

IICA  
PM-139

SERIE PUBLICACIONES MISCELANEAS No. 139

# MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS EN LOS PAISES EN DESARROLLO

*Experiencias en América Latina*

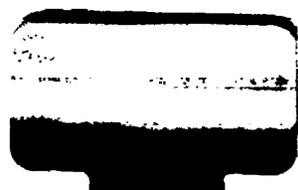
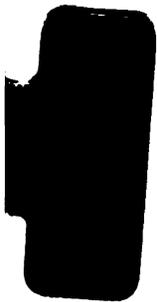


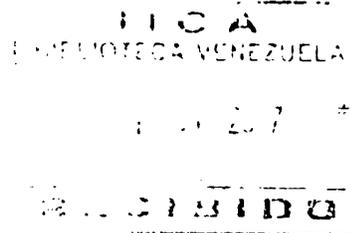
**IICA**



Kelly Harrison  
Donald Henley  
Harold Riley  
James Shaffer

San José, Costa Rica – Mayo 1976





El propósito por el cual se tradujo este informe de investigación fue el de publicar en español material técnico seleccionado sobre comercialización dirigido a los especialistas de desarrollo que enfrentan los problemas y que tienen la responsabilidad de identificar soluciones alternativas y oportunidades para mejorar los sistemas de comercialización en sus respectivos países.

Estamos muy agradecidos con el Centro de Estudios Latinoamericanos de la Universidad Estatal de Michigan, quien nos dio su autorización para traducir y publicar este informe.

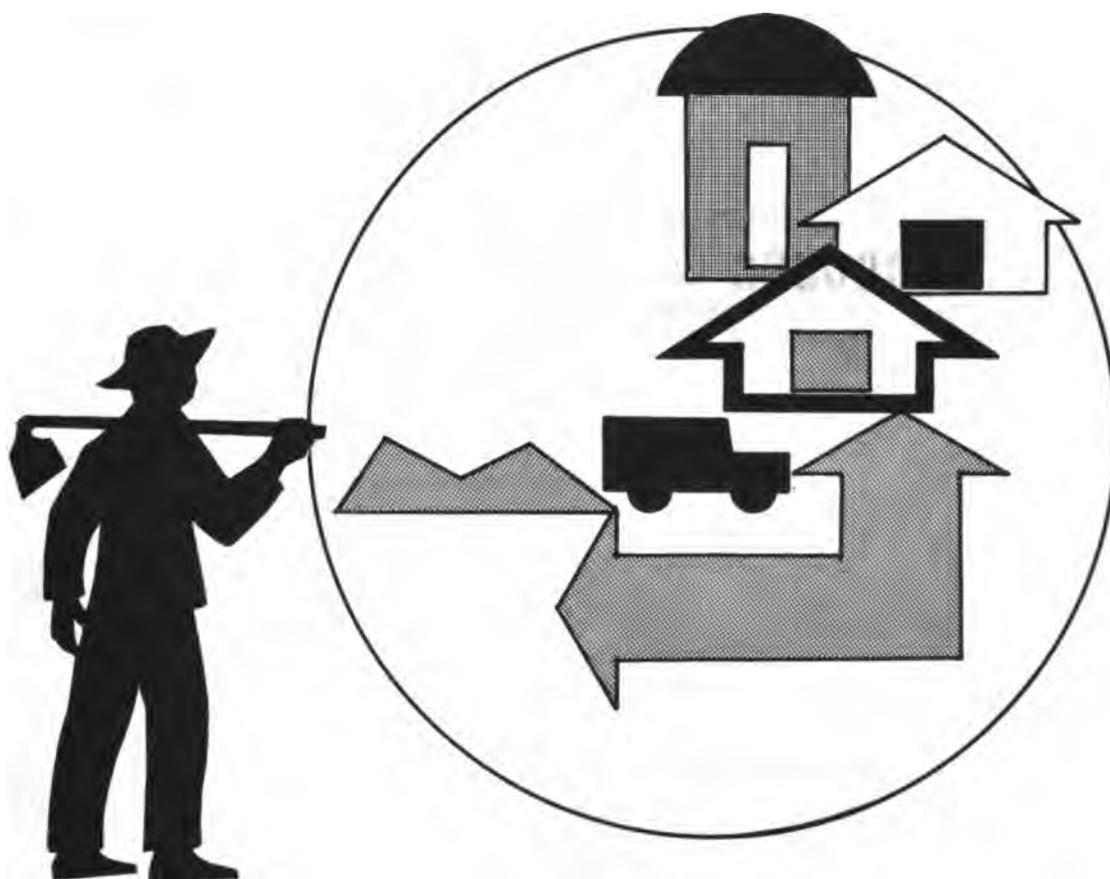
Al señor José Francisco Montero, quien hizo el trabajo editorial, a los técnicos del Programa de Comercialización del IICA, y a todo el personal que de una u otra forma colaboró en la publicación de este trabajo.

Cabe anotar que las opiniones expresadas en esta publicación son las de los autores mismos y no representan necesariamente las del Programa de Comercialización del IICA.



# MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS EN LOS PAISES EN DESARROLLO

*Experiencias en América Latina*



**IICA**



**Kelly Harrison  
Donald Henley  
Harold Riley  
James Shaffer**

San José, Costa Rica – Mayo 1976

00000283

## INDICE

	No. Pág.
<b>PREFACIO</b> . . . . .	5
<b>Capítulo I. INTRODUCCION</b> . . . . .	7
El papel de la comercialización en el desarrollo . . . . .	7
Un enfoque sistemático . . . . .	8
Un enfoque para realizar el diagnóstico y reforma del sistema de mercadeo . . . . .	9
Objetivos y esquema del informe . . . . .	10
<b>Capítulo II. PLANEAMIENTO GENERAL</b> . . . . .	13
Redes de abastecimiento estudiadas . . . . .	13
Dinámica de la población . . . . .	14
Niveles de ingreso y gastos de alimentación . . . . .	14
Marco institucional . . . . .	17
Actitudes hacia la comercialización . . . . .	18
<b>Capítulo III. EL SISTEMA URBANO DE DISTRIBUCION DE ALIMENTOS</b> . . . . .	19
Preferencia por los distintos tipos de expendios . . . . .	20
Características del subsistema de distribución minorista – mayorista . . . . .	22
Desempeño del sistema urbano de distribución de alimentos . . . . .	25
Oportunidades para reformar el sistema urbano . . . . .	28
<b>Capítulo IV. SUBSISTEMAS DE PRODUCTOS AGRICOLAS</b> . . . . .	33
Análisis de los subsistemas de productos . . . . .	34
Mercados de insumos técnicos agrícolas . . . . .	41
Un resumen de los problemas de coordinación de los mercados agrícolas en América Latina . . . . .	42
<b>Capítulo V. PLANIFICACION DEL DESARROLLO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS</b> . . . . .	45
Resumen de las conclusiones . . . . .	45
El papel del Gobierno en el desarrollo del sistema de mercadeo . . . . .	47
Esquema para estimular el desarrollo del sistema de mercadeo . . . . .	49
El problema de las prioridades . . . . .	57
<b>Capítulo VI. ORGANIZACION E IMPLEMENTACION DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO EN MERCADEO</b> . . . . .	59
Identificación de la necesidad . . . . .	59
Organización e institucionalización del programa . . . . .	60
Planeamiento de la investigación y manera de conducirla . . . . .	63
Integración de la investigación con la implementación del programa . . . . .	66
<b>REFERENCIAS ADICIONALES SOBRE MERCADEO DE ALIMENTOS</b> . . . . .	69



## PREFACIO

Esta publicación está principalmente dirigida a los especialistas en desarrollo, que enfrentan los difíciles y prácticos problemas de identificar las oportunidades para mejorar los sistemas de producción y distribución agrícola, en los países en desarrollo; de diseñar estrategias generales; y de coordinar diferentes programas y proyectos específicos, en forma consistente con las metas nacionales de desarrollo. Este trabajo está orientado hacia la acción, pero subrayamos la importancia de llevar a cabo un cuidadoso diagnóstico, como parte integral de la planificación a largo plazo y de la implementación del programa. Esperamos que esta publicación y los trabajos, en los que se basa, servirán de referencia útil a aquellos involucrados en la capacitación de especialistas en mercadeo, y al personal profesional dedicado a las actividades de desarrollo.

Este informe está basado, principalmente, en nuestra experiencia en países latinoamericanos. Durante los últimos diez años, hemos estado involucrados en actividades asesoras, primero en Puerto Rico y luego en el Noreste de Brasil, Bolivia, Colombia y Costa Rica. Este trabajo ha sido financiado por la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID) y por las agencias de los gobiernos locales. En cada país, los proyectos han sido llevados a cabo en estrecho asoció con el personal profesional local. Uno de los importantes productos de estos proyectos ha sido el mejoramiento de la competencia de todo el personal involucrado en ellos, tanto extranjeros como nacionales.

Primero, presentamos una serie de capítulos en los que describimos y resumimos las principales observaciones que surgieron de los diagnósticos para los diferentes proyectos. Esto es hecho dentro del contexto del enfoque analítico que hemos desarrollado en el transcurso de nuestro trabajo. En los dos últimos capítulos describimos el marco general para un análisis sistemático de las reformas en mercadeo, y ofrecemos algunas sugerencias acerca de cómo desarrollar e implementar programas amplios para el mejoramiento de la comercialización.

Agradecemos profundamente a todas aquellas personas que nos han ayudado a hacer posible esta publicación. Primero, agradecemos al Dr. Charles C. Slater, ahora en la University of Colorado, quien fue uno de los

principales gestores de los trabajos llevados a cabo en Puerto Rico, en el Noreste de Brasil y en Bolivia. Mr. Martín Stoller, anteriormente asesor en mercadeo para la Oficina Latinoamericana de la Agencia Internacional, de Desarrollo de los Estados Unidos, nos brindó toda su ayuda en anteriores proyectos de mercadeo.

Agradecemos las contribuciones de nuestros colaboradores en cada uno de los países, así como también a aquéllos que cooperaron con los encargados locales de los proyectos: José Santiago e Idalia Rodríguez, en Puerto Rico; Ferdinando Neves, en el Noreste de Brasil; Nelson Suárez, en Colombia; Alfredo Mercado, en Bolivia; y Rufino Gil, en Costa Rica. Cada uno jugó un papel activo en la planificación y en la ejecución de los diagnósticos, y cooperó en la formulación de propuestas para reformas de mercadeo.

Especial reconocimiento merecen German Feged y la Junta Directiva de CORABASTOS (Corporación de Abastecimientos de Bogotá) por su disposición para probar algunas de nuestras primeras recomendaciones, y por permitir que nos inmiscuyéramos en sus asuntos, para aprender más acerca de los aspectos prácticos del desarrollo del sistema de mercadeo.

