento correspondía a cereales importados con fines de estabilización. La absorción anual de cereales de producción interna pasó de 98 000 toneladas en 1972 a 22 000 toneladas en los años de sequía; en 1979, subió a 67 000 toneladas.

La capacidad total de almacenamiento de la Corporación ascendía a 167 000 toneladas, con 82 depósitos de superficie y 16 subterráneos. Estos almacenes se hallaban ubicados en 35 centros, donde se compraba a los productores. Durante la temporada de cosecha, se establecían puestos transitorios de compra en las zonas productoras. Para cada región se facilitaba un vehículo; durante la temporada se arrendaban otros medios de transporte privados.

El margen de mercadeo para el sorgo, publicado por la Corporación en 1978 se indica en el Cuadro 4.1. Se observa que estas cifras abarcan sólo los principales costos directos de sus operaciones. No se destinan partidas para amortización de almacenes y equipo o para pérdidas materiales o de calidad del sorgo. Tampoco se prevén intereses sobre el capital fijo y de operación de la Corporación de Desarrollo Agrícola.

**CUADRO 4.1 Margen de mercadeo del sorgo, Corporación de Desarrollo Agrícola, Somalia, 1978**

	Margen	Precio
dólares por tonelada		
Precio pagado al productor		120,00
Impuesto municipal	3,20	

Impuesto estatal	11,20	
Intereses bancarios	2,40	
Sacos	4,80	
Gastos postales	0,80	
Personal de manipulación	3,20	
Transporte al almacén	8,00	
Transporte a la zona de consumo	25,00	
Gastos de almacenamiento	0,80	
Fumigación	0,80	
Administración	4,80	
Margen total	65,00	
Precio cargado al distribuidor		185,00

Los precios al productor se pagan a la entrega; sin mayor atención a la variedad, pureza y contenido en humedad. El nivel de los precios se reajustaba en vez en cuando, si bien estos ajustes no corrían parejos con la inflación. En 1981, los precios de la Corporación y el control sobre el movimiento de cereales a través de otros canales, se consideraban un desincentivo para los productores.

---

[Indice](#) - [◀ Precedente](#) - [Siguiente ▶](#)

[Home](#)":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/">

---

## Junta de mercadeo agrícola de Botswana

[Indice](#) - [◀ Precedente](#) - [Siguiente ▶](#)

Debido a las fuertes variaciones de las lluvias, este país está expuesto a notables abundancias y escaseces de sus cereales básicos, el sorgo y el maíz. Tradicionalmente, una vez cubiertas sus necesidades, los excedentes en cereales de los productores, eran comprados por agentes de empresas con sede en la República de Sudáfrica. Este grano salía de Botswana a los precios bajos predominantes después de la recolección. Parte del mismo volvía más tarde en el año, acumulando beneficios en otras partes. En épocas de abundancia, los agricultores percibían precios muy bajos. Cuando había escasez, los suministros tenían que traerse de la República de Sudáfrica a precios elevados. Era un caso clásico que justificaba la creación de un organismo nacional de estabilización.

El primer paso consistió en preparar la legislación necesaria. Esta se completó en 1974, y estableció la creación de la Junta de Mercadeo Agrícola de Botswana para:

- ofrecer un mercado seguro a los productores a precios mínimos garantizados;
- asegurar a los consumidores un abastecimiento a precios razonables;
- mantener en Botswana la producción agrícola necesaria para el consumo interno;
- procurar que los excedentes se exporten a los precios más favorables posibles, y que todo el valor recabado vuelva y quede en Botswana.

El directorio de la Junta era designado por el Ministro de Agricultura, quien podía indicar la política a seguir en interés público. Disponía de fondos propios, tenía atribuciones para contraer empréstitos y debía presentar cuentas anuales sujetas a auditoría externa. Su ejecutivo superior era el gerente general, que respondía ante los directores de la Junta respecto de:

- la gestión y administración general, incluida la formulación de planes de negocio, procedimientos de control, presupuestos de capital y ordinario;
- las recomendaciones a la Junta sobre políticas específicas de precios y mercadeo, de programas de investigación, y la ejecución de las decisiones que aquella tomare;
- la contratación y despido de personal, con sujeción a la confirmación definitiva por la Junta o el Comité Ejecutivo, y de la capacitación del personal;
- el enlace con funcionarios estatales, oficiales de investigación y extensión.

El plan de operaciones de la Junta consistía en la compra de unas 12 000-15 000 toneladas anuales de productos, por un valor del orden de 0,5 millones de dólares. Dispondría de 6 almacenes, cada uno con una capacidad de unas 2 000 toneladas. Heredó el capital acumulado de un impuesto anterior sobre las importaciones de maíz, al que se agregaron otros 200 000 dólares. Para la ulterior financiación estatal a largo plazo debía pagar el 8 por ciento de interés anual. Para las necesidades a corto plazo, podía contraer empréstitos, con los bancos a los tipos de interés comercial.

Llegado el momento, el volumen y el alcance de sus actividades rebasaron ampliamente los límites previstos. A la lista de productos que la Junta podía manejar se agregaron las semillas oleaginosas y los insumos agrícolas. Los precios garantizados para la cosecha de 1977 determinaron que la Junta tuviera que comprar toda la cosecha nacional comercializada. Fue entonces cuando se le asignó una reserva estratégica de cereales de 6 000 toneladas. Esta iría asociada a sus operaciones de cereales para la rotación periódica de la reserva.

En el Cuadro 4.2 figura un resumen del balance anual de operación. Dejando un margen para variaciones de existencias, el beneficio comercial bruto de la Junta ascendió a 703 000 dólares. Sus costos principales, en cambio, fueron sueldos y salarios por un importe de 175 000 dólares; la amortización de existencias y equipo, 145 000 dólares; y los intereses, 114 000 dólares. Según estas cifras, la Junta obtuvo un beneficio neto, aunque algunos altos funcionarios se pagaron con cargo al presupuesto de la FAO y otros fondos. Su capital se componía de una donación del Gobierno de 1,85 millones de dólares y un préstamo del Gobierno de 2,45

millones de dólares, al 8 por ciento de interés.

La Junta contaba ya con las instalaciones y el personal competente para la limpieza, comercialización y fumigación de los productos con arreglo a las normas internacionales. Esto le permitió exportar excedentes a los mercados extranjeros más ventajosos y contribuir así a los ingresos nacionales de divisas. Para estas operaciones de exportación se requirieron fletamentos marítimos, la colocación de seguros marítimos, la sincronización de los envíos por ferrocarril para que llegaran oportunamente a los barcos que cargaban a unos 1 500 km de distancia, la tramitación de la documentación aduanera, la negociación de documentos mediante cartas de crédito, la aportación de divisas. Nada de esto se había hecho antes en Botswana.

**CUADRO 4.2 Estado patrimonial y cuenta de pérdidas y ganancias: Junta de Mercadeo Agrícola de Botswana (año que finaliza el 31 de marzo de 1979)**

	Sorgo	Maíz	Legumbres	Semillas oleaginosas	Fertilizantes	Sacos	Varios	Total	Total 1978
miles de dólares									
Ingresos por ventas	506	1 531	1 301	1 318	182	247	84	5 169	2511
Mercado									
Existencias de apertura	123	421	115	138	79	260	74	1 210	263
Compras	363	1 102	1 007	1 040	103	311	97	4 023	3 183
Transporte y manipulación	7	25	-	7	-	-	1	40	27
Beneficio sobre las									

existencias al costo	-	5	3	42	7	-	5	62	(55)
Bienes de uso	-	-	-	-	-	(39)	(11)	(40)	(17)
Total parcial	493	1 553	1 125	1 227	189	532	1 76	5 295	3 401
Existencias de cierre	63	193	34	52	30	349	108	829	1 211
Total	430	1 360	1 091	1 175	159	183	68	4 466	2 190
Beneficio bruta	76	171	210	143	23	64	16	703	321

Se implantaron medidas de lucha contra las plagas que redujeron las pérdidas o las averías en los productos almacenados por debajo del 0,5 por ciento. La Junta también creó empresas para la molturación del sorgo, la mezcla de piensos y la limpieza de semillas. Así pues, además de conseguir su objetivo primordial de estabilizar el mercado cerealista, sirvió también de medio para aplicar nuevas técnicas en varios sectores afines.

La Junta se benefició de un constante apoyo estatal durante sus primeros años. A menudo los dirigentes políticos de Botswana fueron quienes más ayudaron. Por la intervención del Ministro de Agricultura, la Junta se vio libre de presiones por parte del Parlamento para aplicar con flexibilidad las diferencias de calidad en las compras a los agricultores. El Ministro, agricultor también él, declaró que sería el primero en aceptar las deducciones cuando correspondiesen.

## Los trópicos húmedos

En el litoral del África occidental, en las zonas del Caribe y en otras zonas climáticas análogas de Asia, es poco común que se dependa de un cereal importante para el suministro alimentario. El ñame, la mandioca y otros tubérculos ofrecen fuentes alternativas de energía. Pueden plantarse y recolectarse en cualquier temporada.

La mandioca puede conservarse dejándola simplemente en el terreno. En estas condiciones, los consumidores pueden pasar a otros alimentos cuando hay escasez de uno; por lo tanto también es menor la necesidad de mantener reservas reguladoras. Por otra parte, su costo sería probablemente más alto que en otras partes. Los climas húmedos aumentan el riesgo de pérdidas por infestación de insectos, moho, etc.

Sin embargo, con el aumento de la población urbana en estas zonas climáticas y de los ingresos, las preferencias del consumidor por cereales frente a los tubérculos son más fuertes. En épocas de precios altos, el gobierno se ve forzado a tomar medidas. La existencia de una junta de mercadeo que se ocupa de un cultivo de exportación y anuncia los precios al productor con anterioridad a la campaña de cultivo constituye un precedente para proceder de igual modo respecto a otros cultivos.

Así ha sucedido en Ghana. Ante la escasez padecida en 1965, el Ministro de Agricultura anunció que el Gobierno crearía una junta de mercadeo alimentario. Algunos años más tarde, la Corporación de Distribución de Alimentos, que reunía a la antigua Corporación de Mercadeo Alimentario de Ghana y el Grupo de Acción para Distribución Alimentaria, vendió al por mayor y al por menor muchos artículos del país. Contaba con una plantilla de 800 personas y su finalidad era la de garantizar precios mínimos a los agricultores para el maíz y el arroz. La Junta de Fomento de Cereales y Leguminosas también se encargaba de aplicar precios mínimos a estos cultivos. Con unos 80 empleados en su sección de mercadeo, operaba una red de centros de compra y almacenes.

En el informe al Ministerio de Agricultura sobre el mercadeo de cereales a mediados de 1970 se puntualizan las limitaciones del sistema comercial. También se señalan las dificultades con que tropiezan los organismos oficiales de estabilización creados para mejorar la situación.

Las variaciones de precio dentro del año son especialmente altas en los años de malas cosechas. Así por ejemplo, en 1972 los precios del maíz aumentaron en un 125 por ciento; en las dos temporadas que siguieron, la oscilación fue más moderada. Fueron marcadas las diferencias de



precio entre zonas. En julio de 1975, el precio al por mayor para el maíz en Atebuba fue de 25 dólares por saco, en Kumasi de 39 dólares, en Accra de 47 dólares y en Ho de 63 dólares. Las diferencias denotan claramente deficiencias en el transporte y las comunicaciones. También contribuye a ello la falta de recursos materiales y financieros por parte de los comerciantes para comprar y almacenar cantidades algo mayores y desplazar remesas más voluminosas de las zonas excedentarias a las deficitarias. Algunos comerciantes se mostraban renuentes a operar en zonas extrañas a causa de los riesgos e inconvenientes que ello suponía. Preferían operar en su ambiente conocido, recurriendo a las mismas fuentes de abastecimiento a lo largo de varios años y tratando con clientes que ya conocían desde hacía tiempo. Los únicos mayoristas nacionales con capital y medios de transporte para aprovechar las diferencias de precios por zonas son algunos norteos. Tienen familiares que hacen de comisionistas en las zonas productoras y de mayoristas en los grandes mercados. También hacen uso de teléfonos y cablegramas. Tienen sus problemas sin embargo, porque a menudo no son ghaneses.

Por lo tanto, los comerciantes indígenas trabajaban con limitaciones de carácter social y material a la hora de distribuir los suministros de forma eficiente en todo el territorio nacional y entre temporadas.

*El informe sigue diciendo:*

Durante las campañas de 1972/73 y 1973/74, las compras de maíz hechas por la Junta ascendieron a 5 600 y 16 000 toneladas, respectivamente. Pero en 1974 se tropezó con problemas de venta. Lo cual contribuye a abarrotar sus almacenes y a tener vinculado su capital circulante. No estuvo en condiciones de cumplir sus obligaciones de comprador regulador después de la buena cosecha recogida a mediados de 1974.

Muchos agricultores tuvieron que vender a comerciantes a precios inferiores al mínimo garantizado y perdieron su confianza en la Junta. Esta tropezó también con graves dificultades de transporte y

almacenamiento. Sus secadoras no habían podido hacer frente al gran volumen de maíz húmedo entregado. Tampoco pudo controlar eficazmente el empleo de esos fondos en los centros de compra. De 1971 a 1974, la Junta acumuló pérdidas por 2,0 millones de dólares.

La Corporación de Distribución de Alimentos atravesó también por graves dificultades. Vendió a los consumidores a precios bajos en unos 150 kioscos minoristas que operaban en los principales centros urbanos. Los suministros eran irregulares y se registraron problemas de control financiero. La Rota de la Corporación consistente en 80 camiones de 7 toneladas y en 36 remolques de tractores sufrió frecuentes averías, escaseaban además las piezas de repuesto. Por falta de personal experimentado y calificado no se pudieron alcanzar los niveles de eficiencia comercial.

## Distancias en el Sahel

La necesidad de estabilizar los suministros y los precios de los cereales básicos entre una y otra temporada cobra máxima importancia en las zonas semiáridas, donde la producción se concentra en un período del año y los rendimientos fluctúan fuertemente de acuerdo con las precipitaciones. Tal es la situación de los países africanos del Sahel y también, si bien en diverso grado, en otras zonas áridas del mundo. La gestión de los precios garantizados y la estabilización de suministros a menudo se complica en dichas zonas debido a las largas distancias que existen entre un centro de producción y población y otro. Eso hace que el transporte de cereales entre los centros resulte muy costoso.

