

6. Ganado y carne

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

En la mayor parte de las sociedades, la carne, en particular la de vacuno y cordero, constituye un alimento de marcada preferencia. Cuando aumentan los ingresos, los consumidores suelen aumentar también fuertemente las compras de carne en relación a sus compras totales de alimentos. En los veinte últimos años, el crecimiento demográfico y el aumento de los ingresos individuales han determinado rápidos incrementos en la demanda de carne, tanto en términos absolutos como en relación con la demanda de la mayor parte de los demás productos agropecuarios. Los censos ganaderos en los países en desarrollo han registrado crecimientos constantes. El consumo por persona de carne de aves de corral aumentó en un 25 por ciento en el período comprendido entre 1977 y 1981.

Para los países en desarrollo con un potencial ganadero importante, los programas dirigidos a incrementar su producción y productividad tienen gran prioridad. Estos programas pueden dar lugar a exportaciones valiosas o reducir la dependencia de las importaciones. En ambos casos fomentan el desarrollo rural y el aumento de los ingresos agrícolas. Esto reviste gran importancia visto que gran parte del ganado de los países en desarrollo procede de zonas con escasos recursos de tierras y oportunidades de empleo muy limitadas. En consecuencia, el fomento de la producción, el nivel de los precios y la eficacia del sistema de mercadeo han pasado a ser cuestiones de particular interés nacional.

[Continue ch15](#)

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

Continue

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

Fortalecimiento de los actuales sistemas de mercadeo

Las fuerzas que impulsan la mejora de los sistemas de mercadeo de ganado y carne en el mundo en desarrollo son el aumento de los ingresos y la urbanización.

En casi todos los países en desarrollo, la carne tiene gran elasticidad de demanda en función del ingreso de modo que, cuando éste aumenta, una proporción relativamente grande del ingreso adicional se destina a la carne, en comparación con otros alimentos. En 1974, se estimaba que la población de la República Islámica del Irán crecía a razón del 2,9 por ciento anual y que los ingresos personales disponibles lo hacían al 5 por ciento. En esas circunstancias, el crecimiento de la demanda para las carnes rojas se pronosticó en 9 por ciento anual, siempre que los precios se mantuvieran constantes. Al desplazarse la población de las zonas rurales hacia las ciudades, pasan a depender de los canales comerciales para sus suministros alimentarios. Por lo tanto, la urbanización ejerce un impacto en la demanda comercial de carne aun cuando sea muy modesto el aumento de los ingresos del consumidor. En Dares-Salaam, por ejemplo, la población aumenta a razón del 8 por ciento anual; esto supone que la demanda del mercado se duplicará al cabo de 9 años, aun cuando se mantengan estáticos los ingresos.

El aumento de los ingresos y un mercado creciente son los elementos que fomentan de forma más perentoria los cambios en un sistema de mercadeo. El clima para nuevas inversiones y el estudio de nuevos procedimientos técnicos y formas organizativas se presenta favorable. Una mayor apreciación de la calidad, variedad y servicios complementarios hace rentable atender esas necesidades adicionales. Pero en los países en desarrollo es

arriesgado suponer que este fenómeno se verifique en gran escala, año cuando la demanda de ultramar está en aumento. Dos factores pueden impedirlo:

- la preparación de los alimentos. Si la gente come la carne muy cocida en estofados o salsas, se preocupan menos de que sea más tierna o más jugosa, y está poco justificado que paguen mayores precios por cortes especiales de canal. Esa es una de las razones del por qué los carniceros en muchos países africanos y asiáticos cortan simplemente la carne de una canal y la venden toda a igual precio, incluso a los grupos de la población que tienen ingresos superiores;
- los hábitos de compra. En algunos países, las amas de casa más pudientes raras veces hacen sus compras, es el personal doméstico quien compra la carne a diario. En ese caso, hay una tolerancia mayor en las tiendas al por menor de carne cruda y menos presión para presentarla de forma más atractiva.

En muchos países en desarrollo la enseñanza religiosa tiene una relación muy importante con la demanda de carne. La mitad de la población de la India no come carne por su creencia religiosa. Los musulmanes no comen carne de cerdo y exigen que otros animales sean sacrificados según el sistema halal tradicional. Las solemnidades y fiestas religiosas introducen grandes factores estacionales en la demanda. Durante los largos períodos de ayuno religioso, los cristianos de Etiopía no comen carne. En muchas colectividades musulmanas, la fiesta del Id es un punto culminante para el mercadeo de ganado ovino y caprino. La mayoría de las familias tratan de comprar un animal en esa ocasión y para satisfacer esta demanda se traen rebaños de largas distancias.

Las variaciones estacionales en la demanda de carne pueden también ser una consecuencia importante de variaciones en los ingresos. En zonas de Etiopía y del norte de Nigeria, las compras de carne solo aumentan considerablemente cada año cuando se venden las cosechas de café y cacahuete. En la mayoría de los países se produce un aumento brusco en la demanda comercial de ganado durante la época de fiestas. Incluso la concentración del consumo de carne en los fines de semana se refleja en el sistema cotidiano de sacrificios de ganado y distribución de carne.

En muchas partes del mundo, incide en los métodos de comercialización la preferencia por la carne de animales

reciben sacrificados. Esta preferencia es marcada en muchas colectividades africanas y del Cercano Oriente, pero no se limita a ellas. Los buefalos se envían vivos de Tailandia a Hong Kong porque la carne fresca obtiene una prima en el precio del 30 por ciento respecto de la carne transportada en forma refrigerada.

Ubicación de los mataderos. Una de las cuestiones principales en los programas de mejoras del mercadeo de ganado ha sido si los sacrificios debían efectuarse en el centro donde se consume o en la zona donde se produce. Antes había poca opción. Los animales debían ser sacrificados cerca del lugar de consumo; de lo contrario, la carne se deterioraba antes de que se pudiera vender. Con la llegada de las cámaras de refrigeración, la carne puede transportarse ahora a grandes distancias. El acceso a esta alternativa técnica y su amplio empleo en los países desarrollados ha hecho que muchos organismos de asistencia técnica la recomienden también para los países en desarrollo. Dichos organismos han observado con atención los largos viajes a pie que tienen que hacer los animales, la consiguiente pérdida de peso y las deficientes condiciones en que muchas veces se maneja a los animales, tanto en ruta como a su llegada a destino.

El transporte de la carne suele ser más económico donde hay buenas comunicaciones por carretera o ferrocarril, cuando puede organizarse una buena secuencia en su manipulación y cuando el mercado acepta la carne refrigerada. En los países desarrollados, se observa la tendencia a no matar el ganado en los mataderos municipales sino más bien sacrificarlo en las zonas de producción, con lo que el transporte de la carne refrigerada reemplaza en buena parte al transporte de animales vivos. Esta tendencia va asociada al empleo de técnicas modernas, especialmente una cadena de frío constante, con almacenamiento y transporte refrigerados desde el matadero al consumidor. En América del Norte y Europa occidental, este método está muy avanzado y los mataderos municipales ya no gozan del predominio que tenían hace 30 años. También sucede así ahora en América Latina, después de duras luchas con intereses mayoristas y sindicales en varias ciudades. Con frecuencia, estos grupos de intereses están respaldados por las administraciones municipales que se muestran reacias a perder los ingresos de las tasas cobradas en un matadero municipal, que tiene el monopolio de los suministros cárnicos a la ciudad. Este monopolio se basa muchas veces en la necesidad de inspección municipal veterinaria de la carne antes de su entrega a la venta para consumo humano. Durante muchos años, una alianza

entre mayoristas y el sindicato de transportistas de carne en Roma usaba este argumento para impedir la entrega directa, a los establecimientos minoristas, de la carne procedente de mataderos situados fuera de la ciudad, por higiénica que fuese y bien inspeccionada que estuviese.

En los países en desarrollo ¿en cambio? la construcción de mataderos en las zonas productoras muchas veces resulta prematura? debido a los factores siguientes:

- En muchas partes del mundo los consumidores siguen teniendo una gran preferencia por la carne de animales recién sacrificados? carne todavía caliente? y se muestran reacios a aceptar un producto refrigerado. La matanza local es esencial si ha de satisfacer esta preferencia; que puede también estar avalada por principios religiosos. Por ejemplo? los países musulmanes que importan de países no musulmanes reciben a menudo sus suministros en forma de ganado? asegurándose así que el método de matanza se ajusta a sus exigencias religiosas. Sin embargo? cuando ya no se dispone de suministros de este tipo de carne, los clientes pueden acostumbrarse pronto a la carne refrigerada? como ha sucedido en Abidjan? a raíz de la sequía del Sahel de 1973, y en El Cairo y Kinshasa.
- Para el transporte de carne a grandes distancias se requiere que el sistema de mercadeo en su conjunto esté bien dotado para manipular los suministros refrigerados. La carne se refrigera antes del transporte y la cadena de frío debe entonces mantenerse al menos hasta que el producto se entregue a la venta en las carnicerías. Si la carne se calienta antes de su venta al cliente? su aspecto se deteriora. Para esto hacen falta grandes inversiones en equipo de transporte y almacenamiento refrigerados a todo lo largo de la ruta hasta el centro comercial? y también en los establecimientos al por menor para que la carne pueda mantenerse refrigerada mientras está expuesta. Mantener todo este equipo en buen funcionamiento en un país en desarrollo será mucho más difícil que en los países donde su uso está generalizado. En tales condiciones de funcionamiento? puede ser grave el riesgo de deterioro o pérdida total como consecuencia de retrasos en el transporte.

Los costos de capital y de explotación de los vehículos refrigerados para el transporte de la carne deben compararse con los costos de los vehículos para el transporte de ganado. El costo de una

camioneta refrigerada para carne suele duplicar con creces el de un camión para ganado de igual capacidad de carga. Los gastos de mantenimiento, explotación y seguros son también superiores, especialmente si las condiciones de las carreteras son malas. Por último, probablemente sea más difícil organizar las cargas de vuelta para las camionetas refrigeradas de carne que para los camiones de uso general empleados a menudo para el transporte de ganado.

- La canal preparada de un buen novillo u oveja equivale a un 55 por ciento del peso en vivo, y en el caso de una canal de cerdo la cifra correspondiente es de un 75 por ciento. Por consiguiente, si lo que hace falta en el centro de consumo es solamente la canal, los ahorros en peso pueden ser significativos transportando las canales preparadas en lugar de animales vivos. Pero en los países más pobres, los remanentes de los cuartos (hígado, riñones, etc.) se destinan al consumo humano junto con la carne, por lo que el transporte y mercadeo de los despojos rojos y blancos pueden también constituir un elemento importante.

Así, por ejemplo, en Accra, las partes comestibles que no son de la canal representan una sexta parte del valor total de un novillo. Resulta difícil proveer al transporte y mantenimiento de los despojos en las condiciones que requieren los mercados tradicionales cuando se sacrifica la res en otra parte del país. Si no se pueden vender frescos en los principales centros de consumo, tal vez haya que venderlos a menor precio; con lo que una parte muy importante del valor potencial de mercado del animal se perderá.

- El transporte de ganado a grandes distancias supone siempre algunas pérdidas de peso y riesgos de magulladuras o pérdidas más graves. Algunos estudios indican que las pérdidas de peso del tejido (en cuanto distintos de las pérdidas por excreción) pueden limitarse a un 1,5 por ciento en un viaje de cuatro días si se realizan algunas paradas para darles de comer y beber agua. Estas pérdidas pueden recuperarse si en el punto de destino se dispone de instalaciones para guardar el ganado y alimentarlo. Hay que tener en cuenta los gastos por este concepto. El traslado del ganado a pie, por rutas más difíciles hasta el mercado final, comporta un inconveniente a largo plazo que es la necesidad de mantener los animales hasta que alcancen los cuatro o más años de edad y sean lo suficientemente fuertes para resistir el desplazamiento;

esto reduce mucho rendimiento potencial de los rebaños. Pero tal vez no haya otra alternativa viable al traslado a pie cuando las zonas productoras están alejadas y escasamente pobladas? y a la vez no disponen de buenos caminos. En estos casos, se ha demostrado muy útil el establecimiento de rutas ganaderas con puntos para abreviar y acceso a pastizales a distancias convenientes.

Deben considerarse primero estas importantes cuestiones (véase el Cuadro 6.1, que ilustra el cálculo). Un estudio de viabilidad puede luego indicar los respectivos costos de construcción y funcionamiento de los mataderos en una zona productora o consumidora? comprendido el acceso a servicios más baratos de electricidad y de otro tipo cerca de las ciudades.

Siempre hay que tener en cuenta la capacidad que tienen los medios ya establecidos de resistir a los cambios. Cerca de Islamabad se construyó en 1969, por un costo de 1 millón de dólares, un matadero industrial bien provisto de cámaras frigoríficas? instalaciones para la elaboración de subproductos? etc. Se creó una empresa para la explotación y los carniceros del lugar debían llevar al matadero todas las reses destinadas al consumo en Islamabad y Rawalpindi. Se negaron a hacerlo aun cuando los viejos mataderos municipales habían cerrado. Para 1974 se habla logrado que algunos de los carniceros utilicen la nueva instalación, pero esto fue posible sólo permitiéndoles matar las reses según su propio sistema. La mayor parte del equipo de matadero seguía sin utilizarse. Otros carniceros sacrificaban ganado en instalaciones sin permiso, ubicadas en diversas partes de la circunscripción municipal.

CUADRO 6.1 Costos y márgenes comparativos, exportación de ganado vivo y de canales desde Gao (Malí) a Accra/Kumasi, Ghana

Animales vivos	dólares	Canales	dólares
Precio de venta en Kumasi	163	Precio de venta en Accra	189
Menos derechos de importación en Ghana	23	Cuero y subproductos vendidos en el lugar	3

Valor neto de venta	140	Menos derechos de importación en Ghana	49
Costos		Valor neto de venta	143
Precio pagado al ganadero	69		
Comisión de compra	3	Costos	
Vacunación	1	Precio pagado al ganadero	69
Impuesto de exportación	3	Matanza y almacenamiento	10
Comisión para el traslado	8	en cámara frigorífica	
Transporte en Ghana	11	Transporte al aeropuerto	2
Derechos de tránsito (Alto Volta)	2	Flete aéreo	51
Tasas veterinarias en Ghana	1	Pérdida de peso	2
Pérdida de peso del 5%	6	Costos de venta en Accra	1
Otros costos en Ghana	6		
Costos totales	110	Costo total	135
Rendimiento neto	30	Rendimiento neto	8

Un nuevo matadero debe funcionar como parte integrante de todo el sistema de mercadeo de ganado y carne. En un país en desarrollo, el matadero es con frecuencia el principal elemento moderno en un sistema de mercadeo por lo demás tradicional. No puede tener éxito al menos que sus actividades guarden la debida relación con lo que sucede antes y después de él en la cadena comercial. Lamentablemente a veces se han adoptado decisiones importantes sobre inversiones en instalaciones con miras a obtener algunos beneficios políticos a breve término, antes que beneficios económicos a largo plazo, y sin la participación de los usuarios. Algunos países

están pagando un elevado precio por instalaciones que son demasiado grandes, están mal diseñadas o mal situadas.

Canales de mercadeo. Cuando la distancia entre los puntos de producción y de consumo es pequeña, el canal de comercialización es en correspondencia sencillo. Los carniceros compran a los productores animales vivos en la explotación o en el mercado local. Los sacrifican y preparan en un matadero local y venden la carne en un puesto del mercado o en un establecimiento minorista.

Sin embargo, en muchas partes del mundo, pequeños productores diseminados se dedican a la cría de ganado vacuno, ovino y caprino, o bien en extensos pastizales, muchas veces con carácter trashumante, y la carne se consume en los centros urbanos a cientos de kilómetros de distancia. Después de su compra al productor, hay que mantener, alimentar y dar de beber al ganado hasta que llegue a su destino final después de varios días (o incluso semanas). Luego se sacrifican en un matadero municipal y la carne se vende a los minoristas, muchas veces a crédito. La integración de todas estas operaciones en un sistema que funcione bien y satisfaga las necesidades de productores y consumidores se ha ido desarrollando a lo largo de muchos años. De ordinario el sistema está dirigido por unos pocos grandes mayoristas. Pueden basarse en los principales centros de consumo, pero a veces proceden de las zonas ganaderas y tienen allí fuertes vínculos familiares. Como la adopción de decisiones está concentrada y los riesgos de venta son relativamente bajos -junto con los costos de la mano de obra-, un canal comercial de este tipo puede funcionar con un margen bastante bajo. En una encuesta de la FAO sobre márgenes comerciales, para productos procedentes de 100-200 kilómetros de una capital resultaba que los ganaderos de los países asiáticos recibían del 70-80 por ciento del precio abonado por los consumidores. Con todo, los productores muchas veces creen que carecen de información y de poder negociador en sus tratos con los tratantes de ganado. Tienen la impresión de que unos pocos mayoristas constituyen un círculo que controla el mercado. Los consumidores son sensibles a los aumentos bruscos de los precios de la carne en respuesta a los ciclos de producción, respecto de lo cual se hallan poco informados. Por consiguiente, muchos gobiernos sufren presiones para fijar los precios y/o modificar la estructura del mercado.

El principal canal alternativo es el que se organiza en torno a una empresa que compra ganado, lo sacrifica en sus

instalaciones y despacha las reses, dándole a las diversas partes su salida más remunerativa. Las compras al por mayor, por cuartos o por cortes individuales, permiten una flexibilidad mayor para satisfacer la demanda de consumo que la venta de animales o canales completas. Los minoristas pueden comprar los cortes que sus clientes prefieren. Las partes restantes se venden a los clientes de carne elaborada (véase la Figura 2).

Figura 2. Canales de mercadeo de ganado y carne.

En el mundo en desarrollo, este tipo de empresas ha sido creado fundamentalmente por firmas internacionales, como Liebig y Vestey, con miras a los mercados de exportación. Para mantener una calidad constante y el suministro necesario para sus redes de distribución en los países importadores y cumplir al mismo tiempo sus requisitos sanitarios, estas empresas tratan de tener un control directo sobre la compra, manipulación, elaboración y transporte. Por lo general, suministran carne fresca al mercado interno para el consumo urbano y exportan la carne refrigerada, congelada o enlatada según las exigencias de los mercados y los medios de transporte de que disponen. Los mercados norteamericanos y europeos suelen estar abiertos a la carne no elaborada, que procede únicamente de zonas libres de la fiebre aftosa. De lo contrario, para que las carnes puedan entrar tienen que estar cocidas.

Empresas de carácter público de este tipo son las Comisiones de la carne en Kenya y Botswana. También se han establecido asociaciones públicas para la comercialización de la carne en países donde los suministros internos no bastan para cubrir las necesidades de consumo, con objeto de asegurar el abastecimiento a nivel minorista a precios aceptables. Esta es la función que tiene en Turquía la Et ve Balik (organismo que se ocupa de la carne y el pescado). En Egipto, las cooperativas minoristas de consumidores y algunas entidades públicas son abastecidas por la Organización general de productos lácteos y cárnicos a precios bastante inferiores a los vigentes en el mercado libre; ahora bien, esto supone una subvención, y sólo atiende a sectores limitados de la comunidad.

Sobre todo en el mercadeo de carne y ganado, es indispensable que la gestión de una empresa esté en condiciones de adoptar sus propias decisiones sobre operaciones corrientes y que esté defendida de interferencias y presiones externas, incluidas las relativas a precios. De la experiencia parecería que las

pequeñas empresas con intensa mano de obra gozan de ventajas competitivas en la compra de ganado a los pequeños productores y en la venta al por menor de carne a clientes de bajos ingresos. Esto se debe a las características de flexibilidad en los procedimientos, el estrecho control de su gestión y la toma de decisiones inmediatas. Este enfoque contribuye a explicar las deficiencias características de las empresas públicas en materia de mercadeo: lenta respuesta a cambios en las condiciones locales, y procedimientos burocráticos; que se observan especialmente en las actividades de compra primaria de ganado y venta minorista de carne.

Mejoras y márgenes de mercadeo. La eficacia del mercadeo está relacionada no sólo a los costos, sino también a la naturaleza y calidad de los servicios que se presten. El margen de mercadeo para la carne vendida por lotes o piezas en un puesto de mercado al aire libre puede ser sólo de un 20 por ciento. El margen sobre los cortes seleccionados y refrigerados que se venden empaquetados al por menor en un supermercado puede llegar al 40 por ciento. Si los consumidores que pueden y desean pagar el tipo de servicio que les proporciona el supermercado son suficientes, entonces la prestación de ese servicio aumenta la eficacia del mercadeo. Desde luego, esto no significa que el canal más sencillo y de costo inferior deba desaparecer, en tanto haya consumidores que deseen comprar en él.

CUADRO 6.2 Costos y márgenes de mercadeo del ganado y la carne, en Lima, 1972

	Vacuno primera calidad (res de 325 kg = canal de 162kg)	Ovino primera calidad (res de 36 kg = canal de 14kg) dólares	Porcino primera calidad (res de 93 kg = canal de 70kg)
Precio neto al productor	167,97	13,18	55,27
Transporte al matadero y otros costos	8,58	1,81	1,55

Derechos de matadero	6,97	0,44	1,87
Comisiones	1,55	0,31	1,03
Beneficio del comerciante/mayorista	3,07	0,85	4,47
Margen total al por mayor	20,17	3,41	8,92
Valor total al por mayor (precio neto al productor y margen total de venta al por mayor)	188,13	16,59	64,19
Carne en canal	165,38	13,75	61,49
Despojos	12,53	1,29	2,70
Piel o cuero	10,22	1,55	-
Costo de la carne en canal al por menor	165,38	13,75	61,49
Margen de la carne al por menor	55,12	2,61	8,27
Valor de la carne al por menor	220,50	16,36	69,76
Costo de los despojos al por menor	12,53	1,29	2,70
Margen de los despojos al por menor	12,53	1,29	0,90
Valor de los despojos al por menor	25,06	2,58	3,60
Valor final del producto (carne de canal, despojos y piel o cuero)	255,78	20,49	73,36
	Porcentaje		
Parte correspondiente al productor	66	64	75
Margen de mercadeo al por mayor	8	17	12

┌ Margen de mercadeo al por menor ───────────┐ 26 ───────────┐ 19 ───────────┐ 13 ───────────┐

CUADRO 6.3 Determinación del valor en canal partiendo de los precios de la carne al por menor

Parte de la canal	Proporción respecto del peso total de la canal	Precio al por menor por kg al	Porcentaje de la canal x precio por menor
	porcentaje	dólares	
Cabeza	8,03	0,28	2,25
Pescuezo	4,06	0,38	1,54
Pies	2,61	-	-
Patas	19,95	1,32	26,33
Chuleta	5,31	1,27	6,74
Lomo	8,03	1,32	10,60
Espalda	16,58	1,13	18,74
Falda	11,10	0,76	8,44
Hígado	3,48	1,23	4,28
Grasa, par separado	15,49	0,19	2,94
Grasa, en carne	3,87	1,13	4,37
Pérdida de peso	1,49	-	-
	100,00		86,23

Precio medio al por menor por kg de peso en canal: $86,23 \div 100 = 0,86$ dólares.

Así pues, las mejoras relativas al mercadeo constituyen una combinación de medidas para reducir los costos y medidas para modificar y ampliar los servicios con un costo aceptable. El que los costos sean realmente aceptables depende en última instancia de la disposición de los consumidores a pagar por los nuevos servicios. Si éstos suponen un aumento neto en la satisfacción del consumidor sin perjudicar los intereses del productor, constituyen una mejora del mercadeo.

En materia de inversiones y programas de mejoras, el conocimiento preciso de los precios corrientes y los márgenes de mercadeo, constituye un requisito fundamental, todo ello además complementado por una estimación de los servicios que se presten. En el Cuadro 6.2 se indican los márgenes medios relativos a la comercialización del ganado y la carne, para vacunos, ovinos y porcinos, practicados en Lima en 1972.

Los precios en canal pueden corresponderse con los que se aplican a la venta al por menor de la carne, ponderando los precios de las diversas partes de la canal. Se ilustra este procedimiento en el Cuadro 6.3, valiéndose de la experiencia en Chipre con el ganado porcino. Los porcentajes aplicables a otros animales y condiciones deben investigarse localmente.

Las mejoras de la comercialización del ganado y la carne requieren por lo general centrarse en cuestiones concretas más bien que en juicios generales respecto del sistema. A continuación figura un elenco de puntos que pueden tenerse en cuenta para un programa práctico.

1. ¿Puede darse a los productores mejores instalaciones en los mercados locales y más fácil acceso a los compradores o puntos de compra más distantes?
2. ¿Es satisfactoria la determinación de los precios al productor? En caso negativo: ¿Qué medidas se recomiendan?
3. ¿El ganado que se compra a productores puede trasladarse más rápida y económicamente a los mataderos?
4. ¿Son satisfactorias las instalaciones de los mataderos? En caso negativo: ¿Qué medidas se recomiendan?
5. ¿Puede mejorarse la distribución de la carne a los minoristas, con instalaciones frigoríficas o sin ellas?

6. ¿Qué posibilidades hay para mejorar las carnicerías al por menor, que son poco costosas en relación con el volumen de negocios, son higiénicas y convenientes para los clientes, y que proporcionan la escala necesaria de calidades y servicios?
7. ¿Qué posibilidades económicas hay para aumentar el valor del producto con procesos como la cocción y el envasado, y el tratamiento de cueros y pieles y los subproductos para los mercados internos o de exportación?
8. ¿Cabe dar un mayor estímulo a las empresas que desean implantar nuevas técnicas y métodos a escala económica?
9. ¿Qué inversiones públicas y privadas en otras infraestructuras básicas, instalaciones centrales y equipo de mercadeo serían beneficiosas?
10. ¿Pueden racionalizarse los impuestos y las reglamentaciones actuales (municipales, de sanidad pública, etc.) así como los controles de precios de modo que estimulen y no impidan las mejoras?
11. ¿Qué oportunidades se ofrecen para servicios auxiliares centrales que cubran las necesidades de información comercial, formación de personal, aplicación de calidades y normas?

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

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

Canalización de suministros a los nuevos mercados del Cercano Oriente

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

El fuerte aumento en el poder adquisitivo de los consumidores y en la demanda efectiva de carne, la afluencia de mano de obra extranjera, y la limitada capacidad interna de producción ganadera han convertido a la Península Arábiga en un potente imán para las importaciones de carne y ganado. En los años 1960, el mercado de carne

de gran calidad era limitado, con suministros al personal de la industria petrolera. Se registraba también una marcada demanda estacional de cabras y ovejas en la época de la hadj, la peregrinación musulmana anual a La Meca. En 1978, esta demanda de importación había alcanzado las 400 000 toneladas anuales de equivalente en carne. Una tercera parte de esta demanda se cubría con animales vivos para los que había una gran preferencia entre la población indígena. El 50 por ciento de la demanda correspondía a carne congelada de aves, el tipo de carne congelada que tuvo más amplia aceptación en toda la población. Las aves de corral procedían de Europa oriental y occidental, América del Norte y Australia. El bajo precio (que promediaba unos 2 dólares por kg al por mayor en 1978, frente a 3,50 dólares para la carne refrigerada/congelada y más de 5 dólares para la carne fresca), la calidad estable según la marca, embalaje higiénico en plástico y garantía impresa de fecha de matanza según la ley islámica, son todos factores que han contribuido a ese notable resultado. Una quinta parte de la demanda de importación era de carne roja refrigerada y congelada. La carne congelada de Australia y la de cabra, oveja y buefalo refrigerada y congelada procedente de la India eran consumidas preferentemente por los trabajadores extranjeros. De Australia se traían también ovejas vivas en cantidad, en barcos equipados especialmente para ese transporte (véase Cuadro 6.4). Sin embargo, los consumidores árabes no aprecian la distribución de grasa en sus canales, prefieren la grasa de las colas o caderas del ganado ovino local y del África oriental.

[Nueva competencia en los mercados tradicionales.](#)

[Repercusiones de la restricción de los mercados.](#)

Las posibilidades de los países en desarrollo vecinos, con importantes recursos ganaderos, de beneficiarse de este rico mercado ha constituido una preocupación constante para sus gobiernos. Los tres principales países africanos con fácil acceso al Cercano Oriente-Somalia, Sudán y Etiopía-suministraron en 1978 ganado por el equivalente de 41 000, 11 500 y 2 800 toneladas de carne en canal, respectivamente. Estas exportaciones se han convertido en una fuente importante de ingresos para Somalia, pero todavía podrían ser mayores. Para Etiopía, Sudán y Kenya, se trata de un potencial apenas explotado.