Finalmente, ya que estos proyectos han sido resultado de esfuerzos de equipo, que involucraron a profesores y estudiantes graduados de tres departamentos de la Universidad Estatal de Michigan, reconocemos las contribuciones intelectuales directas de nuestros colegas: Vincent Farace del Departamento de Comunicaciones, Donald Taylor del Departamento de Mercadeo, Herman Koenig del Departamento de Ingeniería Eléctrica y Ciencia de Sistemas, Donald Larson, ahora con el Departamento de Economía Agrícola de la Universidad Estatal de Ohio, y John R. Wish, ahora en la Facultad de Negocios, Universidad de Oregon. También agradecemos las contribuciones significativas de los, una vez, estudiantes graduados: Thomas Webb, Robert Nason, John Griggs, Alan Bogotay, Mark Doctoroff, Colin Guthrie, William Baucom, Michael Moran, David Lindley, Michael Weber, David Peacock, Pablo Torrealba y Norberto Frigerio.

Noviembre 1974

Kelly Harrison  
Donald Henley  
Harold Riley  
James Shaffer



## INTRODUCCION

En 1965, La Universidad Estatal de Michigan firmó un contrato de investigación con la Agencia Internacional, de Desarrollo de los Estados Unidos (AID-tcr-786). El propósito de ese contrato era financiar investigaciones sobre el papel de la comercialización en el desarrollo económico. Ello incluía revisión de literatura, preparación de una metodología, evaluación del impacto histórico de programas de desarrollo de comercialización en el desarrollo en Puerto Rico y la realización de un diagnóstico en un país latinoamericano, que más tarde se determinó, sería en el Noreste de Brasil.

En 1966, la Oficina Latinoamericana de USAID otorgó un segundo contrato (la-364) a la Universidad Estatal de Michigan, el cual hizo posible expandir el campo de acción del proyecto en el Noreste de Brasil, y de iniciar otro proyecto en Bolivia. Ese contrato especificaba el establecimiento de un Centro Latinoamericano de Planificación de Mercado (LAMP) en la Universidad Estatal de Michigan, y requería dar un mayor énfasis a los estudios de diagnóstico y a la formulación de programas de reformas en comercialización. Más tarde, en 1968, este contrato fue ampliado para apoyar un nuevo proyecto en Colombia. Esto proporcionó la oportunidad de utilizar la experiencia de Puerto Rico, Brasil y Bolivia; y con el apoyo adicional de las agencias colombianas, realizar un diagnóstico detallado, en base al cual, se podría poner en movimiento un proceso de reforma del sistema de mercado.

En 1970, las recomendaciones del proyecto fueron probadas a través de una corporación pública recién creada, CORABASTOS, la cual inició un amplio programa de mejoramiento de la comercialización de alimentos en Bogotá, Colombia, y en la zona circunvecina de donde provienen los productos agrícolas que la abastecen. Luego, comenzando en 1972, un contrato con la misión USAID en Costa Rica, proporcionó una segunda oportunidad para utilizar, y desarrollar aún más, la metodología para reformas del mercado.

#### El papel de la comercialización en el desarrollo

En general, el proceso de desarrollo económico implica la transformación de las economías rurales, basadas en la agricultura, en economías más urbanas, basadas en la industria. La creciente especialización de la mano de obra, la adopción de tecnologías más científicas y la separación geográfica de la producción y el consumo, requieren el desarrollo de un sistema de comercialización más complejo. A medida que los productores agrícolas se

especializan y orientan su producción hacia el mercado, cada vez dependen más de alimentos comprados, insumos agrícolas producidos industrialmente, y bienes de consumo, que fluyen desde las grandes ciudades hacia los centros rurales de intercambio.

La migración rural hacia las ciudades y el crecimiento de los centros urbanos hacen que una mayor proporción de los gastos en alimentos del consumidor urbano, se destine a los servicios de comercialización, tales como transporte, almacenamiento, procesamiento, empaque y selección de productos. También, al aumentar los ingresos, más servicios de comercialización son demandados. Es así que al tener lugar el desarrollo económico, la proporción de los gastos del consumidor dedicada a servicios de comercialización, tiende a aumentar y el sistema de comercialización, como coordinador de las actividades de producción y consumo, se vuelve más importante.

Se ha observado que los planificadores económicos han prestado mucha atención a las inversiones en proyectos diseñados para aumentar la capacidad de producción industrial y agrícola. La mayor parte de los aspectos de comercialización, excluyendo inversiones en infraestructura básica de transporte, generalmente han sido relegados a un papel secundario, y de adaptación, en el proceso de desarrollo. Relativamente se le ha dado poca atención al crédito, asistencia técnica y capacitación para mejorar los sistemas de comercialización, especialmente en lo que se relaciona a las actividades del sector privado.

La tradicional creencia que sistemas de comercialización eficientes se desarrollarán automáticamente, aún en el mejor de los casos, es dudosa. Es ampliamente reconocido que los productores agrícolas e industriales deben ser educados, motivados, asistidos y a veces subsidiados para promover las innovaciones necesarias para alcanzar el desarrollo; por lo tanto, no hay razón aparente para esperar que los intermediarios del mercado (o más precisamente firmas del sistema de comercialización) sean diferentes. En efecto, la evidencia acumulada sugiere que, en determinados momentos, los esfuerzos de las agencias públicas para estimular el desarrollo de mercados internos eficientes, puede ser crucial para el desarrollo.

Muchos estrategias del desarrollo todavía no están convencidos de que el argumento anterior sea válido. Parece que existe una gran fe en la mano invisible como reguladora de mercados y sistemas de comercialización. Sin embargo, con frecuencia se escuchan variados argu-

mentos sobre intermediarios especuladores, monopolistas, e inauditos márgenes de comercialización. Generalmente estas anomalías del mercado son aceptadas con resignación y amargas quejas. Ocasionalmente, se toman medidas para legislar respecto a márgenes justos y precios estables. Además, algunas veces se toman acciones gubernamentales para intervenir en la compra o venta de productos claves. Los acopiadores, los mayoristas y algunas veces los detallistas, han sido tratados como enemigos de la sociedad en vez de aliados. Ellos son tolerados como un mal necesario que debe ser cuidadosamente vigilado. Esto ha resultado en limitadas mejoras en las prácticas de comercialización y en el desempeño del sistema.

La posibilidad de tratar a las firmas de comercialización (o distribución) como las empresas agrícolas e industriales son tratadas, como proveedoras de servicios socialmente útiles, para quienes deberían desarrollarse políticas con el fin de animar e inducir un mejor desempeño social y una más alta productividad, ha sido poco reconocida. La planificación del desarrollo equilibrado requiere un tratamiento positivo y realista del sector comercial. Las actitudes públicas deben cambiar. La planificación del desarrollo equilibrado requiere un tratamiento positivo y realista del sector comercial. Las actitudes públicas deben de cambiar. La relación adversa entre las empresas de distribución y la sociedad, resulta en una dispersión indeseada de los recursos públicos, en desconfianza e incertidumbre, y destruye la armonía y la unidad de propósito necesaria para el desarrollo nacional.

#### Un enfoque sistemático

En nuestro trabajo en América Latina, y en menor grado en los Estados Unidos, se ha encontrado que el término "mercadeo" puede ser interpretado en diferentes formas. En un extremo, existe una tendencia de equiparar "mercadeo" con todas las limitaciones imaginables del intermediario tradicional. En el otro extremo, la reforma del sistema de mercado se entiende simplemente como una infusión apropiada de supermercados en áreas urbanas, o facilidades de almacenamiento y procesamiento en áreas rurales.

Para nuestros propósitos hemos encontrado conveniente considerar al "sistema de comercialización" como el mecanismo primario para coordinar las actividades de producción, distribución y consumo. Visto de esta manera, el mercadeo incluiría las actividades de intercambio asociadas con la transferencia de los derechos de propiedad de un producto, la manipulación física de los productos, y los arreglos institucionales para facilitar estas actividades. Muchas de las decisiones comerciales importantes tomadas por los gerentes de empresas agrícolas e industriales, incluyen el planeamiento de la producción en relación a las oportunidades de mercado. Por esto, es inútil tratar de establecer una división definicional arbitraria entre "producción" y "comercialización". Es por

esta razón, por la que no nos suscribimos a definiciones de comercialización agrícola que se limitan a las actividades que ocurren después que el producto atraviesa los "límites de la finca".

En nuestros diagnósticos, nos hemos preocupado tanto por el comportamiento micro (nivel de empresa) de los participantes en los sistemas de producción-distribución, como por las consecuencias macro, que ocurren con el correr del tiempo y que afectan el bienestar de los distintos grupos participantes, tales como consumidores, minoristas, mayoristas, procesadores, acopiadores y agricultores. Es en este contexto que sostenemos que el desempeño<sup>1/</sup> del sistema de comercialización agrícola puede ser mejorado a través de diferentes actividades gubernamentales.

No sugerimos que el desempeño del sistema de comercialización sea más importante que el desempeño de muchos otros aspectos del sistema económico. En efecto, es nuestra creencia que existe una considerable complementariedad dentro de una economía, un desempeño pobre de un subsistema de la economía limita el desempeño potencial de otro. Por lo tanto, la interrelación entre los subsistemas de la economía es muy importante y un análisis significativo para la planificación no puede ser fácilmente limitado. Reconociendo esto, hemos adoptado lo que podría llamarse un "enfoque sistemático".

El "enfoque sistemático" enfatiza la interdependencia de actividades relacionadas y se preocupa por su coordinación como componentes de un sistema. Así, la producción y la distribución de los insumos agrícolas, la producción agrícola y la distribución de alimentos, y la producción y la distribución de bienes de consumo, se enfocan como un sistema porque estas actividades son interdependientes. Pequeños aumentos en la productividad de una parte del sistema, pueden aumentar considerablemente el potencial de todo el sistema. Similarmente, una falla a cualquier nivel funcional puede causar un estancamiento del sistema.

Cualquier función o actividad particular que puede ser percibida como no beneficiosa por un individuo o firma, dadas las limitantes del sistema; sin embargo, esa función o actividad puede contribuir significativamente al desarrollo y productividad del sistema como un todo. Es decir, puede haber beneficios externos significativos en términos de desarrollo para ciertas actividades. Por ejem-

<sup>1/</sup> La palabra "desempeño" (performance) es usada aquí para representar una combinación de consecuencias económicas. Se refiere a la eficiencia económica del uso de los recursos en las actividades de comercialización, a la efectividad en la coordinación del mercado para promover la estabilidad de precios, al cumplimiento de las preferencias del consumidor en cuanto a calidad y a la flexibilidad competitiva y deseo de los participantes en el mercado de mejorar y progresar.

plo, la eficiencia de un sistema de comercialización depende del flujo de información. Sin embargo, es común que los diferentes participantes del mercado tengan acceso diferencial a información crítica de oferta y demanda. El desarrollo de un sistema apropiado de información puede estar fuera del alcance de las posibilidades técnicas o financieras de cualquiera de los participantes del mercado, o puede ser tan solo marginalmente beneficioso (o hasta no beneficioso) para el inversionista individual. El análisis y la planificación deberían diseñarse para identificar y responder a situaciones en las cuales, el cálculo de beneficios internos versus externos excluye la posibilidad de inversiones privadas.