Una idea de la confusión que puede derivarse de las presiones políticas orientadas a impedir el acaparamiento y ayudar a los consumidores frente a situaciones de hambre ha sido expuesta por Barbara Harris en *Going Against the Grain*, documento que constituye una acerba crítica a la intervención estatal en el Sahel. Los objetivos declarados de los gobiernos eran abastecer las zonas urbanas y las regiones rurales normalmente más deficitarias, estabilizar los precios al productor y mantener bajos los precios al consumidor.

### Las medidas adoptadas se caracterizaron por:

- la escisión institucional y la proliferación. En el Senegal, a partir de 1973 en seis años se establecieron 97 organismos paraestatales. En el Níger los organismos paraestatales administraban una tercera parte del sector de la economía. En muchos casos sus actividades eran paralelas a las de la administración civil, e incluso las duplicaban;
- una tendencia a la expansión sin tomar en consideración la viabilidad financiera. Las necesidades financieras, tecnológicas y de personal eran elevadas, mientras que los excedentes de mijo y sorgo eran de escaso volumen y esporádicos, como así también la demanda adicional de suministros para consumo. Con el objetivo declarado de reducir el costo del mercadeo, los organismos paraestatales debían pagar al productor precios superiores a los del mercado libre, vender al consumidor a precios menores y comerciar en lugares donde los negociantes privados no podían o no querían ir;
- una inestabilidad crónica en la estructura y en las funciones. Las operaciones relativas al mijo y al sorgo con frecuencia eran una parte secundaria del volumen total de negocios de los organismos paraestatales multifuncionales. Sus decisiones estaban afectadas por disponibilidades de importación en condiciones de favor y otras influencias externas. Las incongruencias, por ejemplo, en la distribución de responsabilidades entre los sectores público y privado en Burkina Faso eran evidentes. Había cuatro series de órganos paraestatales que se ocupaban del mercadeo de cereales sin una clara política de coordinación. Las compras y las ventas se encomendaban intermitentemente a cooperativas, comerciantes privados con licencia y organismos paraestatales regionales o para determinados cultivos;
- la centralización de los almacenes y las elevadas pérdidas en comparación con las del sector campesino. Las reservas de urgencia no estaban convenientemente ubicadas respecto de las regiones deficitarias;
- el uso negativo de un monopolio de venta al por mayor. En la práctica, un monopolio paraestatal era simplemente una campaña poscosecha, de limitada duración, que se suspendía bruscamente cuando los fondos se agotaban o cuando no se disponía de sacos. Los agricultores que necesitaban dinero durante el período de poscosecha estaban obligados a vender en el mercado paralelo. Los precios ofrecidos eran bajos debido a las restricciones sobre el movimiento de cereales por los particulares. Por

consiguiente, las fluctuaciones de los precios rurales se exacerbaban, en lugar de reducirse. Las coacciones ejercidas por algunos organismos paraestatales durante sus campañas de compra barrían con las disponibilidades de los cultivos de subsistencia, acentuando así la demanda fuera de temporada al llevarse de la localidad esas cantidades.

La necesidad de una política clara sobre las funciones respectivas de los comerciantes y de un organismo oficial de estabilización es evidente, como también lo es la de asegurar que la actuación de la administración central y local apoye siempre esa política. Pueden deducirse otras dos conclusiones:

1. las operaciones de existencias reguladoras deberán descentralizarse para reducir las distancias de transporte por carreteras deficientes;
2. la ayuda internacional deberá consistir fundamentalmente en fondos para respaldar los programas de incentivo nacional frente a los suministros de cereales que deprimen esa producción porque reducen la demanda interna.

La aplicación de la primera conclusión depende de la capacidad de un organismo local, ayudado por un representante de un organismo oficial de mercadeo de cereales, de encargarse de una reserva reguladora estacional. En algunas zonas se tratará de una ampliación de un sistema administrado por la aldea y la autoridad como salvaguardia tradicional. Se necesitarán fondos para que los agricultores que aporten sus suministros puedan recibir el pago si así lo desean. Otra posibilidad es que reciban un crédito y conserven el derecho a participar en los beneficios de las ventas a precios superiores en una fecha más avanzada del año. Las ventas fuera de la zona se limitarán a las cantidades que sobren una vez satisfechas sus necesidades.

No se considera que un sistema de este tipo pueda sustituir a un mecanismo nacional de estabilización sino simplemente que reduce su intervención en las situaciones de precios y oferta en localidades distantes o aisladas. El organismo de estabilización comprará en el sistema rural de existencias y entregará los suministros adicionales, previa solicitud. Para fijar sus precios se tendrá entonces en cuenta el coste del

**transporte.**

La segunda conclusión se desprende de los peligros de dejar que la población de un país en desarrollo consuma alimentos básicos obtenidos de cereales que no puede producir. Es un problema con el que se enfrentan muchos países africanos. El acceso al trigo de importación en condiciones de ayuda ha reforzado y ampliado las preferencias del consumidor, que antes se reducían a limitados grupos de altos ingresos. Podría producirse un aumento de los suministros de cereales nacionales fijando precios de incentivo, pero los gobiernos carecen de los recursos para ello, especialmente cuando se requieren subvenciones para mantener los precios al por menor al alcance de grupos de bajos ingresos.

En 1980, a los agricultores senegaleses se les ofreció un precio interesante y una garantía de venta para el sorgo y el mijo, junto con un programa bien coordinado de insumos, crédito y extensión. La Junta de Mercadeo (ONCAD) tuvo que comprar unas 110 000 toneladas de sorgo y mijo, pero solo pudo revenderlas con fuertes pérdidas. A muchos agricultores se les había inducido a pasar de la producción de maní a la de cereales, con lo que las disponibilidades de maní para la exportación bajaron considerablemente. La ONCAD tuvo que cerrarse y se abandonó el programa de promoción de cereales.

Los países del Sahel necesitan fondos para apoyar programas de incentivo de la producción y de diferenciación de precios al consumidor más bien que ayuda en forma de alimentos. Pero incluso esta solución no debe estirarse demasiado, naturalmente. Si se expande la producción de cereales quitando tierras a los cultivos de exportación más bien que elevando los rendimientos, se reducirían entonces los ingresos de divisas. Estos se dedican a sostener una demanda de consumo para productos no agrícolas, casi todos importados. Con los establecimientos vacíos y sin nada que comprar, los precios garantizados para los cereales no sean tal vez un estímulo eficaz para la producción.

## Ayuda a los consumidores de bajos ingresos

[Indice](#) - [◀ Precedente](#) - [Siguiete ▶](#)

Muchos gobiernos de los países en desarrollo consideran que un nivel de precios para los cereales alimentarios básicos lo suficientemente alto como para proporcionar un incentivo de producción a los agricultores es demasiado elevado para los consumidores de bajos ingresos. Estos no pueden permitirse el precio al por menor que ha de fijarse para cubrir los gastos de acopio, transporte, almacenamiento y distribución. Los gobiernos que reciben grandes ingresos fuera del sector de la agricultura tal vez podrán resolver este problema con subvenciones. Pueden crear un organismo especial (como la CONASUPO en México), para vender a los grupos de ingresos bajos a menos del costo. Su déficit es cubierto por el Gobierno. Para los países en desarrollo que no disponen de esos recursos, la subvención del precio de los cereales alimentarios básicos puede convertirse en una carga insostenible. Así sucedió en Sri Lanka en los años 1970 cuando su programa de distribución de arroz absorbió hasta el 18 por ciento de los gastos totales del Gobierno.

Con un sistema de doble precio-un precio de incentivo para los agricultores con precios correlativos de mercado libre para el consumidor, más suministros para los consumidores necesitados a un precio inferior-puede funcionar de forma más económica en términos de subsidio cuando:

- una parte sustancial del suministro del cereal correspondiente pasa a través de un organismo de acopio y venta al por mayor, al que puede encomendarse la administración del programa, y

1. puede obtener, a un precio bajo de una fuente externa, suministros de cereales aceptables para

los grupos de ingresos bajos, o

2. se le concede un monopolio de importación de un cereal preferido por consumidores de ingresos altos a los que puede cargar un margen suplementario para equilibrar un déficit por distribución a consumidores de bajos ingresos;
  - existe algún medio para distinguir a los consumidores de ingresos bajos de los de ingresos altos a nivel minorista, y limitar así las compras individuales. Pueden repartirse tarjetas de racionamiento a los consumidores de ingresos bajos o a los residentes de los barrios pobres. Hay otras soluciones menos precisas como la ubicación de puestos o tiendas al por menor, o establecimientos que tienen que aplicar el precio bajo sólo en barrios pobres, o limitando las ventas a las primeras horas de la mañana.

En 1975, los directores de INDECA, organismo encargado de la estabilización del mercado de cereales en Guatemala, recibieron instrucciones para llevar a cabo un programa de ese tipo. La primera medida consistió en fijar precios máximos y márgenes a los manipuladores. El Gobierno se propuso respaldar esos controles con ventas de maíz, frijoles y arroz importados, en zonas de ingresos bajos. Se encomendó esta labor a INDECA.

Se estipularon contratos con minoristas de alimentos en zonas de ingresos bajos para su venta a precios y márgenes regulados. Además, se arrendaron locales para que la junta vendiera directamente. Sin embargo, se formaron largas colas en los establecimientos económicos; algunas personas, especialmente los niños, volvían a la cola al ver que podían hacer algún dinero extra revendiendo en el mercado libre los cereales comprados a un precio intervenido inferior.

Se seguía buscando una buena base de actuación cuando se produjo otra intervención política. Se acercaban las elecciones. Los candidatos políticos vieron la posibilidad de recibir el apoyo popular con un puesto de venta a precios oficiales subvencionados en su zona. Se utilizaron influencias para abrir un punto de venta. Fue tal la carrera que llegó un momento en que no podía asegurarse ya un suministro regular. Sin

embargo, algunos miembros de la dirección de INDECA seguían soñando con una cadena estatal de distribución de alimentos, vendiendo unos diez artículos a precios bastante inferiores a los del mercado libre. Preveían altos puestos para los directores y el personal profesional.

Sin embargo, al aumentar los precios de los alimentos en el mercado libre y al ser menos regulares los suministros en los puntos oficiales de ventas, las colas fueron alargándose. Se formaban ya la noche antes de la llegada prevista de los suministros. Faltaban tiempo y personal para asegurar una buena gestión y supervisión. La prensa comenzó a criticar cada vez más esta acción de asistencia. Lo cual llegó a los oídos de un grupo de gente joven que eran los principales sostenedores del partido que ganó las elecciones. Como gesto para su país, ofrecieron hacerse cargo de la junta de mercadeo de cereales y reorganizarla. La oferta fue aceptada por el Ministro de Agricultura. La mayor parte del personal de la junta fue sustituido y se asignaron personas sin capacitación ni experiencia. Sin embargo, los periódicos siguieron dando noticias de largas colas, de la insuficiencia de los suministros y nutriendo dudas sobre el manejo de los fondos. El Gobierno decidió sacrificar al Ministro de Agricultura y se nombró uno nuevo. Este tomó una decisión rápida: en el plazo de un día y en previsión de que se recolectara en breve una buena cosecha de cereales, suprimió todo el programa de distribución de alimentos. Hubo demostraciones y un clamor popular para que se abriesen de nuevo los puestos de venta de cereales baratos. Pero después de una semana crítica, se atenuaron las demostraciones y pudo sostenerse la decisión del Ministro. Esto ayudó al Gobierno a resolver su problema, pero no el de los consumidores de bajos ingresos.

El nuevo criterio oficial se orientó a mejorar los canales comerciales de distribución de alimentos fomentando la creación de cadenas voluntarias y de cooperativas. Previa indagación, resultó que la mayoría de las personas encargadas de las tiendas de las cooperativas las explotaban como si fueran propietarios. Como componían la cooperativa y nadie quería admitir la situación o modificarla, no pudo hacerse nada más en este sentido.

El objetivo del programa de mejoras era reunir a los minoristas en una cadena voluntaria, que se encargase de



las compras en conjunto y así reducir sus costos. Un grupo de minoristas se reunieron para centralizar parte de sus compras al por mayor. Pero lo hicieron secretamente; de lo contrario, hubieran tenido que pagar un considerable impuesto sobre la cifra de negocios. Como cooperativa podían hacerlo legalmente pero la legislación en curso no prevenía a las cooperativas de minoristas. Se obtuvo de las autoridades competentes la enmienda de la ley y se abrió así paso a un desarrollo prometedor.

El Consejo Mundial de la Alimentación llevó a cabo en 1980 un análisis de los programas de subvenciones de cereales alimentarios y de distribución directa. Llegó a la conclusión de que el sistema de precios dobles funcionaba con un beneficio óptimo para los productores de cereales y sus consumidores en el Estado indio de Kerala. La organización clave era la Compañía Alimentaria de la India. Sus almacenes proporcionaban cereales a 256 mayoristas aprobados (210 privados y 46 cooperativas). Estos mayoristas estaban afiliados con 11 385 tiendas de racionamiento (8 462 privadas y 2 923 cooperativas). Por término medio, un depósito o subdepósito de la Compañía servía a unos 7 comerciantes mayoristas, cada uno de éstos abastecía a 45 tiendas al por menor. Cada tienda al por menor servía a un promedio de 345 hogares provistos de tarjetas de racionamiento. El arroz se adquiría en virtud de una orden del Gobierno por la que las explotaciones con 0,8 hectáreas o más de arrozales debían suministrar cantidades establecidas a un precio determinado. Sin embargo, durante los años 1970 esto contribuía sólo un 3-7 por ciento de los suministros canalizados en el sistema de racionamiento; el resto provenía de zonas productoras de cereales excedentarios en otras partes de la India.