El obstáculo principal de los países del África occidental para expandir sus exportaciones ganaderas de forma regular es la vulnerabilidad de sus pastizales a las repetidas sequías graves. La falta de piensos y de agua puede inducir a los pastores de dehesas a llevar de una vez al mercado grandes cantidades de reses, en condiciones deficientes. Las consiguientes reducciones en los suministros pueden inducir a los gobiernos a prohibir las exportaciones para mantener bajos los precios al consumidor interno. Se trata de fluctuaciones en calidad y cantidad que contrastan desfavorablemente, por ejemplo, con el movimiento constante de pollos congelados. Estos proceden de una base mucho más amplia de suministros, se producen para los mercados internos y se nutren con alimentos de muchas procedencias.

CUADRO 6.4. Fuentes de suministros de carne: Península Arábiga, 1978

Fuente de suministro	Carne fresca	Carne roja refrigerada y congelada	Aves de corral
	equivalente en canal (toneladas)		
Producción interna	157 000	-	-
Otros países del Cercano Oriente	2 000	2 200	-
Etiopía	2 800	-	-
Somalia	41 600	-	-
Sudán	11 500	-	-
África oriental	-	1 200	-
India	4 800	15 100	-
China	-	1 000	-

Australia	35 300	33 800	9 400
Europa oriental	2 200	8 800	
Europa occidental	-		
América del Norte	-	13 700	178 600

Por lo general, hay un mercado abierto exento de derechos de importación para el ganado y la carne que entra en la Península Arábiga. Muchos de los países productores de petróleo subvencionan el precio de la carne para mantener bajo el costo de vida. Solo la República Arabe del Yemen, que cuenta con una importante producción ganadera propia, grava las importaciones de ganado. Al no aplicarse este trato a las importaciones de carne, había una discriminación contra los países de Africa oriental, cuya fuerza competitiva está en los animales vivos. La reglamentación aplicable a la manipulación del ganado que llega al puerto de Jeddah-el mayor punto de llegada de ganado del mundo-parecía también poco objetiva para los proveedores africanos. Correspondía a las condiciones de los envíos australianos, pero el 80 por ciento de las llegadas a Jeddah procedían del Africa oriental. Los métodos actuales de envío son adaptaciones de bajo costo a las necesidades específicas de los animales, distancias, y condiciones climáticas y marítimas correspondientes.

Cuando la moneda de un país tiene un valor menor en los mercados exteriores que su tasa oficial de cambio, existe un incentivo constante para que los exportadores notifiquen precios de venta inferiores a los realmente percibidos. Pueden entonces retener el resto en otra moneda. En 1978, todos los países de Africa oriental se preocupaban de controlar las fugas de divisas. Los gobiernos de Somalia y Sudán aplicaron precios oficiales mínimos para las exportaciones de ganado y carne; es decir, el precio contractual estipulado en una carta de crédito no podía ser inferior a ese precio mínimo. Los precios fijados en Somalia permitían un mayor margen a los exportadores para emplear moneda fuerte árabe en la importación de bienes de consumo, especialmente los solicitados por ganaderos nómadas. Esto contribuyó indudablemente a los buenos resultados de las exportaciones del país.

Las prohibiciones gubernamentales periódicas sobre exportaciones del Sudán, y con carácter permanente de

Kenya, para mantener bajos los precios al consumidor interno tuvieron efectos perjudiciales en las exportaciones. El alto impuesto sudanés del 25 por ciento a las exportaciones de ganado constituye un disuasivo constante.

Para el Sudán, las dificultades de transporte entre Jartum y Puerto Sudán suponen graves pérdidas en divisas debido a los aumentos de la mortalidad del ganado, los costos de alimentación, las enfermedades y el deterioro de la calidad, así como la pérdida de oportunidades comerciales. En una ocasión llegaron a acumularse 45 000 ovejas en el recinto de cuarentena de Kadero en espera de su transporte en tren hasta Puerto Sudán. Para mejorar la situación, se propuso establecer trenes especiales para recoger el ganado procedente del oeste y sur del país. Los vagones de ganado enganchados a un tren común de carga muchas veces no recibían la atención debida. Los trenes especiales circularían hasta su destino, procediéndose en ellos a alimentar y abrevar debidamente los animales. Quedaba todavía por ver si los comerciantes harían suficiente uso del servicio para cubrir los costos generales.

Desde luego hacen falta obras de mejora en la capacidad portuaria de la parte central y oriental de la costa norte de Somalia, donde los envíos se limitaban a un pequeño número de cabezas y en condiciones de mar calmo. En lo posible deberían instalarse servicios de atraque para pequeños barcos de carga de altura. Hace falta también mejorar la flota de barcos de transporte de ganado que atiende el comercio de África oriental/Península Arábiga. Ninguno de los buques empeñados por entonces en ese tráfico satisfacía las nuevas normas portuarias sauditas.

En los países árabes era necesario mejorar el mantenimiento del ganado de sacrificio importado durante su espera en los puertos y en las estaciones de los importadores. Se realizaban ensayos con forrajes de cultivo hidropónico para sustituir el heno importado a 200 dólares la tonelada de Australia. Sin embargo, es discutible la utilidad de invertir en recintos o cercados para depositar el ganado de tráfico en las varias intersecciones del canal de mercadeo. En Sudán y Somalia, la disponibilidad de pastizales y de mano de obra especializada, junto con la preferencia de los comerciantes de mantener las manadas bien separadas, han favorecido la posibilidad de llegar a acuerdos flexibles con la población local respecto al pastoreo y el suministro de forrajes. Sobre esta base se ha formado un complejo sistema tradicional de abastecimiento de ganado y carne.

En Somalia la distribución de fármacos veterinarios era deficiente debido al monopolio y la división de responsabilidades entre los distintos ministerios, como así también las comunicaciones entre los centros de exportación del norte, los importadores de la Península y el Gobierno en Mogadiscio. Las comunicaciones telefónicas entre Hargeisa, Berbera y Burau, el triángulo de tránsito y exportación del ganado, con un movimiento anual de unos 90 millones de dólares, solían ser muy difíciles. Se requerían de dos a tres días para que los telex y telegramas cursados llegaran desde esta zona al lugar de destino de las exportaciones, Jeddá; se registraban retrasos análogos en las comunicaciones con las compañías navieras de ultramar y los barcos en navegación.

En el punto final de acopio la organización del mercadeo en Somalia ofrecía pocas objeciones. Los ganaderos nómadas eran convenientemente atendidos por los tratantes tradicionales. Este sistema reflejaba:

- abundante mano de obra con competencia y experiencia en los diversos trabajos;
- productores bien sintonizados con las exigencias especiales del mercado de exportación;
- lazos de confianza en las relaciones de productores/comerciantes que daban seriedad a los arreglos informales, así por ejemplo, se hallaba muy extendida la financiación de las exportaciones mediante créditos al productor, con pago diferido hasta la exportación del ganado.

El margen entre el precio de compra en el campo y el precio en el punto de exportación pocas veces superaba el 10-15 por ciento. Había unos 150 exportadores de Somalia para un volumen total de comercio de 1,5 millones de cabezas de ovino y caprino. Su beneficio neto se cifraba en un 2,5 por ciento del volumen de ventas, con unos ingresos anuales medios del orden de 16 000 dólares. En el otro extremo, el de la importación, la crítica principal era el excesivo nivel de los precios al por mayor en Sana'a, Yemen-13 dólares por kg para las canales de reses recién sacrificadas.

En cada uno de los países de producción de carne del África oriental se habían creado juntas estatales de mercadeo de carne y ganado. La Comisión Kenyana de la Carne ejercía el monopolio de las exportaciones de carne. Al reducirse la cifra de negocios, los gastos generales incidieron en tal proporción en los costos de

explotación que obstaculizaron las exportaciones de carne de vaca de alta calidad. El Organismo de Fomento Ganadero de Somalia tenía una función de servicios y mercadeo. Al principio era un organismo de fomento, pero luego el Gobierno le asignó funciones comerciales para que contribuyera a:

- hacer realidad el objetivo socialista de transformar un sector empresarial privado en una empresa pública; y
- aliviar al presupuesto estatal del costo de sus servicios de desarrollo mediante los ingresos comerciales.

En ambos aspectos, los resultados fueron desalentadores. Los ingresos del monopolio de mercadeo, que percibía el organismo en el sur del país, resultaron neutralizados por las pérdidas en los lugares donde tenía que competir. De resultas de todo ello, habían desaparecido por inacción sus actividades de servicios y desarrollo. La Corporación Sudanesa de Mercadeo del Ganado y la Carne explotó los mercados ganaderos provinciales, realizó actividades de desarrollo y asesoró sobre políticas. Había logrado impedir varias prohibiciones y tasas arbitrarias de las administraciones locales sobre operaciones de exportación.

Explotación de un potencial limitado de exportación

Anteriormente los suministros internacionales de carne procedían casi por completo de empresas de producción comercial que utilizaban ganado mejorado de Australia, Nueva Zelandia y América Latina. Existían algunas actividades de elaboración en conservas en Africa; pero por lo general los problemas de organización y acceso a los mercados impedían a los países en desarrollo las exportaciones de carnes. En las tierras de pastoreo estacional de Africa, liberadas de la mosca tsetsé, se habían formado grandes rebaños de ganado vacuno, ovino y caprino. Con el aumento de los precios de la carne y la apertura de nuevos mercados, esos animales se consideraron un recurso de potencial cada vez mayor. Para la mayoría de los países con excedentes de ganado, las únicas exportaciones importantes consistían, sin embargo, en remesas de animales vivos a los países deficitarios vecinos, de ordinario mediante un comercio no contabilizado a través de fronteras interiores. Así es como pasaban anualmente de Níger a Nigeria en los años sesenta unas 200 000 reses.

Para gran parte de estos países, el ganado constituía uno de los principales recursos. Cuando el transporte aéreo les permitió llegar a mercados que antes les eran inaccesibles, sus gobiernos se preocuparon de aprovechar al máximo esa oportunidad. Se recabó ayuda para las obras necesarias de infraestructura y la organización comercial. Esos esfuerzos se encaminaron principalmente a ampliar los mercados vecinos más bien que los de América del Norte y Europa. Tales prioridades estaban determinadas por las distancias y la gran dificultad de cumplir los requisitos veterinarios de los países tradicionalmente importadores de carne.

Chad fue el primer país en desarrollo que recurrió en gran escala al transporte aéreo para tener acceso a buenos mercados de exportación. En Farcha, cerca del aeropuerto internacional de N'Djamena, se construyó un nuevo matadero. Un pequeño número de compañías locales enviaron comisionistas para comprar animales a los ganaderos. Se vallaron recintos provistos de agua, para tener el ganado cerca del matadero, convenientemente a mano para su sacrificio una vez organizado el transporte de la carne. Los cuartos de canal se exportaban entonces en las bodegas de carga de aviones de línea de pasajeros que cubrían ciudades africanas próximas como Douala, Libreville y Kinshasa. Estas ciudades, situadas en el cinturón costero de bosques húmedos, no disponían de suministros internos sustanciales debido al predominio de la mosca tsetsé. Por lo cual, este sistema parecía una solución eficaz a una situación problemática propiamente africana: como transportar carne desde la sabana, donde abundaba y era barata, a las ciudades de la costa, donde escaseaba y resultaba cara, con ventajas para ambas poblaciones.

Las remesas de exportación se componían en gran parte de cuartos traseros. Los cuartos delanteros, de menor valor, y los despojos se vendían, cuando era posible, en el mercado local. Al crecer la escala de operaciones, resultó económico fletar aviones de carga y organizar la carga de vuelta con bienes de consumo de poco peso y gran valor. En 1970, el volumen de las exportaciones de carne de vacuno alcanzó el nivel máximo de 14 000 toneladas.

No obstante los altos costos de transporte, los exportadores del Chad lograron crear mercados mediante entregas regulares y una calidad constante. Esto fue posible en tanto sus necesidades representaban sólo una pequeña parte del abastecimiento total. Sin embargo, la capacidad productiva de los pastizales del Chad no podía

ampliarse fácilmente para responder a la demanda del mercado. Por otra parte, el Chad estaba especialmente expuesto a la sequía, que terminó haciendo su aparición. Aumentaron bruscamente los precios de compra. A los exportadores les quedaba un margen escaso para cubrir el transporte aéreo de la carne.

Lesotho es un país predominantemente montañoso rodeado por el territorio de la República de Sudáfrica. El ganado constituye su principal recurso. Tradicionalmente, a la República de Sudáfrica se han exportado cada año unas 15 000 reses, mayormente como animales para engorde antes de la matanza. De esta forma el valor añadido y los ingresos procedentes de la elaboración de los subproductos beneficiaban a las empresas del país vecino. El Gobierno de Lesotho opinaba que era necesario realizar un esfuerzo, justificado por razones generales de desarrollo, para obtener el mayor beneficio posible de este potencial. El matadero entonces existente en Maseru era totalmente insuficiente. En 1972 se importó carne por valor de 450 000 dólares para el comercio turístico y del sector de ingresos superiores. Resultaba evidente la necesidad de construir un nuevo matadero; si bien la cuestión era determinar sus proporciones.

Existía ya una recomendación para una instalación central en Maseru con una capacidad semanal de 215 reses, 9 mataderos pequeños para servir a las necesidades locales y los mercados de acopio organizados sobre base regional. En ellos se había previsto la venta de reses mediante subasta a intervalos periódicos. Se crearon 17 mercados, pero solo tres o cuatro atrajeron suficientes compradores para justificar su continuación.

Otra propuesta consistía en un proyecto amplio dirigido a proporcionar una capacidad de matanza en Maseru de 40 000 cabezas de ganado vacuno, 10 000 cerdos y 66 000 cabezas de ganado menor por año, y corrales para acabado de engorde en los que el ganado pasase de 80 a 90 días antes de ser sacrificado. Se intentaba abastecer a otras ciudades de Lesotho desde el nuevo matadero mediante camiones frigoríficos. El proyecto iba a ser administrado por la Compañía de Mercadeo Ganadero de Lesotho, en vías de creación. Se preveía la instalación de una planta para la elaboración de subproductos (sebo), y la construcción del matadero según los requisitos de higiene y de otro tipo de la Comunidad Económica Europea. El costo total de la inversión era del orden de 4 millones de dólares.

El análisis de esta propuesta se evalúa tres puntos críticos respecto del mercadeo:

- capacidad para obtener de los productores suficientes reses;
- organización económica de las parcelas de engorde para mejorar la calidad de la carne de los animales destinados al sacrificio;
- seguridad de un mercado para la carne.

La capacidad prevista de 40 000 reses por año, más del doble de la producción total del país, se basaba en los presupuestos siguientes:

- las sacas de la cabaña nacional podrían elevarse del 5 al 12 por ciento anual;
- la mayor parte de los sacrificios en degolladeros o mataderos rudimentarios rurales se desviarían al nuevo matadero;
- el ganado vivo exportado a la República de Sudáfrica iría ahora, en cambio, al nuevo matadero.

Desde luego, con una administración de pastos y prácticas zootécnicas mejores podría criarse más ganado en Lesotho, pero en los doce años precedentes no se habían registrado aumentos de producción. Para conseguir la saca prevista eran necesarios profundos cambios en la explotación de las tierras y considerable tiempo.

Mediante controles podría ponerse freno a la mayor parte de las exportaciones de animales vivos y a la matanza local en las zonas urbanas y rurales de las tierras bajas. El costo del transporte de los animales vivos al matadero y de la carne de vuelta a las zonas rurales seguirían constituyendo, no obstante, un incentivo para la evasión.

Para las operaciones en gran escala de acabado de engorde en Lesotho se tropezaba con las siguientes dificultades: las superficies limitadas de tierras de pastoreo; el elevado precio de los piensos complementarios, vitaminas, etc.; la escasa eficiencia técnica de la cabaña actual; y la probable competencia de empresas sudafricanas de acabado ya establecidas.

Probablemente se asignaría a Lesotho un cupo limitado de importaciones a países de la CEE. Sin embargo, su

principal mercado de exportación estar constituido por los consumidores de bajos ingresos de la cercana República de Sudáfrica. Esto dependerá de que la carne de Lesotho fuera barata y su abastecimiento seguro. También se necesitarían mercados para los subproductos comestibles. Cuando se exportan los animales vivos, el valor de los despojos viene a sumarse al de los animales. Si el despojo obtuviese un precio inferior en Maseru que en la República de Sudáfrica, constituiría una desventaja adicional.

Una oferta de crédito bilateral para la construcción del matadero contribuyó hasta cierto punto a que el gobierno no tomase en consideración la implicancia de los costos. Un problema a más largo plazo, lo constituiría la necesidad de subvencionar las operaciones del matadero para que los productores tuvieran un incentivo para llevar su ganado. El Gobierno de Lesotho carecía de recursos para financiar esa subvención; y es probable que viera la instalación como una fuente eventual de ingresos que podría contribuir a los gastos públicos.

La recomendación fue que el Gobierno negociara con el donante bilateral la construcción de un matadero de capacidad y gastos de explotación menores.

La siguiente cuestión era resolver qué tipo de gestión daría al proyecto las mejores probabilidades de éxito. Debería ser arrendado a una empresa transnacional con experiencia y mercados ya establecidos de exportación; ser explotado por una empresa sudafricana mediante un contrato de gestión, o ser administrado directamente por la Compañía de Mercadeo Ganadero de Lesotho con ayuda internacional? En 1981 un análisis determinó que:

1. Por si solo el proyecto sería de escaso interés para los principales transnacionales de mercadeo de carne, como Liebig o Unilever, que tendrían a abandonar el mercado de carne fresca debido al bajo valor añadido.
2. La asociación con una empresa sudafricana podría perjudicar las probabilidades de un acceso preferencial a los mercados de la CEE.
3. Tendría que ser administrado directamente con ayuda internacional.

El Gobierno prefirió la segunda opción, con una empresa que explotaba un matadero en Swazilandia. Se

contempló la posibilidad de traer animales vivos de Sudáfrica para aprovechar la capacidad excedentaria inicial, y agregar una planta de conservas de carnes como salida para la carne de calidad inferior. Estas propuestas se basaban en un cupo de importación de la CEE, estimado en 3 000 toneladas de carne deshuesada de vaca, al amparo de la Convención de Lomé. Sin la colaboración sudafricana era probable que los suministros fuesen insuficientes para cubrir el cupo. El organismo de ayuda bilateral europeo frente a esto se desentendió del proyecto.

Entretanto, las parcelas de engorde consideradas anexas al matadero se habían convertido en otra cuestión de disputa. Eran necesarias si del ganado de Lesotho procedente de los pastizales de montaña se obtuviese carne para la venta en mercados rentables de exportación o al comercio destinado al turismo y a los consumidores de altos ingresos. El Banco Mundial había incluido un componente de parcelas de engorde en dos proyectos regionales de desarrollo, pero más tarde lo retiró ante las dificultades de gestión. La situación se subsanó con un proyecto sustitutivo de 5 millones de dólares, financiado por el Banco Africano del Desarrollo. Sin embargo, se estima que las operaciones de acabado de engorde deberán consistir en instalaciones mucho menores, administradas por grupos de ganaderos, y un matadero explotado por la compañía.

Satisfacción de las necesidades de los consumidores: actividades expuestas a la desaprobación religiosa

El rechazo a las realidades prácticas de la preparación de la carne está bastante generalizado. Mientras son muchos, incluidos ganaderos y consumidores, los que se sienten inclinados a criticar al carnicero por su afán de lucro, son pocos los que están dispuestos a dedicarse a un negocio igual. Estos sentimientos van a un más lejos en varios países asiáticos. Los hindúes de observancia estricta son contrarios a quitar la vida bajo cualquier forma: mitad de la población de la India no come carne por creencias religiosas. Los budistas no quieren intervenir en matanzas ni ver sangre; sin embargo, la mayoría de ellos están dispuestos a disfrutar de comidas preparadas con carne siempre que alguien otro las prepare.

Estas actitudes tienen repercusiones importantes en la explotación del ganado y el mercadeo de la carne y los servicios que se prestan al respecto.

- La matanza de ganado, la manipulación de las canales y de los subproductos, y la venta de la carne suelen estar a cargo de personas que no pertenecen a las comunidades religiosas predominantes; casi siempre se trata de minorías étnicas. Al propio tiempo, se los rechaza por el trabajo que hacen y se objeta que cobran demasiado. Si bien la participación en el mercado puede determinar una fuerte competencia dentro del grupo, son vistos desde fuera como un grupo compacto de monopolistas.
- Las administraciones centrales y locales representativas de los grupos religiosos predominantes y sensibles a sus opiniones vacilan en aparecer como sostenedoras de actividades expuestas a desaprobación religiosa. Por eso a los mercados y demás instalaciones relacionadas con el sacrificio de animales suele privarse de fondos y servicios públicos. Es más, suelen ser considerados elementos justos de contribución máxima a los ingresos fiscales, a semejanza de los fabricantes y vendedores de bebidas alcohólicas en algunos países cristianos protestantes.

En 1979, un estudio sobre mercadeo ganadero en Birmania puso de relieve diversas cuestiones. La manipulación del ganado destinado al sacrificio era a veces ruda y brutal. A las ovejas y cabras se las hacían brincar simultáneamente desde las cubiertas superior e inferior de los camiones, aplastándose unas contra otras y cayendo sobre el borde de la plataforma de carga. Se tiraban al suelo cestos de pollos. Al ganado vacuno se lo sacaba de los camiones sobre plataformas medio inclinadas y mal ensambladas, con un salto o caída de un metro. Con sus coyunturas y músculos rígidos tras un viaje largo y hacinados, los animales sufrían de esa forma magulladuras, torceduras y fracturas. Con unas simples rampas de carga/descarga, lo que supone una inversión de bajo costo, se evitaría gran parte de esos sufrimientos y pérdidas.

[El sentimiento religioso se despierta fácilmente.](#)

La participación de los consejos municipales en la industria ganadera de Birmania fue ante todo como receptores de impuestos. Los gustos de personal y mantenimiento de los servicios prestados (mataderos, puestos de mercado

y mercados ganaderos) solo absorben una parte de esos ingresos. La mayor parte de lo recaudado se destinaba a cubrir entre el 10 y el 30 por ciento de las necesidades del pro-supuesto municipal. El resultado fue un reparto monopolista de beneficios entre los pocos concesionarios y el fisco municipal en los frecuentes casos en que el consejo ignoraba la necesidad de un aumento en el número de puestos de venta al por menor. Una consecuencia obvia fueron las matanzas y las ventas clandestinas de carne.

La aversión de los budistas a matar y a ver sangre llevó a miembros de las comunidades minoritarias musulmana, cristiana y étnica china a concentrar su atención en el mercadeo de ganado y carne. Esto no constituía un inconveniente, salvo en cuanto que el predominio de grupos comerciales muy vinculados étnicamente favorecía un comportamiento anticompetitivo y desde luego fomentaba la sospecha del mismo. En sus afanes por acabar con este dominio comercial étnico y aplicar una política gubernamental de rápida expansión de las actividades cooperativas, muchos municipios transfirieron las licencias de carniceros, que de ordinario combinaban los derechos de matanza y de venta de carne, a secciones de producción de carne creadas dentro de sus cooperativas municipales. Algunos exigían licencias privadas para ceder en bloque el comercio completo de un determinado animal de abasto (vacuno, porcino o caprino) y así proteger a la nueva empresa cooperativa contra los riesgos de la competencia.

Los monopolios cooperativos así creados abrieron el paso a abusos como sucede con cualquier monopolio, especialmente cuando cae en manos de administraciones más bien inexpertas.

El ganadero en Birmania recibía del 65 al 66 por ciento del precio de la carne, al consumidor, más las ganancias resultantes de los subproductos en el caso de vacunos y ovinos, y el 70 por ciento en los cerdos. El margen de mercadeo global relativamente bajo se explica por la gran disponibilidad de mano de obra especializada y la colocación diaria, sin desperdicios ni gastos de almacenamiento, de toda la carne y de los subproductos. La mayor partida individual de gastos era la licencia de la carnicería.

Se formularon las siguientes recomendaciones de mejora:

- ampliar la participación en la industria ayudando a los birmanos de origen a establecerse como carniceros mayoristas y minoristas y como comerciantes de aves de corral y huevos, facilitándoles, entre otras cosas, capacitación técnica y comercial, licencias, puestos en el mercado y la concesión de crédito;
- suspender las incautaciones administrativas del comercio de la carne por parte de las cooperativas, manteniendo una política orientada a cuidar su desarrollo mediante el incentivo de eficiencia propio de la competencia;
- fomentar un criterio positivo por parte de los consejos municipales frente a la dotación de medios eficaces de mercadeo y la prevención de los riesgos de contaminación y otros peligros para la salud;
- asignar a la Compañía de Fomento y Mercadeo Ganadero una función positiva de apoyo a la comercialización, con la responsabilidad en particular de establecer nuevos mercados ganaderos, un servicio nacional de información de mercados ganaderos, y mejoras en las instalaciones públicas de matanza y en los mercados de la carne.

En la India, el mercadeo de la leche ha sido objeto de primordial atención. Un programa en virtud del cual se retiraron de la ciudad los animales que abastecen de leche a la población de Bombay, y se comercializó la leche cooperativamente, se ha granjeado la admiración general. Se está ahora ampliando a otras zonas bajo la dirección de una Junta de Fomento Lechero establecida a nivel central.

[El nuevo mercado de ganado.](#)

En cambio, se ha hecho muy poco para mejorar el mercadeo ganadero. Los animales cambian de mano en las ferias que se celebran periódicamente. La falta de un sistema de mercadeo de ganado y carne más organizado refleja las inhibiciones de la mayoría de la población india hacia la matanza de animales en general y la del ganado vacuno en particular. Las restricciones legales que corresponden a estas inhibiciones crean grandes dificultades para un apoyo integrado a este respecto. Por lo demás, existe una buena disposición de las administraciones central y estatales a prestar asistencia al mercadeo del ganado y de la carne para mejorar la alimentación proteínica de la población y aumentar los ingresos de divisas procedentes de productos animales.

A mediados de los años sesenta, un organismo asesor internacional recibió una solicitud confidencial de un alto funcionario del Gobierno de la India. Se solicitaba una propuesta para resolver de forma rentable el problema del gran número de animales viejos existentes en el país, que consumían alimentos y no daban ningún beneficio económico. La propuesta en esencia recomendaba que se estableciera en Goa una planta de elaboración. Goa había entrado recientemente a formar parte de la India, pero todavía seguía siendo muy diferente por lo que a comunicaciones se refería. La población era católica y no sentía aversión al sacrificio de esos animales. Los comisionistas de la empresa podían comprar en varias partes de la India, y los animales luego podían llevarse o transportarse a Goa a través de un canal ampliado sin demasiada publicidad respecto a su destino definitivo.

Los productos finales consistían en extractos de carne, carne en polvo, harina de huesos y cueros. Para operar dicha empresa se eligió una transnacional capaz de ofrecer salidas para la exportación. Como los ingresos serían en divisas valiosas, el proyecto ofrecía buenas perspectivas de viabilidad. El beneficio principal sería indirecto: la liberación de tierras y otros recursos para su utilización por ganado más joven y más productivo. El proyecto era interesante pero nunca se emprendió. Aumentó la oposición política interna al Gobierno. Las elecciones eran próximas, y un partido que utilizaba la vaca como su símbolo para las elecciones, no podía asumir ese riesgo.

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

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

Lecciones

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

1. Mercados de acopio

Los corrales proporcionados para tener el ganado, las básculas de pesar, etc., a menudo siguen sin utilizarse. La dotación de estas instalaciones de forma normalizada no debe realizarse hasta que no se haya demostrado su valor con ensayos. No es probable que los vendedores ocasionales puedan juzgar correctamente los pesos como los compradores especializados, además raras veces piensan que valga la pena pesar los animales en vivo. Lo más importante para los usuarios de estos mercados es el acceso a puntos de agua y a forrajes si los animales tienen que recorrer un largo camino, y cuando se trata de climas cálidos, la protección del sol mediante cobertizos. Cuando los animales se cargan o descargan de vehículos, son indispensables las rampas con vallas.