Nuestras investigaciones nos han convencido que estas consideraciones de interdependencia son críticas para entender y mejorar el desempeño del sistema de producción-distribución agrícola. Por ejemplo, el desarrollo de distribuidores minoristas de alimentos a bajo costo en barrios de bajos ingresos, depende del desarrollo de instituciones mayoristas eficientes que puedan reducir considerablemente los problemas de abastecimiento, así como proveer crédito y habilidades técnicas administrativas. Por su parte, la aparición de un mayorista de este tipo, depende básicamente de la seguridad de que existirá un mercado para sus servicios. Por tanto, es poco posible que el minorista de bajo costo y la institución mayorista se desarrollen aisladamente. Ambas deben desarrollarse conjuntamente; aunque también, cualquiera puede tomar la iniciativa en cuanto a la formación de una cadena organizada mayorista-minorista.

Es obvio que no todo puede ser tomado en cuenta en el análisis y la planificación: tiene que haber ciertos límites. En nuestros estudios, primero definimos el sistema en términos de participantes directos en el mercado (consumidores, detallistas, mayoristas, acopiadores, procesadores, camioneros y productores). Luego extendimos la investigación, dependiendo del país estudiado, para considerar los elementos externos que consideramos afectaban más directamente el desempeño de los participantes tradicionales en el mercado. Consideramos políti-

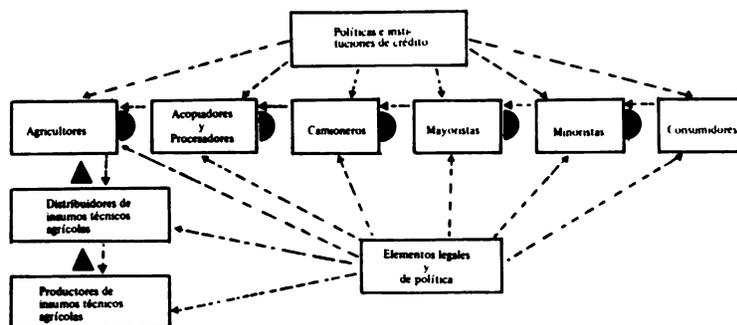
cas de crédito e instituciones, elementos legales, y oferta de insumos para la agricultura. El Gráfico 1.1 presenta los principales elementos del sistema de producción-distribución agrícola que fueron incluidos en los proyectos de desarrollo de mercado de LAMP. Las líneas gruesas indican el flujo de insumos o de productos y las líneas quebradas indican flujos de capital, de servicios, de información, además la influencia de las políticas gubernamentales y de los aspectos legales.

### Un enfoque para realizar el diagnóstico y reforma del sistema de mercado

Un diagnóstico sistemático del desempeño del sistema de comercialización agrícola, en relación a las metas de desarrollo, es un primer paso necesario para la formulación de programas de mejoramiento de la comercialización. El enfoque que hemos desarrollado puede ser modificado para adaptarse a las condiciones locales, pero básicamente incluye lo siguiente:

1. Un examen del sistema de producción-distribución-consumo de alimentos en un mercado seleccionado —normalmente un centro urbano grande— y el área agrícola que lo suple de alimentos. Este mismo enfoque puede abarcar el país entero.
2. Una descripción y análisis del sistema de distribución urbano de alimentos y de los subsistemas que suplen los artículos básicos relacionados, con el propósito de identificar oportunidades potenciales para su mejoramiento.
3. Preparación de diagnósticos similares, enfocados hacia la distribución de insumos agrícolas y bienes de consumo, y aspectos públicos de comercialización seleccionados, tales como leyes y regulaciones, sistemas de información, y políticas de crédito.

GRAFICO 1.1 Una ilustración de los principales componentes de un diagnóstico del sistema de producción-distribución agrícola.



4. Una evaluación del desempeño del sistema de comercialización que sea normativa y relativa. Debe ser normativa en el sentido de que los resultados del sistema de mercado deben ser medidos contra lo deseado, basándose en la contribución para el alcance de las metas de desarrollo general. El procedimiento debe ser relativo, en el sentido de que los resultados emergentes del actual sistema deben ser juzgados contra lo que parece ser realísticamente alcanzable, dadas las diferentes políticas y las organizaciones alternativas de los recursos.

El concepto de desempeño del sistema se refiere al flujo de consecuencias, derivadas de un tipo particular de organización del sistema. La organización incluye ambos, la estructura del sistema y las reglas que regulan el comportamiento de los participantes. El desempeño es mejorado cuando un cambio en la organización resulta en un flujo de consecuencias más deseables.

Desempeño económico es un concepto multidimensional o multiobjetivo. El énfasis en objetivos de desempeño amplios, reconoce que la meta de incrementar el PNB per cápita, o de reducir el costo de alcanzar una meta particular (el criterio de eficiencia económica) no es suficiente. En general, los estudios del LAMP han sido realizados dentro de un marco de referencia que incluye tres objetivos de desarrollo generalmente complementarios, aunque ocasionalmente conflictivos: (1) aumento en el crecimiento del producto interno per cápita, (2) empleo pleno de la fuerza laboral, o por lo menos una tasa de desempleo aceptable, y (3) mayor igualdad en lo que a distribución de ingresos se refiere.

Dentro de este amplio marco de acción, a menudo se incluye otra serie de objetivos de desarrollo más específicos para el sistema de producción-distribución agrícola. A continuación se presentan varios objetivos relevantes para trabajos de mejoramiento del mercado.<sup>2/</sup>

1. Desarrollar fuentes de alimentos abundantes, nutritivos y seguros a precios económicos. Una variación de este objetivo es el de estimular la producción y distribución de alimentos para proveer dietas nutricionalmente adecuadas para todos.
2. Promover y facilitar la producción y distribución de la combinación de alimentos, y servicios relacionados, que mejor reflejen las preferencias del consumidor y los costos relativos reales de producción.

<sup>2/</sup> James D. Shaffer, "Designing Agricultural Marketing Systems in Developing Countries", Staff Paper No. 72-3, Department of Agricultural Economics, Michigan State University, February 1972, p. 31.

3. Estimular el desarrollo y la adopción de tecnologías mejoradas, y la organización que conduciría a una mayor productividad de los recursos en todas las fases de producción y distribución de alimentos.
4. Estimular la creación de oportunidades de empleo productivas y remunerativas.
5. Incrementar el nivel de ingresos de los agricultores y mejorar la posición relativa del pequeño agricultor en cuanto a ingresos se refiere.
6. Crear las condiciones necesarias para asegurar el desarrollo de relaciones de intercambio justas y competitivas en los mercados agrícolas.
7. Desestimular los usos antieconómicos y el malgasto de los recursos naturales y del medio ambiente.
8. Estimular patrones de colonización socialmente deseables. Los patrones de colonización reciben mucha atención en muchos países latinoamericanos por la casi indigerible tasa de crecimiento de las principales ciudades.
9. Promover un sentido de pertenencia y participación entre los individuos que forman parte del sistema de comercialización de alimentos.

Es extremadamente difícil intentar una evaluación empírica amplia de los sistemas de comercialización existentes y alternativos, en relación a los numerosos objetivos de desarrollo. Sin embargo, es deseable identificar las oportunidades de mejoras que prometen contribuir significativamente a alcanzar esos objetivos de desarrollo. Los encargados de la toma de decisiones deben tener a su alcance una evaluación cuidadosa que les permita llegar a un juicio subjetivo sobre la mejor solución, en aquellos casos donde existen trueques y conflictos entre los diferentes objetivos.

#### Objetivos y esquema del informe

El presente informe tiene tres objetivos. Primero, se quiere unir nuestra experiencia, por medio de un análisis comparativo, de los problemas de comercialización en diferentes países latinoamericanos. Segundo, se quiere formular y presentar de una manera más completa, un enfoque para el diagnóstico y planeamiento del sistema de comercialización. Finalmente, al alcanzar los dos primeros objetivos, presentando el enfoque de LAMP en un contexto de planeamiento del desarrollo, esperamos despertar interés sobre el importante papel que cumple un

sistema de comercialización efectivamente coordinado, como un estímulo para alcanzar el desarrollo económico.

En el capítulo dos, se analizarán algunos de los principales aspectos del ambiente social y económico y su relación con el sistema de producción-distribución de alimentos. El capítulo tres presenta un análisis comparativo del sistema urbano de distribución de alimentos; y el capítulo cuatro un análisis comparativo de los problemas de coordinación de mercado de los principales subsistemas de productos agrícolas. En los capítulos tres y cuatro, los resultados de los diagnósticos en los diferentes países son comparados, así como las recomendaciones de acciones a tomar.

El capítulo cinco presenta un marco de referencia, y sugerencias, para mejorar el desempeño de las actividades de producción y distribución agrícola, usando el enfoque sistemático y enfatizando una mejor coordinación. El capítulo seis ofrece algunas sugerencias acerca de cómo poner en marcha un programa de mejoramiento de la comercialización agrícola. Se ha tratado de describir pragmáticamente cómo, un país en desarrollo, o alguna institución individual en un país en desarrollo, puede utilizar nuestro enfoque, orientado hacia la acción, para evaluar y reformar su sistema de comercialización.



**PLANTEAMIENTO GENERAL**

Se han encontrado semejanzas sustanciales, tanto en el medio como en el sistema de comercialización de las áreas donde el LAMP ha llevado a cabo investigaciones. En las tres áreas principales tratadas en este informe (Noreste de Brasil, Bolivia y Colombia), el ambiente socioeconómico general, dentro del cual las actividades de mercado se efectúan, se caracterizó por un bajo ingreso per cápita promedio, y por una alta desigualdad en la distribución de la renta. Las tasas de crecimiento de la población, especialmente en las principales áreas urbanas, eran relativamente altas. Conforme la agricultura se ha hecho más industrializada, la migración de la población hacia los centros urbanos ha originado una alta tasa de desempleo y serio subempleo.

En todas las áreas urbanas investigadas, se detectó que el consumidor gastaba un alto porcentaje de su ingreso en alimentos. Curiosamente se observó que similares formas de compra eran evidentes, tanto en lo relativo a la canasta del consumidor, como al tipo de expendios patrocinados. Las características de los mayoristas y los detallistas de alimentos en los diferentes países, mostraron muchas más similitudes que diferencias. También, en las tres áreas de estudio, se encontraron significativas actitudes negativas, tanto públicas como privadas, hacia los intermediarios del mercado; lo que trae como consecuencia un insuficiente conocimiento de las innumerables labores de comercialización, requeridas para transformar la materia prima del campo en los productos de consumo, disponibles en los expendios detallistas apropiados.

Dada las deficiencias generales del sistema de producción-distribución de alimentos, existen oportunidades sustanciales para introducir reformas significativas en el sistema de mercado. Si consideramos, por un lado, la relación entre los alimentos disponibles y los precios, y por el otro, los niveles de vida y la estabilidad política, la reforma en los principales centros urbanos de Latinoamérica es urgente.

Las semejanzas encontradas, en las condiciones y fuerzas del mercado, en las tres áreas de estudio, sugieren que nuestras conclusiones y resultados pueden ser aplicados a otras áreas. Aunque las condiciones locales —sociales, económicas y políticas— marcarán diferencias en los respectivos programas y políticas, creemos que el material presentado aquí, y en capítulos sucesivos, puede tener una amplia aplicación en Latinoamérica. Por ejemplo, el programa CORABASTOS en Bogotá, Colombia, y el programa de PIMA, en Costa Rica, han sido ambos

diseñados en base a la metodología y recomendaciones de política elaboradas por el LAMP.