### [Se vende a más bajo precio a quien presenta una tarjeta de racionamiento.](#)

A la ración tenían derecho todas las familias, salvo aquellas con tierras suficientes para proveer a sus necesidades de consumo (un 3 por ciento). Por consiguiente, no se realizaron verificaciones sobre ingresos, que siempre resultan difíciles en la práctica. Sin embargo, los 50 kg de cereales suministrados por persona y año a través de estas tiendas de precios justos, aunque aseguraban una ingesta alimentaria mínima, cubrían sólo parte de las necesidades de los consumidores. La mandioca era el suplemento más común para los

**pobres. Los consumidores ricos podían comprar el arroz en el mercado libre a precios elevados. La disponibilidad de cereales alimentarios en el mercado libre permitía a los consumidores un alto grado de opción.**

**La distribución pública de cereales en Kerala contó con dos elementos importantes: restricciones al movimiento en Kerala de cereales alimentarios procedentes de fuera del Estado, y venta por el Gobierno, a través de tiendas de precios justos, de los cereales importados. La primera medida mantuvo el precio agrícola en Kerala muy por encima del nivel nacional. Durante 1974/ 75, el precio del mercado libre del arroz en Kerala era de 3,49 rupias por kg. en tanto que el precio común en la India era de 2,50 rupias por kg. Esto significaba que los agricultores de Kerala disponían de un incentivo continuo para ampliar su producción; también suponía que el programa de distribución en Kerala tenía siempre acceso a cereales de precios inferiores procedentes de fuera. Aunque el Gobierno de la India tuvo que dar subvenciones para los alimentos distribuidos en Kerala, el Gobierno de esta región pudo recuperar de sus consumidores todos los gastos efectuados en la administración del sistema. Además, el Estado no efectuó inversiones de capital para apoyar el racionamiento. Los mayoristas y minoristas proporcionaron las instalaciones de almacenamiento. Los mayoristas se encargaron del transporte dentro de los márgenes permitidos por el gobierno del Estado.**

**Hubo naturalmente una diferencia de calidad entre el grano suministrado por racionamiento y el existente en el mercado libre. En los diez años que van de 1967 a 1976, el precio del mercado libre para el arroz osciló del 141 al 274 por ciento del precio del arroz racionado. Esto sirvió de incentivo a los agricultores para una producción de calidad. Permite a los consumidores de mayores ingresos satisfacer sus preferencias, sin perjudicar los intereses nutricionales de los consumidores de ingresos inferiores, que recurrieron al racionamiento para dos tercios del arroz que consumían. Para los grupos de mayores ingresos, el arroz racionado sólo supuso un tercio de su consumo.**

**El racionamiento ofrece la oportunidad de determinar el cereal que ha de canalizarse a través del sistema y su calidad. Puede procederse a una selección de manera que sólo los necesitados se beneficien de los servicios**

de racionamiento. Con lo cual el racionamiento de los alimentos puede dar lugar a una autodeterminación de los beneficiarios, incluso en situaciones en que los métodos administrativos no puedan determinar eficazmente los grupos destinatarios. Al ser limitadas las oportunidades de reventa, la mayoría de los consumidores probablemente harán uso del cupo racionado sólo en la medida que lo necesiten para su consumo personal. Así ha ocurrido con la distribución de cereales alimentarios de calidad inferior en las tiendas de racionamiento en el Pakistán.

El mantener bajos los precios al por menor de un cereal menos preferido pero no obstante nutricional, con fondos obtenidos de gravámenes sobre el cereal preferido también se verá favorecido por el método de autodeterminación de los beneficiarios. Así ha podido hacerse con el maíz en Indonesia frente al arroz, y con el sorgo y el maíz en Africa respecto del trigo y el arroz.

Los programas de reajustes de precios al consumidor para los cereales básicos a veces se contemplan con cierto escepticismo debido a las elevadas necesidades presupuestarias y a los gastos administrativos de oportunidad, a los efectos depresivos sobre los precios agrícolas nacionales, y a las filtraciones a favor de grupos no destinatarios. La experiencia de la distribución pública llevada a cabo en Kerala indica que, en determinadas circunstancias, pueden salvarse estos obstáculos mediante buenas políticas de adquisición, de determinación de precios y de distribución.

## Lecciones

### *1. Necesidad de un mecanismo de estabilización*

La necesidad de un mecanismo de estabilización es clara cuando los alimentos básicos se cosechan durante una o dos temporadas breves y sus rendimientos pueden variar mucho debido a las condiciones de producción. Esta necesidad tiene menor prioridad cuando se dispone de cultivos sucesivos en diversas temporadas del año. Cuando las distancias son grandes entre las zonas de producción intensiva y las

poblaciones, lo mejor es descentralizar de forma correspondiente las operaciones de estabilización. Es probable que la nivelación de precios en todo el territorio entrañe costos excesivos de transporte. Mantener los precios bajos con arreglo a los niveles preanunciados durante temporadas en que los rendimientos son bajos, desestabilizar los ingresos de los agricultores. En este capítulo la preocupación por el funcionamiento de organismos oficiales de estabilización denota el vasto interés existente a este respecto en los años 1955-70. Dados los problemas financieros de los primeros años de la década de 1980, varios gobiernos redujeron considerablemente su intervención en el mercadeo de cereales.

## *2. Escala de intervención*

La adquisición del 10-25 por ciento de la cosecha comercializada suele bastar a efectos de estabilización. Debe dejarse espacio para la continuación de las operaciones de mercado libre existentes a fin de reducir la carga sobre el organismo de estabilización y el riesgo de desincentivos a los productores, en caso que dichas operaciones no puedan absorber toda la oferta de los productores. Esto puede hacerse manteniendo márgenes lo suficientemente amplios entre los precios de compra y de venta del organismo público con objeto de fomentar el comercio privado.

## *3. Recurso al monopolio*

El exigir que los agricultores vendan únicamente al organismo de estabilización fomentará probablemente la ineficacia en el empleo del transporte, almacenamiento y también en otras funciones de mercadeo. Muchos agricultores tal vez tengan que hacer pagos ilícitos en los centros oficiales de compra para obtener un servicio o una clasificación que les favorezca. Todo ello puede significar que los precios efectivos sean inferiores a los que registrarían si existiera el libre juego de la competencia.

No obstante, puede ser necesario que el organismo tenga un monopolio sobre la importación de cereales. La oportunidad de obtener un margen elevado en los cereales preferidos por los consumidores de ingresos

superiores le ayudarán entonces a cubrir los costos de una política estabilizadora.

#### 4. Determinación de precios

El punto inicial suele ser el establecimiento de un precio mínimo al productor que es intermedio entre el nivel competitivo de las exportaciones y el tope competitivo de las importaciones. Este precio mínimo puede reajustarse luego según los casos para conseguir el nivel deseado de suministros. Este precio puede variar geográficamente para reflejar los costos de transporte a los principales centros de consumo.

Para fomentar el aprovechamiento óptimo de las oportunidades de almacenamiento a lo largo de la línea que va de la explotación al consumidor, debe permitirse un aumento estacional en los precios del 15-20 por ciento. Los precios diferenciales según el tiempo y lugar de la entrega constituyen incentivos importantes para los agricultores, comerciantes y cooperativas a fin de proporcionar servicios de mercadeo útiles. La falta de determinación de precios estacionales da lugar a que los agricultores entreguen todo su excedente comercializable tan pronto como lo recolectan. Esto hace concentrar la demanda en el sistema de transporte y obliga a un organismo de estabilización a tener siempre a disposición una capacidad de almacenamiento innecesariamente grande.

Los compradores oficiales se hallan sometidos a constante presión por parte de los agricultores para aceptar cereales a los precios prefijados de compra independientemente de su condición. Harán bien en sostener los incentivos de precios para mantener bajos el contenido de impureza y la humedad. De lo contrario, tendrán que cargar con altos costos de secado, limpieza y desechos, y se perderá el incentivo destinado a aquellos agricultores que están en condiciones de secar y limpiar su propio grano.

Lo mejor es mantener flexible el precio al que se da salida a los suministros, a ser posible de forma directa a los minoristas. Deben tenerse a disposición existencias, o adquirirse de ser necesarias, para ese período que la experiencia señala como el de precios máximos para el consumidor. Con la experiencia acumulada y el

conocimiento que tiene del mercado, el organismo puede estar en condiciones de implantar un sistema de precio doble: las ventas a precios del mercado libre, y a un precio inferior, al por menor, a los consumidores de bajos ingresos. Esto resulta más económico cuando la demanda del producto ofrecido permite la selección de compradores de bajos ingresos.

### 5. Administración

Una administración especializada; acceso a datos fiables sobre producción y perspectivas agrícolas; cantidades almacenadas y otros indicadores de mercado; así como una relativa libertad de intervenciones estatales arbitrarias, son elementos indispensables para el buen funcionamiento de un sistema como el que comentamos. En particular, el gobierno debe hacerse cargo del costo de las existencias de reserva y de seguridad alimentaria, o movilizar la ayuda internacional con ese fin. Debe estar preparado, ocasionalmente, a subvencionar exportaciones si las reservas reguladoras rebasan el nivel económico. Si el organismo estabilizador tiene su espacio de almacenamiento totalmente ocupado y no se le da autorización para exportar en su debido momento, no tendrá donde almacenar cereales adquiridos para mantener el precio mínimo para la siguiente cosecha. Han de estimarse claramente el capital de operación y el crédito necesarios para cumplir los precios básicos preanunciados y proveer a la asignación adecuada.

### 6. Almacenes

Los silos y el equipo de manipulación mecánica son útiles cuando hace falta una manipulación rápida para evitar retrasos en el transporte. Los almacenes que permiten el almacenamiento a granel o en sacos se prestan mejor para situaciones de amplia oferta de mano de obra. Antes de efectuar nuevas inversiones de importancia en almacenes, debe prestarse atención a las carreteras de acceso y servicios de transporte y a un aprovechamiento pleno de las instalaciones existentes. Al fijar la ubicación de las nuevas instalaciones de almacenamiento, tienen prioridad los puntos terminales de transporte; luego las zonas de producción por su accesibilidad. Para una cosecha muy abundante deben prepararse cobertizos transitorios. En las zonas de

consumo, es necesario disponer de almacenes para cubrir la demanda prevista hasta que puedan llegar los suministros de procedencia nacional o exterior.

### 7. Ayuda al comercio privado

La experiencia acumulada en varios países indica que el mercadeo oficial de cereales puede ser muy costoso si se tienen en cuenta todos los gastos. Es probable que la responsabilidad residual de trasladar grandes cantidades del productor al consumidor siga correspondiendo al comerciante privado. De lo cual se desprende que el gobierno debe tratar de crear un clima favorable a éste. Las empresas comerciales privadas necesitan tener seguridades para las actividades futuras, y una ayuda específica para poder establecer una estructura eficaz de mercadeo en base a su actual acervo de experiencia.

### Puntos de debate

1. ¿Qué proporción de los cereales producidos en su país se comercializa? ¿Por qué canales llega al consumidor?
2. Identifique las empresas principales dedicadas al mercadeo de cereales en su país. ¿Qué cantidades negocian en un año medio? Indique cualquier información que pueda obtener sobre cómo han llegado a esa situación y cómo la mantienen.
3. ¿Cuáles son los métodos de transporte, almacenamiento y elaboración de cereales que predominan en su país? ¿En qué punto se producen las mayores pérdidas? ¿Qué cambio propondría Ud. para reducir las?
4. ¿En qué grado fluctúan los rendimientos agrícolas de los cereales básicos en su país? ¿Cuál ha sido la tendencia en los diez años últimos?
5. ¿Existe algún mecanismo específico de estabilización de la oferta y de los precios en su país? Indique cómo funciona. Por término medio, ¿qué proporción del cereal comercializado pasa por dicho

mecanismo?

6. ¿Cuáles son los arreglos existentes para mantener una reserva complementaria de un año para otro a fin de hacer frente a una situación de urgencia? ¿Cómo se financia? Teniendo en cuenta la situación general de su país: ¿Cree Ud. que esta reserva debe ser mayor o menor? ¿Cómo se mantiene su calidad?
7. Los precios de compra aplicados por el organismo de estabilización en su país:
  - ¿Aumentan a lo largo de la temporada para reflejar los costos de almacenamiento?
  - ¿Disminuyen según la distancia de los centros principales de consumo para reflejar los costos de transporte?
  - ¿Proporcionan un incentivo para premiar la calidad?

Habida cuenta de la situación de los agricultores a quienes compra y de su capacidad de ejecución efectiva, hasta dónde debe llegar el organismo con esas políticas?

8. El organismo de estabilización de su país: ¿Compra directamente a los agricultores o se vale de agentes? ¿Hasta dónde tienen que llevar los agricultores sus cereales para obtener el precio mínimo prefijado? ¿Cuáles son las opiniones de los agricultores sobre la eficacia de esos arreglos de compra?
9. Se sostiene que los precios de los cultivos valorados por su contenido proteínico (como frijoles y guisantes) y los sucesos de los principales cereales (como el mijo y el sorgo en las zonas áridas, y la mandioca y el ñame en las zonas tropicales húmedas), deben también estabilizarse; de lo contrario su producción bajaría. ¿Constituye esto un problema importante en su país? ¿Cabría la posibilidad de extender las garantías de precios mínimos a esos cultivos? ¿Cómo se aplicarían esas garantías?
10. ¿Hay arreglos en su país por los cuales los consumidores de ingresos bajos pueden obtener suministros de cereales básicos a precios inferiores a los pagados por la mayoría de la población? En caso afirmativo: ¿Cómo funcionan? ¿Qué cambios propone Ud.? En caso negativo: ¿Cree Ud. que hace falta un sistema de este tipo? ¿Cuál sería la mejor forma de que funcionase, habida cuenta del costo y



de la situación económica del país?

11. ¿Qué se hace en su país para ayudar a las empresas autóctonas a convertirse en un sistema eficaz de mercadeo de cereales que funcione a escala nacional?