2. Información de mercados

Lo mejor es comenzar con los precios al por mayor para la carne en canal en los puntos reconocidos de distribución y, a falta de estos datos, de la carne según se vende en los establecimientos específicos por menor. Las variaciones en estos precios pueden luego interpretarse retroactivamente a las transacciones del productor, teniendo en cuenta los índices de conversión y los márgenes reconocidos. El acoplo y divulgación de datos sobre precios de animales vivos se dificultan por las variaciones según tipo, edad y condición. Siempre se apreciará una información actualizada sobre las cantidades ofrecidas, el transporte y las condiciones en que se tiene a los animales, y sobre variaciones en los controles veterinarios y de otro tipo que influyen en los desplazamientos y ventas.

3. Clasificación de calidades

Para crear mercados de exportación para la carne es importante aplicar un sistema coherente de clasificación de calidades. Los compradores potenciales de otros países deben saber con precisión qué calidad de carne se les ofrece; deben estar en condiciones de negociar precios e indemnizaciones con arreglo a normas convenidas. La determinación formal de calidades tal vez sea de menos utilidad en el mercado interno, especialmente en comunidades de bajos ingresos donde la mayor parte de los consumidores compran carne en pequeñas cantidades para guisar. Sin embargo, pueden servirse cortes especiales o calidades superiores a los grupos de ingresos altos que pueden pagarlos. Esto no requiere necesariamente el establecimiento de un sistema nacional,

organizado por los servicios estatales, y ano menos un sistema obligatorio que tenga que ser utilizado por todo el mundo. Por lo que respecta al sector privado que comercia en ganado o carne, son los compradores importantes los que muchas veces establecen con más eficacia las normas de calidad.

4. Apoyo gubernamental

La participación del sector público en el mercadeo de ganado y carne suele ser débil donde hace falta y perturbadora o explotadora donde no se necesita.

Los centros en que podría ser muy útil esa participación, pero donde muchas veces faltan los recursos y el rendimiento es lento, son los sistemas de comunicación e información, los servicios portuarios y de transporte, y algunos servicios veterinarios. La participación gubernamental directa en el comercio del ganado y de la carne, no es esencial y a menudo disturba, especialmente si ello lleva consigo el establecimiento de monopolios comerciales, topes rígidos de precios y controles arbitrarios sobre el desplazamiento del ganado.

La falta de personal calificado ha sido un gran obstáculo en la planificación y apoyo gubernamentales. Muchos son los gobiernos que tienen todavía que establecer un servicio dotado de personal calificado y dinámico que pueda analizar los problemas y determinar prioridades de políticas que aseguren un desarrollo autónomo.

5. Cooperativas

En el sector ganadero se dan características que lo hacen menos apropiado para el mercadeo en régimen de cooperativa, que en muchos otros productos. El ganado vivo necesita una cuidadosa atención; una vez sacrificado, la carne es muy perecedera, y en ambos casos la normalización es difícil. Las situaciones variables de abastecimiento requieren flexibilidad en la adopción de decisiones para atender al consumidor y conservar la confianza del productor. Por estas razones, en los países en desarrollo ha resultado difícil encontrar suficientes gerentes calificados para una comercialización eficaz en régimen de cooperativa en el sector ganadero y cárnico.

6. Matanza en la zona productora

Requiere inversiones en medios de almacenamiento y transporte refrigerados, que pueden resultar difíciles de mantener. La dependencia de la capacidad en una determinada zona de producción o canal de abastecimiento constituye un riesgo adicional. Deben también ser claras las relaciones entre el matadero, sus proveedores, los distribuidores de carne y el mercado. Se reducen las posibilidades de fracaso cuando las decisiones se basan en estudios de viabilidad en los que entran todas las consideraciones pertinentes de orden técnico, comercial y de costos. Para hacer estos estudios, es conveniente recurrir a equipos cuya objetividad esté asegurada y que comprenda personas con experiencia local. Entretanto, pueden proporcionarse servicios y medios que mejoren considerablemente el traslado del ganado por carretera o ferrocarril.

7. Parcelas de engorde

Las probabilidades de que sean rentables en los países donde hay excedentes de ganado parecen ser escasas. La lenta respuesta a la alimentación complementaria de los animales que subsisten en condiciones de pastizales se refuerza por la tendencia a fijar el precio de la carne a paridad de exportación y el de los piensos a paridad de importación. Se ha llegado a esta conclusión en los territorios áridos nordoccidentales de Australia, que se apoya también en la experiencia acumulada en África. Sin embargo, una parcela de engorde vinculada a un matadero de exportación en Swazilandia ha dado buenos resultados. En consecuencia para el fomento del mercadeo en general deben hallarse salidas para la carne de calidad que proviene de dehesas.

[El fabricante de equipo: su principal interés es obtener un contrato.](#)

8. Decisiones en materia de inversiones

En un estudio de 70 instalaciones de elaboración creadas en África y que han fracasado se observa que 18 de

ellas eran mataderos. El estudio se concluye en los años sesenta. Las condiciones que llevan al establecimiento de esas instalaciones son de carácter repetitivo. Las personas que han ganado experiencia con errores anteriores dejan el lugar a nuevos planificadores nacionales, nuevos dirigentes políticos y nuevos organismos donantes, que llegan con nuevas ambiciones, las mismas que sus predecesores ven ahora como trampas familiares. Influyen en esto:

- líderes políticos ansiosos de demostrar su éxito en la aceleración del ritmo de desarrollo en la zona de donde proceden, cuando no en todo el país;
- planificadores nacionales y asesores de planificación en busca de proyectos que aceleren el desarrollo;
- organismos de asistencia y financiación en busca de objetivos programáticos para países en desarrollo favorecidos;
- fabricantes de equipos de elaboración y fábricas listas para funcionar, y sus agentes de ventas que tratan de lograr el contrato más grande posible.

La gestación del matadero de Lesotho sirve de ejemplo de cómo actúan estas influencias.

Puntos de debate

1. ¿Cuáles son los factores principales que influyen en la demanda de carne en su país? ¿Puede Ud. señalar algunas tendencias en la demanda de determinados tipos o calidades de carne respecto a hace 10 años? Proyecte esa demanda para dentro de 10 años partiendo de la mejor información de que disponga. ¿Qué implicaciones tienen sus proyecciones para las importaciones? ¿Exportaciones? ¿Inversiones en una cabaña ganadera mejorada o ampliada y en unos mejores o mayores servicios de mercadeo de la carne?
2. ¿Dónde están los principales mataderos de su país? ¿Quién los administra? ¿Cuáles son los canales principales del abastecimiento de animales vivos? Haga una estimación del emplazamiento de los mataderos principales en cuanto a su conveniencia para los ganaderos, distribución de la carne a sus mercados principales. ¿Qué cambios sugeriría Ud.?

3. Trace un diagrama de los canales principales para la comercialización de la carne roja y de aves de corral en su país y las cantidades respectivas que pasan por cada canal. ¿Ha habido cambios importantes en los diez años últimos? ¿Prevé Ud. la necesidad de cambios en los diez años próximos? Analice el grado de coordinación vertical.
4. ¿Quién financia la compra de animales a los ganaderos? ¿Su transporte? ¿Su matanza? ¿La venta al por menor de la carne? ¿Qué tipos de intereses se cobran? ¿Se dispone de otras fuentes institucionales de financiación? En caso afirmativo: ¿Qué determina la opción de la fuente en cada fase a lo largo del canal comercial?
5. ¿Puede Ud. indicar las principales empresas de venta al por mayor de ganado y carne existentes en su país? ¿Cuáles son los factores que influyen en que puedan mantener su cuota del mercado? Si se aplican prácticas monopolísticas, fije los criterios objetivos para evaluar sus efectos en los productores en los consumidores.
6. Fije una tabulación de los costos y márgenes de mercadeo eligiendo canales de mercadeo en su país con arreglo al Cuadro 6.2. Si existen diferencias importantes en los precios al por menor de distintos cortes, establezca una ponderación para su país con arreglo al Cuadro 6.3 y aplíquela. ¿Hay motivos para considerar excesivos algunos costos y márgenes? ¿Qué otras pruebas existen para apoyar su punto de vista? ¿La comparación de los beneficios y costos entre canales muestra una diferencia importante? En caso afirmativo: ¿Cómo puede explicarse? ¿Sugeriría Ud. otras soluciones y de ser así, cuál sería el impacto de ellas en los costos de mercadeo?
7. ¿Cuáles son los criterios de calidad predominantes para la carne en su país? ¿Difieren éstos considerablemente para los distintos grupos de consumidores? ¿Cuáles son sus consecuencias para el modo de vender la carne? ¿Hay mercados internos o de exportación para los que sería útil un sistema de clasificación más normalizado?
8. Indique los mercados de su país donde la carne se vende con regularidad o de forma periódica. Prepare para uno de ellos un perfil detallado que comprenda suministros, usuarios, precios, variaciones estacionales, métodos de venta, gastos y las instalaciones y servicios prestados. ¿Qué cambios haría Ud.? Justifique sus propuestas.

9. **Aplica el gobierno medidas para influir en los precios de los animales o de la carne en su país? En caso afirmativo, analice su eficacia en cuanto a lograr el objetivo que se proponen y sus consecuencias para los distintos participantes en el orden de producción y mercadeo.**
10. **De qué fuentes continuas de información sobre suministros, precios, coyuntura comercial y perspectivas para el ganado y la carne se dispone en su país? Hay necesidad de más servicios oficiales? En caso afirmativo: Cuáles propondría Ud. y cómo se realizarían?**
11. **Qué servicios auxiliares para el mercadeo del ganado y la carne proporciona el gobierno de su país? Cuáles son los puntos de vista de productores mayoristas, minoristas, consumidores, sobre su eficacia?**
12. **Qué programas de capacitación existen en su país para el personal de las empresas y servicios de mercadeo de ganado y carne, incluidos los departamentos correspondientes de la administración central y local? Se dispone de capacitación para las personas que se preparan para esos empleos? En qué forma sugeriría Ud. que se refuerce el régimen de capacitación ahora existente?**
13. **Se ha ensayado en su país el régimen de propiedad cooperativa del ganado o de las empresas de mercadeo de la carne o de los mataderos? Cuáles han sido los beneficios para los productores, para los consumidores? Cuáles son los factores que han intervenido a favor y en contra?**
14. **El gobierno ha creado una empresa estatal o una junta de mercadeo para llevar a cabo la comercialización directa del ganado y de la carne, o para explotar un matadero? En caso afirmativo, analice su éxito en conseguir esos objetivos. Qué factores lo han favorecido? Cuáles lo han obstaculizado? En qué forma sugeriría Ud. que se modificara su función o sus procedimientos?**

Referencias

ALDINGTON, T.J. y WILSON, F.A. The marketing of beef in Kenya. Nairobi, University 1968 College.

ANSELI, D.J. Cattle marketing in Botswana. University of Reading. 1971

ARIZA-NINO, E.J. et al. Livestock and meat marketing in West Africa, Volume Synthesis: 1980 Upper Volta. Ann

Arbor, Center for Research on Economic Development, University of Michigan.

FAO. Comercialización de huevos y aves de corral, por G. F. Stewart y J. C. Abbott. 4^a ed. 1977a Roma. FAO: Guía de Mercadeo N^o 4.

FAO. Comercialización de ganado y carne, por M.G. Fenn. 2^a ed. Roma. FAO: Guía de 1977b Mercadeo N^o 3.

MITTENDORF, H.J. Mataderos en los países en desarrollo, factores que influyen en su emplazamiento 1978 Rev. Mund. Zoo. 25:13-17.

REUSSE, E. La economía ganadera nomada en Somalia-su reacción lucrativa a una oportunidad 1982 de exportación. Rev. Mund. Zoo. 43:2-11.

SIMOONS, F.J. Eat not this flesh: food avoidances in the Old World. Madison, University of 1961 Wisconsin Press.

7. Fertilizantes y otros insumos

Los fertilizantes minerales constituyen un medio importante para elevar la productividad agrícola. Junto con las semillas mejoradas y los productos químicos para proteger las plantas contra enfermedades, plagas y malezas, los fertilizantes permiten al agricultor lograr rendimientos máximos del suelo. Por lo tanto, es indispensable que se disponga de ellos fácil y convenientemente. El fortalecimiento de los sistemas de distribución de insumos que abastecen a los agricultores, pequeños y grandes, y a los productores de cultivos alimentarios y de exportación, constituye una responsabilidad crucial de los gobiernos de los países en desarrollo.

En este capítulo se exponen algunas de las líneas principales de mejoras. Se trata en particular el tema de los

fertilizantes, pero con las adaptaciones del caso, su aplicación es válida para otros insumos.

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

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

Organización de un sistema eficaz de distribución

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

Los elementos del mercadeo de insumos agrícolas son los siguientes:

- una clara comprensión del tipo de demanda del agricultor;
- una atención constante destinada a mantener niveles de eficiencia en los servicios al agricultor y en el funcionamiento de las diversas empresas de mercadeo que intervienen, y la contención de los costos;
- la promoción de ventas orientada a que el agricultor alcance niveles óptimos de aplicación de insumos;
- el control de los pedidos, compras y existencias para asegurar que los agricultores dispongan de insumos cuando los necesitan.

Demanda. Partiendo de un ejemplo, los tres elementos principales de la demanda en los países en desarrollo son los siguientes:

- conocimiento del agricultor de los beneficios que supone emplear fertilizantes y de cómo aplicarlos;
- relación entre el valor del rendimiento adicional obtenido y el costo del fertilizante aplicado;
- grado en que el sistema de mercadeo y crédito facilita la compra de fertilizantes.

El agricultor debe saber acerca de los fertilizantes. Si compra un fertilizante pero no sabe cómo utilizarlo, los resultados serán decepcionantes y reducirán una ulterior demanda. Por eso los fertilizantes suelen emplearse primero en zonas donde los agricultores disponen de un buen asesoramiento, tienen una orientación comercial y están abiertos a nuevas ideas. En muchos países en desarrollo, especialmente en África, los fertilizantes se han empleado sobre todo en los cultivos de exportación y en menor medida en los destinados al consumo interno. En Senegal y Gambia, más del 90 por ciento de los fertilizantes se han destinado a los cultivos de cacahuete. En la República Centroafricana casi todos los fertilizantes se emplearon en los cultivos de algodón y café. La mayor parte de los fertilizantes nitrogenados en Kenia se emplearon en los cultivos de azúcar, té y café, hasta que se desarrolló un maíz híbrido con una respuesta de alto rendimiento a los fertilizantes y se extendió su empleo entre los pequeños agricultores.

La relación valor-costos de los fertilizantes consiste en el valor del rendimiento añadido con el uso de fertilizantes, dividido por el costo de éste y su aplicación. Por lo tanto, si el rendimiento adicional es de dos sacos de maíz, que valen 20 dólares y el costo del fertilizante es de 6 dólares, la relación valor-costos es 3:3. Los ensayos han demostrado que son comunes las relaciones de valor-costos de 3 a 5; y pueden ser superiores. Si se considera la necesidad de desembolso de capital para anticipos y los riesgos de producción y mercadeo, el mínimo necesario para interesar a los agricultores de los países en desarrollo es una relación de 2. En zonas donde los cultivos dependen de lluvias inciertas, la relación valor-costos debe desde luego ser mayor, ya que el agricultor corre el riesgo de perder sus desembolsos en fertilizantes junto con su cosecha. Los seguros contra ese riesgo serán convenientes.

En la práctica, la relación valor-costos para el empleo de fertilizantes en cultivos alimentarios básicos como el maíz, la mandioca y el plátano, es muchas veces menor de 2 debido a los precios relativamente bajos que se pagan al agricultor. Más bien que elevar los precios de los cereales y apoyar programas de seguros, muchos gobiernos han preferido subvencionar las ventas de los fertilizantes y otros insumos estratégicos. Hasta donde pueden llegar, depende de los fondos disponibles. En tanto las cantidades de fertilizantes entregados son relativamente pequeñas, la mayoría de los gobiernos pueden financiar ese apoyo; a medida que aumenta la

cantidad de fertilizantes distribuidos, crece también correlativamente la carga de la subvención.

Los suministros deben estar al alcance del agricultor en el momento que los necesita; esto requiere la disponibilidad de crédito. A menos que los agricultores puedan obtener crédito desde el momento de la compra hasta después de recolectar la cosecha, la demanda de fertilizantes se mantendrá reducida.

En el mercado de insumos constituyen importantes factores de demanda el volumen y fechas de las compras, y la respuesta a las variaciones de precios. Un sistema comercial orientado a la pequeña agricultura tiene en cuenta la demanda limitada de los distintos clientes. Los socios menores de las cooperativas agrícolas de la India no compran más de un saco de 50 kg de fertilizante cada vez; en Kenya pueden comprar uno o dos sacos por temporada. En Colombia un cultivador de café con 3 ha de cafetales compra, por término medio, de 8 a 10 sacos al año.

En las regiones tropicales y subtropicales, los fertilizantes se suelen aplicar al comienzo de la temporada de lluvias. Muchas veces hay dos temporadas. En Kenya, las temporadas de compra de fertilizantes corresponden al periodo largo de las lluvias (marzo a mayo), y al periodo corto (septiembre a noviembre). Cuando hay un solo monzón, puede cultivarse en régimen de riego una segunda cosecha. En Tailandia, el fertilizante se emplea durante casi todo el año, con una temporada máxima que va de abril a agosto y una mínima en noviembre y diciembre. Cuanto más se distribuyen las aplicaciones de fertilizantes durante el año, tanto más intensivo es el empleo que se hace de los medios de almacenamiento, transporte y otros servicios. El costo unitario de la distribución se reduce entonces al ser menor la incidencia de los gastos generales.

La experiencia de varios países en desarrollo muestra que la demanda de fertilizantes por parte de los agricultores es sensible a las variaciones de precios. Se ha observado que un aumento del 10 por ciento en el precio de los fertilizantes determina una reducción inmediata de la demanda del 5 al 10 por ciento. La demanda disminuye con un aumento brusco en los precios de fertilizantes, aun cuando el precio del cultivo también aumente, con lo que la relación valor-costo varía poco. El mayor precio por el fertilizante ha de pagarse inmediatamente; los mayores beneficios que se deriven del cultivo llegarán mucho más tarde.

En la demanda de fertilizantes pueden identificarse tres fases de desarrollo como base para una política de mercadeo.

1. El empleo de fertilizantes está en sus comienzos y los niveles de consumo son todavía bajos. En esa fase, la estrategia de ventas se centra en la promoción y en el asesoramiento técnico para sensibilizar a los agricultores y fomentar su confianza en los establecimientos de venta de fertilizantes. La necesidad de contar con instalaciones fijas no es grande.
2. La demanda de fertilizantes está en rápida expansión. La atención se centra en ampliar las redes de distribución y procurar que haya suministros cuando son necesarios. Deben aprovecharse las posibilidades de ofrecer descuentos y otros servicios. Los empresarios con iniciativa obtendrán una buena participación de un mercado en expansión. Serán necesarios grandes insumos de capital por parte de los distribuidores de fertilizantes para aumentar el crédito destinado a existencias y anticipos a los agricultores.
3. La demanda de fertilizantes ha alcanzado un alto nivel. Su distribución es ya una empresa en marcha. Los agricultores saben perfectamente los fertilizantes que necesitan y cómo obtenerlos en su debido momento y al precio más bajo posible. Buscarán las fuentes más favorables de suministro. Aumentarán la presión de la competencia, que exigirá esfuerzos constantes para racionalizar las operaciones y reducir los costos.

En la fase 1, muchos gobiernos prefieren mantener el control de la distribución de fertilizantes. A menudo se agrupan los suministros importados y nacionales para su venta a un precio fijo, que incluye una subvención sustancial. Los suministros pueden facilitarse en condiciones especiales en zonas donde se realizan actividades de desarrollo rural, de reforma agraria o de riego, en las que una extensión coordinada, y la distribución de crédito y fertilizantes, constituyen una cuestión estratégica. Existen dudas sobre si un sistema libre de mercadeo observará los precios y márgenes fijados, el procedimiento de ventas y las normas de calidad. El esfuerzo necesario para la promoción y extensión puede ser tal que la empresa privada no está en condiciones de realizarlo.

La distribución de fertilizantes a través de las empresas de elaboración puede desempeñar una valiosa función en esta fase. Estas comprenden ingenios azucareros, molinos arroceros y de semillas oleaginosas,

elaboradoras de tabaco y fábricas de conserva. Pueden suministrar fertilizantes a crédito junto con las semillas, asesoramiento técnico y una salida garantizada para los agricultores que producen cultivos destinados a su elaboración. Lo cual significa por lo general que los agricultores hacen la aplicación recomendada del fertilizante con la seguridad de un beneficio neto después de reembolsar el crédito con el pago de sus cosechas.

En la fase 2 parece conveniente abrir el mercado a las empresas de la competencia. Cuando los agricultores se han familiarizado con los fertilizantes, se les puede dejar la opción del proveedor. En Pakistán, India y más tarde en Sri Lanka, a la rápida expansión del empleo de fertilizantes siguió la apertura del mercado a los canales de las empresas privadas.

En la India funcionan paralelamente un sistema de cooperativas estatales y canales independientes privados (véase la Figura 3). Se mancomunan los costos de transporte. El Gobierno fija los precios máximos al por menor, pero los dos sistemas quedan en relativa libertad para competir por las ventas. De los 116 500 establecimientos al por menor existentes en 1980, un 35 por ciento era de carácter institucional y un 65 por ciento privado.

Es un error asignar una zona específica del país a una empresa de distribución de fertilizantes. Esto se hizo por un tiempo en Pakistán. Se asignó a la Esso el sector de Sind y a la Dawood-Hercules el Punjab. Con un sistema de este tipo no hay competencia, que es la principal razón para estimular el mantenimiento de más de un canal de distribución.

Eficiencia en el mercadeo de fertilizantes. Se ve desde diferentes ángulos según las personas y los órganos interesados. Los criterios de las tres partes principales que entran en juego pueden resumirse así:

- El agricultor requiere una conveniente y oportuna disponibilidad de fertilizantes a un precio favorable, junto con servicios de crédito y de asesoramiento.
- La empresa comercial necesita costos de funcionamiento razonables, el rendimiento adecuado de las inversiones, incrementos en los ingresos por ventas y una participación cada vez mayor en el mercado.
- El gobierno desea el incremento del empleo de fertilizantes en todos los sectores de la comunidad agrícola,

con un mínimo de recargo y servicio deficientes.

Desde el punto de vista del agricultor, un aumento de la eficiencia significa obtener el tipo y la cantidad del fertilizante que necesita sin retrasos y al menor costo posible. También es importante para el agricultor que los suministros estén cercanos a su explotación, se vendan en cantidades convenientes y puedan comprarse a crédito, y disponer de asesoramiento práctico sobre su aplicación.

La gestión y las operaciones de una empresa están sujetas a otros criterios. Los resultados de las ventas se miden según el volumen de negocios por período de tiempo (por ej., movimiento mensual de toneladas de fertilizantes, porcentaje de empleo de la capacidad de almacenamiento o rotación de las existencias). La situación económica de un negocio de comercialización de fertilizantes se mide por:

- ingresos netos por mes o por año;
- ingresos netos divididos por las inversiones totales (es decir, rendimiento de las inversiones);
- ingresos netos divididos por las ventas (es decir, ingresos por cantidad unitaria vendida).

Los mismos criterios se aplican a las operaciones de empresas cooperativas y estatales, independientemente de que sean grandes o pequeñas. Si un pequeño empresario no gana lo suficiente con la distribución de fertilizantes para sostener a su familia, la abandonar o tratar de combinarla con otras actividades lucrativas. Para ayudarle a conseguir un índice mayor de volumen de ventas, deberá prestarse asistencia para la financiación y promoción o explotación de otras líneas de venta que interesen a los mismos clientes, junto con los fertilizantes.

Asimismo, para un organismo distribuidor en régimen cooperativo o estatal, el problema fundamental suele ser el de generar suficientes ingresos para dotarlo del personal especializado necesario, un gerente competente y poder así prestar un buen servicio. No es indispensable que el fertilizante remunere y contribuya proporcionalmente a los beneficios del capital invertido y los costos de gestión de un mayorista o minorista. El fertilizante puede ser un producto de promoción, es decir, puede ofrecerse a un precio inferior al necesario para

cubrir sus costos y dar un beneficio, pero contribuir a los beneficios globales de una empresa atrayendo clientes que compran otros artículos vendidos con márgenes suficientes para compensar el déficit acumulado con las ventas de fertilizantes. El fertilizante es un producto de precio relativamente bajo y de lento movimiento en relación con el volumen y con el espacio de transporte, almacenamiento y exposición que necesita. Sin embargo, permite al agricultor elevar considerablemente la productividad, y en consecuencia éste puede pagar más por productos de menor costo de manipulación para el mayorista o minorista.

Estas consideraciones deberán tenerse en cuenta en el momento de negociar ventas con pequeños mayoristas y minoristas. Si su capital de operación es limitado, podrá ser importante para ellos obtener un rápido volumen de negocios o elevados márgenes de beneficio. Es necesario que los pequeños distribuidores rurales puedan obtener existencias a crédito y saber con exactitud cuánto incidirá la manipulación de fertilizantes en sus costos y en sus ingresos totales.

Las grandes empresas harán su propia evaluación del rendimiento de las ventas de fertilizantes dentro de su negocio global, normalmente con una contabilidad separada para todos los costos directos de manipulación y venta de fertilizantes. Podrán distribuirse los gastos administrativos generales y otros costos fijos con arreglo a los criterios siguientes:

- proporción de los fertilizantes en las ventas totales;
- volumen de ventas de fertilizantes en relación con otros productos a granel;
- tiempo empleado en contabilidad y ventas en comparación con otros grupos de productos;
- empleo relativo de la capacidad de almacenamiento o de transporte y grado en que el fertilizante compite con otras líneas de productos o complementa sus necesidades.

Estos criterios son igualmente aplicables a las empresas estatales que se ocupan de la distribución de fertilizantes.

Debido a su interés por el desarrollo económico y social, un gobierno evaluará también la eficiencia de un

sistema de mercadeo de fertilizantes por su capacidad para promover el empleo de fertilizantes y aumentar así la productividad agrícola. Criterios adicionales que sirven para dicha evaluación son el porcentaje de agricultores atendidos en todo el país, el empleo de fertilizantes en los cultivos más importantes y el índice global de aumento de las ventas.

Revestir también interés para los gobiernos el costo de comercialización de los fertilizantes, especialmente cuando está encubierto por subvenciones. Los costos se desglosan en gastos de transporte, manipulación, y almacenamiento interno y en costos de gestión y financiación. Aunque no pueden emplearse las cantidades para establecer comparaciones internacionales dadas las distintas circunstancias, tipos de cambio y otros elementos, los costos medios de mercadeo de los diversos países pueden poner de relieve algunas diferencias que requieren un examen más atento. Un estudio de 1982 sobre los costos y beneficios de los fertilizantes indicaba que por lo general en el África subsahariana eran muy superiores a los vigentes en la mayoría de los países asiáticos. La razón principal eran las mayores distancias a las que se transportaba el fertilizante. Al venderse mayores volúmenes del producto en los países asiáticos había más posibilidades de desarrollar sistemas competitivos de distribución.

Los medios para reducir los costos de mercadeo de los fertilizantes en los países en desarrollo comprenden:

- La distribución de fertilizantes muy concentrados, como urea, fosfatos amoniacos o compuestos. Los costos de comercialización por tonelada de contenido de nutrientes son inferiores debido a los ahorros en sacos, manipulación y transporte; sin embargo, los agricultores deben saber cómo utilizar los fertilizantes concentrados.
- Los costos de transporte pueden reducirse con una mejor organización de las cargas de vuelta, un empleo más cabal de la capacidad (por ej., con mayores envíos y agrupación de los pedidos al por menor) y con pedidos anticipados para evitar atascamientos durante la temporada de punta.
- En muchos países, los costos de manipulación en puerto pueden reducirse con una descarga más rápida de los barcos y simplificando los trámites de importación de fertilizantes. En 1982, el transporte marítimo de fertilizantes a granel desde Europa a Mombasa permitía ahorros en divisas, sobre el envío en sacos, del

orden de 50 dólares por tonelada. El ensacado en el puerto costaba 20 dólares en moneda local. En algunos países hay vías de agua que permitirían un transporte económico de los fertilizantes, pero no se utilizan porque son lentas. Con mejores pronósticos de ventas y los pedidos por anticipado, podría utilizarse ventajosamente este económico transporte por agua. La planificación de los movimientos de carga para evitar descargas intermedias, almacenamiento y recarga pueden ahorrar gastos tanto de manipulación como de transporte.