**Redes de abastecimiento estudiadas**

En cada uno de los países, nuestro estudio se concentró en un área urbana importante y en el área principal de producción, de donde provienen la mayor parte de los alimentos que la abastecen. Los hábitos de consumo de alimentos en los centros urbanos, fueron analizados en relación a los sistemas producción-distribución urbana y rural.

Los centros urbanos estudiados se encuentran entre los principales, en los países respectivos. En el caso boliviano, nuestro estudio se llevó a cabo en La Paz, la capital. La Paz tenía una población de más de 400.000 habitantes durante el período de nuestro estudio y es la ciudad más grande de Bolivia. Es, además, el centro político y financiero del país, y una importante base industrial. El área abastecedora de alimentos es casi toda Bolivia. El arroz, uno de los principales cultivos proviene del área de Santa Cruz, cerca de la frontera con Argentina. La carne es traída de las llanuras tropicales, cerca de la frontera con el Brasil. Las frutas y verduras de clima templado se obtienen del área montañosa, la cual se extiende a unos cuantos cientos de millas de La Paz; mientras que las frutas y verduras tropicales son obtenidas de las áreas bajas, las cuales se encuentran a poco menos de unos cientos de millas de La Paz. Mientras que los habitantes de la ciudad se benefician de la diversificación de productos alimenticios disponibles, se requiere un sistema de comercialización de alimentos para poder manejar tan amplia y compleja variedad de productos.

El Noreste de Brasil es una de las áreas más pobres del país, con un ingreso anual promedio que oscila entre 100 y 150 dólares per cápita. La investigación del LAMP se concentró en Recife, un centro regional urbano de aproximadamente un millón de personas y cuya área proveedora de alimentos incluye nueve estados, lo que representa toda la región Noreste del Brasil. La población total del Noreste es de aproximadamente 27 millones de los cuales las dos terceras partes viven en zonas rurales.

Aparte de investigar las instituciones que componen el sistema de mercadeo de alimentos y sus relaciones, se llevaron a cabo cinco estudios de productos específicos. Arroz, frijoles y yuca fueron seleccionados por ser alimentos básicos de amplio consumo a todo lo largo

del Noreste y porque además representan una de las principales fuentes de ingreso de los agricultores. La leche fue estudiada debido a su importancia potencial en el mejoramiento del nivel nutritivo, especialmente de los niños. Finalmente, el algodón fue seleccionado como ejemplo de producto altamente rentable en el Noreste.

El último estudio importante llevado a cabo por el LAMP fue en Colombia. Nuestro trabajo allí se llevó a cabo principalmente en Cali, la tercera ciudad más grande de Colombia, con una población de aproximadamente 900.000 habitantes. Además de la investigación primaria sobre los hábitos de consumo urbano e instituciones urbanas de comercialización, el estudio incluyó un análisis del sistema de abastecimiento de alimentos localizado en el Valle del Cauca, el cual rodea a Cali. En cierta medida, otras fuentes de abastecimiento fuera del Valle del Cauca fueron también estudiadas.

Un gran esfuerzo de investigación fue llevado a cabo para estudiar varios de los productos básicos más importantes que componen la canasta del consumidor caleño. Se analizaron carne roja, pollo y huevos, leche, granos, frutas y verduras; en relación a su producción, procesamiento y distribución a través del sistema urbano de alimentos.

El estudio en Colombia fue quizás el más sofisticado de todos los estudios del LAMP, ya que la metodología, percepción de áreas problema, procedimientos de análisis y experiencia, se habían depurado a través de los estudios en Puerto Rico, Brasil y Bolivia. Así, muchas de las conclusiones de este informe reflejan el análisis detallado de los esfuerzos de la investigación en Colombia.

#### **Dinámica de la población**

La tasa de crecimiento anual de la población, en los tres países, fue aproximadamente de un 3 por ciento durante la década pasada. El crecimiento de población en Brasil y Colombia fue de más de un 3 por ciento anual, mientras que en Bolivia fue de un 2,6 por ciento aproximadamente. Las ciudades más importantes registraron una tasa de crecimiento superiores al 5 por ciento anual. En Cali y La Paz, se registró una tasa de crecimiento de cerca del 7 por ciento y en Recife de más del 5 por ciento. Algunos estudios han mostrado que la mayoría de los inmigrantes a estas ciudades poseen un bajo nivel de educación, pocas destrezas y habilidades de trabajo, y escasos recursos económicos para poder sostenerse.

Dado que los consumidores urbanos pueden muy raramente producir el alimento que consumen, la demanda por servicios de mercadeo ha crecido en proporción directa al crecimiento de la población urbana. Consecuentemente los canales tradicionales de comercialización de alimentos, instalaciones, e instituciones, operan bajo una presión extrema. En general, la respuesta a

esta presión ha sido una ampliación del actual sistema de comercialización de alimentos, con el subsecuente incremento en el número de acopiadores, mayoristas y minoristas, tradicionales.

En Recife y Cali se han llevado a cabo esfuerzos por parte del gobierno para mejorar las instalaciones mayoristas y/o plazas de mercado. El número de mercados públicos y minoristas de barrio, de mayoristas y distribuidores especializados, ha crecido casi tan rápidamente como la población urbana. Los mercados centrales, diseñados originalmente para surtir a ciudades más pequeñas, continúan siendo los principales centros de distribución de alimentos, lo que ha llevado a utilizar edificios colindantes, e incluso calles, para comercializar los productos. De la misma manera, con excepción de algunos productos seleccionados, los tradicionales mercados de acopio rural continúan operando con más y más intermediarios. Así, en vez de presenciar un mejoramiento en la eficiencia de las operaciones de distribución de alimentos existentes, a través del aprovechamiento de economías de escala, e implementación de modernos sistemas de administración, contemplamos una multiplicación de las operaciones tradicionales. A raíz de la expansión desorganizada hacia las áreas comerciales y residenciales circundantes de los centros mayoristas y de los mercados públicos minoristas, los costos públicos se elevan sustancialmente.

Se deben llevar a cabo esfuerzos decididos para aprovechar las ventajas positivas del crecimiento urbano. Los programas de reforma de mercado pueden producir importantes efectos marginales, sin afectar drásticamente los sistemas tradicionales existentes de comercialización de alimentos.

#### **Niveles de ingreso y gastos de alimentación**

Las áreas urbanas, en las cuales se llevaron a cabo nuestros estudios, tenían ingresos medios per cápita de aproximadamente 300 dólares anuales. Sin embargo, los ingresos estaban desigualmente distribuidos (ver Cuadro 2.1). La mediana de los ingresos como porcentaje del ingreso medio, fluctúa desde un 45%, en Recife, hasta un 67%, en la Paz.<sup>1/</sup>

Claramente, se puede notar que el ingreso promedio está sobrevalorado, debido al impacto que causa un

1/ Market Coordination in the Development of the Cauca Valley Region - Colombia (Research Report No. 5, Latin American Studies Center, Michigan State University, East Lansing, Michigan) pp. 19-21; Market Processes in the Recife Area of Northeast Brazil (Research Report No. 2, Latin American Studies Center, Michigan State University, East Lansing, Michigan), pp. 4-4 to 4-8; Market Processes in La Paz, Bolivia (Research Report No. 3, Latin American Studies Center, Michigan State University, East Lansing, Michigan), pp. 26-28.

Cuadro 2.1 ingresos "per cápita" anual, Media y Mediana

	La Paz	Recife	Cali
Media	\$272	\$358	\$280
Mediana	180	160	152
Mediana/media	67%	45%	54%

pequeño porcentaje de la población con ingresos altos. En Recife, por ejemplo, los grupos con ingresos más altos representaron tan solo el 4 por ciento de todas las familias y recibieron más de la mitad del ingreso total, mientras que los grupos de más bajos ingresos representaron el 48 por ciento de las familias y recibieron tan sólo un 14 por ciento del ingreso total.

Estas desigualdades en la distribución del ingreso tienen efectos importantes sobre el sistema de alimentos. Los segmentos más grandes de la población tienen un limitado poder de compra y sólo pueden permitirse pocos servicios de comercialización no esenciales. Cualquier tendencia hacia una más equitativa distribución del ingreso, incrementaría significativamente la demanda por ciertos productos alimenticios, por bienes manufacturados y por servicios de mercadeo. Sin duda alguna, la desigual distribución del ingreso ha limitado seriamente la demanda efectiva por alimentos procesados y por bienes finales manufacturados.

Dado el bajo ingreso promedio y la desigual distribución de la renta, no es sorprendente que el porcentaje del ingreso familiar dedicado a la compra de alimentos sea muy alto, comparado con los países desarrollados. Los gastos en alimentos, como porcentaje del ingreso total, promediaron un 42 por ciento en Cali y un 53 por ciento en Recife y La Paz.<sup>2/</sup> Aunque altas, estas cifras promedio no reflejan fielmente la pesada carga que, el gasto en alimentación, representa para los consumidores de bajos ingresos.

En Recife, el 60 por ciento de las familias de menores ingresos gasta el 70 por ciento de su renta en alimentos. En Cali la cuarta parte de la población de menores ingresos dedica el 82 por ciento de su renta a la alimentación y la siguiente cuarta parte el 63 por ciento. De las tres ciudades, La Paz muestra un menor gasto relativo en alimentos, ya que la tercera parte de la población de menores ingresos gasta el 66 por ciento de su renta y la siguiente tercera parte el 58 por ciento.<sup>3/</sup>

2/ Porcentajes comparables para los Estados Unidos y países industrializados de Europa, fluctúan entre el 16% y el 30% respectivamente.

3/ Para más detalles relativos a los gastos de alimentación en relación al ingreso ver LAMP Colombia Report, pp. 30-31, LAMP Brazil Report, pp. 4-11; y LAMP Bolivia Report, pp. 29-31.

En los tres centros urbanos latinoamericanos estudiados, más de la mitad de las familias gastan por encima del 60 por ciento de sus ingresos sólo en comida, y muchas de las familias de menores ingresos gastan el 80 por ciento o más en alimentación. La elasticidad de ingreso de la demanda por alimentos es relativamente alta. Utilizando datos sectoriales, se estimó que en Cali la elasticidad de ingreso global de la demanda por alimentos es 0.6. Aunque no se obtuvieron datos similares ni en Recife ni en La Paz, basándonos en comparaciones de datos sobre gastos del consumidor, niveles de ingreso, distribución de la renta y evidencias adicionales,<sup>4/</sup> se puede concluir que la elasticidad de ingreso en Recife y La Paz es por lo menos de 0,6. Esto quiere decir que un incremento en el ingreso de los consumidores de un 10 por ciento significará que éstos gastarán, en productos alimenticios y servicios de mercadeo relacionados, un 6 por ciento de ese aumento.