## Referencias

**BIRLA INSTITUTE OF SCIENTIFIC RESEARCH. ECONOMIC RESEARCH DIVISION. State in food 1980 grain trade in India: a study of policies and practices of public distribution. Nueva Delhi.**

**CILSS/CLUB DEL SAHEL. Marketing, price policy and storage of food grains in the Sahel: a 1977 survey. Volume synthesis; Vol. 2, Country Studies. Univ. Michigan.**

**FAO. Creación y funcionamiento de las Juntas de Mercadeo Agrícola, por J.C. Abbott y 1966 H.C. Creupelandt. Roma. FAO: Guía de Mercadeo N° 5.**

**FAO. Mercadeo del arroz, por J.C. Abbott et al. Roma. FAO: Guía de Mercadeo N° 6. 1972**

**GOVERNMENT OF PUNJAB, FOOD DEPARTMENT. Wheat procurement policy. Lahore. 1981**

**HOLMBERG, J. Grain marketing and local reform in Ethiopia. Uppsala, Scandinavian Institute 1977 of African Studies.**

**IFPRI. Public distribution of foodgrains in Kerala: income distribution implications and 1979 effectiveness, por P.S. George. Washington, D.C.**

**JONES, W.O. Marketing staple food crops in tropical Africa. Cornell University Press. 1972**

REUSSE, E. Aspectos económicos y comerciales de los sistemas posteriores a las cosechas en 1976 las economías del pequeño agricultor. Bol. mens. Econ. Estadíst. Agríc. (FAO), 25(3-4). (Octubre 1976.)

SUBBARAO, K. Rice marketing system and compulsory levies in Andhra Pradesh: a study of 1978 public intervention in food grain marketing. Delhi, Allied Publishers Bombay.

TIMMER, C.P., FALCON, W.P. y PEARSON, S.R. Food policy analysis .Johns Hopkins Press. 1983

WILCOCK, D. C. The political economy of grain marketing and storage in the Sahel. Michigan 1978 State University.

---

[Indice](#) - [◀Precedente](#) - [Siguiente▶](#)

[Home](#)":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">

---

## 5. Frutas y hortalizas

[Indice](#) - [◀Precedente](#) - [Siguiente▶](#)

La mejora del mercadeo de frutas y hortalizas en los países en desarrollo es un tema importante en razón de:

- los rápidos aumentos en la demanda derivados de la creciente población urbana;
- las posibilidades de exportar productos de alto valor, fuera de estación, con el consiguiente ingreso en divisas;
- el carácter perecedero de muchas frutas y hortalizas;
- las oportunidades que ofrecen al pequeño agricultor de incrementar sus ingresos;

- la contribución al empleo por sus características de producción, manipulación y ventas que requieren el uso de mano de obra intensiva.

Las situaciones que evidencien en mayor grado las deficiencias en la comercialización de frutas y hortalizas son la gran diferencia que se suele observar entre el precio pagado por el consumidor y el percibido por el agricultor, la congestión en los mercados populares y los desperdicios. Las bruscas fluctuaciones estacionales en el precio de muchas frutas y hortalizas constituyen una fuente de irritación para los consumidores. Para el agricultor estas fluctuaciones se reflejan en los períodos en que no hay compradores para su producción. Una demostración ulterior de su defectuoso mercadeo es que dicha producción no se canalice hacia mercados donde obtenga su justo precio.

Las medidas generalmente recomendadas para mejorar el mercadeo de frutas y hortalizas son envasado, manipulación y transporte mejores; su clasificación por calidades; la ampliación de la temporada comercial y la nivelación de las abundancias y escaseces mediante la planificación de las entregas a los mercados y el almacenamiento; instalación de equipo de elaboración y transporte refrigerado; creación de nuevos mercados y establecimiento de nuevas empresas especializadas en mercadeo. En la sección siguiente se analizan algunos proyectos elaborados para aplicar esas mejoras, los problemas que se han encontrado y la forma en que se han resuelto.

## Centralización de la clasificación y embalaje

En los países en desarrollo una de las estrategias ha sido establecer dispositivos centrales de embalaje donde se seleccionan las frutas y hortalizas se clasifican y embalan para suministrar al mercado un producto uniforme de calidad conocida. Estos pueden también servir de centros para asesorar a los cultivadores y planificar los suministros de manera que respondan a la demanda del mercado. Se convierten así en el núcleo de un sistema estable y eficaz de producción y mercadeo. Funcionarios de los países en desarrollo ya se han

familiarizado con estos conceptos mediante viajes de estudio y otras actividades de carácter internacional; y durante los años 1960 y 1970 se realizaron varios proyectos encaminados a aplicar esas ideas en los países en desarrollo. Sin embargo esas mismas personas no conocen las complejas cuestiones que representaba insertar esos centros en un sistema de mercadeo ya existente.

Valle del Jordán. Esta es una zona privilegiada para la producción de hortalizas de invierno gracias a su clima cálido y a la abundancia de agua para riego. Los consumidores de altos ingresos de los países del Golfo están dispuestos a pagar un buen precio por las hortalizas. El Gobierno jordano se percató que este valle podía convertirse en un invernadero para los mercados del Cercano Oriente en invierno y quiso establecer un sistema de mercadeo que hiciese realidad esas posibilidades. Decidió establecer dos centros de embalaje mecanizado del tamaño mínimo utilizado en los Estados Unidos con una capacidad de 6 toneladas por hora. Todos esperaban la llegada de esta nueva tecnología que introduciría innovaciones del siglo XX en un sistema tradicional.

Los primeros problemas surgieron con los agricultores en cuyo beneficio se habían construido dichos centros. Tenían contratos permanentes con los agentes de compra y los mayoristas de Ammán que les proporcionaban semillas fertilizantes y le anticipaban el pago. Los centros de embalaje sin embargo serían administrados por el Departamento de Agricultura que no había buscado la colaboración de los mayoristas y tampoco podía dar crédito a los agricultores.

Otro problema era decidir la combinación adecuada de calidades para los mercados que se iban a abastecer. Si se aplicaban las especificaciones de clase consideradas ventajosas en Europa y en América del Norte el 30 por ciento de los tomates serían desechos. ¿Qué hacer entonces con estos desechos? Si no se podían vender el precio medio al agricultor sería inferior al que se practicaba con el sistema ya existente. Se vio claramente que si los productos se clasificaban con menos precisión deparaban mejores precios a los agricultores. Entretanto, el proyecto había alentado a algunos comerciantes a buscar la forma de ofrecer un producto de mejor calidad en el mercado de Kuwait. Idearon un pequeño envase de consumo de 4,5 kg en lugar de las cajas de 20 kg. Para

ello los tomates se clasificaban a mano y se embalaban en el almacén del agente en Amman.

También debían tenerse en cuenta los rendimientos de la inversión en instalaciones y equipo. El nuevo centro de embalaje de Wadi Yabis sería administrado inicialmente por el Departamento de Mercadeo del Ministerio de Economía Nacional. El Director del Departamento acordó que ocho exportadores suministrasen 5 toneladas diarias de tomate para su envío al mercado de Kuwait. Las entregas reales fueron muy inferiores. Surgieron problemas: durante algunos días las tormentas impidieron la recolección; la planta se cerró una semana durante el Ramadán. Las comunicaciones con los exportadores, sus agentes y el Departamento de Mercadeo de Amman resultaban difíciles; la planta carecía de teléfono. Se alcanzaron las 30 toneladas diarias frente a una capacidad fijada en 50 toneladas. El costo del edificio de 25 x 55 m había sido de 48 000 dólares en 1965; el equipo y otras inversiones esenciales 40 000 dólares. Debido a estos costos de inversión en infraestructura, los gastos de explotación subían fuertemente cuando la producción total anual no alcanzaba las 3 000 toneladas. Desde luego, las operaciones se iniciaron a una escala mucho menor. El equipo mecánico sólo resultaba económico cuando se aseguraba suficiente movimiento.

Las tierras altas de Kenya. La política del Gobierno de Kenya se orientaba a introducir a los pequeños agricultores en una economía de mercado. De esa forma luego ellos mismos se convertirían en un mercado para la industria nacional y estimularían el crecimiento general. Un obstáculo al aumento de la producción hortícola en muchas zonas con tierras idóneas disponibilidad de agua y conocimientos técnicos, era la falta de acceso a un mercado.

En junio de 1970, un grupo de trabajo recomendó la implantación de una clasificación sistemática para estimular a los horticultores a elevar la calidad de su producción. La Agencia de Desarrollo de Cultivos Hortícolas (HCDA) establecería centros de clasificación y embalaje para demostrar sus ventajas. Tomando en consideración la experiencia de Jordania, se comenzaría con bancos sencillos de selección y con dos calidades: regular/media e inferior.

El primer centro se situó en el mercado municipal de Machakos, a 63 km de Nairobi. Funcionaba dos días a la semana, es decir en los días de mercado, en un recinto, techado, de tela mecánica, con un compartimento para la oficina. Su equipo consistía en una báscula de plataforma, un banco de clasificación, un escritorio, dos sillas, un archivo metálico y un camión de 1,5 toneladas por un costo de 5 700 dólares.

### Selección manual en el centro de embalaje.

Los tomates se empaquetaban en envases de madera recuperables con capacidad para 12 kg. Se entregaban a un minorista importante en Nairobi. Su demanda aumentó más rápidamente que los suministros de los cultivadores. Llegó un momento en que la planta sufrió una fuerte competencia por parte de los mayoristas de Nairobi. Algunos horticultores aseguraban que no podían vender sus tomates a través de la planta porque los mayoristas luego se negaban a comprar sus otros productos; el principal mayorista comenzó a pagar a los cultivadores un precio mayor que el de la planta, probablemente perdiendo dinero. Los suministros no llegaban a la planta, que tuvo que cerrar. Una encuesta de cultivadores indicó que más del 80 por ciento hubiera preferido vender sus tomates al centro pero se lo impedían los mayoristas. Después del cierre de la planta, los comerciantes redujeron sus precios. Entonces los cultivadores solicitaron del oficial agrícola comarcal su reapertura.

El centro de Karatina, situado a 125 km al norte de Nairobi fue el que más éxito tuvo. La competencia fue mucho menor debido a la distancia. El gerente era un antiguo oficial de campo del distrito. Funcionaba tres días por semana y era abastecido por 30-40 cultivadores. Hacia mediados de 1975 los proveedores eran 500 con una lista de espera de 300. Un camión de 3,5 toneladas hacía dos viajes a Nairobi cada día laboral. El margen bruto medio mensual entre los precios de compra y de venta en 1974 era de 2 400 dólares. Los costos, incluidas las entregas a Nairobi, la amortización del camión y del equipo, ascendían a 1 600 dólares mensuales. Un comité elegido por los propios cultivadores para formular sugerencias y dirimir las quejas contribuyó a su buen funcionamiento. Al agrupar su producción y clasificarla uniformemente, estos pequeños cultivadores pudieron abastecer a los mercados urbanos, que antes se hallaban fuera de su alcance.

Casi toda la producción que pasaba por el centro de embalaje se agregaba a la que ya producían para el mercado local. Por consiguiente, la operación produjo sustanciales ingresos adicionales que contribuyeron a elevar el nivel de vida y a fomentar el desarrollo de la comunidad.

Un centro de embalaje para papas fue establecido para el polígono de colonización de Kinangop, distante de Nairobi 76 km por camino pavimentado y otros 25 km por camino de tierra. Los cultivadores de la zona solicitaron la ayuda de la HCDA por la gran diferencia de precios que existía entre los que recibían de los comerciantes y los precios de los mayoristas de Nairobi. Las papas eran clasificadas mecánicamente en tres tipos de tamaño: menos de 45 mm, 45-55 mm, y más de 55 mm de diámetro. El tamaño pequeño se devolvía al productor; las papas de tamaño medio y mayor se vendían por cargas de camión a minoristas de Nairobi o Mombasa. Las papas grandes se ofrecían en sacos de papel de varias hojas de 25 kg y se vendían con una prima respecto de las medianas, que se ofrecían en sacos de yute de 80 kg. Las papas clasificadas por tamaño fueron bien aceptadas por los minoristas y los proveedores de buques en Mombasa. Los cultivadores recibían siempre precios mejores que los que ofrecían los comerciantes. En 1974 se lamentaban de que debían esperar dos a cuatro semanas para el pago.

Los centros de selección y embalaje organizados por la HCDA en Kenya no tuvieron todos éxito desde el punto de vista financiero. Sin embargo, demostraban que los pequeños cultivadores, distantes 60-150 km de los mercados urbanos podían tener acceso a dichos mercados agrupando sus productos de forma sistemática. El pago según la calidad y el rechazo de los productos de calidad inferior a un nivel que justificase su transporte a un mercado distante mejoraban la calidad general de la producción. La práctica comercial de pagar un único precio por toda la producción ofrecía escasos incentivos a los cultivadores para mejorar la calidad y en el largo plazo tenía un efecto perjudicial sobre los precios. Los minoristas de Nairobi vendían mejor los productos clasificados, que los consumidores apreciaban más.

Israel. En el mercadeo de frutas y hortalizas, Israel es actualmente uno de los exponentes más importantes del mundo. La producción, el mercadeo de frutas frescas y la elaboración constituyen actividades perfectamente

integradas. Se fomenta activamente la producción destinada a la exportación: se abastece con ella a distintos mercados a fin de evitar la depresión de los precios y al propio tiempo de no atraer a los competidores. La base de todo ello es el control central de la calidad y de las entregas a través de la Junta de Control y de Agrexco.

Sin embargo, en los años 1950 y principios de 1960, Israel buscaba todavía asesoramiento. El sistema de subasta a la baja, utilizado por las cooperativas de los Países Bajos había interesado siempre; se contrataron los servicios de un especialista holandés para estudiar las posibilidades del sistema en Israel. Este hizo el siguiente comentario: La forma en que se realizan actualmente las subastas no es eficaz. Los locales son demasiado pequeños; y se celebran al mismo tiempo varias subastas, lo cual constituye un inconveniente. Para conseguir el máximo precio debe siempre aspirarse a la concentración de los suministros. Esto lleva a congregar a los compradores en un mismo lugar e intensifica la competencia.