- Los costos de almacenamiento y de movimiento en los almacenes al por mayor pueden reducirse planificando atentamente su disposición y emplazamiento. Puede existir la posibilidad de almacenar entre temporadas otros productos. Los sacos de plástico son ahora competitivos en cuanto a precios; necesitan solo un almacenamiento sencillo y poco costoso, e incluso pueden tenerse al aire libre.
- Las pérdidas de hasta un 4 por ciento de los fertilizantes camino del agricultor pueden reducirse a menos del 1 por ciento con una manipulación más diligente (sin utilizar ganchos y empleando un mejor material de envasado).
- La integración de la distribución de fertilizantes con la de otros insumos agrícolas y con el mercadeo de productos agrícolas puede producir grandes ahorros en los gastos generales al por mayor y al por menor.

Promoción de las ventas. La promoción de las ventas constituye una responsabilidad conjunta de fabricantes, mayoristas y minoristas. Aunque este último suele ser el mejor situado para establecer contactos con los agricultores, esperar que sea el fabricante o el distribuidor al por mayor, en el caso de importaciones, el que tome la iniciativa para organizar una campaña de promoción. Muchos minoristas rurales no tienen ni la competencia técnica ni los recursos financieros para hacerlo. Suele ser más eficaz que el fabricante o el mayorista prepare folletos y carteles para varios minoristas y que organice campañas que comprendan "días de campo", reuniones demostrativas y otras actividades en las que participen los minoristas de la zona.

En los países en desarrollo, los servicios oficiales de extensión suelen ser los principales promotores de estas actividades. Deberían incorporar a los minoristas a sus campañas: un programa de promoción rindiendo mejores resultados si colaboran los servicios de extensión y los minoristas de fertilizantes.

Promoción de ventas de fertilizantes.

Es oportuno, en una estrategia de promoción de ventas de fertilizantes aplicar el método de provocar por orden sucesivo la atención, el interés, el deseo y la acción. Conseguir la atención significa hacer que los agricultores piensen en los beneficios de compra y empleo de fertilizantes. Puede despertarse el interés con demostraciones prácticas de su empleo. El deseo de comprar fertilizantes se estimula comunicando los resultados de los ensayos realizados; lo cual llevará al agricultor a comprar fertilizantes. Las existencias de los fertilizantes promovidos deben hallarse en poder de los minoristas vecinos. Para una campaña de promoción hacen falta estudios de base minuciosos sobre las actitudes de los agricultores ante las innovaciones y sobre las objeciones prácticas que podrían aducirse contra el empleo de fertilizantes en sus circunstancias. Un minorista tiene dos objetivos: estimular la demanda y fomentar de esa forma las ventas. Por consiguiente tiene que despertar la atención por el producto, la rentabilidad de su empleo y las condiciones favorables en que lo ofrece su almacén. Para el servicio oficial de extensión, el primer objetivo es el más importante. El distribuidor de fertilizantes tiene ambos objetivos, especialmente cuando hay concurrencia entre distribuidores.

Las técnicas de promoción de ventas comprenden:

- demostraciones sobre el terreno;
- emisiones radiofónicas;
- propaganda en periódicos y revistas que lean los agricultores;
- folletos de fácil comprensión para los agricultores;
- muestras de fertilizantes para su distribución a los agricultores;
- carteles para su colocación frente a los establecimientos de venta o en un lugar estratégico de la aldea;
- asesoramiento oral a los agricultores sobre el empleo de fertilizantes;
- descuentos promocionales;
- otras condiciones favorables.

El colocar un nombre o un símbolo atractivo en el saco ayuda desde luego a vender el fertilizante. Muchos

agricultores consideran más fácil pedir una marca que una fórmula química. De este modo pueden incrementarse las ventas de determinadas marcas y al mismo tiempo del fertilizante en su conjunto. Sin embargo, el empleo indiscriminado de marcas puede inducir a error al agricultor acerca de qué fertilizante debe aplicar para un fin específico. Además de una marca, cada saco debe llevar una indicación clara de su contenido en nitrógeno, fosfato y potasio (N. P. K.) expresado en porcentaje, y de otros ingredientes. Los inspectores oficiales deben supervisar el contenido de nutrientes y su calidad mediante inspecciones de algunas partidas.

A la espera de fertilizantes.

De cada saco una porción a quien descargue el camión.

Una estrategia común en las ventas es el anuncio de fuertes descuentos sobre el precio corriente. Deberían articularse preferentemente de forma que reduzcan los costos de distribución y ayuden también al cliente. Así, por ejemplo, para reducir la carga que supone el transporte y almacenamiento en períodos de venta máximas, debieran ofrecer descuentos a los minoristas y agricultores por la aceptación temprana del fertilizante. Para que el descuento sea eficaz, debe al menos compensar los costos de almacenamiento e intereses que ha de sufragar el agricultor y el minorista entre el tiempo de entrega y el de empleo o de reventa. Los descuentos que se hacen por grandes volúmenes en una sola venta producen ahorros útiles en gastos de contabilidad y cobros. Dichos descuentos pueden ofrecerse para tipos especiales de fertilizantes con objeto de acabar con existencias viejas, introducir un nuevo tipo de fertilizante, o por tiempo determinado para ayudar al minorista a obtener rápidamente dinero para atender un compromiso financiero. Otros tipos de descuento de promoción son:

- un descuento sobre el fertilizante si el agricultor compra al mismo tiempo semillas u otros productos que tiene un margen de beneficio superior;
- descuentos del 2-4 por ciento por pago inmediato, con lo que se evitan las comisiones bancarias y los inconvenientes de cobro para el vendedor;
- descuento que se ofrece al agricultor que recoge su fertilizante del camión del mayorista en el momento de la entrega, con lo que el minorista ahorra gastos de manipulación.

Pedidos, compras y control de existencias. El primer paso para el distribuidor de fertilizantes es estimar sus ventas para la temporada entrante. Normalmente, para esto se basa en la experiencia previa y agrega tal vez el 10 por ciento si en su área de venta va en aumento el empleo de fertilizantes. Considerar también un margen de probables variaciones en la demanda para los distintos tipos de fertilizantes, con arreglo a las recomendaciones del servicio de extensión y a la experiencia de los agricultores del lugar, para lo cual debe mantenerse en contacto con un sector representativo de los agricultores. Cuando tenga el pedido preparado, tratar de encontrar las condiciones más favorables.

Los grandes compradores de fertilizantes, tanto nacionales como extranjeros, normalmente solicitan ofertas de los fabricantes o exportadores. Para ahorrar tiempo pueden enviarse por cablegrama y en ellas se ha de especificar una fecha límite. He aquí un ejemplo de un cablegrama solicitando ofertas:

La oficina de suministro de insumos agrícolas solicita ofertas para los fertilizantes siguientes que se entregarán en (_____) para enero de 1982. AA) Superfosfato triple 26 por ciento fosfato, 5 000 toneladas aproximadamente BB) Sulfato amónico 21 por ciento nitrógeno 1 500 toneladas aproximadamente stop Envíopara diciembre próximo vea (_____) de los fertilizantes en sacos de 50 kg. de yute o con una capa exterior de plástico tejido y otra interior también de plástico stop 2 por ciento sacos vacíos sin gasto alguno servase hacer oferta fab y por separado indicar una estimación de los gastos de flete y seguro a (_____) pago en efectivo previo recibo factura acompañada de conocimiento embarque y certificado de seguro stop Su oferta deberá presentarse por cable antes del 2 de diciembre

El Gerente

En el contrato se deberá especificar:

- tipo y cantidad de fertilizantes que se han de comprar y precios convenidos;
- tipo de material de envasado, etiquetado y provisión de sacos de repuesto;

- condiciones de transporte, por ej., c.i.f. (costo, seguro y flete hasta el punto de recepción del comprador, pagado por el vendedor) o f.o.b. (franco a bordo, en que el comprador es el responsable de todos los costos y riesgos desde el punto de carga), así como un calendario de fechas de envío y llegada;
- condiciones de pago, descuentos, modalidades para el pago.

El minorista en su pedido al mayorista hará lo mismo pero de una forma más sencilla con arreglo a las condiciones del lugar. Si está en situación de elegir entre distintos proveedores, el minorista tal vez prefiera establecer relaciones con un mayorista que pueda suministrarle también otros insumos (por ej., aperos, plaguicidas), que podrían constituir una línea útil de venta. La provisión de crédito es un elemento de importante consideración. Hay mayoristas que darían financiación al minorista si acepta la venta exclusiva de sus fertilizantes, o su línea de insumos. El minorista deberá entonces ver si eso conviene a sus clientes; en caso negativo, deberá aducir las razones que le asisten para vender también los productos de otros proveedores.

Los fertilizantes y demás insumos necesarios para la aplicación en una determinada temporada se pedirán con bastante antelación. Esto vale para todo el canal de distribución, para el mayorista que hace sus pedidos a los fabricantes nacionales o exportadores de otros países, el minorista que solicita el producto al mayorista, y el agricultor que hace su pedido al minorista. Sin embargo, ninguno de ellos querrá aceptar los suministros con demasiada anticipación, pues esto les exigirá disponer de suficiente espacio de almacenamiento y correr con los gastos de financiación. Cuando las dificultades de transporte ocasionen demoras en la llegada de los pedidos, el agricultor y el minorista se beneficiarán de las existencias. Ahora bien, necesitarán un descuento sobre el precio para poder sufragar los costos adicionales que ello les supone.

Los pedidos de los agricultores, sin embargo, pueden retrasarse. A veces ello se debe a demoras en obtener la aprobación de las solicitudes de crédito. En zonas de pluviosidad incierta, los agricultores suelen esperar las lluvias antes de hacer su pedido. El minorista deberá estar preparado para todas estas situaciones.

El control de las existencias es una importante responsabilidad administrativa de los mayoristas-minoristas. Los fertilizantes remanentes de temporadas anteriores, ocupan espacio y sufren deterioros, inmovilizan el capital y no

producen beneficios. Los remanentes, difíciles de vender son aparentemente más comunes en los sistemas de distribución estatal y cooperativo que en los privados. Cuando las decisiones de compra están centralizadas, los suministros se envían con carácter uniforme a los distribuidores, y resultan poco idóneos para algunas zonas. A veces, al aparecer una fórmula más satisfactoria en el mercado, ya no existe demanda para el tipo antes empleado. Por lo general lo mejor es dar salida a esas existencias a precios rebajados lo antes posible. El devolverlas al almacén tal vez proceda si hay vehículos libres. En cualquier caso, es responsabilidad del gerente llevar un estrecho control de las existencias y hacer que los suministros pasen al agricultor lo más rápidamente posible.

Ampliación de los canales de distribución de fertilizantes en la India

En marzo de 1976, la Comisión Nacional de Agricultura estimó que la India necesitaría producir más de 200 millones de toneladas de cereales alimenticios para el año 2000; lo cual requería un aumento en el empleo anual de fertilizantes de 14 millones de toneladas. El sistema reflejaba una concentración de los puntos de venta al por menor a lo largo de la línea férrea, donde las ventas resultaban muy rentables. Se organizó una misión conjunta FAO/ Gobierno de la India para que asesorara sobre las posibles formas de ampliar la zona atendida por una red eficaz de distribuidores de fertilizantes.

Con arreglo al sistema de nivelación de los costos de transporte y control de precios aplicado en la India, mayoristas y minoristas se distribuían un ingreso neto, después de descontados los costos, de unos 0,30 dólares por saco de urea. Un minorista que vendiera solo fertilizantes necesitaba un volumen anual de negocios de unas 300 toneladas para que su empresa resultase económicamente viable. Si vendía semillas, plaguicidas e insumos junto con los fertilizantes bastaría un volumen de negocios de 150 toneladas. En una zona regada por canales y con más de un cultivo anual, un minorista podía atender a unas 1 000 hectáreas; en zonas de secano, la extensión mínima de las ventas para ser viable el negocio era de 2 000 hectáreas.

La misión respaldó la política del gobierno destinada a promover el desarrollo de canales paralelos de

distribución. El objetivo que se debía alcanzar era un minorista institucional y otro privado al alcance de todos los agricultores. Los modelos que se formularon comprendían los siguientes:

Figura 3. Canales de mercadería de fertilizantes: India, 1980.

- sociedades de servicios del agricultor. Una agrupación de 2 000 socios agricultores, permitiría subvencionar la contratación de un gerente de dedicación completa. El gobierno del estado asignaría uno o dos oficiales de extensión. Se encargarían de la venta de toda una serie de insumos y del acopio de los cereales básicos como agentes comisionistas de la Compañía de Alimentos de la India;
- centros de servicios agrícolas. Estos ofrecerían a los agricultores toda una gama de suministros agrícolas, y estarían administrados por una persona calificada para asesorar sobre su empleo, que contaría con licencia del gobierno estatal y el apoyo de las empresas agroindustriales oficiales y financiación de los bancos comerciales. Dicho responsable tendría como incentivo un beneficio directo.
- distribuidores privados (que suministran a algunos agricultores directamente y a otros a través de las tiendas rurales). Por lo general, este tipo de mayoristaminorista tiene un almacén con vivienda en el centro comercial tradicional. Se encargaría de la venta de fertilizantes a los agricultores que acuden al mercado y de la compra de sus productos; como así también de atender a los minoristas de las aldeas vecinas, quienes vendían los fertilizantes junto con kerosene, comestibles y otros bienes de consumo con demanda local.

Figura 4. Canales de mercadeo de fertilizantes: Kenia, 1982.

En algunos sectores se observó el deseo de proteger a las cooperativas contra una competencia injusta. Sin embargo, el interés del agricultor y del país en su conjunto, estriba en aprovechar la competencia para ampliar y mantener las ventas de fertilizantes. La concesión de crédito en especie a través de los bancos de las cooperativas aseguraba a éstas un volumen mínimo de operaciones. Hacía falta otro canal de crédito y suministro para los agricultores que por una u otra razón consideraban que las cooperativas no prestaban un servicio conveniente.

Medidas para mejorar la viabilidad de los organismos locales de venta. En la India, las medidas necesarias para mejorar las actividades de los organismos locales de venta comprenden:

- **simplificación de los requisitos para las licencias.** En algunos estados, las empresas, para establecer una línea de venta de insumos agrícolas, deben obtener licencias por separado para cada artículo (con un costo de 50 dólares para el mayorista y 5 dólares para el minorista). Se trata de asegurar que el vendedor conozca suficientemente los productos que pueden ser nocivos para la salud, así como para los cultivos, si no se aplican debidamente. Debería haber una única licencia y un curso de capacitación que abarcara toda la gama de insumos;
- **impuestos por transacciones en materia de fertilizantes y otros insumos.** Constituyen una carga para los distribuidores de algunos estados y aumentan el costo para los agricultores. Los fertilizantes que cruzan las fronteras estatales pagan un impuesto del 4 por ciento, además de las tasas estatales y locales;
- **mejora de las instalaciones de venta.** En algunos estados existen programas para la construcción de depósitos, de 100 toneladas de capacidad, para las sociedades de servicios de los agricultores, con vivienda prevista para un gerente de dedicación completa. Debería facilitarse crédito a otros detallistas para la mejora de sus instalaciones;
- **mejor acceso.** El 20 por ciento de las aldeas de la India carecen todavía de caminos firmes. Ocho kilómetros es la distancia máxima que un agricultor puede recorrer convenientemente con un carro de bueyes para recoger los fertilizantes; a esa distancia debería encontrar un punto de venta accesible por un camino transitable;
- **financiación.** Algunos minoristas pueden solo obtener crédito bancario suficiente para dos camiones de fertilizantes por vez; tienen que reembolsarlo antes de poder hacer otros pedidos. En zonas alejadas de los principales centros comerciales tienen que aportar hasta el 30-40 por ciento del crédito como dinero básico. Las garantías de los proveedores pueden ser de utilidad en este caso. Los intereses suponen el mayor costo que tienen que afrontar la mayoría de los distribuidores de fertilizantes en la India;
- **emplazamiento conveniente de las existencias.** Para aliviar la presión en el sistema de transporte en los períodos máximos de demanda y estimular a los mayoristas y minoristas a mantener existencias para la

venta, deberían generalizarse en todo el sistema de distribución los descuentos por entrega anticipada. Las compañías de almacenes deberían construir depósitos en los puntos intermedios para los fertilizantes y otros insumos y productos.

Los gobiernos central y estatales de la India propusieron la realización de este programa, apoyados por los fabricantes nacionales de fertilizantes. Se preveía el apoyo financiero mediante un préstamo del Banco Mundial que se estaba tramitando en 1980.

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

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

Servicios adecuados para el pequeño agricultor (Kenya)

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

Los pequeños agricultores son los proveedores principales de cereales alimenticios y de varios cultivos comerciales en Kenya. El 90 por ciento del maíz procede de pequeñas explotaciones; 115 000 pequeños agricultores con una parcela media de 0,30 hectáreas producen 28 000 toneladas de trigo elaborado. Sus necesidades de suministro de fertilizantes son ahora de carácter prioritario.

El sector de la pequeña agricultura de Kenya consta de 1,7 millones de pequeños propietarios, mitad de los cuales cultivan menos de 1 ha. Según una encuesta rural sobre 1,5 millones de pequeños agricultores, solo unos 322 000 utilizaban algún fertilizante; el remanente, más de un millón, no lo hacía. De los primeros, 103 000 pequeños agricultores gastaban 30 dólares o más en fertilizantes, es decir, compraban por lo menos dos sacos. Otros 100 000 compraban un saco. El tercio restante aplicaba lo que en valor arrojaba un promedio de menos de

un saco. El principal obstáculo para ampliar el empleo de fertilizantes eran los bajos ingresos monetarios de los pequeños agricultores y una relación decreciente valor-costo por lo que respecta a los principales cultivos. En 1977, hacían falta 2,4 toneladas de maíz para sufragar el costo de una tonelada de fertilizante, en 1981, hacían falta 3,0 toneladas, y en 1982, 2,7 toneladas. La relación comparable para el café y el azúcar había variado todavía en sentido más desfavorable, de 0,4 a 1,2 y de 12,8 a 19,6, respectivamente.

En el caso del maíz híbrido, la experiencia ha demostrado que la falta de lluvias suficientes y tempestivas podía dar lugar a rendimientos muy escasos aun cuando se aplicase el fertilizante. El desembolso monetario adicional por uso de fertilizantes incrementaba el riesgo financiero de pérdidas por malas cosechas. Se trataba de un riesgo que muchos pequeños agricultores se mostraban renuentes a correr. Se supuso que el mayor empleo de los fertilizantes por estos agricultores en zonas de pluviosidad baja y variable dependía del desarrollo de variedades tradicionales de maíz de mayor rendimiento.

Estructura de mercadeo. Anteriormente, la distribución de fertilizantes en Kenya se hallaba dominada por los fabricantes europeos, BASF y Windmill a través de sus agentes. Hacia fines de los años setenta se aplicó un sistema de licencias de exportación para dar oportunidades a una serie de empresas nacionales. Se creó la Federación Nacional de Cooperativas de Kenya para proveer a las uniones de cooperativas y sociedades primarias.

Sin embargo, para 1981 tres de los principales mayoristas se habían retirado del negocio de fertilizantes. La operación comercial de la citada Federación Nacional entró en quiebra. Por falta de capital de operación y acceso al crédito, la planta formuladora de Mea en Nakuru funcionaba mitad de su capacidad; por lo que la Asociación de Agricultores de Kenya se quedó con la manipulación del grueso del negocio. Los restantes mayoristas importaron en su mayor parte en base a crédito mediante buenas ofertas a grandes compradores y con escasas estructuras de almacenamiento o sucursales.

Los elementos principales que contribuyeron a la desaparición de esas empresas parecen ser:

- sobregastos por existencias arrastradas de temporadas anteriores que no pudieron venderse con rentabilidad;
- rígido control estatal de los precios y márgenes de mercadeo;
- una contracción general del crédito, acompañada de recesión económica.

El problema que se presentaba al Gobierno era cómo procurar un buen servicio a los pequeños agricultores.

Arreglos de venta al por menor. La política de licencias en Kenya seguía el criterio de favorecer a los mayoristas con redes de distribución en las zonas rurales. La Asociación de Agricultores contaba con 2 954 agentes ya en 1977/ 78, asentados en los centros menores de comercio rural y en los mercados situados al borde de las carreteras. Solo manipulaban cantidades muy pequeñas, unos 20 sacos anualmente, y no mantenían existencias fuera de la temporada principal de ventas. Las principales limitaciones para el almacenista parecían ser las de orden financiero y de transporte. Para aprovechar los descuentos por volumen y los servicios de transporte que ofrecía el mayorista, tenían que comprar un camión de fertilizantes a la vez. Las cantidades menores se transportaban en jeep o vehículos similares destinados fundamentalmente a pasajeros. El transporte desde la sucursal del mayorista al depósito del almacenista podía significar hasta un 70 por ciento del margen del minorista. Era significativo que el almacenista más próspero tenía su propio camión de tres toneladas y preveía su cambio por uno de siete toneladas. Para hacer frente a la necesidad manifiesta de un servicio económico de transporte público en las zonas rurales, se recomendó un sistema de transporte público que siguiera rutas regulares entre los centros urbanos y las aldeas más remotas.

Para cumplir su función eficazmente, estos almacenistas rurales de fertilizantes necesitaban una capacitación inicial y de perfeccionamiento, visitas periódicas por asesores que les llevaran nueva información, y una línea de crédito por parte de su proveedor mayorista o de un banco, previa recomendación de aquél. Debía también permitírseles un margen como incentivo. En la Figura 4 se describe sucintamente la estructura de la distribución de los fertilizantes en Kenya.

Como canal paralelo para el mercadeo de fertilizantes podría extenderse la práctica de suministrar fertilizantes

a agricultores que se dedican a cultivos especializados a través de su respectiva junta de mercadeo. Se combinan así las ventajas de la compra a granel con la reventa a pequeños agricultores a crédito, garantizado con la producción en manos del órgano de mercadeo. Posiblemente el cultivador de té con compromisos de entrega a la Empresa de Té podrá obtener a través de ella no solo el fertilizante que necesita para su producción de té sino también para los cultivos alimentarios. El crédito total deberá cargarse al producto de las ventas del té.

Para los pequeños agricultores que cultivan maíz podrá experimentarse un sistema de reembolso en especie; este resultó muy útil en la República de Corea y Taiwán, cuando se introdujeron por primera vez los fertilizantes entre los pequeños agricultores. Se asignaba a los agricultores un saco de fertilizantes con el compromiso, por su parte, de devolver, por ejemplo, un saco y medio de maíz después de la cosecha. Esto suponía la ventaja adicional para el agricultor de que recibía el precio total de su maíz. Como parte del mismo arreglo se le proporcionaban semillas híbridas. Este sistema podría ensayarse en Kenya a través de algunas de las cooperativas designadas como agentes de compra de la Junta de Mercadeo de Cereales.

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

En 1978, los gobiernos de varios países del Caribe analizaron sus sistemas de suministro de fertilizantes. Deseaban saber si los costos al agricultor podían reducirse desarrollando nuevas fuentes e intensificando la distribución local. El canal tradicional se originaba en Europa. En algunos de los mayores países se habían instalado fábricas para la mezcla. Serían estas útiles también para las islas menores?

Aunque debían pagarse fletes marítimos del orden de 58-60 dólares la tonelada, los fertilizantes compuestos europeos eran preferidos en Barbados por su calidad y continuidad en el suministro. En Guyana, los canales principales de distribución eran a través de Guysuco (compañía azucarera estatal) y la Junta Arrocerá. Estas compraban mediante licitaciones que se anunciaban a nivel local e internacional. El empleo de fertilizantes resultaba frenado por las frecuentes escaseces debidas a retrasos en los pedidos y a la falta de divisas. La fuente principal de suministros en Jamaica era una planta formuladora explotada por una empresa transnacional con

experiencia. La asociación de cultivadores de caña de azúcar desconfiaba de las mezclas, prefiriendo pagar 16 dólares más por tonelada por los compuestos importados. La distribución de fertilizantes en Jamaica se hacía fundamentalmente a través de esas asociaciones de productores.

El principal usuario de fertilizantes en Trinidad y Tabago, la hacienda azucarera Caroni nacionalizada, se servía directamente de una planta formuladora vinculada a una fábrica que producía sulfato amónico y urea con gas natural submarino como materia prima. En las islas de Barlovento, la Asociación bananera anunciaba licitaciones. Se recibían las remesas mensualmente del Reino Unido en los barcos Geest que llegaban a cargar bananos. La Compañía Agrícola Nacional, que explotaba todas las tierras dedicadas a la caña de azúcar en San Cristóbal y Nieves, había podido reducir sus costos de fertilizantes en 50 dólares por tonelada, importando una mezcla en lugar de un compuesto de Europa.

Para mejorar el sistema de suministros eran tres las posibilidades:

1. comprar a granel para un grupo de islas a través de subastas, con ensacado central para su distribución;
2. establecimiento de fábricas complementarias autónomas para la mezcla en localidades favorables;
3. establecimiento de una fábrica en Trinidad y Tabago para suministrar compuestos a todo el Caribe.

La cuestión que se planteaba con la primera opción era si ofrecería suficientes ventajas para compensar el abandono de las actuales condiciones de suministro, la necesidad de reducir el número de formulaciones de fertilizantes solicitadas, y el costo de trasbordo entre las islas.

La ventaja de la segunda opción era que los ingredientes podían juntarse, cada uno de la fuente de aprovisionamiento más barata. Podía evitarse el costo de ensacado en los casos en que los agricultores estuvieran en condiciones de servirse directamente a granel. Los inconvenientes eran la posible segregación de material fertilizante durante el transporte y la aplicación, así como la absorción de humedad en ambientes húmedos.

La tercera opción consistía en la fabricación de fertilizantes compuestos granulados en el Caribe. La fábrica suministraría el tipo de fertilizantes que mejor se adecuasen a las condiciones climáticas de la zona. Los compuestos granulados se podían almacenar bien y eran de fácil manejo y aplicación. En Trinidad y Tabago se disponía de los recursos de gas natural barato que hacían falta para el funcionamiento de la fábrica de fertilizantes. Pero para cubrir las inversiones generales era necesario un mercado de 200 000 toneladas de fertilizantes granulados por año. Aunque podía utilizarse el mecanismo del Mercado Común del Caribe para dar a la planta prioridad de mercado ante los Estados Miembros, tal vez sería necesario vender parte de su producción en otros lugares para llegar a un punto de equilibrio.

Lecciones

1. Políticas de igualación de precios

Se reconoció en la India, por ejemplo, que para poder proseguir la política de igualación de los costos del transporte en la distribución de fertilizantes había que ir más allá de los terminales de ferrocarriles para llegar a los distritos administrativos. Las autoridades locales vigilaban la recepción de los suministros en esos lugares. Se estimó que este arreglo aceleraría la apertura de redes minoristas en las zonas del interior. Se trata de un ajuste, en un sistema discutible en su conjunto. Tal vez convenga, en las primeras fases del empleo de fertilizantes, nivelar los costos de transporte en países como India y Nigeria, donde el producto ha de transportarse a distancias muy grandes. De lo contrario, los agricultores ubicados en zonas lejanas de los puntos de importación o de fabricación nacional tal vez nunca puedan familiarizarse con sus ventajas. Sin embargo, con una política de este tipo los agricultores cercanos a los puntos de origen sufren una carga mayor que el costo real del transporte; con lo que el empleo de fertilizantes les resulta menos económico de lo que normalmente debería ser. Con este sistema el gobierno desalienta el empleo de fertilizantes en los lugares donde los costos de transporte son bajos y fomenta su empleo en aquellos en que son elevados. En los movimientos de fertilizantes se emplea más transporte del que realmente es necesario.

2. Disponibilidad de suministros

Las existencias locales de fertilizantes a disposición de los agricultores para que las compren cuando las deseen supone precios superiores. En India, los minoristas de fertilizantes, lo mismo cooperativas que privados, tratan de vender cada saco directamente del camión de reparto cuando llega al pueblo. Los importadores de Barbados venden el producto en el muelle de descarga del barco. Se trata de un procedimiento eficaz en cuanto que evita los costos de manipulación y la financiación del almacenamiento. Es discutible su eficacia si no se dispone de existencias para el agricultor que necesita comprar antes o más tarde y, si la presión sobre los servicios de transporte en el período de preferencia da lugar a embotellamientos, retrasos y aumento de costos.