Estos datos tienen varias implicaciones. Lo primero, aparte de mostrar el problema del pobre, explican por qué la demanda efectiva por productos manufacturados, sea tan pequeña. Existe una muy limitada clase media que puede permitirse la compra de estos productos. Como resultado de la demanda limitada por sus productos, los fabricantes no poseen ni la capacidad ni el tamaño para emplear mucha gente, y dado los bajos niveles de producción, los costos y los precios son altos, restringiéndose así aún más, la demanda y el empleo. Sin embargo, si los ingresos se incrementaran y/o los costos de los alimentos se redujeran, especialmente para las familias de más bajos ingresos, el impacto sobre las ventas de productos manufacturados y el nivel de empleo sería significativo. Más aún, los mayores ingresos, o las reducciones en los costos de producción y de comercialización de alimentos, tendrían un efecto positivo inmediato sobre la demanda por productos alimenticios, proporcionando mayores oportunidades de empleo en la producción y en actividades de comercialización de alimentos.

Finalmente, si las reducciones en los costos de producción y comercialización de alimentos pudieran ser alcanzadas a través de una mayor eficiencia, el mayor beneficio relativo iría a parar a los consumidores de más bajos ingresos, por ser ellos los que gastan el más alto porcentaje de sus rentas en alimentación. Es decir, que si se reducen los costos de alimentación, los consumidores de más bajos ingresos, podrían comprar más y más nutritivos alimentos y aumentar considerablemente sus gastos en bienes no alimenticios (vestido, transporte, vivienda, bienes personales, etc.).

El efecto sobre el consumo puede ser ilustrado en base a los datos reales sobre ingresos y gastos, obtenidos en la investigación de Cali. El Cuadro 2.2 muestra el

4/ Robert D. Stevens, Elasticity of Food Consumption Associated with Changes in Income in Developing Countries, USDA - ERS, Foreign Agricultural Economic Report No. 23, Washington, 1965.

Cuadro 2.2 Efecto estimado que, sobre la demanda de bienes alimenticios y no alimenticios, tendría una reducción del 10 por ciento en los precios de alimentos.

Nivel de ingreso "per cápita"	Gastos "per cápita" por mes US\$			
	Actual		Después del 10% de reducción en precios de alimentos	
	Alimenticios	No alimenticios	Alimenticios	No alimenticios
\$ 0 \$ 7,40	\$ 4,45	\$ 0,91	\$ 4,17	1,19
\$ 7,41-\$14,20	6,64	3,83	6,22	4,25
\$14,21-\$29,59	9,53	10,58	8,84	11,28
más de \$29,60	17,39	45,54	15,85	47,09
Promedio por ciudad	9,01	13,44	8,32	14,13

Fuente: Cálculo basado en los datos obtenidos de la Encuesta del Consumidor, en Colombia; LAMP, 1969.

efecto esperado de una reducción del 10 por ciento en los precios de los alimentos en Cali. Se asume que esta disminución en los precios de los alimentos es producida por una reducción tanto de los costos de producción, como de los de comercialización.<sup>5/</sup>

A todos los niveles de ingreso, como resultado de una reducción del 10 por ciento del ingreso de los alimentos, el valor absoluto del gasto en alimentación se reduce, mientras que el valor absoluto del gasto en bienes no alimenticios aumenta. Todos los consumidores son capaces de adquirir la misma dieta que antes con un ahorro del 10 por ciento (es decir, en promedio, \$8,11 mensuales, comparados con \$9,01 antes del cambio de precios). Pero también, parte de los ahorros así originados pueden ser utilizados para comprar más alimentos, y a este fin hemos introducido una asignación promedio de \$0,21 para todos los consumidores. De esta manera, un mayor volumen físico pasaría a través del sistema, con el consumidor promedio comprando 2,6 por ciento más alimentos, para un total de gastos en alimentos de \$8,32 (\$8,11 + 0,21). Lo restante del ahorro (\$0,69) sería gastado en bienes no alimenticios. Después de la reducción de precios, el consumidor promedio gastaría 5 por ciento más en bienes no alimenticios y los consumidores de bajos ingresos entre un 10 y un 30 por ciento.

Este ejemplo, permite apreciar varios beneficios potenciales para el desarrollo, que un 10 por ciento de reducción en precios de alimentos originaría. Primero, los consumidores, especialmente aquellos de bajos ingresos, podrían incrementar la cantidad de alimentos consumidos, y lo que es aún más importante, mejorar su nivel de dieta.

<sup>5/</sup> Nuestros datos indican que una reducción de esta magnitud es perfectamente factible a través de una reforma del sistema de mercado. Ver capítulos 3 y 4 de este estudio.

Segundo, los consumidores podrían gastar más en bienes no alimenticios. También, los consumidores de más bajos ingresos se beneficiarían más, en términos relativos. En el ejemplo de Cali el incremento del gasto en bienes no alimenticios alcanzaría un 30 por ciento para el grupo de más bajos ingresos.

Tercero, asumiendo que las reducciones en precios se obtienen por medio de mejoras en la producción y en la eficiencia de la comercialización, sólo en Cali se produciría un incremento del 2,6 por ciento del volumen demandado de productos alimenticios. Esto tendría un efecto neto positivo sobre los ingresos y el empleo en la producción y en la distribución de alimentos.

Estos cambios tendrían un efecto multiplicador. La expansión de la demanda por alimentos motivaría a los agricultores a comprar más semillas, fertilizantes, insecticidas, etc., con el consiguiente incremento en ventas y empleo en este sector de la economía. Los incrementos en empleo y salarios en la agricultura, en el mercadeo de productos agropecuarios, y en la producción y mercadeo de bienes no alimenticios, producirían más ingresos, los cuales regresarían a las industrias, a través de la compra de sus bienes y servicios, o podrían ser gastados en servicios personales.

En el ejemplo anterior se asumió una elasticidad perfecta de la oferta de productos alimenticios y no alimenticios. Esto es, se asumió que tanto empresarios como agricultores responderían a las nuevas condiciones de la demanda, sin complicaciones tales como: escasez de mano de obra calificada y no calificada, escasez de administradores, limitaciones en bienes de capital, restricciones legales o políticas, incertidumbre de mercado, etc. En la vida real se presentan, sin embargo, restricciones

para la expansión de la oferta; pero a pesar de todo, los principios básicos se mantienen y si los esfuerzos del desarrollo se concentran tanto en el sistema de comercialización como en la producción, muchas de las más importantes barreras que se oponen a una perfecta elasticidad de la oferta, podrían ser eliminadas.

Aun sin existir completo acuerdo entre las áreas de mercado estudiadas, el gasto porcentual para cada uno de los principales tipos de alimentos que componen la canasta del consumidor fueron, en general, similares en Cali y en La Paz.<sup>6/</sup> El Cuadro 2.3 muestra la comparación del gasto por producto entre estas dos ciudades.<sup>7/</sup> Aproximadamente una tercera parte del presupuesto semanal en alimentación es dedicado a proteínas de origen animal (carne y productos avícolas), tanto en La Paz como en Cali. No parece existir diferencias apreciables entre los grupos de diferentes ingresos, con respecto al porcentaje del presupuesto alimenticio gastado en carne y pescado. Sin embargo, las familias de altos ingresos gastan un mayor porcentaje del presupuesto en productos avícolas, que las familias de menores recursos.<sup>8/</sup> En Cali, por ejemplo, las familias de más altos ingresos gastan tres veces más en productos avícolas, que las familias de bajos ingresos. En todos los casos, sin embargo, las familias de bajos ingresos consumen, mucho menos cantidad, en términos absolutos, de productos cárnicos, que las familias de altos ingresos, adquiriendo aquéllas, además los cortes más pobres (es decir, huesos, tripa, carne para guisar).

Cuadro 2.3 Porcentaje de los gastos totales en alimentación por tipo de producto (Cali, Colombia — La Paz, Bolivia)

	Cali	La Paz
Carne y pescado	29,5	26,2
Pollos	5,3	3,7
Productos lácteos	11,5	4,9
Granos	13,5	17,2
Frutas y verduras	16,8	22,9
Productos procesados	23,4	25,1
	100,0	100,0

6/ Datos equivalentes no pudieron obtenerse en el estudio de Recife.

7/ Ver pp. 32-33 de los estudios del LAMP en Bolivia y en Colombia, para datos detallados del gasto en alimentación por nivel de renta.

8/ Los productos avícolas mostraron un precio relativamente más alto que la carne, en las áreas estudiadas, en contraste con lo que ocurre en los Estados Unidos.

Cerca de un 5 por ciento del presupuesto alimenticio promedio en La Paz, y más del 11 por ciento en Cali, se gasta en productos lácteos. Similar a lo que sucede con los productos avícolas, se registran diferencias sustanciales tanto en términos absolutos como relativos, en el presupuesto alimenticio gastado por familias de altos y bajos ingresos. La disparidad es mucho mayor en Cali que en La Paz, lo que puede ser un reflejo de la mejor distribución del ingreso que existe en La Paz.

Tanto granos, como frutas y hortalizas, constituyen el mayor porcentaje de la canasta del consumidor en La Paz —cerca de la mitad del gasto en alimentos—. En Cali, este tipo de gasto, aunque sustancial, es mucho menos importante. En ambas ciudades no existen diferencias significativas entre el nivel de ingreso y el porcentaje del gasto dedicado a frutas y hortalizas. Sin embargo, para las familias de bajos ingresos, la compra de frutas y hortalizas consiste principalmente de productos básicos tales como papas, cebollas, plátanos y tomates, mientras que las familias de altos ingresos consumen una mayor variedad de productos. La compra de granos, en ambas ciudades, constituye un más alto porcentaje del gasto para las familias de bajos ingresos que para las de altos ingresos.

Los alimentos procesados representan una cuarta parte, aproximadamente, del total del gasto en alimentos, y los porcentajes son generalmente similares para todos los niveles de ingreso.

El equipo del LAMP no llevó a cabo estudios nutricionales. Sin embargo, estimaciones hechas en Cali indicaron que las familias de bajos ingresos consumen un promedio de 1.400 calorías diarias, con una toma proteica de aproximadamente 27 gramos/día. La toma calórica es ligeramente más baja que la recomendada para climas calientes y el nivel de proteínas es sustancialmente más bajo que los 40-90 gramos/día recomendados.<sup>9/</sup> Aunque el gasto en alimentos indica una dieta razonablemente balanceada, el volumen de alimentos consumidos sugiere deficiencias significativas en lo referente a salud y vitalidad.

#### Marco institucional

Tanto en el Noreste de Brasil como en Colombia los estudios del LAMP fueron llevados a cabo en coordinación con una agencia de desarrollo regional: SUDENE en el caso de Brasil y la Corporación del Valle del Cauca (CVC) en Colombia. En Bolivia, no existiendo una agencia comparable en el momento que el estudio del LAMP se llevó a cabo, se trabajó conjuntamente con el Centro de Productividad Boliviano.

El Noreste de Brasil ha sido, durante la primera mitad del siglo, una área cada vez más subdesarrollada.

9/ Ver el Estudio de Colombia del LAMP pp. 36-37

Varios programas y organizaciones gubernamentales han sido instituidas para ayudar a su desarrollo. En diciembre de 1959, SUDENE recibió el control global de las políticas, planes e inversiones, de todas las agencias federales que operaban en el Noreste. Aparte de la actividad general de planificación del desarrollo conducida por SUDENE, existe una amplia variedad de agencias del gobierno que directa o indirectamente están relacionadas con el sistema de comercialización de alimentos. Sus actividades tienen dos preocupaciones principales: aquellas relativas a productos y aquellas relativas a funciones. Las actividades funcionales cubren toda la gama tradicional de servicios de almacenamiento, programas de precios de sustentación, servicios de información y desarrollo de mercados mayoristas urbanos. Aunque la cantidad de esos programas es impresionante, es justo decir que cuando se llevó a cabo el estudio del LAMP, no existía un enfoque global sistemático, ni coordinación de las diferentes actividades relacionadas con el mercadeo. Debe también notarse que el principal fondo de inversión en el Noreste, Ley 34/18, no era accesible a los intermediarios en la comercialización de alimentos.