La forma oral de subasta al alza lleva demasiado tiempo. Cuando el subastador ha recibido la última puja, sigue todavía esperando para asegurarse. Muchos de los lotes ofrecidos son demasiado pequeños; su venta lleva el mismo tiempo que si se vendiera una tonelada o más de una vez. Los gastos de subasta son muy elevados: en Holanda van del 3 al 5 por ciento, mientras que en Israel son el doble. Para el sistema de subasta a la baja se emplea un reloj de gran esfera en el que aparecen los valores monetarios con una aguja que se desplaza, de los precios altos a los inferiores. Los compradores se sientan en puestos numerados en filas frente al reloj; cada asiento tiene un botón para parar. Cuando la aguja llega al precio que se desea pagar por el lote ofrecido, el comprador aprieta el botón. Esto para el indicador y se enciende en la pizarra el número del comprador. El subastador anota el número del comprador y el precio pagado; la aguja vuelve a su sitio y se saca a subasta el siguiente lote. Las ventas se realizan a un ritmo muy rápido, pero sólo puede hacerse esto cuando el producto, antes de la venta en muestras o por lotes, responde a una buena clasificación y embalaje, y puede ser inspeccionado por el comprador previamente.

Las ventajas del sistema de subasta a la baja sobre otros sistemas de ventas para productos frescos al por



mayor son todavía objeto de discusión. El sistema de subasta a la baja no se ha adoptado ampliamente en todas partes, y desde luego no en los países en desarrollo. En cualquier caso, los israelíes se percataron pronto de la realidad. Su próximo paso fue revisar sus prácticas de clasificación. Se aclararon las especificaciones sobre calidad, se elaboraron procedimientos uniformes para su aplicación y se organizaron cursos de capacitación para clasificadores. Muy pronto el sistema israelí de mercadeo de frutas y hortalizas, sobre todo las destinadas a la exportación, se convirtió en uno de los más eficaces del mundo. Combinaba la concentración del poder de venta en los mercados de ultramar y la flexibilidad a la hora de adoptar decisiones. Todavía se cita el método utilizado para promover la venta de aguacates israelíes en el Reino Unido durante los años 1960. La demanda de consumo se limitaba a unas pocas tiendas selectas en Londres; en los demás lugares no había aguacates. La compañía israelí de exportación empleó personas para que visitaran fruterías en las ciudades prósperas de varias partes del país: pedían aguacates. La semana siguiente llegaban otros pidiendo también aguacates. Los minoristas quedaban impresionados y ordenaban el suministro; así se desarrolló el mercado.

---

[Indice](#) - [◀ Precedente](#) - [Siguiente ▶](#)

[Home](#)":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">

---

## Aprovechamiento de las ventajas climáticas

[Indice](#) - [◀ Precedente](#) - [Siguiente ▶](#)

Puede ser un estímulo importante para el desarrollo aprovechar las oportunidades que ofrecen las ventajas climáticas para suministrar frutas y hortalizas a consumidores en zonas y en épocas en que no hay suministros de producción local. Permiten los ingresos en divisas y aumentan considerablemente los ingresos

agrícolas en el país exportador. Gozan de estas ventajas climáticas los países del área del Mediterráneo, del Africa central, del Caribe y del subcontinente indo-pakistan. Inicialmente miraban en particular a Europa y América del Norte en busca de un mercado ventajoso. Posteriormente los países ricos en petróleo del Asia occidental y los centros comerciales de Oriente se convirtieron en las metas principales.

Consideración del mercado desde el principio. En la década de 1960 varios países mediterráneos realizaron grandes inversiones en riego como base para un desarrollo agrícola intensivo. Para justificar el desembolso debía demostrarse que la producción encontraría un mercado de gran valor, pero, la tendencia durante las primeras fases fue sencillamente la de asumir esto sobre la base de un crecimiento proyectado de los ingresos del consumidor en el noroeste de Europa. Estos programas estuvieron encabezados por planificadores macroeconómicos sin sensibilidad por el mercadeo; el no tomar en consideración su importancia perjudicó sus probabilidades de éxito.

Fue notable la ausencia de interés por la organización del mercadeo. Hasta 1962, sólo 3-4 por ciento de los gastos totales de la Cassa per il Mezzogiorno-creada para promover el desarrollo del sur de Italia-se destinó al mercadeo. Los fondos en su mayor parte se destinaron a instalaciones para el acopio o la elaboración local. Pero los beneficios previstos de estas instalaciones físicas no se concretaron al no constituir parte de un canal de mercadeo. En la zona de Metaponto, por ejemplo, destinada a la producción intensiva de frutas y hortalizas, la carencia de un canal comercial visible y de información de mercado frenó las posibilidades de inversiones complementarias.

También en Jordania cuando se pusieron en producción en 1961 las primeras 4 000 hectáreas del proyecto de colonización del este del Ghor, las dificultades de mercadeo fueron tales que pusieron en tela de juicio la viabilidad de todo el proyecto. Los nuevos colonos no pudieron encontrar mercados satisfactorios para sus productos. Se volvieron indiferentes, y se mostraron renuentes a invertir incluso pequeñas cantidades u obtener crédito para ampliar su producción.

En el siguiente telegrama relativo a un consultor en mercadeo para un proyecto de preinversión en el sur de Europa indica los diversos aspectos que abarcan un proyecto:

De un examen preliminar del problema del mercadeo de alimentos resulta necesaria la siguiente información específica detallada de organismos de la República Federal de Alemania e Inglaterra. A. Reacción básica de los distribuidores ante las perspectivas de entrada en el mercado de nuevas empresas. B. Ventajas comparativas de los productos enlatados y congelados. C. Especificaciones sobre niveles de calidad y envases de cada producto. D. Métodos y costos de las actividades de introducción. E. Surtidos mínimos necesarios para establecer y mantener una posición. F. Perspectivas de las etiquetas privadas versus el envasado por contrato, incluidas las posibilidades de combinar los dos sistemas. Consultor en esta etapa válido solo si puede proporcionar detalles de su profundo conocimiento personal de empresas europeas específicas.

Eso ya fue un gran paso adelante. Luego, los estudios de mercadeo y los preparativos se convirtieron en parte indispensable de los proyectos de desarrollo agrícola emprendidos en esa región.

La cadena de frío. La producción y el mercadeo integrados son incompletos si no comprenden medidas para asegurar que los productos perecederos lleguen al consumidor en condiciones óptimas. De lo contrario, gran parte de la producción será rechazada o se aceptará solo a un precio muy bajo; se esfumará todo el esfuerzo de producción. Con el método refrigerado, el tiempo de transporte o almacenamiento puede ampliarse considerablemente (véase el Cuadro 5.1).

Los productos cultivados en una zona climática y que deben llegar al consumidor en otra, tienen a menudo que trasladarse primero a un punto de acopio y luego a un puerto. Desde allí van en barco a otro puerto; luego por ferrocarril o carretera a un mercado mayorista central y de allí pasan a la distribución minorista. Técnicamente, esto requiere un equipo de refrigeración en el punto de acopio y de embalaje, un barco refrigerado y un transporte también refrigerado hasta el mercado final. Tal vez se necesite también un

depósito refrigerado en el puerto para la acumulación de un cargamento así como en el punto de destino, si todo el cargamento no se va a lanzar al mercado de una vez para evitar que se depriman los precios.

Un problema que se plantea a la empresa de mercadeo, individualmente considerada, es que las inversiones en una parte de dicha cadena tal vez no sean viables hasta tanto se instalen las otras partes y se obtenga un gran movimiento de mercancías. Esto ha dado lugar a situaciones como la descrita en un documento de la FAO de los años sesenta:

La mayoría de las empresas parecen haber instalado sus almacenes frigoríficos sin unos objetivos claros. Lo cual ha dado lugar a una capacidad anormalmente ociosa. Una empresa jordana adquirió una flota de camiones refrigerados pagando 35 000 dólares cada uno. Para conservar el producto en espera de su carga para Kuwait, invirtió 50 000 dólares en almacenes refrigerados con una capacidad de 1 400 m<sup>3</sup>. El primer año de funcionamiento se tuvieron grandes pérdidas. En el transporte de tomates, zanahorias y productos semiperecederos se tropezó con la concurrencia directa de los camiones normales que tenían unos costos mucho menores. Hubo una posibilidad rentable: la de acarrear a mercados lejanos productos muy perecederos como albaricoques, melocotones y uvas, pero se trataba de cantidades demasiado pequeñas para aprovechar plenamente los servicios de la empresa. Por lo tanto, ésta está ahora tratando de arrendar la mayor parte de su flota y ha transformado sus cámaras frigoríficas en un almacén frigorífico público. Ironía del destino, estas instalaciones están siendo utilizadas ahora por importadores de carne y productos lácteos, manzanas y naranjas.

Otra empresa invirtió dinero en 10 cámaras congeladores con 1 000 m<sup>3</sup> de capacidad. En los primeros meses de funcionamiento resultó que la demanda de congelación era baja. En la práctica, las diez cámaras destinadas a alimentos congelados se emplean solamente para productos refrigerados. Cinco motores están parados casi todo el tiempo.

Un tercer ejemplo ilustra la importancia de conocer bien el sector comercial que se va a servir con un almacén frigorífico. Un nuevo proyecto de mercado al por mayor incluía ocho cámaras refrigeradas con un total de 880 m<sup>2</sup> para atender a una demanda diaria de arrastre que los proyectistas hablan previsto. Pero la práctica de los mayoristas del mercado que venden a comisión era la de librarse de sus existencias lo más pronto posible. La demanda arrastrada era rara. El resultado es que estos almacenes frigoríficos ahora se emplean para las frutas importadas que esperan distribución y para productos como el queso y la carne, que no se venden siquiera en el mercado al por mayor.

#### CUADRO 5.1 Periodos aproximados durante los cuales se pueden tener las frutas y hortalizas en almacenes refrigerados

	Periodo de almacenamiento		Temperatura recomendada	
			°C	°F
Almacenables por varios meses				
Frutas				
Manzanas	2 a 8	meses	-1 a 4	30 a 39
Uvas	1 a 6	"	-1 a 0	30 a 32
Limonos, verdes	1 a 4	"	11 a 14,5	53 a 58
Limas	1,5 a 2	"	9 a 10	48 a 50
Naranjas	1 a 6	"	2 a 7	36 a 45
Peras	1 a 6	"	-1 a 1	30 a 44
Granadas	2 a 4	"	1 a 2,5	34 a 36

Hortalizas				
Remolachas	1 a 3	meses	0	32
Coles	3 a 4	"	0	32
Zanahorias	4 a 5	"	0	32
Ajos	6 a 8	"	0	32
R <span>◆</span> banos	10 a 12	"	-1a 0	30 a 32
Yuca	6	"	0 a 2	32 a 36
Cebollas	6 a 8	"	0	32
Papas de consumo	4 a 8	"	4,5 a 10	40 a 50
Papas de semilla	5 a 8	"	2 a 7	36 a 45
Batatas	4 a 6	"	13 a 15	55 a 60
Almacenables durante un mes o menos				
Frutas				
Albaricoques	2 a 4	semanas	-1 a 0	30 a 32
Aguacates	2 a 4	"	5 a 10	41 a 50
Bananos,verdes	10 a 20	d <span>◆</span> as	11,5 a 14,5	53 a 58
Bananos, maduros	5 a 10	"	14 a 16	57 a 60
Cerezas	1 a 4	semanas	-1 a 0	30 a 32
Higos,frescos	7 a 14	d <span>◆</span> as	-1 a 0	30 a 32
Mangos	2 a 5	semanas	10	50

Papayas	2 a 5	"	10	50
Melocotones	2 a 4	"	0	31 a 32
Piñ <sup>2</sup> as, verdes	2 a 4	"	10	50
Piñ <sup>2</sup> as, maduras	2 a 4	"	7	45
Ciruelas	2 a 4	"	0,5 a 1	32 a 34
Frambuesas	5 a 7	d <sup>2</sup> as	0	31 a 32
Fresas	7 a 10	"	0	31 a 32
Hortalizas				
Alcachofas	30	d <sup>2</sup> as	0	32
Esp <sup>2</sup> rragos	3 a 4	semanas	0	32
Frijoles	2 a 4	"	0 a 6	32 a 43
Coliflores	2 a 3	"	0	32
Pepinos	1 a 2	"	11,5	53
Calabazas	10	d <sup>2</sup> as	7 a 10	45 a 50
Guisantes	1 a 3	semanas	0,5 a 0	31 a 32
Lechugas	1 a 3	"	0	32
Setas	3 a 5	d <sup>2</sup> as	0	32
Espinacas	10 a 14	"	0	32
Tomates, maduros	8 a 12	"	10	50
Tomates, verdes	2 a 6	semanas	13 a 21	55 a 70

maduros Sandías	2 a 3	"	2 a 4	36 a 39
--------------------	-------	---	-------	---------

A partir de entonces ha aumentado enormemente el empleo de la refrigeración en la manipulación, transporte, almacenamiento y distribución de frutas y hortalizas. Es más, parte de los productos más duraderos, como las manzanas y las naranjas, se almacenan hasta tal punto que para el consumidor su suministro ha dejado de ser estacional, cosa que puede tener sus inconvenientes. Con los productos almacenados siempre a la vista, el consumidor puede olvidar las cualidades del producto fresco madurado en el árbol. A todo el suministro se le puede entonces dar menos valor.

Una desventaja constante para los exportadores de frutas y hortalizas percederas han sido los retrasos a causa de los requisitos de inspección en las fronteras nacionales. El sistema TIR (Transporte Internacional Refrigerado) se creó para superar ese obstáculo. Los exportadores que son miembros autorizados pueden sellar sus vagones en el punto de carga. Siempre que el sello esté intacto pueden llegar al destino final sin que se les abra para inspeccionarlos. Sin embargo, por parte de las autoridades aduaneras ha habido motivos para un cierto escepticismo. Uno de sus golpes en 1981 fue el encontrar, en la frontera de Trieste entrando a Italia, 1,5 toneladas de hashish embalada en el centro de una carga de productos refrigerados.

Envíos de ensayo. Se trata de una parte integrante del desarrollo del mercadeo, elemento esencial para verificar lo que parece viable sobre la base de las encuestas y análisis antes de comprometer grandes fondos en producción y servicios de mercadeo. Demuestran también cómo la dirección y el personal deben prepararse para las tareas y los controles correspondientes.