Se requieren incentivos financieros a todo lo largo de la línea de producción, con miras a que los mayoristas, minoristas y agricultores puedan organizar sus suministros de fertilizantes más temprano dentro de la temporada. Ese incentivo deberá bastar para cubrir los gastos de financiación, almacenamiento y manipulación.

3. Margenes del minorista

Muchos sistemas oficiales de fijación de precios para los fertilizantes tienden a dar un margen insuficiente al minorista. El fertilizante se ha considerado como un producto corriente que no necesita ninguna iniciativa para su venta. El minorista tiene un contacto directo con el consumidor de fertilizantes; en cambio, para el promotor periódico, el agrónomo del banco y el extensionista oficial el contacto es de carácter esporádico. Teniendo en cuenta sus vínculos de carácter psicológico y social con la colectividad, es oportuno motivar al minorista para que se convierta en un vendedor positivo, en condiciones de asesorar sobre el empleo y aplicación de los fertilizantes, y de facilitar crédito inmediato a sus clientes como complemento del préstamo institucional. Por consiguiente, la política oficial debería ser la de ayudar al minorista con incentivos, capacitación y crédito. A breve plazo, esto significa mayores márgenes para el minorista. A más largo plazo, debido al aumento de las cantidades que maneja y a la apertura a otras operaciones a través de sus contactos corrientes de ventas de fertilizantes, el minorista tal vez esté en condiciones de proporcionar suministros, servicios técnicos y crédito con un margen reducido por tonelada de volumen de negocios.

4. Control de la calidad

Un agricultor no puede juzgar la calidad de un fertilizante por su apariencia. Depende de la información que le proporcione el fabricante y el distribuidor. Por consiguiente, los sacos de fertilizantes deben llevar la siguiente información:

- nombre del fertilizante;
- marca o identificación del fabricante;
- porcentajes de nutrientes primarios;
- otros característicos;
- peso total (bruto o neto).

Para salvaguardar la calidad de los fertilizantes es necesario reglamentar de alguna forma su embalaje. La legislación sobre calidad y envasado de los fertilizantes solo es eficaz en la medida en que pueda hacerse cumplir. Debe nombrarse a personas calificadas como inspectores y darles las facultades necesarias para examinar las existencias de fertilizantes que se ofrecen en venta al público.

También conviene advertir contra un excesivo control. La reglamentación de la calidad no debe dar lugar a exigencias de registro y de autorizaciones que sean demasiado engorrosas y restrictivas, hasta el punto de que desalienten a los pequeños comerciantes a entrar en el negocio de los fertilizantes.

5. Fijación de precios

Es indispensable que exista una relación favorable entre el costo del fertilizante al agricultor y el precio que este percibe por los cultivos principales en que lo emplea. Ese era el principio de los sistemas de trueque de fertilizantes por arroz utilizados en algunos países asiáticos para fomentar la aplicación de fertilizantes en ese cultivo alimentario. Las relaciones de trueque eran tales que el rendimiento derivado de la aplicación de un determinado fertilizante era siempre muy superior, monetariamente hablando, a la cantidad de arroz necesaria

como trueque por dicho fertilizante.

6. Capacitación

Una importante responsabilidad de los gobiernos es procurar que existan y se utilicen servicios adecuados de capacitación para las diversas categorías de personal que interviene en la distribución de fertilizantes. Los gerentes de las empresas de distribución de fertilizantes necesitan capacitación en administración y en economía agrícola, complementada por información específica sobre utilización de los fertilizantes. Puede haber otras personas que no necesiten capacitación propiamente dicha pero, junto con el personal de los distribuidores minoristas y de los servicios de extensión, se beneficiarán de cursos periódicos de perfeccionamiento adaptados a su nivel, y preferentemente organizados en el sector donde han de trabajar.

7. Coordinación

La difusión de información sobre fertilizantes y que los agricultores puedan comprarlos son cosas que deben correr parejas. Para ello es necesaria una estrecha coordinación en materia de extensión, crédito y distribución de fertilizantes. Para evitar retrasos en la obtención de fertilizantes para un segundo cultivo, es mejor organizar el crédito sobre una base anual más bien que de cultivos.

8. Competencia

En los países en desarrollo algunos gobiernos han tendido a centrar la atención en los servicios oficiales, ofreciendo poco estímulo al desarrollo de los canales del sector privado. Los servicios oficiales han seguido distribuyendo los fertilizantes después de haber recorrido ya un largo camino en sus actividades de extensión. Deben desarrollarse también servicios de crédito para los sistemas competitivos; facilitando de esa forma un mayor uso de los fertilizantes.

Puntos de debate

1. ¿Que grupos de agricultores de su país hacen mayor uso de fertilizantes? ¿Puede Ud. indicar los elementos que influyen en su demanda de fertilizantes? ¿Cómo se concentra esta según las estaciones? ¿En qué fase de aprovechamiento de los fertilizantes se hallan en su país los que se dedican a cultivos de exportación, los cultivadores de los principales cereales alimenticios, los horticultores?
2. Exponga por lo que respecta a su país cuáles son los canales principales para la distribución de fertilizantes. ¿A qué tipo de agricultor sirve cada uno de ellos? ¿Qué proporción del suministro total pasa a través de cada uno? ¿Cuál es el tipo de competencia entre ellos?
3. ¿Cuáles son los criterios principales de eficiencia de un sistema de mercadeo de fertilizantes desde el punto de vista de una empresa de venta al por mayor de fertilizantes? ¿De un detallista? ¿De un pequeño agricultor? ¿Del gobierno? ¿Cómo clasifica Ud. la eficiencia del mercadeo de fertilizantes en su país desde cada uno de esos puntos de vista? ¿En qué información basa Ud. esa clasificación?
4. Los agricultores que Ud. conoce: ¿Qué esperan de un proveedor de fertilizantes? ¿Tienen diferentes criterios según se trate de empresas de venta al por menor privadas, cooperativas o públicas?
5. Indique para su país cuáles son los precios típicos y los márgenes de beneficio para el mercadeo de fertilizantes en las diversas fases que van desde el punto de importación o fabricación nacional hasta el agricultor. ¿Se cubren todos los gastos? ¿Hay razones para pensar que esos márgenes no son suficientes como incentivo para el desarrollo? ¿O existen algunos márgenes excesivos? ¿Puede indicar modos de reducir algunos costos?
6. ¿Que métodos de promoción de ventas de fertilizantes a nivel de explotación se emplean en su país? Dado su conocimiento de la comunidad agrícola: ¿Puede Ud. sugerir algunas mejoras prácticas?
7. ¿Cuáles son los meses de punta para la aplicación de fertilizantes en su país? ¿Existen incentivos para los distribuidores, agricultores, a fin de que reciban los suministros por anticipado? ¿Son suficientes esos incentivos para inducir un calendario óptimo en cuanto a los movimientos de fertilizantes?
8. Las cifras que aparecen como costos de transporte en sus estimaciones de los costos y márgenes de los fertilizantes: ¿Reflejan los costos reales de transporte? En caso negativo, si se cobraran los costos reales: ¿Se producirían cambios importantes en las pautas de empleo de fertilizantes? ¿Qué medidas recomendaría Ud. para reducir esos gastos de transporte?

9. ¿Qué capacitación se imparte al personal de venta al por mayor y al por menor de fertilizantes en su país? ¿Qué proporción del personal de los diversos canales ha recibido capacitación?
10. ¿Hay algunas empresas en su país que venden sólo insumos y suministros agrícolas y otras que combinan este negocio con la compra de la producción del agricultor? En caso afirmativo: ¿Cuál de esos dos tipos de empresa ha tenido mejores resultados en las ventas de fertilizantes en los últimos años? En caso negativo, indique los factores que obstaculizan el desarrollo paralelo de ambos sistemas: ¿Debe haber cambios?
11. ¿De dónde obtienen su capital fijo los distintos tipos de empresas que se dedican a la venta al por mayor y al por menor de fertilizantes en su país? ¿En qué condiciones pueden obtener financiación para poder mantener existencias?
12. Trace un perfil de las fuentes alternativas a las que puede recurrir un agricultor para financiar las compras de fertilizantes en su país, junto con las garantías necesarias y el tipo de interés cobrado.
13. ¿Existen en su país sectores de pequeños agricultores donde un sistema de suministro por trueque ayudaría a promover el empleo de fertilizantes? En caso afirmativo, proponga un tipo de intercambio entre el principal cereal alimenticio y el principal fertilizante que se emplearía en él. ¿Qué organización debería aplicar este sistema?

Referencias

FAO. The scope for improving fertilizer marketing and credit systems in developing countries, 1974 por H.J. Mittendorf Roma

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

FAO. Fertilizer marketing in Asian countries, por C.Y. Lee. Bangkok. 1980

FAO. Fertilizer procurement, por H.S.S. Few. B.C. Hilton y J. Steedman. Roma. 1981

FAO/COMITADO DE LA INDUSTRIA DE LOS FERTILIZANTES. Fertilizer subsidies: alternative policies. 1976 Roma.

FERTILIZER ASSOCIATION OF INDIA. Handbook on fertilizer marketing. Nueva Delhi. 1976

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

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

8. Mercados y empresas de mercadeo

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

En los capítulos anteriores se analizó el mercadeo centrandolo en los productos. Sin embargo las actividades de mejora pueden también encaminarse a los mercados y empresas que manipulan una serie de diferentes productos conjuntamente. Una solución es promover el desarrollo de los mercados donde se reúnen los productos y los compradores hallan lo que necesitan. Otra es encontrar medios para facilitar ayuda a las empresas que tienen la responsabilidad directa del acopio, de la retención durante algún tiempo y de la distribución de los productos alimentarios y agrícolas. En este capítulo se trata de los programas de mejoras para los mercados rurales de acopio y distribución al por mayor y para las empresas de comercialización que van desde el negocio individual o familiar hasta la compañía estatal.

Mercados rurales de acopio

La función del mercado rural de acopio es reunir las cantidades relativamente pequeñas de productos que muchos agricultores, individualmente considerados, tienen para vender en un momento dado. Este mercado atrae

a los comerciantes porque ofrece acceso a mayores cantidades y suprime la necesidad de localizar y contactar a los agricultores en sus fincas. Debido a este ahorro, y porque probablemente encontrarán a varios compradores en un mercado, es factible que los agricultores obtengan en ellos mejores precios.

Los mercados rurales son importantes en la mayoría de los países africanos y asiáticos. En la India hay unos 22 000 mercados primarios periódicos y 4 500 mercados rurales de acopio, que prestan servicio a unos 60 millones de familias rurales. Ghana cuenta con unos 1 000 mercados, con por lo menos 50 vendedores cada uno. Los días en que operan esos mercados figuran indicados en los calendarios. Solo en unos pocos países como Indonesia y Malasia son escasos los mercados rurales periódicos y los agricultores venden principalmente en sus fincas o al borde de los caminos.

El mercado rural es para muchos agricultores su primer punto de contacto con el canal comercial, de allí que su eficacia ejerza un impacto directo en sus ingresos y como incentivo a la producción. Sin embargo, la mayoría de los gobiernos dedican poca atención a los problemas prácticos de los mercados rurales, y muy pocos tienen políticas para su fomento.

Este tipo de mercado sigue siendo importante aun cuando los gobiernos creen organismos oficiales de compra a precios mínimos prefijados o de suministro de insumos. Los agricultores siguen necesitando una salida para los productos que no están cubiertos por esas garantías, a menudo los almacenes de compra donde se pueden obtener esos precios garantizados están fuera del alcance de muchos pequeños agricultores. Además, el acceso a un mercado abierto les permite obtener precios superiores al mínimo garantizado. Esos precios pueden reflejar la demanda al por menor en las zonas cercanas o la preferencia del consumidor por determinadas calidades o tipos. Puede haber también temporadas en que el precio global del mercado libre sea superior al garantizado por el gobierno. Es más, la ubicación de puntos oficiales de compraventa para los productos a precios reglamentados, en dichos mercados o cerca de ellos, ofrece ventajas. Los agricultores a menudo tienen que visitar ambos lugares, y pueden hacerlo más fácilmente y con más frecuencia si se hallan próximos. Además la posibilidad de elegir entre los dos beneficia al agricultor que recibe un mejor servicio.

En el Cuadro 8.1 puede observarse que el 45 por ciento de los pequeños agricultores de Kenya vendieron su maíz en un mercado rural aun cuando los agentes de la junta de cereales ofrecían precios garantizados. Algunos agricultores utilizaron un mercado local solo para la leche, que se recogía al borde del camino o que se llevaba a un centro recolector.

Los mercados rurales por lo general desempeñan las tres funciones primarias de mercadeo, a saber: la venta de los productos locales dentro de la zona, la distribución de los productos de otras zonas y el acopio de los productos locales para su venta en otros lugares. Al aumentar el volumen de venta por agricultor se reducen las ventajas de un mercado primario; resulta más importante vender fuera de él, porque en la explotación el comerciante puede comprar lotes mayores a un costo unitario inferior. Además, el mercado tiene una función estratégica como indicador de precios y es visitado a menudo por los agricultores con ese objeto. Los beneficios de las mejoras de los mercados rurales se perciben inmediatamente por el gran número de personas que los utiliza.

La mayoría de los mercados rurales surgen de por sí en un lugar conveniente para el intercambio local. Entre las principales consideraciones figuran las siguientes:

- situación central en una zona productora;
- vecindad de un río o agua;
- árboles de sombra;
- cruce de caminos.

CUADRO 8.1 Ventas de productos agrícolas en Kenya

	En la finca	Mercado rural	Borde del camino	Planta de elaboración, centro recolector de

	porcentaje del total			
				leche, etc.
Maíz	26	45	8	21
Frijoles	22	57	11	10
Mijo y sorgo africano	6	90	4	-
Caña de azúcar	39	55	3	3
Papas	47	51	2	-
Coles	44	48	7	1
Tomates	5	86	8	1
Bananos	32	64	4	-
Pollos	37	48	5	10
Huevos	14	71	10	5
Leche	21	7	28	44
Ovejas	49	50	-	1
Cabras	39	61	-	-
Vacunos	46	43	3	8

Fuente: Encuesta rural integrada, 1975.

A los mercados primarios se llega principalmente a pie o en carreta de bueyes, y esto es factible cuando las distancias no pasan de 12 km. La zona de influencia de un mercado tendrá ese radio y la distancia máxima entre mercados será de unos 25 km. Para que un mercado sea eficaz debe atraer un gran volumen de negocios; por ese motivo, los mercados y ferias rurales se celebran semanal o mensualmente. En partes del Togo, donde es

tradicional la semana de seis días, es el intervalo básico. En la República de Corea se observa un intervalo de 5 o de 10 días. Los días de mercado suelen fijarse de modo que los mercados vecinos se celebren en días diferentes.

Los criterios para el funcionamiento de los mercados rurales de acopio son:

- eficacia en la determinación de precios, es decir, que los precios reflejen exactamente la cantidad y la calidad, la demanda local y los gastos de transporte al principal mercado mayorista más cercano o al organismo oficial de compra;
- eficiencia operacional, definida por la facilidad y economía con la que pueden realizarse las transacciones;
- eficiencia innovativa, es decir, que promueva la adopción de nuevas técnicas y prácticas adecuadas y un mejor uso de los servicios de suministro de insumos, extensión y crédito.

No debe frustrarse la oportunidad que el mercado ofrece para comunicar con poblaciones rurales diseminadas.

Mejora de mercados rurales. La disposición, estructura y servicios de mercado deben cubrir las necesidades de los agricultores y comerciantes que lo utilizan. Estas varían con los ingresos, los productos comercializados y los usos locales.

El requisito fundamental consiste en un espacio abierto, preferentemente techado, con materiales locales. Los comerciantes y los agricultores comerciantes necesitan por lo general un techo sencillo y puestos cerrados parcial o totalmente por los lados. Los vendedores de cereales prefieren locales cerrados porque por lo general sus existencias deben protegerse contra la lluvia. Los vendedores de frutas y hortalizas cuyos productos deben mantenerse frescos, se contentan muchas veces con techos abiertos; la protección contra el sol es importante. Los vendedores de carne requieren locales con protección contra las moscas pues así lo exigen las autoridades sanitarias. Se necesita espacio para carga, descarga y venta desde los camiones. Cuando son muchos los agricultores que traen sus productos para la venta, se suele asignar de ordinario una zona abierta frente a los puestos permanentes construidos a lo largo de uno o varios lados. El pavimento y drenaje de la zona del

mercado y la dotación de agua potable y servicios sanitarios constituyen prioridades absolutas en la mejora de mercados rurales, junto con el mantenimiento de corredores libres para el acceso de los vendedores. Los mercados a veces están cercados para facilitar el cobro de tasas, aunque esto a menudo da lugar a retrasos y congestión en las entradas y salidas, y constituye un obstáculo para su expansión.

Las tasas para sufragar los servicios del mercado se cobran por el empleo de espacio cubierto y abierto, o por el valor del producto vendido. En 1980, el mercado de Asesara en Ghana obtuvo el 80 por ciento de sus ingresos de los derechos cobrados por los productos y a los usuarios del mercado, el 14 por ciento por el alquiler de tiendas cerradas y el 6 por ciento por los derechos de aparcamiento de vehículos. Los comités de mercado en la India cobraban derechos de 0,05-0,30 dólares por día por casetas o puestos y de 0,5-3,0 por ciento sobre el valor de los productos vendidos.

Muchas veces la administración de un mercado se asigna a un particular. Cuando en el contrato se estipulan claramente los servicios que deben prestarse, esto puede resultar más económico para la autoridad local que el tener personal propio y un sistema poco eficiente de recaudación de derechos. Esta solución ofrece escaso incentivo a la administración del mercado para intervenir positivamente y corregir abusos, dar información y elevar la eficacia de las transacciones comerciales. Por ese motivo, el Gobierno de la India con arreglo a la Ley de Reglamentación de Mercados permitió que la administración de los mercados se asignase a comités elegidos, con representantes municipales, de comerciantes y de productores. En la República de Corea, las cooperativas administran muchos mercados.

[Protección económica contra las moscas en los mercados rurales.](#)

Las responsabilidades fundamentales de la administración de un mercado comprenden el mantenimiento de sus instalaciones, la distribución del espacio, la asignación de puestos o casetas, etc., para su alquiler por los usuarios no regulares, asegurar que las ventas se efectúen honestamente y proporcionar información sobre precios, reglamentaciones y políticas pertinentes del gobierno.

Mercados de productores en el Brasil. Durante los últimos años de la década del setenta, la compañía brasileña de suministros alimentarios, COBAL, creó en Brasil 20 mercados modelo de productores. Su objetivo era incorporar al sistema de mercadeo a agricultores ubicados en zonas con pocas salidas para su producción. Estos mercados se caracterizaban por un área elevada y techada para protección del sol y de la lluvia, con locales cerrados para los servicios. En la Figura 5 se reproduce el modelo básico, con ampliación según el volumen de operaciones previstas. Es un diseño sencillo con gran flexibilidad de empleo.

La experiencia adquirida en Brasil ha identificado varios puntos que hay que tener en cuenta en la construcción de mercados:

- Debe elegirse un lugar conveniente con espacio amplio. Los compromisos respecto a la ubicación de los edificios, tamaño, planos, posibilidades de expansión, etc., a causa de limitaciones de espacio, dan lugar muchas veces a un aumento de los costos y a inconvenientes constantes.
- Deben satisfacerse las necesidades de infraestructura básica como agua, energía, caminos y facilidades de comunicación.
- Debe preverse una constante lucha con los arquitectos y empresas constructoras para obtener proyectos funcionales y una construcción de bajo costo. Desde el principio convendrá determinar las prioridades del mercado sobre los gustos arquitectónicos y las construcciones sofisticadas.
- Mucho antes de que se formulen los planes, entre todas las empresas que pueden intervenir en esos programas debe distribuirse información relativa a diseños funcionales y técnicas disponibles.
- La aceptación de un nuevo mercado debe basarse en:
 1. orientación, apoyo y capacitación adecuados del personal y administradores responsables;
 2. apoyo local mediante la participación de las autoridades que están en condiciones de ayudar al funcionamiento del mercado;
 3. adopción de las medidas necesarias para asegurar que los comerciantes frecuentan el mercado como lugar de compra;
 4. fomento de una mayor confianza del productor en el mercado mediante información y servicios

confiables.

Estos mercados se han demostrado factores muy poderosos para el desarrollo. Se mejoraron los caminos de acceso y las comunicaciones, se abrieron oficinas bancarias, de crédito rural y de extensión y se establecieron tiendas de suministros agrícolas. Hubo también una gran reorientación de la corriente de productos hacia los centros de consumo del interior. Se evitase el transporte a un mercado mayorista urbano y su retorno. Los ahorros se reflejaron en los precios al consumidor.

El programa brasileño no se detuvo en la asignación de fondos y en la terminación de las obras de construcción. La información comercial regular, confiable y oportuna, proveniente de todas las salidas comerciales importantes, para la zona de producción permitió a los agricultores discutir los precios con los compradores. Lo cual contribuye a que los usuarios se beneficiaran de mejores ofertas de precios.

Los temores de que los mercados de productores fueran dominados por oligopolios de comerciantes y por tanto resultar poco convenientes para los agricultores se demostraron infundados. Las actividades de los intermediarios quedaron a menudo reducidas y se establecieron canales de mercadeo más directos, por ejemplo, con las cadenas de supermercados. Las ofertas regulares en condiciones organizadas atrajeron a los mayoristas que antes desatendían la zona. Sin embargo, un cometido constante en todo mercado sigue siendo la atracción de nuevos compradores y la vigilancia contra las posibles manipulaciones.

Reglamentación de mercados en la India. Hay dos tipos generales de mercados rurales en la India: los mercados periódicos de los pueblos y los mercados regulares de acopio ubicados en centros locales de comercio, o cerca de las estaciones de ferrocarril. En los primeros, los pequeños agricultores venden a los consumidores del lugar y a los mayoristas residentes o ambulantes. Es característico de los mercados de acopio el comisionista residente que recibe el producto, lo exhibe y lo vende a cambio de una comisión. Dada su importancia para el mercadeo en la India, estos mercados de acopio han merecido una constante atención por parte del gobierno. A raíz de estudios que revelaron toda una serie de cobros duplicados y de operaciones poco claras, la mayoría de los Estados cuentan ahora con Leyes sobre Mercadeo de Productos Agrícolas, que colocan a las actividades de los

comisionistas bajo la supervisión de un comité de mercado y reglamentan las tasas de mercado, las tarifas por pesada y clasificación, etc.

Un aspecto desfavorable ha sido la cristalización de un sistema de mercados de acopio que ha impedido el desarrollo de canales más directos hasta las ciudades distantes. De ahí que los agricultores que venden sus cereales alimentarios directamente a la Compañía de Alimentos de la India a un precio garantizado, están todavía obligados a pasar a través de un mercado reglamentado. En él se descargan los productos, se subastan a través de un comisionista, lo que supone tasas de mercado. La entrega directa a un depósito de la Compañía daría el mismo precio a un costo bastante inferior. Los mercados de acopio se han convertido en una fuente de entradas a las que se aferran los gobiernos de los distintos Estados.

El siguiente análisis de un programa de construcción de mercados de acopio, financiado con un préstamo del Banco Mundial, muestra algunos de los perjuicios que pueden fomentarse con la financiación de un proyecto. Se aplicó un criterio estereotipado basado en normas mínimas sobre terrenos e instalaciones, sin tener en cuenta las variaciones locales en cuanto a tipo y frecuencia de la actividad comercial y en prácticas de mercadeo. A menudo se sobreestimaron notablemente las llegadas al mercado. Esto dio lugar a la compra de más terrenos de los que podrían jamás utilizarse. También se descartaron algunos sitios que hubieran sido mejores que los elegidos.

Las estimaciones de las llegadas al mercado se utilizaron principalmente para evaluar las necesidades de espacio y los posibles ingresos. Debieron haberse utilizado para identificar y cuantificar:

- el ámbito previsto de influencia del mercado;
- los productos que llegan para su venta desde el interior según temporadas y formas;
- la demanda local de consumo;
- los servicios de mercadeo existentes en el interior, por ejemplo, otros mercados primarios y secundarios, puntos de recogida de las fincas y al borde de los caminos, organismos oficiales de compra, etc.;
- tipos de comerciante y de transacción;

- agroindustrias dentro de su alcance, por ejemplo, descascaradoras, ingenios azucareros, fábricas de yute¹ y su influencia en el mercado de la zona;
- almacenes existentes y necesidades de nuevas instalaciones;
- necesidad de ventas diarias, de una o dos veces a la semana; métodos y necesidades de transporte, secado, limpieza y pesada.

La aplicación de un criterio estereotipado determinó una dotación excesiva de instalaciones permanentes; no se reconoció que las llegadas estacionales de punta respecto a las hortalizas se daban en las temporadas más frías, por lo que algunas podían venderse al aire libre; lo propio valía los cereales en tiempo cálido porque el sol directo no les perjudicaba. Se proporcionó almacenamiento para 100 toneladas de cereales con objeto de ayudar a los agricultores a guardar el producto cuando los precios eran muy bajos. Debían recibir certificados que servirían de base para crédito; en la práctica, los agricultores no utilizaron ese servicio. O bien era infundada la hipótesis de que los agricultores aprovecharían el acceso a esas instalaciones de almacenamiento, o las condiciones crediticias y otras conexas eran demasiado complicadas.

Las oficinas de los comités de mercado eran demasiado grandes; no se utilizaron los alojamientos previstos para los agricultores. Las tiendas fueron alquiladas por minoristas generales al no emplearse en la venta de semillas, fertilizantes, aperos, etc. Hubiera sido preferible la provisión de sombra y abrevaderos para el ganado en lugar de los cobertizos demasiado complejos. Dado que el préstamo utilizado para estas inversiones de capital debía reembolsarse, las cargas a los agricultores y comerciantes fueron superiores a lo necesario.

Se formularon las siguientes recomendaciones específicas para la construcción de mercados en el futuro:

- Es necesario disponer diferentes líneas o sectores para los principales grupos de productos, por ejemplo, cereales alimentarios, papas y cebollas, yute, aceites vegetales, y frutas y hortalizas, con objeto de compensar las diferencias existentes en el comercio al por mayor.
- Los edificios destinados a las ventas no deben estar orientados al mediodía. Deben tener voladizos suficientemente amplios para proteger contra el mal tiempo a los vehículos que cargan y descargan en torno

al edificio.

- Un trazado abierto no impide una expansión futura; el sistema de patios interiores puede resultar restrictivo.
- Las instalaciones centrales de almacenamiento y servicios deben estar ubicados de forma de no interferir con las actividades comerciales, pero lo suficientemente cerca para ser utilizados con comodidad, y a una distancia conveniente de los caminos principales.
- Debe separarse convenientemente el comercio primario del secundario.
- La disposición de las calles y zonas de aparcamiento debe tener entradas y salidas separadas y claramente identificadas, y las calles ser lo suficientemente anchas para permitir que puedan maniobrar camiones de 10 toneladas en todas las zonas sin obstaculizar el tráfico.
- Sobre todo en los mercados mayores, las puertas de entrada/salida no deben dar directamente a una carretera principal.
- Para reducir el esfuerzo de manipulación de los productos, los pisos y las plataformas exteriores no deben estar a más de 300 mm del nivel de los caminos (suficiente para evitar inundaciones) e inclinadas hacia afuera para facilitar la escorrentía del agua.

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

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

Mercados distribuidores mayoristas

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

Muchas ciudades de los países en desarrollo crecen a un ritmo del 6 al 10 por ciento anual y duplican su población al cabo de 8-12 años. Su sistema de abastecimiento de alimentos debe crecer de forma correlativa. El

El núcleo de dicho sistema consiste en un mercado al por mayor, en el que los minoristas establecidos en distintas partes de la ciudad para servir a los consumidores deben poder conseguir suministros de forma regular, rápida y a bajo costo. En muchas ciudades se tropieza con una situación en que o no existe un mercado conveniente de abastecimiento central, o este es pensado para una población mucho menor y se halla ya congestionado y es antihigiénico. La planificación de un nuevo mercado al por mayor no es sólo cuestión de conveniencia material, sino también un medio para mejorar la eficacia general de las operaciones. Puede fomentarse una especialización más eficaz de las funciones de venta al por menor y al por mayor, lo que determinará un equilibrio más sistemático de la oferta y la demanda. En general, los precios establecidos en un mercado mayorista principal se convierten en la base para fijar los precios al agricultor y al consumidor.