El poder del CVC en Cali no es, en forma alguna, comparable al del SUDENE. Aunque brindó el enfoque regional y la orientación a nuestro trabajo, el CVC estaba mucho menos implicado en las actividades de comercialización de alimentos que el SUDENE. Una agencia federal, el IDEMA, tiene un amplio y casi compulsivo poder en el área de comercialización agrícola, pero durante el tiempo de nuestro estudio se había confinado, en gran medida, a programas de precios de sustentación, instalaciones de almacenaje y a un programa de expendios de alimentos a bajo costo para los barrios de bajos ingresos. Como en el caso de SUDENE, no existía en el IDEMA, durante el tiempo de nuestro estudio, un enfoque global sistemático de la comercialización de alimentos.

Nuestro contacto institucional clave en Bolivia fue el Ministerio de Agricultura. En aquella época, las políticas y programas de comercialización agrícola consistían principalmente en precios de sustentación y actividades antiespeculativas (acaparamiento). Ocasionalmente, existió intervención gubernamental directa en la comercialización de alimentos, cuando el ejército ayudó a proporcionar medios de transporte a los campesinos para vender sus productos en los mercados urbanos. Este esfuerzo para eliminar al intermediario disminuyó severamente las facilidades de transporte del ejército y fue pronto abandonado. En general, no existía un enfoque organizado y positivo para desarrollar un sistema de comercialización de alimentos.

#### Actitudes hacia la comercialización

Collins y Holton señalan, en su importante artículo sobre comercialización y desarrollo económico, que las actitudes públicas hacia los intermediarios limitan el desarrollo de políticas gubernamentales efectivas en co-

mercialización.<sup>10/</sup> Hemos observado que tanto los encargados de elaborar política, como el ciudadano medio, no comprenden las necesarias funciones de comercialización y su utilidad a la sociedad. En todos los países, donde hemos llevado a cabo investigaciones, encontramos que las políticas gubernamentales, relacionadas con comercialización, parten de la premisa que las actividades de comercialización añaden poco o nada al valor del producto. Los intermediarios, con excepción de los procesadores, son considerados en el mejor de los casos como males necesarios y, en general, como parásitos económicos. Incluso aquellos que comprenden los conceptos de utilidad, de tiempo, lugar y posesión padecen de una visión simplista del mercado: "competencia pura versus monopolio". Se asume que tanto los productores como los detallistas operan en mercados de competencia pura, a causa de su gran número, mientras que los acopiadores y mayoristas son esencialmente monopolistas debido a su limitado número.

En general, se sobreenfatizan los análisis horizontales de los elementos que componen un canal, se asume el modelo de competencia perfecta y así el análisis de muchos planificadores del desarrollo se limita a estudiar la estructura del minoreo, mayoreo o de algún otro elemento del canal. Bajo este enfoque, si la estructura es la correcta, la actuación debe también serlo. Sin embargo, nuestro análisis sugiere que se debe utilizar un enfoque total del sistema de canales. Este punto es discutido en los capítulos 3 y 4.

Como resultado del análisis tradicional de organización industrial y los prejuicios emocionales, encontramos fuertes presiones para eliminar el intermediario, imponer leyes prohibiendo la especulación, e instituir controles de precios. La situación general sobre política de comercialización fue negativa en los tres países considerados en este estudio.

La posibilidad de mejorar la actuación de las funciones de comercialización, a través de programas de asistencia, no había sido contemplada. El hecho de que nuestros proyectos de investigación en comercialización hayan sido aceptados y apoyados indica, desde luego, que algunos funcionarios gubernamentales, en cada país, mantienen otros puntos de vista. A pesar de esto, mucha gente esperaba que los resultados de nuestra investigación simplemente indicara la mejor forma de eliminar el intermediario, legislar contra la especulación y controlar los precios.

10/ Norman R. Collins y Richard N. Holton, "Programming Changes in Marketing Planned Economic development," *Kyklos*. Vol. 16 (enero 1963), pp. 123-134

## EL SISTEMA URBANO DE DISTRIBUCION DE ALIMENTOS

Un estudio integral para diagnosticar los problemas de coordinación del sistema de distribución de alimentos, requiere una determinación cuidadosa, no sólo de las características de la demanda del consumidor, sino que también de los esfuerzos institucionales que se hagan para enfrentar tales demandas por alimentos y por los servicios de comercialización relacionados con ellas. En el caso de Latinoamérica, como un primer paso para identificar los problemas en la organización de los mercados, los cuales están eventualmente conectados con las fincas en áreas rurales, hemos considerado de mucha utilidad dedicar especial atención a los sistemas de distribución de alimentos que sirven a aquellas áreas urbanas en proceso de rápida expansión.

Los datos que se presentaron en el capítulo dos resumen las características de la demanda en tres de los grandes centros urbanos que hemos estudiado. En esos mercados de consumo las características comunes encontradas fueron: bajos niveles de ingreso promedio, desigualdad en la distribución del ingreso y un alto porcentaje del ingreso dedicado a la compra de alimentos. En el capítulo tres describimos y evaluamos las actividades minoristas y mayoristas en estos centros urbanos e identificamos las oportunidades existentes para llevar a cabo importantes reformas del mercado.

En nuestro diagnóstico del sistema de distribución urbana de alimentos nos hemos interesado en tres problemas: 1) cómo se desempeña el sistema para satisfacer las necesidades de los consumidores en cuanto a precio, variedad y conveniencia; especialmente en áreas de población de niveles de ingreso medios y bajos; 2) cuán eficientemente las firmas urbanas de comercialización están utilizando el trabajo y el capital; y 3) con cuánta efectividad están enlazados los distintos elementos que operan en el sistema.

El problema de enlace de los canales de comercialización es sumamente importante, de acuerdo a nuestra manera de enfocar el análisis del sistema de comercialización de alimentos. La coordinación e integración de los canales son problemas que han sido tratados muy someramente en el análisis tradicional. Sólo recientemente los estudiosos del mercadeo en los Estados Unidos han dirigido su atención a los problemas administrativos de poder, negociación y liderazgo en los canales de distribución.

Estamos interesados en el grado de coordinación entre los miembros del canal (por ejemplo: entre mino-

ristas, mayoristas, acopiadores y agricultores). Generalmente, la coordinación es analizada dentro del contexto del flujo de productos (por ejemplo: contratos de compra y venta entre los miembros del canal de distribución). Nuestro interés va más allá del flujo del producto, e incluye además el flujo de comunicaciones —constituido por la información sobre precios de insumos y productos, demanda, oferta y calidad— como un elemento importante en la coordinación del canal. Es importante conocer con cuánta efectividad los miembros del canal cooperan en la diseminación de la información que resulta útil a todos los integrantes. Los flujos financieros son también de interés, ya que las formas de pago y la extensión de créditos, tanto a corto como a mediano plazo, nos dicen mucho acerca de las interrelaciones entre los miembros del canal. Finalmente, es importante conocer en qué medida los miembros claves del canal actúan como agentes de cambio en la adopción de nuevas prácticas administrativas y hasta qué punto ellos suministran los conocimientos administrativos a otros miembros del canal; por ejemplo, en el desarrollo de programas de planeación comercial, análisis de localización de negocios, sistemas automáticos de proveeduría y programas de capacitación. La coordinación de las prácticas y programas administrativas entre los miembros de un canal, constituyen un elemento importante en los sistemas modernos de administración de cadenas en Europa y en los Estados Unidos.

En el resto de este trabajo nos referiremos tanto a los canales coordinados como a los integrados. "Coordinación vertical" se emplea como un término general para describir todas las formas de armonización de las etapas verticales del proceso de producción-distribución de alimentos. Esta armonía puede ser lograda a través de un sistema de precios de mercado, de un sistema administrativamente regulado o de una combinación de ambos. "Integración vertical" se emplea únicamente en aquellas situaciones donde dos o más etapas del proceso (tales como distribución minorista y mayorista, o producción agrícola y procesamiento de alimentos) están unidas en un solo negocio bajo una administración común. Los arreglos mediante contratos (por ejemplo, cadenas voluntarias) aún cuando constituyen una forma de coordinación vertical, son solamente un paso intermedio que todavía está lejos de constituir una completa integración vertical.

El trabajo que hemos realizado en Latinoamérica nos ha convencido de que un canal integrado y/o coordinado tendrá gran impacto debido a que: en primer lugar, los costos de mercadeo urbano de alimentos serán redu-

cidos; y en segundo lugar, y quizás lo más importante, el productor rural será incorporado a un sistema sin incentivos en cuanto a demanda o precios, recibirá incentivos para mejorar la calidad del producto y/o clasificarlo, y se verá recompensado por la adopción de prácticas de manipuleo y empaque que reduzcan las pérdidas de producto.

### Preferencia por los distintos tipos de expendios

#### Venta de alimentos según tipo de establecimiento

El Cuadro 3.1 muestra la importancia relativa de los distintos tipos de minoristas de alimentos de las tres ciudades. En términos del porcentaje de las ventas totales de alimentos, los mercados públicos, los vendedores ambulantes y los puestos de feria<sup>1/</sup> constituyen todavía los establecimientos más importantes para el expendio de productos alimenticios en Recife y en La Paz. En La Paz, sin embargo, las pulperías de barrio responden por casi la mitad de las ventas de alimentos al por menor y parecen estar incrementando su importancia. En la época en que fue realizado nuestro estudio no habían supermercados o negocios de autoservicio en dicha ciudad. Las pulperías de barrio son relativamente menos importantes en Recife, debido al funcionamiento de los mercados públicos ambulantes (los que desde todo punto de vista son una pulpería de barrio ambulante) y de los establecimientos relativamente grandes que distribuyen productos alimenticios por medio de autoservicio. En Cali, las pulperías de barrio claramente constituyen el tipo de expendio minorista de alimentos más importante.

Aunque no se tiene ninguna medida confiable del cambio en las preferencias de la clientela por los distintos tipos de expendio a través del tiempo, se estima que los negocios de autoservicio están aumentando su participación en el mercado a medida que se expanden en las áreas de población con ingresos medios. En el caso de La Paz y Cali, parece que las pulperías de barrio están aumentando su participación en el mercado a expensas del sistema de mercados públicos. Este desplazamiento parece ser el resultado de la dispersión geográfica de una población creciente, que se aleja de la ubicación fija de los mercados públicos.