Debido a los problemas que supone el organizar envíos de ensayo con estos fines y el riesgo de pérdidas, muchas veces son los organismos gubernamentales los que asumen esa responsabilidad. A algunos les ha faltado la experiencia necesaria. A veces por presiones políticas se ha hecho un envío aunque faltaban claramente algunas condiciones esenciales para su éxito. En 1964 se cargaron en un camión refrigerado, en Turquía? 8 toneladas de frijoles verdes para su venta en Munich. Un accidente dejó tirado el camión en la



carretera en Yugoslavia durante varios días. El cargamento se pasó a otro vehículo. Llegó a Munich a últimas horas del sábado, debido al fin de semana y a la falta de licencia de importación, los frijoles no pudieron llegar al mercado hasta el lunes, donde tuvieron que destruirse por el estado en que se encontraban.

La organización y la planificación eran insuficientes; las fechas del itinerario no estaban bien elegidos. Incluso en el mejor de los casos, los frijoles hubieran llegado excesivamente maduros a Munich. Además, la temporada estaba demasiado avanzada para poder beneficiarse de los precios máximos. No se había obtenido previamente una licencia de importación. La variedad de los frijoles no era de gran aceptación por los consumidores alemanes. El producto fue embalado por trabajadores inexpertos que emplearon demasiado tiempo. No se dispuso de básculas para asegurar un peso uniforme en los envases de expedición.

Los envíos de ensayo no sólo se hacen para abrir nuevos mercados, sino también para comprobar las ventajas de enviar material de mejor calidad e introducir nuevos servicios de mercadeo. Un ejemplo puede ser lo ocurrido en Jordania. Desde el almacén central de clasificación y embalaje creado en Jordania se enviaron tomates selectos y encerados a mercados del Golfo, establecidos para productos al por mayor. Los lotes de estos tomates obtuvieron en realidad precios más altos. Pero por razones organizativas, los precios no cubrieron los gastos adicionales de manipulación. Un estudio del mercado mayorista de Qatar 15 años más tarde indicó que los tomates jordanos seguían presentándose en peores condiciones que los suministros de la competencia y obteniendo precios inferiores.

Es claro que los envíos de ensayo deben realizarse con carácter comercial para que puedan proporcionar una información útil. Para que los costos en que se incurran y los precios que se obtengan puedan corresponderse con las características de calidad y procedimientos de mercadeo que se están comprobando, debe existir una estrecha supervisión a cargo de un profesional calificado. Generalmente, éste tendrá que acompañar el envío, menos que pueda disponer de colaboradores en el punto de destino que le informen sobre la condición del producto a la llegada, su relación con los productos de la competencia, etc. Para reducir el riesgo de conclusiones basadas en condiciones excepcionales del mercado o en otras condiciones anómalas, es

indispensable repetir los envíos de ensayo.

A principios de los años setenta, cuando la energía era barata, había probabilidades de que las ventajas climáticas pudieran quedar neutralizadas por una producción fuera de temporada en los países importadores empleando invernaderos con calefacción. La posibilidad de regular la temperatura, la proximidad al mercado y los vínculos estrechos con los distribuidores simplificaban la programación del movimiento comercial para ajustarse a la demanda. Los enormes aumentos de los precios del petróleo a partir de 1973 invirtieron esta tendencia. Las ventajas se inclinaron a favor de los productores favorecidos por el clima natural. Los movimientos de frutas, hortalizas y flores percederas desde los climas cálidos hasta los más fríos han seguido aumentando, y al unísono con ellos, también la demanda de expertos en mercadeo.

## Equilibrio entre la oferta y la demanda

Un problema que se repite en el mercadeo de muchas frutas y hortalizas es la superabundancia estacional con precios bajísimos. La reacción común es pensar en el almacenamiento. El recurso a almacenes refrigerados ha ampliado desde luego mucho el período a lo largo del cual pueden canalizarse manzanas, cítricos y otras frutas al mercado. Para otros productos, más percederos por naturaleza y de menor valor, la posibilidad de almacenarlos puede resultar sólo una trampa. Por debajo de la puerta de un almacén frigorífico en Lusaka, Zambia, salla lequido negro de las coles que se habían almacenado por superabundancia en el mercado. En Mauricio cuando se abrió la puerta de un almacén público de papas salió una densa nube de mariposas. El costo del almacenamiento, considerando las pérdidas materiales y el deterioro de la calidad, puede no estar justificado. Además, la preocupación del almacenamiento puede distraer la atención de la necesidad de acelerar el movimiento de la mercancía, organizar la promoción del producto y reajustar los precios para llevar al consumo lo antes posible la máxima cantidad.

En el más largo plazo, la temporada de recolección puede ampliarse utilizando distintos períodos de

siembra, variedades tempranas y tardías y plantando en distintas zonas climáticas. Una vez que el producto está en camino al mercado, una decisión pronta para vender la cantidad máxima lo antes posible es muchas veces la mejor solución. Esa es también una de las razones principales por la que el mercadeo de frutas y hortalizas se realiza por entrega a un agente comisionista, dejando libre la fijación del precio. Si los precios son fijos, la producción y el consumo serán probablemente menores, con menos incentivo para ampliar la temporada. El consumo no se estimula mediante reducciones de precios cuando hay abundancia de suministros.

### A veces no se justifican los costos de almacenamiento.

La administración de los suministros, para evitar la saturación de un mercado, depende por lo general de la existencia de algún punto de estrangulamiento para el transporte o la elaboración, por donde tienen que pasar las remesas y donde pueden controlarse. Ese procedimiento ha dado un gran resultado con las exportaciones de tomates fuera de temporada de México a los Estados Unidos. El grueso de los tomates proceden de la zona de producción de riego de Sinaloa. Un organismo que comprende representantes de los cultivadores expide permisos en los que se indica la zona que puede plantarse, y para la que se suministrar agua. Las decisiones se basan en estimaciones de lo que puede absorber el mercado por períodos quincenales. Se controlan los envíos a su paso por la frontera mediante un listado diario de computadora. Las asociaciones de agricultores, que están conectadas con los almacenes de embalaje, aplican multas a quienes no se ajustan a lo establecido. Si un cultivador no usa su licencia de exportación, no recibirá otra para la temporada siguiente. Los productores nuevos pueden obtener cupos de exportación siempre que reúnan ciertos requisitos.

Estos controles de la corriente comercial sirven para:

- especificar normas de calidad para las hortalizas de exportación y los tipos de envases que deben emplearse;

- recomendar las superficies máximas que han de plantarse;
- reducir los envíos al mercado de los Estados Unidos en períodos de precios bajos.

Las remesas de exportación se limitan prohibiendo tomates inferiores a un determinado tamaño (por ej., 63,9 mm de diámetro) o eliminando algunos colores como el rojo o rojo claro (de un menor valor comercial debido al riesgo de avería antes de llegar a los establecimientos de venta al por menor). Por lo tanto, se aplican los controles de cantidad en forma constructiva para mantener una imagen de calidad superior. Ahora bien, esta política no puede llevarse muy lejos sin favorecer a la competencia. En 1980, una reducción del 8 por ciento en el suministro de tomates procedentes de México dio lugar a un aumento del 20 por ciento en la producción en Florida.

Se trata de métodos viables para grupos limitados de productores especializados. Cuando intervienen muchos agricultores pequeños, se hace más difícil la asignación de cupos y su cumplimiento. La Cooperativa de Horticultores del Distrito Ugandés de Kigezi ha demostrado cómo puede afrontarse este problema en un país africano. El distrito dista 400 km del mercado principal, en Kampala, demasiado lejos para que los agricultores efectúen ventas directas. La altura favorece el cultivo de hortalizas de climas templados. La Cooperativa organizó el transporte para sus socios, estipuló contratos de suministro a algunos clientes institucionales y nombró un gerente de ventas en Kampala. Al principio se consideró obligada a comprar todas las hortalizas entregadas por sus socios. Para ayudar a ajustar las compras a la demanda prevista, comenzó con la distribución de semillas. Luego anunció aumentos de precios por anticipado para determinadas hortalizas en temporadas en que se sabía que habría una oferta escasa; cosa que se hizo al tiempo de la siembra, con el respaldo del personal de campo. Los agricultores reaccionaron inmediatamente. Se obtuvieron buenos resultados con las lechugas, las papas y las zanahorias. Continuaban todavía períodos con exceso de producción en que debían reducirse las compras. La administración de la Unión en Kigezi calculó cupos para cada cooperativa primaria según el número de sus socios y sus condiciones de producción; los cupos se basaban en estimaciones remitidas por el personal de venta en Kampala. Tardó una semana en llegar esta información al último agricultor a causa de la lentitud en las comunicaciones; con lo

cual en la práctica las hortalizas se entregaban de acuerdo con la demanda de la semana anterior.

Cuando se producía una oferta excesiva, la sociedad primaria tenía ante sí dos opciones: comprar de cada socio sólo una cantidad limitada, o comprar todo el suministro de calidad a un precio inferior con la expectativa de poder cubrir el precio de compra con los beneficios que obtenía de la Unión. Las hortalizas que quedaban en el almacén de la cooperativa se vendían a los comerciantes que servían zonas donde la Unión no tenía una organización de mercadeo o se daban a los pobres. Este sistema funcionó muy bien. Las hortalizas pasaron a ocupar el segundo lugar como fuente de ingresos, después del café.

Sin embargo, la Cooperativa continuó siendo frágil debido a la falta de personal local calificado para administrarla. Fue especialmente difícil encontrar un gerente competente para el depósito estratégico de ventas situado en Kampala. El primer gerente, después de recibir capacitación en el extranjero, renunció para poner un negocio propio; el segundo resultó ser un borracho; el tercero, después de trabajar un año en el depósito pasó a la administración estatal como oficial comercial; el cuarto tuvo que ser despedido por irregularidades; el quinto era un antiguo secretario de la Unión que tuvo que aprender el oficio cuando fue despedido el gerente anterior. La Cooperativa no estaba en condiciones de supervisar a sus gerentes. La mayoría de los socios no tenían experiencia comercial anterior ni habían nunca estado antes en Kampala.

Hubo un período en que la Unión enviaba cuatro camiones cargados de hortalizas por semana. Esta compleja organización de más de 2 000 pequeños cultivadores estaba unida por las conexiones de transporte con Kampala. Podía ofrecer en firme cargas de vuelta a los propietarios de los camiones que llevaban sus suministros a la zona, con lo que conseguían condiciones favorables. Estas conexiones se estropearon durante los últimos años del régimen de Amin. Se suspendió el movimiento de camiones de noche. En lugar de que los productos se recogieran en la tarde y se ofrecieran en el mercado al día siguiente, tenían que recogerse un día, transportarse al día siguiente y venderse al por menor el tercer día. Por último, los distintos grupos de productores pasaron a depender de las visitas esporádicas que les hacían los comerciantes autónomos.

[Indice](#) - [◀Precedente](#) - [Siguiente▶](#)

[Home](#)":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">

## Elaboraci3n

[Indice](#) - [◀Precedente](#) - [Siguiente▶](#)

El enlatado y secado de frutas y hortalizas y la preparaci3n de conservas pueden aumentar considerablemente su duraci3n y superar de esa forma muchas limitaciones comerciales. Tambi3n se pueden reducir las p3rdidas, mejorar la calidad, impedir los hurtos y simplificar la manipulaci3n y transporte ulteriores. Sin embargo, normalmente esto supone grandes costos de inversi3n y de explotaci3n. Para cubrirlos es menester un suministro constante de buena materia prima a un precio econ3mico, el acceso a mercados rentables para los productos elaborados y una administraci3n eficaz.

En general, las perspectivas para la elaboraci3n de frutas y hortalizas en los pa3ses en desarrollo son buenas. El crecimiento de los ingresos y la urbanizaci3n exigir3n que se elabore una proporci3n cada vez mayor de la producci3n agr3cola o que se elabore en un grado mayor. Las proyecciones de la FAO para el a3o 2000, prev3n que el volumen de productos agr3colas elaborados a lo largo de la primera fase se duplicar3 entre 1980 y el a3o 2000. La elaboraci3n de frutas y hortalizas ser3 la que m3s r3pidamente aumentar3. La aceleraci3n de la demanda interna y de las oportunidades de exportaci3n servir3n de apoyo, seg3n se prev3, a una expansi3n del 6 por ciento anual.

Las ciudades donde las actuales poblaciones se triplicar3n para el a3o 2000, comprenden Dhaka, Dar-es-Salaam, Lusaka y Nairobi (v3ase el Cuadro 5.2). Otras, con poblaciones de m3s de 10 millones, ser3n

**Bangkok, Bombay, El Cairo, Calcuta, Delhi, Yakarta, Karachi y Seúl. Se prevé que Ciudad de México superará los 20 millones mucho antes de llegar esa fecha. Estos son los mercados internos de evidente desarrollo para los productos agrícolas elaborados.**

**Se prevé también una expansión notable de las exportaciones de productos elaborados por parte de los países en desarrollo hacia los más desarrollados. Ocurrirán así en respuesta tanto a oportunidades de mercado interesantes originadas en costos inferiores en el mundo en desarrollo como a la presión de los gobiernos para obtener divisas que les son tan necesarias.**

#### **CUADRO 5.2 Proyecciones de la población de las ciudades (1990 y 2000)**

<b>Ciudades</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>	<b>2000</b>
millones			
Amman, Jordania	0,7	1,0	1,5
Bangkok, Tailandia	4,7	7,0	10,0
Blantyre, Malawi	0,4	0,9	1,5
Bombay, India	8,3	11,8	16,8
El Cairo, Egipto ,	7,4	9,9	12,9
Calcuta, India	8,8	11,7	16,4
Colombo, Sri Lanka	4,0	5,8	8,1
Dhaka, Bangladesh	3,0	6,0	10,5
Dar-es-Salaam, República Unida de Tanzania	1,1	2,5	4,6
Yakarta, Indonesia	7,2	11,0	15,7

Karachi, Pakistán	5,0	7,8	11,6
Katmandú, Nepal	0,2	0,3	0,5
Kuala Lumpur, Malasia	1,1	1,7	2,4
Lusaka, Zambia	0,7	1,4	2,3
Maseru, Lesotho	-	0,1	0,2
Nairobi, Kenia	1,3	2,8	5,3
Nueva Delhi, India	5,4	8,0	11,5
Seúl, República de Corea	8,4	11,5	13,6

**FUENTE:** Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, ESA/P/WP66, 3.6.1980.

Para desalentar a quienes ven ilimitadas oportunidades para establecer nuevas empresas de elaboración, debe señalarse que han fracasado un gran número de fábricas de elaboración de frutas y hortalizas establecidas en países africanos, lo que se ha debido a:

- sobrestimación de la presunta demanda: juicio erróneo sobre los gustos, preferencias y hábitos de los consumidores; infraestimación de la competencia de otros canales comerciales y sucesos, y de los obstáculos para entrar en los mercados extranjeros;
- hipótesis optimistas sobre suministro de materia prima; falta de variedades adecuadas para la elaboración; incentivos insuficientes para los proveedores de los agricultores; falta de servicios y apoyo a la producción como extensión y crédito;
- problemas de gestión, sobre todo de administración comercial; falta de instalaciones adecuadas para la promoción y distribución de las ventas; capital de operaciones insuficiente; exceso de personal; intervención poco atinada de los gobiernos.