Existe una filosofía de altibajos en los mercados al por mayor en función de los niveles de ingresos y de costo de la mano de obra. Con ingresos anuales medios de 100-200 dólares por persona, las compras de productos perecederos por parte del consumidor son muy limitadas. El campo que se ofrece a los minoristas especializados es, por lo tanto, pequeño. Las necesidades de consumo pueden ser satisfechas por empresas que conjugan las funciones de venta al por mayor y al por menor, junto con los agricultores que traen los productos de las zonas cercanas.

A nivel de organización económica y estructura de costos como sucede en los Estados Unidos, el movimiento de los productos agrícolas perecederos con destino al mercado central y que salen de él se considera costoso. El comercio al por menor está muy integrado. Unos pocos compradores hacen los pedidos de suministros para las cadenas minoristas dirigiéndose a los mayoristas por teléfono, negociando los precios según especificaciones de calidad y envase. Las entregas se hacen directamente a los almacenes de suministros de las cadenas o a los distintos puestos de venta al por menor. El mercado mayorista sigue teniendo una función como fuente complementaria de suministros, y en la determinación de los precios. Sin embargo, sólo el 25 por ciento de los suministros de alimentos perecederos a una ciudad pasa a través de él. La situación de la mayoría de las ciudades de los países en desarrollo se halla entre esos dos extremos. A ese nivel intermedio de desarrollo es al que se dedica la sección siguiente.

El primer paso para planificar un nuevo mercado al por mayor es efectuar una evaluación objetiva del sistema de comercialización existente, de sus instalaciones, y de sus deficiencias. Deben estimarse las cantidades y tipos de productos que pasan a través de un mercado ya existente o que lo evitan. Para ello hace falta probablemente un estudio sobre tráfico que abarque todos los caminos que llevan a la ciudad y la entrada al mercado, estudio que debe repetirse cuantas veces sea necesario para cubrir las variantes de los días de la semana o de las estaciones. Los resultados servirán de base para decidir sobre la superficie total de mercado que hace falta, las necesidades de espacio para los diversos tipos de vendedores, vehículos, etc.

La información sobre el origen de los productos sirve también de pauta para las instalaciones que han de procurarse. Para los productos que proceden de los distritos vecinos, los animales y las carretas pueden ser el medio principal de transporte; por lo que en el mercado debe haber lugares provistos de sombra y agua. En cuanto a los productos procedentes de regiones más lejanas, es probable que se transporten en vehículos motorizados o por ferrocarril. Se necesitarán instalaciones adecuadas para la descarga y espacio de estacionamiento, junto con una disposición de mercado tal que se facilite el tráfico de entrada y salida. Cuando los productos lleguen de puntos distantes por trenes y camiones pesados se necesitarán más instalaciones de almacenamiento. Cuando el grueso de la producción provenga de zonas cercanas ha de proporcionarse a los productores amplio espacio para las ventas. Los productos de zonas distantes no suelen venir acompañados, los recibe un comisionista que actúa en nombre del cultivador.

La ubicación del mercado debe ser conveniente para las llegadas de los productos. También es importante que los minoristas tengan fácil acceso a él sirviéndose de los vehículos que pueden utilizar. Un tiempo de desplazamiento de 30 a 40 minutos es el máximo para las compras diarias.

Para que un mercado funcione económicamente es importante establecer con buen criterio los puestos de ventas. Los alquileres no deben superar el 2-3 por ciento del valor de los productos vendidos. La superficie asignada a cada mayorista debe corresponder a su volumen de ventas, con el objetivo de elevar al máximo las ventas anuales por m², por ej. a 15-25 toneladas por m². En la mayoría de los casos es suficiente una simple caseta con un toldo delante, bajo el que puedan exponerse los productos. Las casetas pueden disponerse en filas,

donde la espalda para mayor economía. Las paredes divisorias deben ser móviles, pero con suficiente resistencia para que los productos puedan apilarse apoyándose en ellas. Los mayoristas pueden montar una oficina a un lado, al frente, o en una plataforma elevada en la parte de atrás según prefieran. Para permitir la libre circulación de aire en los climas tropicales, los puestos de venta pueden colocarse debajo de un simple techo, abierto por los lados sin paredes o puertas. Puede emplearse una red de malla tupida cuando sea necesario proceder a la separación o cierre de todo el edificio. Los pisos elevados solo lo necesario para que no retengan el agua son preferibles por su flexibilidad. Empleando simples transportadores de rodillos puede facilitarse la carga y descarga de los camiones en los mercados que no tienen plataformas.

Algunos puntos importantes para la disposición de un mercado son los siguientes:

- La zona de ventas de los agricultores, que es un elemento importante en los mercados de tipo mediano en los países en desarrollo, debe hallarse cerca del centro del mercado principal para que así ofrezca unas buenas oportunidades de venta.
- Se recomienda un cierto grado de especialización de productos por vendedor y sitio, por ej., papas, cebollas, flores o pescado, pero no debe llegarse a tal extremo que dificulte las compras con minoristas que venden diversos productos.
- Los edificios administrativos y los almacenes frigoríficos deben estar situados en la zona periférica del mercado, como así también los grandes salones de maduración de bananos.
- El tráfico debe seguir una sola dirección con el desplazamiento obligatorio de los vehículos a las zonas de estacionamiento tan pronto como hayan descargado. Si se emplea la misma puerta para la entrada y la salida, puede utilizarse un carril en una dirección durante las primeras horas de venta y en la otra dirección al final del período.

Probablemente la mejor forma de administrar un mercado al por mayor es a través de una compañía o junta de mercado que comprenda representantes calificados de la administración municipal y central y de los diversos tipos de usuarios. La responsabilidad final por lo que respecta a las operaciones de los mercados mayoristas centrales debe corresponder a un departamento de mercadeo del gobierno. Para evitar que esos mercados se

conviertan en un establecimiento cerrado, a la hora de asignar espacio debe darse prioridad a los recién llegados y a las cooperativas. La existencia de mercados mayoristas para la carne, huevos y aves de corral, pescado o flores, depende de las condiciones del lugar y de la coyuntura. Para la carne, deben preverse dos exigencias: la de instalaciones al por mayor para la carne de reses sacrificadas en un matadero local, y la de instalaciones para la carne de mataderos situados en zonas productoras distantes o importada de otros países el grueso de los suministros provenga de un único matadero local, el mercado al por mayor de carne puede estar contigo. Cuando los suministros procedan de otras partes y lleguen en camiones o en vagones de ferrocarril refrigerados, podrá ser ventajoso el tener un mercado mayorista de carne por separado, situado en un lugar conveniente. Este mercado de carne debe tener carriles superficiales para colocar las canales y también suficientes cámaras frigoríficas.

Costo/beneficios. Cuando se solicitan fondos públicos para invertir en nuevos mercados mayoristas, los solicitantes deben considerar que sus propuestas tendrán que competir con otros proyectos que también aspiran a ser financiados. Por consiguiente, es indispensable que las propuestas vayan acompañadas de un buen análisis de costos y beneficios. Los costos comprenden:

- el costo de la mano de obra y prestaciones sociales por descarga, manipuleo, carga y envíos;
- costos de la entrada y salida de los productos en el mercado, incluidos los relativos a las demoras;
- los alquileres pagados por los arrendatarios del mercado y los titulares de puestos, alquileres que también se calculan cuando son propietarios;
- los gastos de averías y pérdidas de productos, hurtos, etc., que suelen acompañar a instalaciones deficientes.

Los costos principales de un mercado nuevo son la compra de los terrenos y los de caminos, edificios y otras obras de construcción, los posibles aumentos de los gastos de mantenimiento y funcionamiento, y el inconveniente que para algunos usuarios del mercado supone el renunciar a los servicios ya existentes. Los beneficios directos de un nuevo mercado consisten principalmente en los ahorros en los costos de transporte y manipulación, y por retrasos, averías, etc. Habrá también importantes beneficios indirectos, entre otros:

- una mayor transparencia comercial que podrá dar lugar a una mayor participación de los agricultores en el precio pagado por el consumidor, y facilitar la planificación anticipada y reducir los riesgos;
- una entrada más fácil al mercado por parte de la competencia dará lugar a una concurrencia más aguda y a beneficios menores;
- alimentos de mejor calidad para el consumidor, posiblemente a un costo anual inferior, debido al flujo más regular de suministros, a una mayor concurrencia entre tratantes y a una mayor productividad;
- beneficios urbanísticos derivados de una mejor utilización de los solares disponibles;
- reducción en la congestión del tráfico, en beneficio tanto de los usuarios de los mercados como del resto de la población;
- beneficios sociales para los usuarios del mercado.

En el Capítulo 2 se ilustra una evaluación de estos beneficios.

Un mercado mayorista central en Malta. Una solución económica para un problema de vieja data fue el establecimiento, en 1975, de un mercado central en Malta, para ello se utilizó un campo de aviación abandonado. Con arreglo al antiguo sistema de mercadeo, los agricultores llevaban sus productos a los pitkali y cooperativas, que los vendían a los minoristas a comisión. Su función consistía principalmente en reunir los productos y venderlos. También suministraban material de embalaje a sus clientes. Hasta la instalación del nuevo mercado, los pitkali, situados en las calles, se hallaban en cinco diferentes aldeas y sectores urbanos; contaban con instalaciones insuficientes, básculas de poca precisión y una organización de carga y descarga poco conveniente. Estos centros pitkali estaban abiertos desde las primeras horas de la mañana hasta avanzada la tarde, para recibir los productos o venderlos. No pudo mantenerse ningún acuerdo sobre horas de mercado.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el Gobierno fijó una comisión para los pitkali del orden del 6,25 por ciento del precio de venta. Para proteger a los agricultores contra posibles abusos, el Gobierno también verificaba los pagos a los agricultores y de los compradores. Antes esos pagos se basaban en la confianza existente entre los pitkali y los agricultores. Se utilizaban tarjetas, una para cada agricultor, en las que se hacían muescas para anotar débitos o créditos.

El campo de aviación ofrecía amplio espacio para los caminos de acceso, zonas de estacionamiento y futuras ampliaciones. Con unas cinco hectáreas de terreno, estaba bien situado en el centro de la isla. Buenos caminos lo unían con las zonas de producción y los centros urbanos. Dos largos hangares se dividieron en 18 puestos para los pitkali, cada uno de ellos con su oficina y salón de ventas; otro hangar se destinó a la cooperativa central. Se construyeron plataformas para mantener los productos a cierta altura del suelo. El nuevo mercado sólo disponía de una entrada, que podía vigilarse convenientemente. Se fijaron horas de mercado, unas para que los agricultores pudieran traer sus productos y otras para la venta a los minoristas. Antes de la hora fijada no se permitía la entrada al mercado ni de minoristas ni de vehículos, con lo que cada cual tenía las mismas probabilidades de obtener suministros. Un pabellón administrativo alojaba a las secciones administrativas y de cuentas y a los cajeros estatales; éstos recibían directamente todos los pagos hechos por los minoristas, depositando el dinero diariamente en el banco. Se utilizaba equipo moderno de oficina; el número de comprobantes emitidos para agricultores y minoristas ascendían en total, por cada concepto, a 25 000 mensuales.

Se vio pronto que los agricultores obtenían mejores precios con el aumento de la competencia. Para los usuarios del mercado, el horario fijo determinó beneficios reales, especialmente para los pitkali, que antes operaban desde las primeras horas de la mañana hasta las últimas de la noche. Mejoró mucho su modo de vida. Los minoristas también adquirían el producto que necesitaban en un periodo de tiempo más breve y con menos inconvenientes que antes, ya que había de todo en un único centro.

Para adaptarse a las breves distancias y tradiciones locales de Malta se celebraban las transacciones al por mayor al mediodía. Así los agricultores podían recoger y transportar sus productos al mercado durante la mañana. Los minoristas adquirían sus provisiones al mediodía y vendían a los consumidores en las primeras horas de la tarde, el momento preferido para las compras. Los productos recogidos en la mañana llegaban a la mesa del consumidor para la cena.

La situación en Malta, con sus 300 000 habitantes, es probablemente única. Sin embargo, la solución encontrada puede ser de alguna utilidad para otros países pequeños.

El Mercado Terminal de Alimentos del Gran Manila. Era un proyecto ambicioso tanto por lo que se refiere a la serie y escala de instalaciones como a la responsabilización operacional del Estado. De una reserva militar existente se obtuvieron 120 hectáreas en total. La construcción proyectada comprendía 400 dependencias para mayoristas de frutas y verduras, con 173 000 m² de espacio utilizable, cobertizos para los agricultores con 144 casetas de 11 m² cada una, dos salones de subastas con asientos cada uno para 160 personas y destinados a subastas a la baja, 60 000 m² de espacio refrigerado para frutas y hortalizas, y edificios para fabricación de envases y embalaje de productos, controles de calidad, administración y servicios, y otras actividades.

El Mercado Terminal de Alimentos del Gran Manila constituía asimismo un organismo de desarrollo. Ayudaba a financiar a los agricultores, cooperativas agrícolas, mayoristas y camionistas verduleros en condiciones favorables. Organizaba y orientaba a las cooperativas. Elaboraba normas sobre calidades, mejoraba la manipulación, los métodos de envasado y transporte, y ofrecía además un servicio de venta directa al por mayor competitivo con los comisionistas tradicionales. Trataba también de estabilizar los precios y dar diariamente información sobre los mismos.

Se preveía que para 1970 el movimiento anual de frutas y hortalizas sería de 720 000 toneladas, un 40 por ciento de la cantidad total que llega a la zona urbana de Manila. El Banco de Desarrollo de Filipinas financió el proyecto, que se estimaba cubriría sus gastos de inversión y funcionamiento para 1975. Al mismo tiempo, este proyecto fijó dos grandes aspiraciones:

- concentrar las transacciones mayoristas en un sitio bastante apartado de la ciudad;
- crear un nuevo sistema de suministro al por mayor en concurrencia directa con los comisionistas tradicionales.

El Mercado Terminal de Alimentos del Gran Manila tenía sus ventajas para el transporte procedente de las zonas rurales, pero se hallaba demasiado alejado del centro de la ciudad por lo que algunos minoristas tendrían que servir de submayoristas. La junta de mercado actuaría de mayorista, financiando a las cooperativas de productores en concepto de comisionistas suyos. Esto reflejaba tradicionales celos de las empresas familiares chinas

que dominaban la venta al por mayor de productos en Manila, y suscitó sospechas de una determinación de precios de oligopsonio. En la práctica, los mayoristas existentes se pusieron contra la dirección del mercado sin aportar ninguna solución práctica satisfactoria.

Algunos años más tarde seguía sin utilizarse una gran parte de las instalaciones del mercado; otras nunca llegaron a construirse. En una reunión celebrada en Kuala Lumpur en 1975, se indicó que la estructura del mercadeo al por mayor de Manila se caracterizaba por mayoristas de pequeña escala que actuaban en el mercado mayorista central la Divisoria (el viejo mercado, no el Terminal del Gran Manila) y otros mercados mayoristas secundarios sin conexiones concretas con los proveedores y con instalaciones limitadas en cuanto a almacenamiento y demás operaciones mayoristas.

Dar-es-Saleam. En 1979, el mercado al por mayor de Kariakoo se hallaba situado en el sótano de un edificio de tres plantas del centro de la ciudad. Tenía una superficie utilizable de 2 250 m². Los productos principales allí tratados eran los plátanos, batatas, papas, mandioca, tomates, cebollas, naranjas, bananos y pescado ahumado. Estos productos también se vendían en las calles adyacentes. Los productos llegaban de las zonas productoras cercanas y lejanas, transportados principalmente por camiones de 3 a 7 toneladas de capacidad. El mercado al por mayor realizaba sus operaciones de 5 a 8 de la mañana. Los productos se vendían en cestas abiertas y en sacos. De acuerdo con los principios socialistas del Gobierno, los antiguos mayoristas se habían agrupado en 10 cooperativas; cada una trataba unos cuantos productos. Los oficiales contables anotaban el número de envases de productos que entraban en el mercado y el nombre del proveedor. Este vendía luego a una cooperativa o trataba de hacerlo directamente a un minorista. Los compradores eran comerciantes de mercados al por menor, hoteleros y restaurantes. Los productos solían salir del mercado de Kariakoo, en pequeñas camionetas o en carros de mano. Del funcionamiento del mercado se encargaba la Compañía del Mercado de Kariakoo, que establecía semanalmente precios mínimos y máximos para cada producto; una escala de precios para tener en cuenta las diferencias de calidad, y además cobraba derechos del 5 por ciento sobre el precio mínimo indicado, de cuya cantidad pasaba el 0,5 por ciento a la cooperativa.

El mercado tropezó con tres grandes problemas:

- el movimiento de mercancías era bastante superior a las 26 000 toneladas anuales para las que se había programado; en 1978 se llegó a 63 000 toneladas;
- las elevadas temperaturas, humedad y mala ventilación aceleraban el deterioro de los productos y dificultaban las operaciones;
- los productos tenían que acarrearlos pasando por zonas de venta congestionadas, para sacarlos luego de nuevo por el mismo corredor hasta llegar a una rampa pronunciada con un desnivel vertical de 4-5 metros respecto de los andenes de carga que se hallaban a nivel de la calle; operación a cargo de los portadores, organizados también en cooperativas.

El mercado solo entró en funcionamiento en 1975. Sin embargo, había sido proyectado diez años antes. La ejecución se demoró debido a incertidumbres sobre quién lo utilizaría en una economía socialista.

Figura 5. Diseño de locales destinados a la venta al por mayor.

En un estudio de propuestas para la ampliación de este mercado con objeto de cubrir las necesidades corrientes y futuras se formularon las siguientes observaciones:

- El emplazamiento fuera de la ciudad en la carretera principal de acceso:
 1. significaría menor congestión del tráfico;
 2. reduciría las "filtraciones", es decir que se vendieran productos a través de salidas comerciales menores y no tan bien organizadas;
 3. reduciría los costos de emplazamiento.

Los inconvenientes principales de un lugar fuera de la ciudad serían:

1. que se trastocarían los hábitos arraigados de comercio, especialmente de los compradores;
2. las menores posibilidades para que los minoristas utilizaran las carretas de mano, uno de los

escasos medios de transporte que no depende del combustible importado.

- El cobro del 5 por ciento a los usuarios del mercado suponía costos administrativos elevados, sin embargo las recaudaciones eran limitadas. Este gravamen no servía de incentivo para el uso eficiente del espacio. Sin embargo, era un medio para estimar el movimiento comercial. Otras fuentes de ingresos eran los alquileres del espacio ocupado y los derechos de entrada para los vehículos, según el tamaño. En cualquier caso, un 5 por ciento suponía un gravamen elevado.
- El tamaño del mercado mayorista debía determinarse en función de la superficie necesaria de ventas en un mes de punta, teniendo en cuenta el movimiento de productos en su conjunto. El espacio se utilizaba luego con diversos fines según las fluctuaciones estacionales del movimiento de mercancías. Podía considerarse un aumento anual del 8 por ciento en las necesidades hasta 1990. Por lo tanto, en los proyectos era necesario prever la ampliación en dos o más fases.
- Se sugirió un plan basado en dos plataformas sencillas cubiertas que permitirían simplificar el movimiento de vehículos y la manipulación de productos, una mayor flexibilidad en su empleo, menores costos; y su ampliación según fuese necesario.

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

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

Empresarios autóctonos

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

En la mayoría de los países en desarrollo, una cuestión fundamental de política es cómo utilizar de la mejor forma posible para el desarrollo económico los recursos de que se dispone: personal calificado, capital y recursos

naturales. Aunque todo ello varia con la tradición y la competencia local, un recurso importante que poseen la mayoría de los países en desarrollo es la iniciativa y la capacidad de trabajo de sus pequeños agricultores y comerciantes. Con el incentivo directo de un beneficio personal, pueden aportar su flexibilidad y capacidad empresarial, que raramente se encuentra en el sector público. La ventaja estratégica del empresario privado en el mercadeo es que busca oportunidades para obtener ingresos prestando un servicio al agricultor o al consumidor. El razonamiento en que se basa la movilización de estas iniciativas independientes es que, si se le da una oportunidad, probablemente acelerar el ritmo del desarrollo. Pueden corregirse los excesos, pero si las iniciativas e ideas nuevas se sofocan desde el comienzo obligando a que pasen a través de decisiones de comités y partido, el ritmo indudablemente será más lento.

Por lo tanto, un país que suprima las iniciativas creadoras de sus millones de empresarios en potencia o que las reduzca a zonas marginales, sacrificar un elemento importante del desarrollo económico.

En algunos países, la desconfianza en el sector privado refleja una reacción social contra grupos foráneos que dominan determinadas áreas del comercio. En algunos países persisten todavía situaciones de este tipo. Pero es contradictorio que gobiernos fundados en un deseo nacional de independencia traten a sus empresarios indígenas con la misma sospecha.

El comerciante, aun cuando sea indígena, lamentablemente ha sido siempre la víctima propiciatoria para explicar las escaseces u otros males económicos que afligen directamente a la población. En las páginas de cualquier periódico puede verse cómo los gobiernos culpan del mal funcionamiento de sus políticas a los empresarios privados, quienes en realidad tratan de compensar la insuficiencia oficial en materia de planificación y previsión. Si quiere aprovecharse el talento empresarial en beneficio del desarrollo nacional, es esencial que se modifiquen semejantes actitudes. Los administradores indígenas de empresas de mercadeo agrícola prósperas merecen la admiración pública y deben servir de ejemplo para los demás, sin acusarlos de situaciones que desde luego serían peores de no existir ellos.

La tentación que a veces sienten los jefes de empresas que intervienen en el mismo mercado de actuar para

mantener bajos los precios de los productos o artificialmente altos los precios de los suministros produce su propio remedio, que seré la entrada de nuevas empresas. Por eso, debe darse a conocer la oportunidad de una concurrencia provechosa y accesible para empresas de otras partes. Esto exige comunicaciones rápidas y efectivas, por correo, teléfono, ferrocarril o carretera. Si la información, la gente, los productos y los suministros pueden viajar rápida y económicamente a todo lo largo y ancho del país, desaparecerán rápidamente los casos de extorsión. Y no será porque los inspectores, policías u otros funcionarios del gobierno puedan descubrir más fácilmente lo que está sucediendo, sino porque los empresarios individuales identificarán situaciones en que a los agricultores se les paga poco o se les cobra demasiado, e intervendrán con precios marginalmente más interesantes. De ahí que toda política gubernamental que aspire a un sistema privado eficaz de mercadeo trataré de estimular el desarrollo de empresas competitivas, y, cuando un canal concreto muestre tendencias al monopolio, facilitaré la introducción de ayudar a las nuevas empresas.

Las líneas posibles de ayuda a los comerciantes en pequeña escala especialmente mujeres, son las siguientes:

- transformar las actitudes y políticas desfavorables de las autoridades centrales y locales en otras que den estímulos e incentivos;
- establecer un punto de apoyo en un departamento estatal apropiado y un enlace en materia de comunicaciones con los comerciantes, de suerte que puedan analizarse y explicarse las políticas y medidas que les afecten;
- dotar de mejores instalaciones y servicios de mercadeo (casetas cubiertas, almacenamiento nocturno, servicios sanitarios, asistencia infantil, servicios de transporte) para atender a las necesidades de los pequeños comerciantes, mediante el pago de tasas;
- establecer servicios auxiliares adaptados a las necesidades locales:
 1. capacitación en contabilidad simple, métodos de venta, etc.;
 2. demostración de mejores métodos y materiales de manipulación y envasado;
 3. asistencia para organizar servicios efectivos de transporte, almacenamiento y otros;

- la obtención de crédito para la compra de suministros y equipo.

Pequeñas empresas en el Caribe. finales de los años setenta era un hecho reconocido que una excesiva proporción de la ayuda para el desarrollo había sido destinada al sector público y que los comerciantes privados habían sido descuidados. La estructura del mercadeo agrícola comprendía entonces tres líneas generales de actuación: asociaciones de productores creadas para exportar cultivos específicos, juntas o compañías de mercadeo establecidas por los gobiernos para manipular los cultivos destinados a los mercados locales o como nuevas líneas de exportación, y empresas individuales o familiares conocidas localmente con el nombre de regateadoras o buhoneros.

Las asociaciones de productores se basaban en la agricultura de plantaciones y se orientaban a las ventas en los mercados metropolitanos. Su actividad casi siempre estaba determinada por mercados de ultramar protegidos, con escaso volumen de operaciones y una demanda reconocida. Las juntas y asociaciones de mercadeo tropezaban con problemas mucho más difíciles. Surgieron en los años 1950 y 1960, a menudo con el objetivo doble, aunque contrastante, de proporcionar una salida garantizada a los excedentes de los pequeños agricultores asegurando al propio tiempo al consumidor nacional suministros constantes a precios razonables. Para ayudar a cubrir los déficit de sus operaciones al por mayor, a algunas se les asignaron monopolios de importación de alimentos básicos como el arroz; otras abrieron puestos de ventas al por menor. Raras veces consiguieron sus objetivos, económicos o sociales, y la mayoría fueron una carga financiera para sus respectivos gobiernos. Tampoco lograron entusiasmar a los productores para conseguir algo parecido a una autosuficiencia. En 1979, los países del Caribe, con una población de 5 millones de habitantes, aumentaron su importación anual de alimentos en forma vertiginosa llegando a más de 400 millones de dólares, es decir, 80 dólares per cápita-uno de los más altos del mundo. Los precios de los alimentos importados se habían duplicado desde 1974.

En los países del este del Caribe, el 80 por ciento del mercadeo de productos agrícolas, fuera de los principales cultivos de exportación, está a cargo de pequeños comerciantes privados, en su mayoría mujeres. Estas empresas varían en su escala de operaciones, desde mujeres de pequeños agricultores que compran a los agricultores vecinos y llevan en autobuses un lote combinado de productos hasta el mercado público más

cercano, hasta un hombre que abastece a un mercado de inmigrantes en Londres remitiendo los productos a familiares que han establecido allí puestos de venta especializados. Estas empresas se calculan en el orden de 200 en Barbados, 200 en Granada, 350 en Santa Lucía, según el número de agricultores a quienes prestan servicios.

El establecimiento y cometido de una empresa de este tipo queda ilustrado en el siguiente relato de Dominica. Esta isla tiene una economía en buena parte agrícola, con el turismo como única fuente de crecimiento.

Mary Jane terminó la escuela en 1977 y buscó sin éxito un trabajo: no había oportunidades de empleo. Pensó dedicarse a la agricultura, pero descubrió que los alimentos sobraban. Durante la mayor parte del año se disponía de frutas, hortalizas y flores, por lo cual pensó que existiría un mercado en otras islas. Esto la llevó a estudiar las oportunidades de colocar ese excedente trabajando como comerciante. Tenía que decidir qué cantidades llevar consigo y cuánto dinero necesitaría para pagar el producto y los costos de transporte y de otro tipo; estimó que le faltaban 250 dólares; invirtió 125 dólares y pidió prestado el resto al fondo rotatorio de la Dirección de Desarrollo Juvenil del Ministerio de Educación y Sanidad. Para que los productos fueran de la máxima calidad, inspeccionaba personalmente todo el proceso de recolección, envasado, almacenamiento y preparación para el embarque. En septiembre de 1978, volvió a Guadalupe en su primer viaje. Este primer paso fue un éxito; de la venta obtuvo 650 dólares, con lo que su beneficio fue de 400 dólares; los productos le habían costado 150 dólares; su billete y el transporte 40 dólares y el resto lo había gastado en alojamiento en Guadalupe. Realizó otros dos viajes y vio la oportunidad de comprar artículos en Guadalupe que hacían falta en Dominica, con lo que pudo ganar dinero en las dos islas. Llegado el momento, empleó una persona por horas en Dominica para buscar clientes para las mercancías de Guadalupe y también para inspeccionar la recolección mientras ella se hallaba comerciando. Después del tercer viaje ya había devuelto el préstamo original de 125 dólares, repuesto la cantidad que había utilizado de su propio bolsillo y le quedaban 1 400 dólares como capital de explotación para sus ulteriores desplazamientos.