En general, los mercados públicos constituyen el principal tipo de establecimiento para el expendio de frutas y hortalizas frescas. Ellos ofrecen una amplia gama

1/ Este término se usa para describir a los mercados públicos ambulantes en Recife. Estos mercados se establecen en determinadas localidades para operar dos días a la semana. Vendedores independientes operan los puestos dentro del mercado y allí se vende una gran variedad de productos alimenticios y no alimenticios, pero la mayor parte de las ventas totales están constituidas por frutas y hortalizas.

de precios, calidades y variedades, mientras que los almacenes y supermercados tienen surtidos mucho más limitados, restringiéndose generalmente a aquellos productos que alcanzan un volumen alto de ventas. Aunque los tramos o puestos que venden alimentos básicos y procesados pueden ser encontrados en los mercados públicos, las pulperías de barrio y los negocios que venden por medio de autoservicio, constituyen los principales tipos de establecimientos para el expendio de estos productos.

#### Hábitos de compras de los consumidores

Parece existir un alto grado de correlación entre el nivel de ingreso y el tipo de negocio seleccionado por el consumidor. En Cali y en Recife, los negocios que venden a través de autoservicio rara vez son usados por las familias con un bajo nivel de ingreso. Estos negocios son utilizados principalmente por el grupo de ingresos más altos. Por otra parte, las pulperías de barrio constituyen el tipo de establecimiento más usado por las familias de ingresos bajos y medios para hacer las compras de productos alimenticios, aunque también son frecuentados por un porcentaje relativamente pequeño de las familias con un alto nivel de ingreso. Los mercados públicos son empleados por todos los grupos y el grado de utilización depende de su proximidad física.<sup>2/</sup>

Para aquéllos que están habituados a las grandes sumas de dinero gastadas, por viaje promedio al supermercado en los Estados Unidos, el gasto promedio en las áreas estudiadas por el LAMP resulta ser sumamente bajo.<sup>3/</sup> Las compras en las pulperías de barrio variaban de una compra promedio de \$0,21 en La Paz, a una de \$1,79 en Recife.<sup>4/</sup> En los mercados públicos, la compra media por puesto visitado que se observó en La Paz fue de \$0,15; mientras que la compra media declarada por viaje a los mercados permanentes de Recife fue de \$3,62. En Cali, la compra promedio declarada por viaje principal de compra fue del orden de los tres a cuatro dólares.<sup>5/</sup> Está claro que cualquier programa importante de reforma del sector de distribución minorista de alimen-

2/ Para una información detallada sobre las preferencias de la clientela, por los distintos tipos de negocio, véase "LAMP, Informe sobre Brasil", págs. 4-14 a 4-16 y el "Informe de LAMP" en Colombia, Págs. 52 a 54.

3/ Las bajas ventas promedio por cliente, también son comunes en los países europeos con sistemas de mercadeo tradicionales, como por ejemplo, en Italia y, en cierta medida, también en Francia.

4/ Las interacciones entre consumidores y minoristas fueron observadas y registradas en el estudio realizado en La Paz, mientras que a los consumidores de Recife y Cali se les pidió solamente que informaran sobre la mayor cantidad de dinero que habían gastado en un viaje reciente de compra de alimentos.

5/ Para más detalles sobre los volúmenes de compras, véase LAMP Brasil Report, págs. 4-19, LAMP Colombia Report, Pág. 56 y LAMP Bolivia Report, págs. 50-51.

Cuadro 3.1 Porcentaje de ventas de alimentos al detalle, por tipo de detallista. Cali, Colombia; Recife, Brasil y La Paz, Bolivia.

	Mercados públicos, callejeras o ferias	Pulperías de barrio.	Auto-servicio y Especialidades.
Cali	20.1	55.2	24.7
Recife	50.3	27.5	22.2
La Paz	52.9	47.1	--

tos, tendrá que tomar en consideración estos datos acerca de los volúmenes de compra.<sup>6/</sup> Sin embargo, debe señalarse que la compra media observada en los negocios de venta por autoservicio, en Recife, fue de \$10,32.<sup>7/</sup>

Otra característica importante acerca de los hábitos de compra de los consumidores, es la frecuencia con que realizan viajes de compras. En Recife y Cali, los entrevistados indicaron que efectuaban de dos a cuatro viajes por semana a las pulperías de barrio. Los bajos volúmenes promedio de compras observados en La Paz, sugieren que los compradores efectúan viajes diarios a las pulperías de barrio. Los viajes a los mercados públicos son menos frecuentes y dependen de la proximidad geográfica. Aunque la información disponible no es precisa, indica una frecuencia de un viaje cada cuatro o cinco días.

Así pues, existe un gasto considerable por parte de los consumidores en viajes realizados para compras de alimentos. A menudo se considera que en aquellas sociedades en donde el costo de oportunidad del tiempo es bastante bajo, tales viajes son relativamente baratos; sin embargo, nuestros datos de Cali indican que existe un costo monetario real, ya que los consumidores de ingresos medios y bajos, que representan más del 70 por ciento de la población, gastan del 2 1/2 al 5 por ciento de su presupuesto para alimentos en el transporte que requieren los principales viajes de compras de alimentos.<sup>8/</sup>

6/ Estos volúmenes de compra no representan un obstáculo insuperable. En 1973, las ventas por transacción en los supermercados en Estados Unidos alcanzaban \$7,47. Véase *The Supermarket Industries Speaks 1975* (Supermarket Institute Inc. Chicago, Illinois 1974), pág. 8.

7/ También debe notarse que las investigaciones de campo realizadas por los autores en Panamá sugieren que las compras de \$10 a \$15 no son desusuales en aquellos negocios de autoservicio que atienden las necesidades de la clase trabajadora.

8/ Véase LAMP Colombia Report, págs. 56-67.

### Factores que afectan la preferencia por los distintos tipos de expendios

En las encuestas que el LAMP llevó a cabo entre los consumidores, las principales razones que se dieron para realizar las compras en los mercados públicos fueron la mayor variedad, los bajos precios y la calidad del producto. Generalmente las frutas y las hortalizas constituyen los principales productos comprados en los mercados públicos, aunque la carne también es un artículo importante. Estos productos son inherentemente difíciles de manejar y más en un sistema de mercadeo donde la clasificación y la selección virtualmente no existen. Es por esto que el propietario de la pulpería de barrio, que tiene un área de mercado limitada, apenas puede manejar pequeños volúmenes y surtidos restringidos de las principales frutas, hortalizas y carnes. Por otra parte, los comerciantes especializados de los mercados públicos prestan sus servicios a clientes de distintos niveles de ingresos, que provienen de un área geográfica relativamente grande. El consumidor desempeña por lo tanto, las funciones de selección y clasificación, eliminando una gran parte del riesgo en que puede incurrir el minorista del mercado. Más aún, dado el gran número de clientes, ese minorista está en capacidad de especializarse, lo cual constituye un factor particularmente importante en la obtención de productos.

Las pulperías de barrio constituyen un elemento importante del minero porque satisfacen las necesidades del consumidor en cuanto a localización conveniente. Según se ha indicado, la mayor parte de las familias urbanas tienen bajos niveles de ingreso, y una pequeña o ninguna reserva de dinero en efectivo. A menudo, existe una falta de espacio apropiado para almacenamiento, ya sea en términos de refrigeración o de seguridad. Por lo tanto, muchas de las compras de alimentos se realizan diariamente. Para la mayor parte de los consumidores, las pulperías de barrio constituyen el único establecimiento que está adecuadamente localizado para proveerles un acceso barato y oportuno. En Recife, las ferias satisfacen las necesidades de los consumidores en cuanto a localización conveniente, aunque sólo durante ciertos días de la semana.<sup>9/</sup>

A menudo se piensa que las pulperías de barrio desempeñan un papel importante en la distribución minorista de alimentos porque conceden crédito o porque existe una intensa interacción personal entre el cliente y el minorista. El resultado de nuestras encuestas a los consumidores, unido al comportamiento que se ha observado en La Paz, indica que la concesión de crédito juega sólo un papel modesto en la selección del estableci-

9/ Aunque las ferias presentan la ventaja de proveer una más adecuada escala de operación para los minoristas participantes, parecen constituir una institución propia del Brasil.

miento por parte de los consumidores. Las amplias observaciones en La Paz, muestran que la pulpería típica de barrio no realiza una función social y que el grado de comunicación, más allá del necesario para realizar las actividades económicas, es mínimo.<sup>10/</sup> Las actitudes de los consumidores estudiados en Cali y Recife no muestran que los factores sociales resulten ser de importancia. Por lo tanto, debemos concluir que los factores sociales tienen poca importancia entre los motivos que hacen al consumidor preferir determinados establecimientos.

#### Características del subsistema de distribución minorista-mayorista

Las instituciones tradicionales de distribución mayorista y detallista fueron los elementos más importantes en los sistemas urbanos de distribución de alimentos en las tres ciudades estudiadas. Sin embargo, la tendencia a preferir los negocios que venden bajo el sistema de auto-servicio, con las prácticas racionalizadas de abastecimiento que ellos implican, era aparente tanto en Recife como en Cali. En La Paz, cuando se realizó nuestro estudio, no había indicio alguno de que se estuviera produciendo un desplazamiento hacia sistemas modernos de distribución minorista, con sus concomitantes demandas sobre el sector de abastecimiento.

#### Distribución minorista de alimentos

Hemos observado que existe un grado razonable de similitud entre los consumidores de las ciudades estudiadas. Con el fin de observar hasta qué punto son similares los minoristas, y por lo tanto, susceptibles a un enfoque "universal", dirigiremos ahora nuestra atención a un análisis de los distintos tipos de minoristas. Existen principalmente dos tipos tradicionales de establecimientos minoristas: los mercados públicos y las pulperías de barrio. Los mercados públicos pueden ser, a su vez, subdivididos aún más según que el minorista trabaje en un puesto fijo o ambulante, y/o según la línea de producto en la cual se especializa, por ejemplo, frutas y hortalizas, carnes, granos básicos, productos procesados, etc. Los abarrotes, latería y otros productos misceláneos, generalmente tenían poca importancia en los sistemas de mercados públicos estudiados.

La mayor parte de los consumidores realizan sus compras en dos tipos básicos de negocios minoristas: los puestos ubicados en los mercados públicos (incluyendo a los comerciantes que operan en la vía pública y en las ferias) y las pulperías de barrio. El Cuadro 3.2 muestra el número total de minoristas por tipo de establecimiento, en Cali, La Paz y Recife, y el número promedio de familias por minorista en las tres ciudades citadas. El número de familias por minorista es bastante bajo, cuando se le compara con el promedio de 700 familias consumidoras por distribuidor minorista de alimentos en los Estados

Unidos. Esto significa, naturalmente que el volumen de ventas por minorista debe ser también bastante bajo.

Cuadro 3.2 Número de detallistas en Cali, en La Paz y en Recife.