En algunos casos, no se han realizado estudios apropiados sobre salidas comerciales antes de adoptar una decisión en materia de inversiones. En otros casos, se ha supuesto pura y simplemente, sin indagar sobre la respuesta de la producción, que el establecimiento de una fábrica atraería el suministro de materia prima. A menudo se aceptaba un estudio de viabilidad de una compañía que esperaba poder proporcionar el equipo. Hay ejemplos llamativos de estudios que llegaban a conclusiones favorables sobre la base de hipótesis totalmente ilusorias. Una compañía yugoslava basó un proyecto de una fábrica de conservas en Ghana en un precio supuesto para los tomates de una pesewa por 500 g, cuando en realidad los agricultores recibían ya el quintuplo en los mercados existentes.

**Mercados de exportación.** Un análisis de las estadísticas oficiales puede identificar las tendencias en materia de producción, importaciones y consumo de productos elaborados en mercados extranjeros potenciales. Sin embargo, para un análisis de la demanda comercial de determinados artículos de consumo elaborados como frutas y hortalizas en conserva, hace falta una minuciosa información correcta sobre calidad, envasado, fechas de entrega; transporte, almacenamiento, crédito, promoción de ventas, fijación de precios, normas y trámites comerciales, y acceso a los mercados, en particular detalles sobre barreras arancelarias y de otro tipo. Estas investigaciones deben permitir formular recomendaciones para mejorar el suministro al consumidor; tomar en consideración a los consumidores de ingresos superiores, medios o inferiores, entidades y proveedores, su ubicación, preferencias y canales de aprovisionamiento. Una fábrica de secado de cebollas, por ejemplo, se instaló basándose en la hipótesis de que emplearía una variedad roja de cebolla. Luego no podía vender su producción porque los consumidores preferían la variedad blanca.

La deshidratación de las hortalizas para su exportación a fabricantes de sopas y alimentos elaborados ha interesado mucho a los países africanos. El producto desecado se empaqueta en bolsas herméticas de plástico dentro de bidones de metal y pesa poco. Los costos de material de embalaje y transporte son bajos en relación con el valor del producto. Sin embargo, la facilidad que ofrece para su envío a largas distancias da lugar a una fuerte competencia. Hay productos cuya transformación permite su conservación durante largos períodos de tiempo. Se derivan pocas ventajas del hecho que provengan de campañas diferentes de

recolección o de su proximidad al mercado.

Para crecer en los mercados internacionales hace falta una rigida integración de la producción, la elaboración y el mercadeo, así como una atención meticulosa a la calidad del producto. Para ello se requiere un alto nivel de competencia organizativa y de conocimientos técnicos. Un proyecto de hortalizas desecadas fracasó tres veces hasta que se encargó de él una empresa que tenía establecido su propio mercado en Hamburgo. Las exportaciones de pimiento en conserva de empresas autónomas orientadas al productor suelen sufrir más las consecuencias de una baja en los mercados que los productos uniformes de marca. Eso fue lo que pasó con las fábricas en Kenya y Malasia. Una empresa de Kenya que se integró con Del Monte tuvo mucha mayor fuerza. Detrás del éxito en los mercados de exportación, de los elaboradores de productos agrícolas de la República de Corea y otros países del Lejano Oriente, está la experiencia continua de producir en su debido momento y con arreglo a las especificaciones requeridas.

El Centro de Comercio Internacional de Ginebra y el Tropical Development and Research Institute de Londres facilitan estudios de mercado sobre distintos productos con direcciones de agentes y distribuidores.

**Mercados nacionales.** El análisis de la demanda de productos alimentarios elaborados en los mercados nacionales requiere un conocimiento a fondo de los grupos de consumidores a quienes se intenta abastecer y de sus gustos, preferencias y poder adquisitivo. La mayoría de los consumidores no están en condiciones de pagar dinero por alimentos elaborados y envasados con demasiado esmero. Para ellos, las frutas, hortalizas y zumos en lata resultan muy caros en comparación con el mismo producto fresco, desecado o en salmuera. La lata cuesta muchas veces más que la materia prima. El factor de conveniencia, que tanto representa para el consumidor de los sectores de ingresos altos, es mucho menos importante en los países en desarrollo. Lo cual significa a menudo que la demanda de frutas y hortalizas elaboradas es en gran parte de carácter estacional. Un estudio sobre las oportunidades de mercado para la pasta de tomate en Ghana demostró que la demanda principal correspondía a la estación de las lluvias, cuando no había tomates frescos.

Los canales de comercialización y los organismos de distribución deben seleccionarse para elevar al máximo el volumen de las ventas y sus beneficios. Los márgenes que se ofrezcan a los mayoristas y minoristas deben constituir un incentivo claro para que amplíen las ventas. Cuando una fábrica emplea sus propios representantes de ventas, son indispensables la capacitación supervisión y remuneración adecuadas para promover eficazmente los mercados disponibles.

### [Demanda de alimentos elaborados en el mercado interno.](#)

La oportunidad de sustituir con un producto local otro importado es la más tentadora de las oportunidades del mercado interno. Con una protección contra la competencia de las importaciones, el proyecto puede parecer seguro. Sin embargo, si la protección determina un aumento sustancial del precio que ha de pagar el consumidor nacional por el producto elaborado el mercado puede desvanecerse. Esto puede dar lugar a un círculo vicioso: se vende menos, los costos aumentan nuevamente debido a la incidencia de los gastos generales, y el mercado interno se contrae cada vez más. De lo que se deriva una conclusión de principio: permitir que continúen en algunas importaciones; su calidad y su precio marcarán una meta que tendrá que alcanzar la empresa nacional. La necesidad de hacer frente a esa concurrencia también será útil como defensa contra intervenciones estatales o de otro tipo que puedan incrementar los costos.

Con frecuencia las nuevas plantas de elaboración no han podido competir satisfactoriamente en el mercado previsto porque estaban mal ubicadas. Su establecimiento en un lugar determinado muchas veces es una decisión influenciada por consideraciones momentáneas de orden político, mientras que factores económicos como la reducción al mínimo de los costos de mercadeo y elaboración y un mejor acceso a los puertos o centros de distribución al por mayor quedan relegados durante toda la vida de la empresa. Con los elevados precios del combustible, la reducción de los desembolsos totales en transporte se ha vuelto mucho más importante. La recomendación en este caso puede ser la de minimizar la visibilidad hasta que se haya adoptado la decisión sobre la ubicación de la empresa. La publicidad en la fase de planificación aumenta proporcionalmente el riesgo de una intervención desfavorable.

**Un fabricante local de pasta de tomate, en un seminario celebrado por la FAO, ofreció el siguiente consejo sobre cómo prosperar en un mercado africano:**

1. Esperar hasta que alguna fábrica financiada por el gobierno o con ayuda externa tropiece con dificultades; hacerse cargo entonces de ella con una valoración comercial baja y con exenciones de impuestos.
2. Invitar al Presidente y a otras personalidades locales importantes a entrar como accionistas. Esto la protegerá de presiones políticas y, a lo mejor, de la competencia.
3. En lugar de emplear un bromatólogo, un fitogenetista, un contable, un oficial de compras y un gerente de ventas-como muchas veces recomiendan consultores y organismos de ayuda-el operador debe hacer él mismo todas estas tareas acompañado de su hermano.
4. Evitar la observancia de las escalas de sueldos oficiales y las horas de trabajo establecidas. En su lugar, pagar a todos el doble por el trabajo que hacen y mantener siempre la flexibilidad.
5. Cuando llega la temporada muerta, emplear el tiempo buscando nuevos mercados.

## **Necesidad de una organización comercial flexible**

Los organismos estatales y otros órganos, sensibles a las quejas de los productores por los bajos precios y el tratamiento poco correcto de los comerciantes, se ven muchas veces tentados a crear sistemas alternativos. La experiencia demuestra que es difícil sustituir con éxito un sistema que se ha desarrollado bajo la presión de una competencia. Para mantener sus cuotas de mercado, las empresas comprometidas han tenido que adaptarse frecuentemente a las condiciones del medio ambiente. Eso es lo que sucede en los mercados internos, especialmente con la venta de frutas y hortalizas perecederas, en los países en desarrollo.

En 1980, se intentó establecer un nuevo canal entre los horticultores de montaña en Java occidental y el mercado al por mayor de Yakarta. Por término medio se compraban diariamente unos 6 500 kg de una docena de tipos de hortalizas a cultivadores de dos zonas productoras. Los precios se basaban en los de los mercados

locales para las hortalizas no clasificadas. Los cultivadores recibían el pago en efectivo. El proyecto gestionó el transporte desde las huertas a los centros de acopio, donde se limpiaba el producto, se clasificaba según los tipos establecidos, se envasaba y transportaba al mercado mayorista de Yakarta, donde no se reconocían primas por las calidades supuestamente superiores. Cuando el producto llegaba a los mercados minoristas, ya habían pasado 48 horas en comparación con el de los comerciantes privados, que eran por lo menos 24 horas más frescos. Estos cargaban sus camiones con productos que recogían al borde de la carretera y seguían directamente a Yakarta. Los productos llevados a un punto central para su limpieza, selección y envasado no llegaban al mercado mayorista en tan buenas condiciones.

Los mismos tipos de problemas de flexibilidad en la adopción de decisiones sobre gestión aparecieron en las actividades complementarias del proyecto del centro de clasificación y embalaje de la HCDA en Kenya. La política oficial era establecer una cooperativa. Se encargó a una persona de las ventas, quien comenzó con una carga de 2 toneladas de distintos tipos y calidades de productos, que tenía que vender en dos horas a 15 clientes ubicados en Nairobi. Los minoristas trataban de elegir los mejores lotes y regateaban el precio. El encargado de las ventas se veía obligado casi siempre a aceptar el precio mínimo con el que podía cubrir sus costos; pero los agricultores siempre esperaban mucho más. Posteriormente tuvo un accidente con el camión, que quedó destruido junto con la fruta que llevaba. No se habían previsto reservas para hacer frente a semejante riesgo. Nunca se resolvió satisfactoriamente la forma de administrar el centro como una empresa comercial. Hubiera podido arrendarse a un comerciante ya arraigado con demostrada capacidad para vender en el mercado de Nairobi, pero las autoridades temían que se aprovechara de esa posición. Los centros de embalaje fueron muy bien aceptados y los agricultores se acostumbraron a obtener ingresos mucho mayores. Sin embargo, diez años más tarde, cuando ya habían cumplido su finalidad de servir de demostración, sólo uno continuaba como empresa viable.

La falta de espíritu cooperativo. La idea de agrupar los esfuerzos de los pequeños horticultores para vender sus productos no era nueva en el Chad. Se habían registrado varios intentos pero sin resultados duraderos. Las razones siempre se reducían a un punto: incapacidad de colaborar. En el caso que se comenta respecto de

los melones se demuestra claramente la situación.

En 1971, un comerciante expatriado que vivía en el Chad estimó que, como sus amigos de N'Djamena apreciaban mucho sus melones, también habría gente en Francia que estarían interesados en comprarlos en el invierno. Pudo gestionar algunos envíos de ensayo, cuidadosamente seleccionados y embalados. Con los vuelos regulares a París y la disponibilidad frecuente de espacio de carga sobrante, los melones fueron pronto colocados por un importador ya establecido. A finales de 1973, las exportaciones superaban las 160 toneladas, con varios centenares de toneladas más que se entregaban a las fruterías de N'Djamena. Se produjeron quejas de que los pequeños productores están siendo marginados del mercado melonero. Una figura política destacada vislumbró buenas perspectivas económicas en el cultivo y exportación de melones. Parecía ser un negocio fácil. El comerciante se convirtió en persona no grata. Bajo la dirección oficiosa de esa misma personalidad política se acometió un ambicioso proyecto de exportaciones hortícolas en régimen de cooperativa.

Esta nueva empresa, con las iniciales de CAMAN, exportaba a través de SOCOMINPEX, una compañía de importación-exportación para toda clase de productos. Se pidió ayuda financiera y técnica internacional. Al disponer de nuevas bombas de riego, de medios de transporte y de un fondo crediticio rotativo, CAMAN se encontraba en buena posición para producir melones en cantidad. SOCOMINPEX exportó solo 90 toneladas en 1974. Los importadores se quejaron de la mala calidad, del aspecto mediocre y las llegadas irregulares. SOCOMINPEX, ante la imposibilidad de cumplir sus compromisos financieros con la cooperativa, cerró.

Para la siguiente campaña de exportaciones se recurrió a SONACOT, una compañía nacional de distribución que se dedicaba a muchos tipos de negocios. Su total en 1975 fue de apenas 20 toneladas. Los pequeños productores comenzaron a quejarse de nuevo; tenían un gran porcentaje de desechos en sus frutas, mientras que los melones procedentes de la explotación de la personalidad política recibían invariablemente el visto bueno de los inspectores gubernamentales; se daba también prioridad a sus melones cuando era limitado el espacio de carga aérea, dejando los envíos de los pequeños productores tirados.

sobre el asfalto. En 1976 y 1977, las exportaciones fueron asignadas a SODELAC? una compa a estatal encargada del fomento del Lago Chad. Luego ya cesaron completamente. El productor-exportador emprendedor había sido sustituido por mecanismos complejos sin una dirección en que pudieran confiar los pequeños productores.