El balance para 1979 de Mary Jane puede resumirse así:

	dólares	
Ventas de exportación		7 000
Ventas en Dominica		2 500
Total de ventas		9 500
Compra de productos	2 000	
Gastos de embalaje y comisiones	400	
Compra de mercancías en Guadalupe	1 625	
Envío y gastos conexos	150	
Comida y alojamiento en Guadalupe	750	
Salarios y gastos generales conexos	900	
Billetes aéreos	300	
Total de gastos		6 125
Beneficio neto		3 375

Mary Jane disponía de 3 750 dólares en efectivo y de otros 200 dólares en mercancía, que había comprado en Guadalupe y que no había entregado todavía a sus clientes en Dominica.

Mary Jane prosiguió sus actividades con éxito hasta el huracán de agosto de 1979 que arrasó toda la producción de la isla y puso fin a su empresa comercial. Pero para entonces ya había establecido varios contactos en Guadalupe y pudo conseguir empleo en un puesto clave de un negocio al que anteriormente había efectuado ventas. Se convirtió en copropietaria de la empresa y esperaba poder reanudar su intercambio con Dominica cuando las circunstancias fuesen propicias.

Además de ganarse su sustento, Mary Jane creó un puesto completo, además del suyo, y proporcionó empleo parcial a otras tres personas. Abrió un mercado a un gran número de agricultores, contribuyó a los ingresos de exportación de su país, y ayudó a muchas personas a obtener artículos que no hubieran podido conseguir por sí mismas.

Nigeria. A lo largo de la zona costera hmeda del Africa central y occidental, la mayor parte del mercadeo de productos alimentarios del país corre a cargo de empresas locales autónomas, que en un 60-90 por ciento son administradas por mujeres. La empresa transnacional Corn Products Ltd puso en marcha una gran empresa para molturar y comerciar los cereales del país, pero se retiró del negocio por falta de rentabilidad. Ya entrada la década de los años ochenta, la ciudad de (badén, que contaba con una población de varios millones de habitantes, seguía siendo abastecida por comerciantes indígenas, en su mayor parte de pequeña escala.

Los comerciantes de arroz de (badén fueron entrevistados en 1967 con motivo de una encuesta realizada por el Departamento de Economía Agrícola de la Universidad. Por aquel entonces gran parte del arroz procedía de Oturkpo, distante unos 600 km; la estructura del mercadeo se componía de mayoristas, que compraban directamente o a través de agentes en mercados de la zona productora, de comisionistas que cobraban 0,50 dólares por saco, de mayoristas secundarios que compraban el arroz en los mercados de Ibadén, y de minoristas. La mayor parte de estos eran mujeres porque, según los hombres, se trataba de un trabajo que exigía gran paciencia con escaso rendimiento. Los mayoristas eran hombres porque para ello hacía falta más capital, que obtenían casi siempre de ahorros personales y de los familiares; solo un 7,5 por ciento estaba constituido por prestamos. La mayor parte de los comerciantes de (badén eran analfabetos: la información de mercados se obtenía por transmisión oral. La formación se recibía de los padres, los familiares y de otros comerciantes. Los costos principales de mercadeo eran el transporte y el margen del mayorista, incluido el interés por el capital, cada uno de esos conceptos suponía un 10 por ciento del precio del mayorista. La competencia se consideraba intensa, el 26 por ciento de los comerciantes entrevistados estaban buscando otros empleos. En su mayoría cambiaban proveedores de vez en cuando por razones de precio, calidad o porque habían recibido menores cantidades de las acordadas. La entrada y la salida eran totalmente libres. El 80 por ciento de los comerciantes no

eran nativos de Ibadan.

Las mejoras para el mercadeo de alimentos en Nigeria que se recomendaban entonces eran las siguientes:

- una mejor disposición y estructura física de los mercados;
- empleo de mejores instalaciones de almacenamiento y envases para reducir pérdidas;
- adopción de especificaciones uniformes de cantidad y calidad para evitar la necesidad de examinar cada lote y permitir un aumento en la escala de operaciones;
- suministro de información de mercado periódica y servicios de extensión.

Quince años más tarde, se entrevistó al administrador de una pequeña empresa integrada de producción, elaboración y mercadeo de arroz cerca de la ciudad de Benin. Debido al incremento de la demanda de arroz, había dejado su trabajo en la ciudad para hacerse cargo de una explotación de 2 hectáreas en Illushi a las orillas del río Niger. Además, se encargaba de la molturación y sancochado del arroz cultivado por otros agricultores, con equipo adquirido a plazos.

Este empresario tenía un negocio rentable que daba empleo a varias personas. Proporcionaba salida al arroz cosechado de varios agricultores. Junto con otros hombres de negocio, contribuyó al desarrollo de la industria arrocera en Illushi y ahora elaboran el arroz proveniente de varias otras comarcas, y el arroz de Illushi ha llegado a ser conocido por su calidad.

Su cuenta de explotación más reciente era la siguiente:

	dólares	
<i>Ingresos</i>		
Venta directa de arroz	13 760	
Sancochado, molturación y otros servicios	17 600	

Total de ingresos		31 360
<i>Gastos</i>		
Costo del arroz (alquiler, arriendo de maquinaria, mano de obra, fertilizantes, etc.)	4 834	
Compra directa de arroz a otros agricultores	8 282	
Costo total del arroz	13 116	
Costos de elaboración (alquiler, salarios, combustible, amortización, reparaciones, etc.)	13 277	
Total de gastos		26 393
Superavit neto		4 967

A su juicio se habían registrado escasas mejoras en la infraestructura de mercadeo. Sin embargo, el Gobierno había creado una junta de cereales alimentarios para estabilizar los precios.

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

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

Empresas patrocinadas por el gobierno

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

Bajo este epígrafe se consideran los varios tipos de empresas creados o necesarios para llevar a cabo operaciones de mercado por decisión gubernamental. Comprenden los sistemas de cooperativas de patrocinio oficial, las juntas de mercadeo, las compañías estatales de comercio, las autoridades agrícolas que se ocupan del comercio y otras entidades paraestatales de mercadeo.

Los objetivos que se establecen para estas entidades van de lo general a lo específico, por ejemplo:

- fortalecimiento del poder negociador de los productores agrícolas en los mercados nacionales o de exportación;
- mejora de la organización y métodos de mercadeo mediante el establecimiento de especificaciones uniformes de calidad y envasado, las instalaciones necesarias para la comercialización y elaboración, y fortalecer así la escala de operaciones;
- nivelación de los beneficios de ventas en diferentes mercados y equiparación de precios de productos e insumos para los agricultores de todas las partes del país;
- protección a los productores y consumidores del impacto de las fluctuaciones de los precios internos y externos.

Dichos tales objetivos a primera vista pudieran parecer bastante interesantes, pero son varios los inconvenientes. El nivelar los precios a los agricultores en grandes zonas es económicamente poco razonable si estimula la producción en lugares distantes de los principales centros de distribución frente a otros que están más a mano; aumenta así el costo global del transporte de los productos y de los insumos. Esta consideración sigue siendo válida en cualquier sistema de economía como así también cuando una organización de monopolio de mercadeo creada para asegurar que los agricultores reciban precios justos cobra márgenes tan altos que en la práctica los agricultores perciben precios inferiores.

Cuando se proponen estos objetivos de política, la primera medida es ver si son económicamente razonables, y

considerar sus consecuencias para los productores y consumidores en el largo plazo. La siguiente cuestión es si la consecución del objetivo será económica y administrativamente viable dadas las condiciones del país y los recursos financieros y humanos de que se dispone. En este caso habrá que considerar primeramente las formas de ejecución que den un incentivo a las empresas existentes para movilizar recursos que no impliquen un costo para el gobierno. Puede hacerse mucho mediante el crédito y otras políticas de incentivos, una acción reglamentaria, controles de la importación y exportación y otras medidas, sin necesidad de una empresa patrocinada por el Estado. Una empresa estatal o en régimen de cooperativa creada como modelo piloto, que una empresa autónoma puede ver en acción e imitar, puede servir para demostrar nuevas técnicas de mercadeo y elaboración. Cuando los agricultores muestran un interés auténtico por comerciar sus productos en régimen de cooperativa puede darseles plena ayuda, sin atribuir a la cooperativa un monopolio que prive a los otros agricultores de una salida o de una fuente de suministro alternativa. Para la ejecución de algunos programas de estabilización de precios y de incentivos en un país en desarrollo tal vez sea necesario que una organización gubernamental comience a comprar almacenes y a mantener existencias reguladoras. Cosa que puede hacerse paralelamente con los actuales comerciantes autónomos. como se analizó en el Capítulo 4. No tiene por qué tener un monopolio, es decir ser el único comerciante mayorista en el producto de que se trate.

Un problema común a todas las empresas estatales de mercadeo es encontrar y retener personal calificado para realizar correctamente las operaciones. En algunos países? muchas empresas tienen que competir con las firmas comerciales que ofrecen sueldos mucho mayores. Si los tipos de remuneración y promoción de su personal se mantienen estrictamente a la par con los de los departamentos del gobierno, una empresa estatal de mercadeo se verá muy perjudicada. También es importante que su personal responsable esté pagado suficientemente para que no trate de complementar sus ingresos con otras entradas.

Una crítica frecuente que se hace a las empresas públicas de mercadeo es que están sobrecargadas de personal si se comparan con las similares en el sector privado. En sus juntas tienen directores que administran eficientemente una empresa comercial y limitan las inclinaciones burocráticas hacia una ampliación del personal. Se recomienda recurrir periódicamente a consultores especializados y que el personal frecuente

cursillos de capacitación.

Las medidas específicas para promover la eficiencia y evitar abusos en las empresas estatales de mercadeo comprenden las siguientes:

- exclusión de la dirección de personas que estén directamente interesadas en campañas políticas;
- mantenimiento de procedimientos contables rigurosos, el análisis sistemático de todas las operaciones y una adecuada comprobación de cuentas y publicación a intervalos regulares de cuentas e inventarios con los detalles mínimos ya especificados;
- revisiones periódicas de cuentas, método de funcionamiento y políticas por órganos autónomos, por ejemplo, comisiones con participación de jueces, especialistas universitarios, representantes de agricultores y comerciantes, o un organismo internacional calificado;
- asignación de personal de confianza en puestos estratégicos donde su presencia evite la connivencia entre empleados de diversos niveles para cubrir abusos;
- mantenimiento de las reservas financieras de la organización en los niveles de operación mínimos necesarios para reducir tentaciones;
- participación en una asociación profesional de empresas de mercadeo que proporcione oportunidades para analizar problemas de interés recíproco, en particular políticas de precios, régimen de personal, métodos contables, etc.

Comisión Kenyana de la Carne. Esta empresa paraestatal de elaboración y mercadeo de la carne al por mayor fue creada por el Parlamento en 1950, con derechos exclusivos de suministro a los mercados urbanos y de exportación. Durante los años setenta, la creciente demanda popular por carne barata dio lugar a una concesión más amplia de licencias a carniceros privados que utilizaban los mataderos municipales. Lo que ocasionó que la Comisión tuviera importantes gastos generales de instalaciones fijas y de sueldos de personal en comparación con los animales sacrificados. Se convirtió en un peso para la economía ganadera del país, y la disminución del movimiento de negocios siguió aumentando sus costos unitarios. Para 1979, su déficit llegaba a los 15 millones de dólares. La imposibilidad de pagar inmediatamente a los productores exacerbó sus

dificultades para obtener buenos animales de matanza. Las opiniones sobre lo que debía hacerse iban desde su completa supresión con la venta o arrendamiento de sus instalaciones, a su continuación como organismo estabilizador de los precios, subvencionado por el gobierno para adquirir y tratar ganado durante las sequías en las zonas de pastizales.

Una consultoría realizada a solicitud del Gobierno en 1980 formuló las siguientes recomendaciones:

1. La Comisión Kenyana de la Carne debía continuar y ser administrada con carácter comercial. Su personal debía reducirse; se identificaron reducciones de plantilla, de 709 a 587, para el personal administrativo y de planta. Un nuevo comité administrativo de planificación debía asesorar sobre proyectos, productos y mercados. El personal en todos los niveles debía recibir nuevamente capacitación en materia de gestión, contabilidad y mercadeo.
2. El Departamento de Finanzas debía reestructurarse en dos secciones:
 - cuentas financieras (transacciones cotidianas: cuentas de registro, previsión de entradas y salidas, control de créditos);
 - cuentas de gestión (costos, análisis, información sobre gestión y presupuestación).

Cada departamento debía presentar un presupuesto objetivo de entradas y salidas, y no debían aceptarse razones para dejar de hacerlo.

3. La intervención como comprador de última instancia para el ganado afectado por la sequía o de baja calidad para la fabricación de conservas de carne debía solo emprenderse a solicitud del Gobierno, que se ocuparía de proporcionar los fondos para ello. La Comisión se encargaría especialmente de la compra de animales de alta calidad y de ampliar sus precios diferenciales para ofrecer los necesarios incentivos a la producción.
4. Se propuso que se prestara más atención a la confección de salchichas y a la producción de subproductos para piensos, y se sugirió que se arrendara la capacidad sobrante de cámaras congeladores.

5. Debe establecerse un nuevo puesto de gerente de comercialización con un departamento estructurado en tres secciones: ventas nacionales, ventas de exportación, publicidad y promoción. Este departamento se centrará en la obtención de beneficios. Se comercializarán con la marca de la Comisión productos del tipo de cortes de vacas deshuesados, refrigerados o congelados y envasados al vacío, pasando luego a las ventas al por menor a través de carniceros autorizados o de sus Sapa Dukas en colaboración con la Uplands Baton Factory. El objetivo sería establecer la marca de la Comisión como marca de calidad y diferenciar sus productos de los suministrados a través de otros canales.
6. Se necesitarían desembolsos sustanciales en nuevo equipo y reparaciones en las diversas instalaciones dentro de los 4-5 años. Si para entonces no fueran favorables las perspectivas de rendimiento, debería permitirse el cierre de las instalaciones. Sin embargo el Gobierno debería asegurarse de que la empresa privada hubiere alcanzado un nivel de desarrollo que ofreciese una alternativa aceptable.

En efecto? los consultores señalaron cómo la Comisión podría:

- reducir sus costos mejorando la utilización del personal;
- aumentar sus ingresos promocionando mercados diferenciados y manteniéndose al margen de las compras de última instancia salvo cuando fuesen compensadas.

También aconsejaron al Gobierno que cerrase sus instalaciones si las perspectivas de estas no mejoraban al cabo de cuatro o cinco años.

La Compañía Nacional de Molturación, de la República Unida de Tanzania. En 1978, el Gobierno autorizó una investigación sobre la situación financiera y el funcionamiento de sus empresas de mercadeo agrícola. En 1968 se asignó a una entidad molturadora, la Compañía Nacional de Molturación, la compra y distribución, en todo el país, de cereales básicos y otros productos alimentarios. Entre 1973/74 y 1977/78, sus pérdidas aumentaron a un ritmo anual del 67 por ciento. Los desembolsos para compras y funcionamiento crecaban más rápidamente que las ventas. Los costos administrativos aumentaban a razón de un 29 por ciento anual. Los cargos por concepto de intereses y de sobregiros complicaban el problema y las pérdidas acumuladas ascendían

en total a unos 30 millones de dólares. Se estimaba que para lograr esta cifra se habían sobrevalorado las existencias e infravalorado las posibles pérdidas de deudores. Las pérdidas totales, pues, podrían ser mucho mayores.

La explicación dada a esta situación era que, como se trataba del principal organismo de suministro de alimentos en el país, su función consistía en asegurar que todo el mundo tuviera alimentos; las demás consideraciones eran accidentales. En realidad, la empresa suministraba el 5 por ciento de los alimentos del país, en particular a la población urbana. Por lo tanto, la cuestión era si el costo de funcionamiento de la empresa con una pérdida anual de 13,5 millones de dólares estaba justificado o si podía modificarse el sistema de mercadeo de alimentos para servir con menos gastos a ese sector de la comunidad.

Se estimaron justificadas las medidas siguientes:

- Aumento del capital de la compañía para reducir su carga de intereses y darle una base apropiada de funcionamiento.
- Mejora de su contabilidad y control interno. A finales de mayo de 1979, la compañía todavía debía conciliar los balances consolidados a julio de 1977. Las transacciones que afectaron al sistema en agosto de 1976 aún no habían sido conciliadas unos 34 meses después. Lo cual significaba que la administración no disponía de cifras sobre costos corrientes para su gestión.
- Identificación de políticas de determinación de precios y medidas adoptadas a nivel de Gobierno, que contribuían a las pérdidas. Entre otras figuraban las siguientes:
 1. determinación de un precio para todo el territorio. El maíz cultivado en el otro extremo del país se pagaba al mismo precio que el procedente de las proximidades de Dar-es-Salaam, y se transportaba con pérdida;
 2. pérdidas por deudas incobrables derivadas de compras forzosas por pagos anticipados a los cultivadores;
 3. gastos de almacenamiento e intereses y pérdidas materiales incurridos en virtud de instrucciones

relativas al mantenimiento de existencias de seguridad alimentaria antes que con miras al beneficio comercial. Las pérdidas de existencias se estimaban entre el 16 y el 30 por ciento, de acuerdo con la situación. En el caso de abundancia de alimentos, serían elevadas. En caso de escasez, podía utilizarse una parte importante de esas existencias.

4. pérdidas debidas a la exportación de cultivos considerados excedentes respecto del programa de seguridad alimentaria.

Los costos originados con estas políticas debían cubrirse con subvenciones anuales.

La Oficina Nacional de Mercadeo, que llevó a cabo el estudio, partió del supuesto de que el Gobierno de la República Unida de Tanzania tenía el compromiso político de mantener el carácter público de la venta mayorista de alimentos. Por lo tanto, sus recomendaciones se orientaron a la reducción de los costos.

Corabastos. Entre 1950 y 1970, la población de Bogotá se cuadruplicó. Los estudios preliminares realizados en 1970 indicaron que los canales de mercadeo de alimentos con destino a la ciudad, especialmente los que servían a los consumidores de ingresos medios y bajos, estaban cambiando lentamente y funcionaban poco satisfactoriamente. Corabastos, un organismo semipúblico, fue creado en 1970 para promover innovaciones en el sistema de mercadeo de alimentos. Comprender estas la construcción y el funcionamiento de un nuevo mercado mayorista; el establecimiento de cadenas de almacenes para el vecindario, el intercambio de productos y una mejor información de mercado.

Los datos para la evaluación de este programa se obtuvieron de estudios en profundidad hechos con los dirigentes de Corabastos y funcionarios estatales, y de un examen de los archivos y estados financieros del organismo. Se analizó el impacto del programa de reforma del mercado de alimentos a través de encuestas de agricultores, mayoristas y minoristas en la zona de influencia de Bogotá.

El gerente de Corabastos ocupaba una posición que le permitía desempeñar una función innovadora en el mercado de alimentos. Mantenía estrechos contactos con el comercio al por mayor, había recibido

capacitación sobre los principios de mejora del mercadeo en la Universidad Estatal de Michigan. Era influyente en el partido político que gobernaba entonces, y tenía también conexiones personales con el Presidente. Estas relaciones y el apoyo del partido político dominante permitió a Corabastos movilizar recursos y llevar a cabo programas con una sorprendente facilidad. Se obtuvieron fondos para inversiones en empresas conjuntas. Los participantes en el mercado, los comerciantes autónomos y los técnicos tuvieron una activa participación e intervinieron y adquirieron experiencia como miembros del consejo de administración de nuevas empresas, participaron en grupos de dirigentes de almacenes, en sindicatos de trabajadores al por mayor, en reuniones de accionistas, en cursillos de capacitación y otras actividades.

Esta labor innovadora de grupo puso en movimiento un proceso autónomo de cambio. Se aprovecharon ampliamente los medios de comunicación social. Los mayoristas que servían a las cadenas voluntarias reconocieron que las ventas mejoraban cuando utilizaban etiquetas de Corabastos en sus envases. En dos años, Corabastos había adquirido prestigio nacional y era un lema familiar. El éxito logrado con estos programas abrió camino a otras fuentes de crédito. En 1973, Corabastos obtenía préstamos para casi todos los programas que proponía. Sus accionistas eran los organismos oficiales, que respondían ante el Presidente. Las políticas y las decisiones se discutían personalmente entre éste y el gerente general de Corabastos, generalmente después de estas reuniones el Presidente daba sus instrucciones.

En 1976, como resultado de la iniciativa de Corabastos, el sistema de mercadeo alimentario de Bogotá estaba mejor coordinado. Los mayoristas, por volumen y generales, habían cobrado más pujanza y poder y se estaban convirtiendo en los principales canales comerciales. Existía todavía un cierto oligopsonio, pero habían mejorado la competencia y la innovación y también había aumentado la eficacia operativa. El ensayo de Corabastos mediante cadenas de almacenes de barrio puso de relieve oportunidades para mejorar la eficiencia, innovar y crear una fuerza de compensación. Los costos e ingresos de los programas de reforma de Corabastos parecían próximos al punto de equilibrio. Sus beneficios sociales eran ya considerables.

Corabastos, por presiones políticas, pasó a programas de intervención directa con precios subvencionados. Su intento de estabilizar el mercado del ganado y de la carne provocó grandes pérdidas. Los medios de prensa se

alarmaron y tuvo que nombrarse una comisión investigadora.

El caso de Corabastos demuestra que una empresa estatal dirigida por un hombre con arrojo y contactos puede conseguir mucho en breve tiempo; demuestra asimismo, que depender demasiado de un hombre tiene sus riesgos, en este caso, la ambición, y los riesgos inherentes a su falta de experiencia en ese campo. Debido a su éxito y autoridad, el consejo de administración permaneció fundamentalmente pasivo, ejecutando las órdenes tal como venían del Presidente. Cuando éste se marchó, al acercarse la toma de posesión de un nuevo presidente del partido de oposición, el consejo de administración vio cuán débil era la situación financiera de Corabastos. Con la llegada de un nuevo presidente, otros organismos del gobierno ya no se sintieron obligados a prestar su ayuda.

Lecciones

1. Mercados

Para evaluar la adecuación de los mercados rurales puede utilizarse la siguiente lista, y adaptarse también a los mercados al por mayor. También servirán para preparar programas de mejoras.

a) Identificación de mercados: ubicación, días de mercado, volumen y tipo de negocios.

b) Instalaciones materiales

- Trazado del mercado: ¿Es funcional? Facilitar un esquema con los espacios abiertos y cerrados de ventas, las zonas de aparcamiento y de carga. ¿Qué mejoras puede Ud. sugerir, cuáles son los costos que suponen, quién las pagará y cómo podrán recuperarse los gastos?
- Edificios: ¿Son de tamaño adecuado, están protegidos contra el sol y las lluvias? ¿Su acceso es conveniente? ¿Qué mejoras estarían justificadas económicamente?
- Suministro de agua: ¿Existen suficientes grifos u otros puntos de agua?

- **Caminos de acceso y secundarios:** ¿Son normalmente transitables? En caso negativo: ¿Quién podrá mejorarlos?
- **Almacenamiento:** ¿Existe una demanda no satisfecha de almacenamiento? En caso afirmativo: ¿cuál sería la mejor forma de satisfacerla?
- **Instalaciones de mercado:** ¿Se dispone de básculas seguras, de medidores de humedad, etc.?

c) Administración y servicios

¿Quién es el propietario del mercado y quién el responsable de su funcionamiento?

- **Director del mercado:** ¿Se han designado claramente sus responsabilidades?
- ¿Cuántas horas semanales se emplean en la supervisión del mercado? ¿En la limpieza? ¿En la recaudación de tasas?
- **Participación de usuarios:** ¿Hasta qué punto participan los usuarios del mercado en su administración? ¿Podría mejorarse esta?
- **Información de mercado:** ¿Es exacta, interesante y actualizada la información que se da a todos los usuarios? En caso negativo: ¿Qué se necesita? -**Extensión en mercadeo:** ¿Los agricultores, comerciantes y demás usuarios del mercado, reciben asesoramiento sobre manipulación de productos, presentación, preferencias de calidad, clasificación, envasado, calendario de ventas, precios y exigencias de los compradores siguientes, etc.? En caso negativo: ¿Cómo podría lograrse todo ello?
- **Financiación a los comerciantes:** los servicios de financiación a los comerciantes: ¿Son adecuados? ¿Qué cabe sugerir para su mejora?
- **Situación financiera del mercado:** Indique para los últimos años los ingresos obtenidos del mercado y cómo se han gastado. ¿La estructura de gastos se corresponde con las necesidades prioritarias de los usuarios? ¿Deben elevarse las tasas o recaudarse con más eficacia, para apoyar unas mejores instalaciones y servicios?

Los criterios para la ubicación de los mercados de acopio y decisiones conexas basadas en la experiencia del Brasil

son los siguientes:

- a. Los mercados ubicados en lugares donde ya había actividad comercial encontraron fácil aceptación. Su valor para los productores aumenta con la distancia a los principales mercados urbanos. Los ubicados fuera de esos centros adquieren funciones de redistribución para los grupos de pequeños consumidores del interior. De ese modo han abierto nuevas salidas de ventas que antes resultaba antieconómico servir. La promoción previa de la participación y apoyo local allana el camino para la incorporación de un nuevo mercado en las actividades comerciales de una región.
- b. Las situaciones desfavorables para el éxito de estos mercados fueron aquellas en que:
 - había un predominio de agricultores que cultivaban suficiente cantidad de un producto determinado para justificar su transporte directo a un mercado mayorista secundario;
 - había buenos caminos y amplias disponibilidades de transporte, y el acudir al mercado de productores representaba sólo una operación adicional de manipulación.
 - los mercados se construyeron en previsión de nuevas situaciones de producción, y el negocio previsto muchas veces no se materializó o resultó mejor atendido a través de otros canales.

Se comprende ahora que los mercados rurales tradicionales tengan normas de cantidad y calidad bien arraigadas, aunque de carácter subjetivo. Por lo general son suficientes para los que concurren normalmente a los mercados, especialmente consumidores. Tal vez no sea práctico insistir en el empleo de pesos y envases uniformes, etc., cuando todo ello signifique un costo importante. Sin embargo, la necesidad de examinar personalmente cada lote es un inconveniente para una escala mayor de operaciones, de esa forma puede mantenerse una presión constante mediante la reglamentación del mercado, créditos para la compra de equipo estándar de pesar, medidores de humedad y recipientes, etc., para favorecer el comercio mediante designación del producto.

La disponibilidad de fondos sustanciales para el desarrollo de mercados favorece la construcción de nuevos mercados funcionales, que pueden acarrear una nueva serie de problemas: la transferencia de prácticas poco convenientes de un lugar a otro, la consolidación de intereses arraigados. La adaptación a las necesidades

cambiantes es más fácil cuando son flexibles las estructuras físicas. Es sumamente importante que el personal encargado de la administración se empeñe en asegurar un ambiente favorable de ventas para los diversos usuarios de los mercados.

Muchas veces se descuida la importancia que para el desarrollo pueden tener los mercados como centros de servicios. Para ello hace falta la movilización del suministro de insumos, de la labor de extensión, y de los organismos de crédito, muchas veces ubicados en otras partes. Merece constante apoyo la función del administrador de mercado como coordinador de ventas y de servicios. Para que esa función pueda mantenerse en la práctica ser indispensable proporcionarle los incentivos debidos.

Los estudios relativos a la respuesta de los pequeños y grandes agricultores a una mayor densidad de mercados reglamentados en la India han demostrado un aumento en la producción, que va del 2 al 4 por ciento al cabo de dos años. Ese aumento fue determinado en su totalidad por los pequeños agricultores. Si se tiene en cuenta el desembolso medio en los nuevos mercados, incluida la mejora de los caminos de acceso por valor de 400 000 dólares, la tasa interna de rendimiento es del orden del 40 por ciento.