BUD Senegal. Un consorcio entre el más grande mayorista americano de hortalizas y el Gobierno de Senegal? un país africano estable: BUD Senegal parecía tener todo de su parte. La empresa tenía experiencia en el transporte de lechugas refrigeradas desde California a las ciudades de la costa oriental de Estados Unidos y a Europa. Con el proyecto se trataba de cultivar frijoles? melones? etc., en gran escala en Senegal y expedirlos a Europa durante la época fuera de estación. El plan era poner en cultivo para 1978 unas 3 600 hectáreas y exportar anualmente 80 000-100 000 toneladas de productos. En realidad, la compa a nunca cultivó más de 800 hectáreas ni exportó más de 5 000 toneladas al año. En 1980 quedó liquidada.

El plan de BUD consistía en organizar el transporte marítimo recurriendo a los barcos bananeros de Geest. Estos mantenían un servicio regular quincenal desde el Caribe al Reino Unido. Se disponía ya de contenedores refrigerados. BUD esperaba cargar los productos en el centro de empaquetado y enviar los contenedores como una unidad a los mercados terminales europeos. Nunca pudo, sin embargo, explotar esta innovadora posibilidad. Las exportaciones desde el Senegal dependían de barcos que hacían all  escala en la travesía desde Cote d'Ivoire a Europa. El servicio seguía siendo irregular. Había servicios de carga a área frecuentes y regulares, pero sólo los productos de alto valor podían soportar el costo de 0,50-0,70 dólares por kg. Entre los factores que complicaron esta empresa estaban las obligaciones de apoyar planes de producción en pequeña escala, proporcionar servicios de asentamiento y fomentar el empleo más que la mecanización. Se registraron interrupciones en el suministro de agua de riego? e infestaciones de plagas y malezas. También se le exigió no intervenir en el mercado local.

En cambio? una estructura de unos 15 pequeños exportadores de hortalizas que compraban sus productos a campesinos en Senegal se ha mantenido bastante estable. Exportan 100-1 000 toneladas cada uno anualmente.

Proponen los cultivos y estipulan acuerdos con los productores para proporcionarles semillas, fertilizantes y otros insumos a crédito o en especie. Los exportadores tienen un agente en cada aldea? el jefe de sector que supervisa a los cultivadores, organiza la recolección y procura que los que han recibido crédito entreguen su producción al exportador que ha efectuado el desembolso. Los precios que se pagan a los cultivadores son según una escala acordada con representantes del gobierno. Las ventas en Europa? sin embargo, son en consignación. Los exportadores corren el riesgo del precio; por lo general, pierden dinero en algunos envíos y lo ganan en otros, según la situación del mercado y la competencia.

## Lecciones

### *1. La demanda de productos de mejor calidad*

En la mayor parte de los países en desarrollo, la demanda de productos de gran calidad sólo está respaldada parcialmente por los medios para pagar esos productos, y por lo tanto no es efectiva. La aplicación de normas complejas de calidad, tamaño y madurez en los mercados internos puede incluso ser contraproducente. Pueden seleccionarse con cuidado cantidades limitadas, que cubran las necesidades del sector de ingresos superiores, para la venta a compradores para supermercados? hoteles y turismo. De lo contrario? es preferible un lote mixto del que pueda elegir el consumidor.

En las exportaciones es indispensable, sin embargo, la aplicación rigurosa de las normas, especialmente cuando van dirigidas a mercados sofisticados. Ningún expedidor? sea un país o un individuo? puede permitirse ver perjudicada su reputación con la llegada de productos de inferior calidad procedentes del mismo origen. Es difícil crearse una imagen favorable en los mercados de exportación. Una vez conseguida? esta imagen debe mantenerse con el esfuerzo constante.

Si los precios del mercado de exportación son elevados a causa de una escasez general y sólo se dispone de productos de segunda calidad? entonces es aconsejable exportarlos para mantener una parte del mercado



general. Pero estos productos no deben llevar la marca normal de exportación.

## *2. El embalaje debe ajustarse a las necesidades reales y a los recursos del lugar*

Al definir el tipo de embalaje han de tenerse en cuenta los medios de transporte disponibles y lo que va a pagar el mercado. Los contenedores no rígidos de fabricación local son muchas veces los mejores cuando escasea la madera o esta es demasiado costosa. A veces resulta más económico perder parte del producto por averías del contenedor que utilizar materiales costosos.

En Jordania? los mejores para los mercados locales y vecinos eran las cajas usadas de manzanas procedentes del Líbano. En Kenya se empleaban los sacos de papas para transportar productos a granel como coles y semiperecederos como cítricos.

Los gobiernos pueden fomentar el empleo de envases comunes para determinadas variedades de productos? con lo que la información de mercados sobre precios y cantidades cobra más significado. Las normas rigurosas para los contenedores no son económicas ni necesarias en el comercio interno de la mayoría los países en desarrollo. Para el mercado de exportación son valiosas; deben basarse en un estudio minucioso de lo que., prefieren los importadores y de lo que emplea la competencia. En Kenya, durante los primeros años de la década de 1970, se utilizaba toda una serie de tipos y tamaños de envases para exportación, con lo que los gastos eran muy superiores a lo necesario. En consulta con exportadores y fabricantes de cajas de cartón? se seleccionaron cinco tipos utilizables para todos los productos que entonces se exportaban, luego la HCDA pidió ofertas mediante licitación general. Los ahorros fueron muy notables. El fabricante sólo tenía que modificar la etiqueta impresa para cada exportador al fabricar cualquiera de los cinco tamaños para toda una temporada. Se exportaron más de 12 000 toneladas por avión en 1974 en esos cinco tamaños de cajas de cartón? y en 1981 seguían todavía utilizándose.

## *3. Lograr un hueco para el transporte*

La tendencia de muchos programas oficiales y de cooperativas es emplear un vehículo con la finalidad expresa de recoger los productos de los agricultores y/o acarrearlos a largas distancias hasta un mercado mayorista. Se encuentran compitiendo con comerciantes cuyos vehículos llevan cargas de ida y vuelta y que por lo tanto sus costos se reducen en casi un 50 por ciento. Un gran acierto del proyecto de Kigezi fue que logró enviar su producción a Kampala en el viaje de regreso de vehículos dedicados al transporte de bienes de consumo.

Del mismo modo? el transporte de frutas y hortalizas por avión suele ser muy económico cuando es algo accesorio a la carga de pasajeros. El fletar un avión vacío con ese objeto sólo rinde si hay carga útil para la vuelta. Existe también el riesgo de que llevar toda la carga a un mercado deprima los precios. El descargar en varios puntos multiplica también los gastos correspondientes.

#### *4. El peligro de introducir innovaciones técnicas sin tener en cuenta las estructuras comerciales existentes*

Un defecto constante en los programas de mejora del mercadeo de frutas y hortalizas ha sido la tendencia a introducir nuevas técnicas sin vincularlas a una organización comercial en marcha. El éxito de la innovación queda comprometido por la falta de una buena base operativa. La experiencia sugiere que un nuevo centro de clasificación y embalaje tiene las mejores probabilidades de éxito cuando está explotado por una empresa que es dueña del producto y lo comercializa. Más bien que buscar nuevos equipos sofisticados que sólo serán económicos si hay una gran producción, debería ayudarse a los comerciantes a introducir mejoras en una escala que puedan sostener. Con frecuencia son los pequeños cambios en sus procedimientos y en su medio de actuación los que elevan la productividad en un sistema tradicional.

Es indispensable colaborar con los principales agricultores y comerciantes. Cuando una idea de mejora brinda beneficios inmediatos a los agricultores y comerciantes, éstos la acatan sin duda alguna. Si las innovaciones que se proponen parecen a primera vista demasiado complicadas o tienen repercusiones muy fuertes para las estructuras existentes, debería pensarse en la colaboración de por lo menos una empresa comercial ya arraigada.

### **5. Las localidades alejadas del mercado ofrecen un buen campo para las innovaciones técnicas u organizativas**

En zonas demasiado alejadas para que los cultivadores puedan vender directamente o establecer contacto con muchos comerciantes es donde más éxito tiene un mercadeo coordinado. Interesa esto especialmente para el transporte en régimen de cooperativa y para un calendario organizado de suministros que se ajusten a la demanda comercial. Para esto último, la existencia de un punto de paso único del transporte en el que puedan controlarse los movimientos ofrece ventajas estratégicas.

### **6. La formulación de iniciativas de elaboración depende de una determinación objetiva de la oferta de materias primas y de la demanda del mercado**

Las perspectivas de elaboración de frutas y hortalizas en los países en desarrollo están favorecidas por los aumentos previstos en la población urbana y sus ingresos. Sin embargo, las estimaciones de la demanda de productos elaborados deben fundarse en las condiciones y preferencias del lugar. Los gobiernos se ven muchas veces urgidos a promover la elaboración como salida para los excedentes del mercado de productos frescos. Con todo, la mejor ubicación de la materia prima para una planta de elaboración es aquella en que los cultivadores no tienen otra salida fácil, están libres de vínculos crediticios con otros comerciantes y aceptan contratos de producción/comercialización directa que permiten un control eficaz de las variedades, calidad y fechas de entrega.

## **Puntos de debate**

1. ¿Cuáles son en su país las principales empresas de mercadeo de frutas y hortalizas? ¿Qué combinación de productos constituye la principal línea comercial de las cuatro más importantes? Enumere las funciones que cada una de ellas desempeña.
2. Indique los mercados y las empresas que constituyen el canal comercial nacional en su país para las

papas, cebollas, y frutas más importantes u hortalizas de hojas. ¿Ha habido cambios en esa estructura durante los diez años últimos? ¿Cuáles son los factores que los han promovido?

3. ¿Qué métodos emplean los productores más importantes o las empresas de acopio para envasar esos productos con destino al mercado al por mayor? ¿Emplean algunas de ellas centros fijos de embalaje o equipo especializado para empaquetar o seleccionar según calidades o tamaños? En caso afirmativo: ¿Quién es el dueño de esas instalaciones?
4. ¿Qué criterios de calidad aplican para preparar lotes de venta a minoristas que sirven a clientes de ingresos altos? ¿A mercados locales? ¿A mercados distantes?
5. ¿Cuáles son los métodos de venta empleados en el mercadeo al por mayor de frutas y hortalizas en su país? Para algunos productos han de evaluarse las ventajas respectivas de venta mediante una subasta o varias al mismo tiempo, o a base de negociaciones por medio de comisionistas. ¿Qué derechos y comisiones se pagan? Indique los cambios que Ud. propondría y sus razones.
6. ¿Qué tipo de transporte emplean los principales mayoristas para abastecer a mercados lejanos? ¿Poseen medios propios de transporte o los alquilan?
7. Si desde su país hay exportación de frutas u hortalizas: ¿Se hacen éstas en envases normalizados y según especificaciones normalizadas de calidad? En caso afirmativo: ¿Cómo se desarrollan y adoptan éstas? ¿Cree Ud. que hay campo para aplicar algunas de esas normas a la preparación de tales productos con destino al mercado interno?
8. ¿Se emplean en su país cámaras refrigeradas o almacenes para la comercialización de frutas y hortalizas? En caso afirmativo, averigüe qué productos se almacenan en ellas mensualmente a lo largo del año, quién es el dueño de esas instalaciones refrigeradas, cuáles son los principales usuarios y a qué mercados al por menor se venden sus productos.
9. Señale las principales empresas de elaboración de frutas y hortalizas de su país. Averigüe las cantidades de cada tipo de producto elaborado durante cada mes del año. ¿Cómo se aseguran un abastecimiento regular de materias primas para la elaboración? ¿A través de qué canales venden los productos elaborados?

10. Las cooperativas o empresas gubernamentales de mercadeo de frutas y hortalizas han podido funcionar bien en su país dentro de un medio competitivo? En caso afirmativo, señale las condiciones que les han sido favorables e indique su aportación al desarrollo.
11. Se han hecho esfuerzos por ampliar los períodos durante los cuales el consumidor dispone de frutas y hortalizas de temporada, y para reducir las saturaciones en los meses siguientes a la temporada? Quiénes han participado en esos esfuerzos? Qué éxito han tenido?
12. En su país, las exportaciones de frutas y hortalizas contribuyen a la entrada de divisas? Cuales son los obstáculos para su expansión? Puede Ud. indicar las medidas que promoverían ese comercio?

## Referencias

ABBOTT, J.C. En R. Moyer y S.C. Hollander, eds., Markets and marketing in developing 1968 countries. Holmewood, Illinois, Irwin.

FAO. Mercadeo de frutas y hortalizas, por J.C. Abbott. 2a ed., rev. FAO: Guía de Mercadeo 1970 No. 2.

FAO. Refrigerated facilities for perishable food marketing in the Near East. Roma. 1982.

HORMANN D.M. y WIETER, L. Export oriented horticultura in the developing countries: 1980 Ivory Coast and Kenya. Institut für Gartenbauökonomie, Univ. Hanover.

HUNT, A.F. Production and marketing of fruit, vegetables and flowers in Israel. Londres, 1974 Anglolsrael Association.

LLOYD RYALL. A. y LIPTON, W.J. Handling, transportation and storage of fruits and vegetables. 1980 Westport, Connecticut, Avi Publishing Co.

**ORSHAN, J. Agroindustry in Israel: products of vegetal origin. Tel Aviv, Institute for Planning 1977 and Development.**

**SCHERER, F. The development of smallholder vegetable production in Kigezi, Uganda. 1969 Munich, IFO Institute for Economic Research.**

**SOUTHWORTH, H. Some studies of fresh fruit and vegetable marketing in Asia. Nueva York, 1974 Agricultural Development Council.**

**TROPICAL DEVELOPMENT AND RESEARCH INSTITUTE, Londres y Centro de Comercio Internacional, Ginebra. Series de estudios sobre los mercados para determinadas frutas, hortalizas y especies frescas y elaboradas.**

---

[Indice](#) - [◀Precedente](#) - [Siguiente▶](#)