2. Empresarios

Lo mejor que pueden hacer los gobiernos para ayudar al establecimiento de empresas privadas eficaces de mercadeo consiste casi siempre en no interferir. De un grupo de empresarios estudiado, algunos heredaron el negocio, pero la mayoría comenzaron simplemente porque no había otras formas aceptables de empleo. Estaban dispuestos a arriesgar los ahorros que tenían con la esperanza de crearse un porvenir digno. No estaban motivados por el deseo de ayudar al prójimo o al país cuanto por la necesidad de ayudarse a sí mismos. En la práctica, al crearse un empleo también generaron empleo para los demás y proporcionaron un servicio a centenares de agricultores y consumidores, pero la iniciativa y la energía procedieron de una persona que vio una oportunidad y no la dejó escapar.

Siempre que haya una posibilidad de competencia en materia de mercadeo agrícola o de suministro de insumos,

debiera alentarse. La intervención del gobierno debe mirar a fomentar esa competencia, no a sofocarla. Vale esto no sólo para las juntas de mercadeo o las compañías estatales sino también para las cooperativas u otros organismos a los que se otorgan atribuciones especiales para comprar o vender determinados productos. La única prueba auténtica de la calidad del servicio prestado por una empresa de mercadeo agrícola o de suministro de insumos es que los agricultores opten voluntariamente por venderle o comprarle. Si a los directores de una empresa se les quita ese indicador de su éxito o fracaso, porque los agricultores no tienen otra alternativa, están perdiendo el instrumento más valioso de administración a su alcance.

Los comerciantes individualmente considerados suelen tener un conocimiento detallado de los aspectos de la secuencia en la comercialización de un producto y poseen la rapidez de acción y de reacción indispensables para un negocio próspero. Hay que encontrar la forma de capitalizar esas cualidades y asegurar la participación de esas personas en los programas generales de mejora.

3. Empresas públicas

Una función importante para una empresa patrocinada por el Estado es demostrar nuevas técnicas o una mayor escala de mercadeo y elaboración, que puedan luego ser adoptadas por otros. El objetivo original de la Comisión Kenyana de la Carne consistió en comerciar higiénicamente la carne de alta calidad de reses mejoradas procedentes de explotaciones progresivas. El empleo de técnicas de mercadeo para diferenciar los productos de alta calidad es una recomendación contemporánea de acuerdo con su objetivo original.

Es importante la capacidad de retirarse de una actividad que resulta antieconómica. El papel de una empresa pública es desempeñar funciones de gran interés público. Manejar cultivos menores, satisfacer las necesidades de grupos minoritarios de consumidores, recoger los suministros en todos los rincones de un país, son tareas que pueden dejarse a la iniciativa y empresas locales capaces de funcionar con un costo menor. Los comerciantes asiáticos que se encargaban del mercadeo de los alimentos en la República Unida de Tanzania antes de la intervención del Gobierno eran criticados por explotar a los pequeños agricultores, y sin embargo, su margen de beneficio era menos de la mitad del de la junta de mercadeo/sistema de cooperativas que se creó para

sustituirlos.

Cuando se considere útil establecer una organización estatal de mercadeo, es importante que se determine claramente su situación financiera, junto con la contribución de orden público y social prevista y las subvenciones que recibirá. Todo esto debe hacerse público en informes periódicos. No contribuyen en absoluto a una buena administración y contabilidad aquellas situaciones en que los ingresos y las salidas se mantienen en la oscuridad. Se impide así cualquier estimación clara de la eficacia operativa de la empresa.

Para las juntas de estabilización es indispensable mantener políticas financieras realistas. Cuando se trata de aplicar un precio uniforme a agricultores en lugares lejanos de un mercado, o de suministrar alimentos básicos a grupos de bajos ingresos a precios de favor o de ejecutar otros programas de mercadeo social, lo mejor es elaborar un presupuesto por separado. Su incorporación forzada en una operación que es fundamentalmente comercial corre el gran riesgo de prejuzgar la moral de las organizaciones interesadas. Por parte del gobierno debe haber un preciso entendimiento de lo que está en juego y de la necesidad de proporcionar los fondos necesarios.

Es común en muchos países la aceptación de gratificaciones por parte del personal de las empresas públicas a cambio del otorgamiento de licencias, la aceptación de contratos, el suministro de información anticipada, la asignación de calidades favorables, etc. Hay tendencia al abuso de la autoridad sin tener en cuenta los intereses ni sentimientos de los productores y consumidores a quienes están llamados a servir. El favoritismo con amigos y familiares puede llegar a extremos. El problema crítico está en sí, dadas unas determinadas circunstancias, el perjuicio causado es tan grande como para negar la utilidad de una organización monopolista y en qué puede hacerse para mantener la incidencia del nepotismo, de la especulación y de la explotación en un nivel mínimo que no perjudique sus operaciones.

Una precaución sabia contra la continuación de estructuras poco ventajosas podría ser que todos los monopolios oficiales de mercadeo fuesen válidos sólo por un periodo determinado de años, con una intervención específica del gobierno para su renovación. Otra valiosa salvaguardia es la obligación por parte del gobierno de recabar y hacer públicos cada cinco años, por ejemplo, los dictámenes de un comité facultado

para llevar a cabo una indagación minuciosa. En ese comité deberán figurar representantes de los diversos intereses afectados y especialistas competentes de otros países.

A veces las empresas públicas de mercadeo se contemplan bajo una luz favorable porque cobran a sus clientes el precio correcto y les dan un trato justo. Frente a esto hay que tener en cuenta los márgenes más altos de beneficios que perciben y el capital y las subvenciones que se les otorgan y que han de pagarse con los impuestos. Los intentos de los comerciantes privados de ganar algo más en sus transacciones reflejan lo duro de la competencia. Es un negocio de lobos, fue el comentario del Presidente de la Cargill Inc., la mayor compañía internacional de comercio de cereales, cuando a un competidor lo multaron por preparar sus besculas de forma que dieran el 99 por ciento del peso concertado. También es verdad que el costo del margen de mercadeo de tales empresas para el agricultor y el consumidor es muy inferior al de los monopolios de las empresas estatales.

Puntos de debate

- Los mercados primarios tienen un papel importante en el mercadeo alimentario y agrícola de su país? Qué proporciones de las cantidades totales comercializadas pasan a través de ellos? Si esos porcentajes son bajos para algunos productos: Cuál es el motivo? Qué categorías de agricultores se benefician de esa situación?
- Qué organizaciones son responsables de la administración de los mercados rurales en su zona? Qué derechos cobran y qué servicios prestan? Son servicios útiles para los usuarios del mercado? Cómo pueden mejorarse?
- Cuál es el trazado y equipo predominantes en los mercados rurales de su zona? Recomendaría Ud. algunos cambios? Si para ello hicieran falta gastos adicionales: Cómo los financiaría?
- Haga un análisis de costo-beneficio para un proyecto de inversión en mejores instalaciones de mercados rurales de acopio con objeto de servir a los mayoristas especializados para la zona que Ud. conoce. Cómo los atraería? Cuáles sanan los principales productos vendidos? Adónde irían luego?
- Haga una evaluación preliminar de un mercado mayorista central de productos alimentarios y agrícolas en

- su país. ¿Cuáles son los principales productos que se comercian en él? ¿Algunos productos no pasan por el mercado? En caso afirmativo: ¿Cuáles son las razones? ¿Hay otros posibles arreglos más favorables para los productores? ¿Para los consumidores?
6. Las transacciones que se realizan en ese mercado mayorista: ¿Son a comisión? ¿Para qué grupos de productos? ¿Cuál es la comisión que habitualmente se carga? ¿Qué servicios se prestan a cambio? ¿Hay un sistema de reglamentación de las ventas a comisión para proteger a los productores y a los compradores minoristas?
 7. Los precios convenidos en el mercado: ¿Tienen amplia difusión? Obtenga las opiniones de los agricultores, mayoristas y minoristas sobre la confiabilidad y utilidad de esta información.
 8. ¿Existen suministros de insumos, servicios de asesoramiento o de otro tipo para ayudar a los agricultores en los mercados que éstos utilizan? En caso negativo: ¿Cuáles son los motivos que se alegan para poner esos servicios en otras partes?
 9. Exponga y apoye con un análisis de costo-beneficios un proyecto de plan de acción para mejorar los mercados rurales en su país, en el que tenga una función positiva el supervisor de mercado. Para cada línea de mejora indique quién sería el responsable. Si la responsabilidad se halla dividida, indique cómo podrá conseguirse una coordinación eficaz.
 10. Haga un balance de resultados para un pequeño comerciante en productos alimentarios y agrícolas en su país. ¿Qué productos trata? ¿Qué funciones comerciales desempeña? ¿Cuál es su beneficio bruto? ¿Cuáles son sus costos y su beneficio neto? ¿Cómo se compara todo ello con los ingresos medios en su país de personas con el mismo nivel de educación?
 11. ¿Cuál es la fuente de capital para los comerciantes que Ud. conoce? ¿Qué intereses pagan por él? Del balance de resultados arriba indicado calcule el beneficio de las inversiones en pequeños comercios después de tener en cuenta los insumos de mano de obra a las tarifas predominantes.
 12. Averigüe de pequeños comerciantes privados que Ud. conozca o que pueda encontrar en un mercado: ¿Cuáles son según ellos los obstáculos principales para un funcionamiento más eficaz de sus negocios? ¿Cuáles son las políticas o los órganos responsables de esos obstáculos? ¿Cómo podrán superarse?
 13. ¿Qué ayuda reciben los comerciantes privados de la administración central o local de su país en cuanto a

prestación de los servicios materiales públicos que pueden utilizar? En materia de suministro de información, capacitación, otros servicios?

14. Las pequeñas empresas privadas que venden al por mayor o al por menor productos agrícolas y alimentarios en su país, pertenecen a una asociación comercial, cámara de comercio u órgano análogo? ¿Qué servicios les prestan? ¿Cómo podría una asociación comercial estar más orientada al desarrollo?
15. ¿Qué productos agrícolas se comercializan a través de las empresas con patrocinio estatal en su país? Haga una lista de esas empresas e indique las funciones que desempeñan y la estructura del mercado en que funcionan.
16. ¿Publican esas empresas informes anuales en los que se indique claramente el capital que emplean y sus partidas principales de gastos? En caso de que puedan obtenerse estos datos, compare los elementos estratégicos de costo (por ej., transporte, mano de obra, intereses de capital y crédito por cantidad unitaria o valor del producto manipulado) con los correspondientes a años anteriores.
17. ¿Alguna de esas empresas ha sido objeto de una comisión de encuesta, de un consultorio autónomo o de alguna revisión análoga en los últimos años? En caso afirmativo: ¿Cuáles son los principales comentarios y recomendaciones de cambios? ¿Se han producido algunos cambios como resultado de ello?
18. Sobre la base de los informes anuales existentes de una empresa estatal de mercadeo en su país, de otras informaciones publicadas (por ej., en periódicos) y de sus propias indagaciones con los agricultores, minoristas y consumidores: ¿Qué cambios recomendaría Ud. en el papel de esas empresas en su país? En caso de que Ud. recomiende que abandonen algunas funciones; ¿Quién las realizaría en su lugar? ¿Harían falta algunos otros servicios, etc., para ayudar a asegurar que ello se realice eficazmente?

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

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

Referencias

[Indice](#) - [◀Precedente](#)

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

FAO. La creaci3n y funcionamiento de las juntas de mercadeo agr3cola, por J.C. Abbott y 1974 H.C. Creupelandt. 3a ed. Roma. FAO: Gu3a de Mercadeo N3 S.

FAO. Planning of urban wholesale markets for perishable food, por H.J. Mittendorf. Roma.

FAO. Rural markets: a critical link for small farmers' development. Country reports and case 1978 studies on rural markets in ten Asian countries. Bangkok.

FAO. List of marketing bourds for agricultural produce and inputs in developing countries 198 1 Roma.

FAO. Guide on rural market centres, por D. Link. Roma. 1982a

FAO. The private marketing entrepreneur and rural development, por M. Harper y R. Kavura. 1982b Case studies and commentary. Roma.

HARPER, M. The African trader: how to run a business. Nairobi, East Africa Publishing 1973 House.

Hoos, S. Agricultural marketing boards: an international perspective. Cambridge, Massachusetis, 1979 Ballenger Publishing Co.

MOYER, R. y HOLLANDER, S.C. eds. Markets and marketing in developing countries. Homewood, Illinois, Irwin.

Glosario

acaparador

Persona que mantiene existencias con la expectativa de venderlas a un precio superior cuando, en la opinión pública, los precios ya son altos y debe darse salida a las existencias.

acopio

Reunir pequeños lotes de productos para su venta o transporte en mayores cantidades.

acoplador

Comerciante que reúne los productos: llamado a menudo intermediario.

adquisición

Obtención de suministros, término que suele emplearse en los programas oficiales de compras.

almacenaje

Servicio garantizado de almacenamiento a cambio de una compensación. Con arreglo a un sistema de almacenaje con garantía, bajo supervisión estatal, puede emitirse un certificado negociable de depósito. Sirve de garantía aceptable para un crédito bancario.

arbitraje comercial

Movimiento de suministros entre un lugar y otro hasta que se equilibren los precios, teniendo en cuenta los costos de transporte y de financiación.

balance de resultados

Cuenta de ingresos y gastos de una empresa con tando las variaciones en el valor de las existencias y en el que aparece el balance neto de los beneficios o pérdidas.

beneficio bruto

El ingreso bruto de una actividad mercantil menos los costos variables de la misma.

beneficio de explotación

Ingresos brutos menos costos de explotación.

cadena de frío

Secuencia organizada de instalaciones refrigeradas para el acopio, almacenamiento, transporte y la venta.

cadena

Colaboración entre minoristas autónomos para comprar al por mayor y organizar los servicios de promoción, de asesoramiento y capacitación en forma continuada.

canales de mercadeo

Secuencia de empresas y mercados por los que pasa el producto del productor al consumidor.

capital

Bienes que no se han consumido, comprendidos terrenos, equipo, ganado y dinero (véase también capital fijo y capital circulante).

capital circulante

Véase capital de operación.

capital de operación

Capital necesario para financiar el ciclo de producción o mercadeo, desde el desembolso inicial en preparativos o en anticipos para una compra, hasta recibir el beneficio de la venta del producto.

capital fijo

Terrenos, edificios, equipo, etc.

cartel

Convenio entre empresas para regular los precios de sus ventas y otras políticas para reducir la competencia.

c.i.f.

Costo, seguro, flete. El comprador paga el producto y el costo de entrega en un determinado destino corre a cargo del vendedor.

clasificación

Selección de los productos según tamaño u otras características de calidad, de acuerdo con el valor de mercado.

cobertura contra cambios de precios

Seguro contra pérdidas sobre las existencias de un producto, debidas a cambios de precios durante el tiempo de propiedad.

comisionista

Persona que recibe y vende los productos por cuenta de otra y cuyos se pagan mediante un porcentaje del precio tratado.

compañía

Empresa establecida sobre la base de la participación de los accionistas en su administración, beneficios y pérdidas de acuerdo con el capital que han aportado.

conocimiento de embarque

Documento que comprueba que se ha cargado determinada mercancía en un barco u otro vehículo de transporte.

consignación

Envío de un producto sin previo acuerdo sobre el precio a un comisionista que lo venderá y entregará el importe menos su comisión y gastos.

contratos futuros

Cantidades negociadas de un producto de determinada calidad para entrega en una fecha convenida.

cooperativa

Empresa establecida sobre la base de una participación igual de sus socios en la formación de capital, la administración, los beneficios y las pérdidas.

corredor

Agente que facilita las transacciones entre vendedores y compradores y recibe un honorario por ese servicio.

corriente de liquidez

Cantidades de dinero de que se dispondrá en determinadas fechas como resultado de una inversión o actividad después de deducidos los costos durante el mismo período de tiempo.

costos de explotación

Costos variables más costos generales.

costos de oportunidad serie

Ingresos a que se renuncia por mantener una determinada de recursos sin invertir el uso alternativo más rentable que sería practicable.

costo medio

Costo total de producción o mercadeo, dividido por la producción total o la cantidad tratada.

costos

Véase costos medio, marginal, de explotación, de oportunidad, variables y gestos generales.

costos variables (directos)

Costos que varían en conformidad con el nivel de producción.

costo marginal

Costo adicional que se incurre para suministrar o vender una unidad adicional de producto o servicio.

deducción par amortización

Cantidad de dinero que se deduce de los ingresos cada año para fondos destinados a sustituir el equipo, etc., cuando está ya desgastado.

demanda

Cantidad de un producto o servicio que se adquiere a un precio dado.

depreciación

Pérdida de valor de los bienes de capital, etc., a medida que envejecen.

descuento

Estimación del valor actual del dinero disponible en una fecha posterior deduciendo el interés que devengará a los tipos corrientes del mercado.

dinero básica

En una transacción, la cantidad que el prestatario debe aportar con recursos propios para obtener financiación

mediante crédito bancario (por ej., 10 40 por ciento).

dispersión de precios

Diferencia entre los precios que predominan en fases sucesivas del mercadeo, por ej., entre el producto y el mayorista o el productor y el consumidor.

distribuidor

Empresa que vende productos a un gran número de compradores; de ordinario incluye a minoristas y mayoristas.

división o separación del mercado

Uso de envases, mareas, promoción y controles oficiales, para vender el mismo producto en algunos mercados precios superiores que en otros.

economías de escala

Aumentos en el volumen de productos o negocios que determinan que los costos totales aumenten menos que proporcionalmente y los costos medios se reduzcan.

economías externas

Ventajas logradas por una empresa o país mediante fácil acceso a suministros, mercados, mano de obra calificada; medios de financiación, investigación y servicios; y otros recursos productivos disponibles. La empresa se beneficia de ellas cuando se halla ubicada en una zona donde ya existen.

economías internas

Ventajas logradas por una empresa o país mediante su capacidad de utilizar equipo, administración, publicidad y otros recursos productivos ya existentes, a través de un gran volumen de producción.

eficacia de mercadeo

Capacidad para alcanzar el objetivo o meta que se pretende.

eficiencia de mercadeo

-de una estructura

Prestación del mejor servicio posible al productor y al consumidor de acuerdo con los precios que están dispuestos a pagar.

-de una empresa

Consecución del mayor rendimiento posible con los recursos empleados.

eficiencia en la determinación de precios

Los precios a los distintos compradores y vendedores reflejan los costos de transporte y almacenamiento y las diferencias de calidad, conveniencia y servicios prestados.

elasticidad de la demanda

Reacción de la demanda a las variaciones en los precios o en los ingresos.

empresa

Entidad que puede ser una persona, familia, compañía o cooperativa que realiza actividades mercantiles o presta servicios; se emplea también para designar determinada actividad productiva o comercial.

empresario

Persona o empresa que desea emprender una actividad mercantil, reuniendo los recursos necesarios y arriesgándose al éxito o al fracaso.

especulador

Persona que, en la opinión pública, compra o vende fundamentalmente con la expectativa de realizar un beneficio por variaciones en los precios más bien que prestando un servicio.

estabilización

Limitación de las fluctuaciones en los suministros y precios, pero sin eliminarlas necesariamente por completo.

estructura de mercadeo

Los diversos tipos de empresas que componen un sistema de mercadeo, su comportamiento y sus relaciones mutuas.

etiqueta propia

Marca que puede utilizarse en los envases a solicitud de un comprador.

existencias reguladoras

Existencias comúnmente controladas por el gobierno, se acumulan comprando cuando las disponibilidades son amplias y los precios bajos, y se venden cuando los suministros escasean y los precios suben, con la finalidad de estabilizar los precios.

flujo neta de efectivo

Diferencia entre el dinero recibido y el dinero gastado en un periodo cualquiera (semana, mes, año).

f.o.b.

Libre a bordo. El comprador responde de los gastos de fletes, de seguro, y de los riesgos durante el transporte de los bienes hasta su punto de recepción.

franquicia

Acuerdo para utilizar el nombre, marca o sistema comercial a cambio de una compensación.

gastos generales (fijos)

Gastos que no varían mucho al variar el volumen de producto manipulado o de servicios prestados.

imprevistos

Margen para cubrir gastos imprevistos, por ej., una sequía que da lugar a graves pérdidas de ganado o cultivos.

inflación

Aumento de la oferta monetaria en relación con los bienes y servicios disponibles y, como consecuencia, una baja en su valor.

infraestructura

Instalaciones y servicios, por ej., almacenes, caminos, servicios de transporte, bancarios y de comunicaciones.

ingreso marginal

Ingreso neto adicional que se obtiene al suministrar o vender una unidad más de producto o servicio.

ingresos

Véase ingresos medios y marginal.

ingresos medios

Los ingresos totales o las cantidades pagadas por bienes o servicios, divididos por la cantidad total de bienes o servicios vendidos.

integración horizontal

Reunir, por contrato o propiedad, bajo una única administración varias empresas que realizan fases paralelas y análogas en el mercadeo de un producto.

integración vertical

Reunir, por contrato o propiedad, bajo una única administración, operaciones sucesivas en el mercadeo de un producto desde el cultivador al minorista.

interés compuesta

Suma de los intereses a una cantidad de dinero al tipo corriente del mercado para que produzcan a su vez también intereses.

inventario

Registro de existencias y suministros en mano.

inversiones

Dinero empleado en equipo, existencias o mejoras, que tienen una duración de más de un año y que aumentan la capacidad productiva de una empresa.

Junta de mercadeo

Órgano establecido por intervención gubernamental para guiar o controlar las operaciones de mercado o realizarlas directamente como empresa pública de mercadeo.

licencia

Concesión de autorizaciones a una persona o empresa para realizar una determinada función, por ej., vender al por menor fertilizantes. Dado que la licencia se otorga, puede utilizarse como instrumento restrictivo.

licitación

Oferta para comprar o suministrar una determinada cantidad de un producto en respuesta a un anuncio solicitando presentación de ofertas.

manipulación almacenamiento a granel

Movimiento o conservación de productos a granel frente a productos en sacos u otros envases.

marca

Nombre o distintivo anexo a un producto para facilitar su identificación y promover su venta.

margen de beneficio

Porcentaje que se agrega al precio de compra de un producto para revenderlo.

margen de mercadeo

Diferencia entre el precio al que una empresa compra un producto y al que lo vende. Se trata de un margen bruto. Por margen neto se entiende el margen bruto menos los costos.

mayorista

Empresa que vende en cantidades relativamente grandes a los minoristas y a otros comerciantes más bien que a los consumidores.

mercadeo social

Organización de las ventas de manera que los consumidores de ingresos inferiores u otros consumidores necesitados puedan comprar a precios menores que los sectores más pudientes.

mercado primario

Mercado que se caracteriza por ser los productores los que venden.

mercado secundario

Mercado que se caracteriza por las ventas de mayoristas a minoristas y a otros mayoristas.

minorista

Empresa que vende en cantidades relativamente pequeñas al consumidor.

norma

Una especificación establecida de tamaño y otros factores de calidad.

normalización

Los productos, recipientes, pesas y medidas, etc., se ajustan a especificaciones establecidas de tamaño y forma.

oferta

Cantidad de un producto o servicio que se ofrece para la venta a un determinado precio.

oligopolio

Cuando hay solo unos pocos vendedores de un determinado producto o servicio, de modo que un cambio de política por parte de uno de ellos influir considerablemente en cada uno de los otros.

oligopsonio

Cuando hay solo unos pocos compradores, de modo que un cambio de política por parte de uno de ellos repercutir considerablemente en cada uno de los otros.

opción

Derecho a obtener algo en las condiciones convenidas; se trata de un derecho que puede realizarse o no.

organización de mercadeo

Empresa o entidad que lleva a cabo el control, el apoyo, la promoción u otras funciones relacionadas con el mercadeo; en un sentido colectivo, toda la serie de esas empresas y entidades que se ocupan de mercadeo y sus relaciones recíprocas.

paraestatal

Organismo autónomo patrocinado por el Estado.

parámetro

Coefficiente que tiene un efecto importante en el beneficio de explotación (por ej., rendimiento, precio, costo directo).

plusvalía

Aumento en el valor de bienes de capital a causa de un aumento en su precio de mercado.

pooling

Cuando el producto de varios proveedores se vende como un lote y los beneficios se dividen entre ellos proporcionalmente. Puede prescindirse de las diferencias de calidad, o pueden tenerse en cuenta mediante un muestreo de cada lote antes de que se verifique la mancomunación. Los costos de transporte también pueden mancomunarse de suerte que los productores cercanos y distantes tengan un gasto medio de transporte.

precio de entrega inmediata

El precio de un producto disponible para entrega inmediata.

precios sombra

Los productos e insumos se valoran a su costo de oportunidad. Para la mano de obra desocupada este puede equivaler a cero. Los productos con los que se obtienen divisas o que sustituyen a las importaciones pueden valorarse a la tasa libre para divisas.

presupuesto

Exposición cuantitativa detallada del plan financiero de una empresa agrícola o comercial, junto con los costos correspondientes y las ganancias previstas.

productividad

Rendimiento en términos de producción o servicios que deriva de los recursos aplicados por una empresa o una organización de servicios. Comúnmente se define en función del rendimiento del capital invertido o de las unidades de trabajo empleado.

producto de promoción

Producto que se vende con un margen de beneficio que no cubre los costos, con el fin de atraer clientes que

pueden al mismo tiempo comprar otros productos con márgenes superiores.

producto interno bruto (PIB)

Valor total de todos los bienes y servicios producidos en un país durante un año. Se distingue del PNB porque se excluyen los ingresos exteriores procedentes de inversiones y servicios.

producto nacional bruto (PNB)

Valor total de todos los bienes y servicios producidos por un país durante un año, incluidos los ingresos en divisas por concepto de inversiones, pagos por servicios y remesas de trabajadores en otros países

promoción de ventas

Medidas para inducir a los clientes a comprar un producto.

protección del consumidor

Inspección legal para proteger al consumidor contra la presentación engañosa de los productos ofrecidos en venta o de productos que pudieran ser nocivos.

refrigeración

Reducción de la temperatura de un producto a un grado conveniente para su conservación durante el transporte, pero sobre el punto de congelación (de ordinario en torno a 0°C-5°C).

relación capital/producto (o coeficiente de capital)

Relación entre el capital invertido en un proyecto y el valor de su producto anual cuando el proyecto ya está en plena ejecución.

reservas

Existencias para su empleo cuando se interrumpen los canales normales de suministro.

sector informal

Pequeñas empresas comerciales sin inversiones en instalaciones fijas, por ej., los revendedores ambulantes.

silo

Depósito vertical en el que se almacena el cereal a granel en contraposición al envasado en sacos.

sistema de mercadeo

Empresas, canales, instalaciones, servicios de apoyo en materia de mercadeo, todo ello considerado conjuntamente.

software

Servicios que requieren una aportación humana como son los programas de computadoras, en contraposición a edificios, maquinaria y equipo.

subasta

Venta mediante ofertas, en que se acepta la más alta. En la subasta a la baja, el indicador primero marca un precio alto, bajando luego hasta que se recibe una oferta.

supermercado

Establecimiento de autoservicio al por menor, con 1 000 m² por lo menos de superficie, y que ofrece toda una serie de productos alimenticios (incluidos los perecederos), y posiblemente otros artículos de consumo.

tasa de descuento

Tasa a la que disminuye con el tiempo el valor de una cantidad fija de dinero.

tasa interna de retorno futuro

Tasa de descuento en que el valor actual de un ingreso de un proyecto equivale al valor actual del gasto total (gastos de capital y anuales) en el mismo.

tendencias seculares

Tendencias que aparecen durante períodos muy largos de tiempo y que a efectos prácticos pueden considerarse permanentes.

transnacional

Empresa que opera en varios países al mismo tiempo.

transparencia del mercado

Facilidad con que se dispone de información sobre oferta y precios en un mercado.

trueque

Intercambio de bienes por otros bienes sin empleo de dinero.

utilidad marginal

Beneficio adicional que se obtiene al producir o vender una unidad de producto o servicio. Generalmente, esta utilidad suele bajar a medida que se obtienen más unidades.

valor actual

Valor del flujo de dinero durante años futuros cuando se descuenta con arreglo al tipo de rendimiento previsto en la inversión de la que proviene.

variaciones de precios

Véanse variaciones cíclicas y estacionales de precios.

variaciones cíclicas de precios

Movimientos recurrentes en los precios medios a lo largo de un período de años, debidos a cambios en la demanda o la oferta y a una respuesta retardada de la producción.

06/11/2011

Mejora del mercadeo en el mundo en ...

variaciones estacionales de precios

Movimientos en los precios medios dentro de un año, causados por la concentración temporal de la producción.

[Indice](#) - [◀Precedente](#)