	Cali	La Paz	Recife
Puestos en los mercados públicos	2.398	3.106	1.128
Ventas callejeras	1.357	2.255	5.915
Pulperías de barrio	4.241	4.445	2.285
Auto-servicio	54	---	42
Tiendas de especialidades	864	---	5
<b>Total</b>	<b>8.914</b>	<b>9.806</b>	<b>9.375</b>
Número de familias por detallista	15	8	17

En el Cuadro 3.3 se comparan algunas de las características de los negocios y de los propietarios que trabajan en los mercados públicos de Cali, La Paz y Recife. Desafortunadamente, los datos de Recife están agregados y, por lo tanto, no son directamente comparables con los datos más detallados disponibles para Cali y La Paz. El grado sustancial de similitud existente entre los datos de Cali y La Paz, sugiere cierta universalidad (al menos dentro de Latinoamérica) de las operaciones en los mercados públicos. Las mayores ventas totales encontradas en Brasil se deben probablemente a la existencia de las ferias, las cuales aumentan el mercado de consumo efectivo para los minoristas que operan bajo este sistema. En general, podemos caracterizar las operaciones en los mercados públicos como de muy pequeña escala, especializadas por productos y realizadas por minoristas con bajos niveles de educación, quienes apenas logran vivir de su trabajo. En todas las áreas, los minoristas dedicados a la venta de carne exhiben volúmenes y márgenes más altos. Parece existir una razonable continuidad en las operaciones de los mercados públicos, particularmente en el caso de los detallistas que operan los puestos de venta.<sup>11/</sup>

La pulpería de barrio constituye la contraparte del sistema de mercados públicos para la venta de artículos de primera necesidad. Estos negocios proveen atención personal y generalmente están ubicados en garages remodelados o en las habitaciones de la planta baja de alguna residencia. Ocasionalmente, las pulperías más grandes, también conocidas como graneros, en Cali, operan en instalaciones dedicadas por completo a la distribución minorista de alimentos. La cantidad y variedad de productos ofrecidos en las pulperías de barrio varía sustan-

10/ Véase LAMP Bolivia Report, págs. 46 y 50.

11/ En algunos mercados en La Paz, los puestos son transferidos de madre a hija o a otros miembros de la familia.

**Cuadro 3.3 Algunas características de los detallistas ubicados en los mercados públicos.**

	Cali	La Paz	Recife
<b>Volumen de ventas anuales:</b>			
Todos los detallistas	US \$5.200	US \$4.800	US \$10.200
Frutas y legumbres			
Vendedores con puesto	3.400	3.670	--
Vendedores callejeros	2.700	2.750	--
<b>Activo</b>			
Fijo	--	--	--
Inventario	US \$ 34	--	US \$ 67
<b>Espacio (tamaño del piso en metros cuadrados)</b>	3.0	2.5	3.0
<b>Años en el negocio*</b>			
Puestos	--	10	5+
Ventas Callejeras	--	5	
<b>Años de educación-propietario</b>			
Puestos	--	1.5	2.1
Ventas callejeras	--	1.6	

Unicamente vendedores de frutas y hortalizas.

**Cuadro 3.4 Algunas características de las pulperías de barrio.**

	Cali	La Paz	Recife
<b>Volumen anual de ventas</b>	US \$8.635	US \$5.680	US \$13.500
<b>Activos</b>			
Fijos	US \$ 308	US \$ 136	n.d.
Inventario	185	177	427
<b>Espacio - m<sup>2</sup></b>	26	16	22
<b>Años de educación - propietario</b>	5	5	3
<b>Años en el negocio</b>	5	5	5

cialmente, y muy a menudo dependen del tamaño del local. Los negocios más pequeños tienden a dedicarse tanto a la venta de bebidas y bocadillos como a la venta de alimentos.<sup>12/</sup> Por lo general, venden solamente alimentos básicos no perecederos y alimentos procesados. Las pulperías de barrio más grandes, tanto en tamaño como en volumen de ventas, venden además de las principales frutas y hortalizas, también carne. Estos artículos perecederos son frecuentemente manejados en base al espacio alquilado. El Cuadro 3.4 muestra las principales características de las pulperías de barrio. A pesar de que una comparación de los datos de los tres países sobre volúmenes de venta, activos fijos y espacio utilizado en las pulperías de barrio, indica que existe una mayor disparidad que la encontrada en el caso de los minoristas que operan en los mercados públicos, estos datos son en general del mismo orden de magnitud.

<sup>12/</sup> Nuestros datos de Cali indican que las tiendas pequeñas logran la mayor parte de sus ganancias en la venta de bebidas. Véase LAMP, Colombia Report, pág. 46.

El número de nuevas pulperías de barrio independientes, aparentemente está aumentando en forma constante como respuesta al crecimiento de la población. También hay evidencia de que, entre las pulperías de barrio existe una alta tasa de quiebras. En Cali, por ejemplo, un 30 por ciento de los entrevistados habían estado en el negocio un año o menos; en La Paz, un 50 por ciento había estado en el negocio dos años o menos; en Recife, un 40 por ciento había estado en el negocio cuatro años o menos. Los datos parecen sugerir la existencia de dos poblaciones distintas, una altamente estable y la otra altamente inestable.

En La Paz no existen negocios que vendan por medio de autoservicio. En Cali, un 12,5 por ciento de las ventas minoristas de alimentos correspondieron a los 54 negocios de autoservicio, mientras que en Recife, un 22 por ciento de las ventas totales de alimentos al por menor fueron hechas por 42 de estos negocios. El Cuadro 3.5 muestra que las ventas anuales promedio de los negocios de autoservicios eran bastante altas (más de 21 veces mayores que las de las pulperías de barrio).

**Cuadro 3.5 Algunas características de las ventas de alimentos por auto-servicio.**

	Cali	Recife
<b>Volumen anual de ventas</b>	US \$275.000	US \$375.000
<b>Activos</b>		
Fijos	US \$124.000	US \$ 20.600
Inventario	32.000	26.553
<b>Espacio - m<sup>2</sup></b>	258	243

#### Distribución mayorista de alimentos

Tal como se podría esperar, el sector minorista tradicional tiene como contraparte un sector de distribución mayorista que opera especializado según líneas de productos. En la distribución de granos y bienes procesados de consumo popular existen dos clases de mayoristas: grandes mayoristas especializados que venden solamente al por mayor; y mayoristas-minoristas más pequeños que venden cualquier cantidad a los pequeños minoristas o a los consumidores. Los mayoristas que trabajan con frutas y hortalizas, generalmente se especializan en tres o cinco productos relacionados. Existen dos niveles mayoristas para la distribución de carne: el primero, compuesto por aquellos mayoristas que compran los animales vivos, los hacen sacrificar, y luego venden los canales o medios canales; y el segundo compuesto por aquellos que dividen el canal en cortes que se venden al por mayor a los minoristas más pequeños.

El Cuadro 3.6 muestra el número de mayoristas que manejan granos, alimentos básicos y frutas y hortalizas en Cali, en La Paz y en Recife.

Cuadro 3.6 Número de mayoristas en Cali, en La Paz y en Recife.

	Cali	La Paz	Recife
Granos y artículos básicos			
Mayoristas especializados	60	5	102
Mayoristas – detallistas	43	39	n.d.
Frutas y legumbres	450	n.d.	139 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Este número menosprecia el verdadero, ya que los puestos de mercado que operan en muchos lugares principalmente como mayoristas de frutas y legumbres no se incluyeron.

En la distribución mayorista de alimentos, en todas las áreas estudiadas, encontramos un alto grado de especialización por productos. El componente de mayor volumen, en la distribución mayorista de alimentos, está constituido por los mayoristas especializados en cereales y alimentos procesados. Típicamente, estos mayoristas se especializan en 10 ó 15 artículos tales como arroz, frijoles, maíz, aceite comestible, azúcar, panela (en Colombia), harina de mandioca (en Brasil) y otros alimentos procesados. Ellos compran volúmenes relativamente grandes en los mercados nacionales y (especialmente en el caso de Bolivia) en los mercados internacionales. Sus principales funciones son el fraccionamiento de la mercadería en lotes pequeños y el transporte de la misma. Ocasionalmente almacenan productos, pero raramente toman posesión física de los mismos. Sus principales clientes son otros mayoristas, mayoristas-minoristas, instituciones (por ejemplo, hospitales, restaurantes, escuelas) y minoristas. El tamaño mínimo de venta es normalmente el saco o el cajón. Estos mayoristas desempeñan esencialmente la función de coordinar y regular los mercados nacionales de productos no perecederos.

El Cuadro 3.7 muestra las principales características de los mayoristas de granos y de artículos de consumo popular. Sólo se dispone de información desglosada sobre mayoristas especializados, para la ciudad de Cali. En La Paz, donde las importaciones de alimentos son importantes, existen sólo 5 grandes importadores que desempeñan la función de mayoristas especializados y no se dispone de datos comparativos. Desafortunadamente, en Recife, la metodología seguida en la investigación no distinguió entre ambos tipos de mayoristas, aunque ambos existen.

Cuadro 3.7 Algunas características de los mayoristas de granos y de artículos básicos.

	Cali		La Paz	Recife
	Especializado	Mayorista/detallista	Mayorista/detallista	Combinado
Ventas anuales	US \$ 640.000	US \$ 220.000	US \$ 32.500	US \$ 190.000
Activos – inventarios	51.000	8.300	1.200	33.700
Espacio – m <sup>2</sup>	300	160	20	214
Años de educación – propietario	9	6	8	7
Años en el negocio	14	7	8	13

A fin de satisfacer la necesidad de transacciones de pequeño volumen que efectúa un gran número de pequeños minoristas, ha surgido el mayorista-minorista. Estos son comerciantes que tienen una línea amplia de alimentos no perecederos y artículos de uso doméstico. Ellos están dispuestos a vender cualquier volumen del producto deseado por el minorista o el consumidor. Normalmente se ubican uno junto al otro, así como cerca de los mayoristas especializados y de los mayoristas de frutas y hortalizas (por ejemplo, en las llamadas áreas de mercado mayorista de la ciudad). El consumidor que quiere aprovechar sus bajos precios (en comparación con los de las pulperías de barrio, a las que estos mayoristas-detallistas generalmente abastecen) debe estar dispuesto a pagar el costo de transporte y a sufrir las inconveniencias y la pérdida de tiempo involucrada. Las funciones de los mayoristas-minoristas son el fraccionamiento, el almacenaje, y algunas veces el crédito y la entrega a domicilio. Ellos ofrecen al minorista la oportunidad de efectuar en forma relativamente conveniente, en un solo lugar, las compras de los principales artículos, en las cantidades deseadas. Constituyen un elemento importante, pero también un costo extra, del sistema tradicional de producción-distribución de alimentos.

Los mayoristas de frutas y hortalizas están especializados por producto o grupo de productos. Ellos se ubican dentro del área del mercado central de la ciudad o en sus alrededores. En Recife, una área de mercado especial y temporal ha sido usada durante varios años por estos mayoristas. También, algunos de estos mayoristas realizaban sus operaciones desde puestos en diferentes mercados públicos ubicados alrededor de la ciudad. Actualmente, funciona en Recife un nuevo mercado central de mayoreo. En La Paz los mayoristas de frutas y hortalizas están localizados en el área del mercado central, y muchos de ellos no tienen un lugar permanente para efectuar sus operaciones. Algunos negocian en las calles o en el interior de la plaza del mercado central minorista. En Cali, las llamadas “bodegas” ubicadas alrededor del área del mercado central, son utilizadas por los mayoristas en frutas y hortalizas mediante el pago de una renta diaria.

Su función principal es la de fraccionar las compras efectuadas en lotes pequeños adecuados al volumen de compras que realizan los minoristas. Algunos mayoristas viajan a las áreas rurales o, mediante algún otro tipo de arreglo, compran y transportan los productos desde las áreas de producción. Otros compran cantidades relativamente grandes (de 10 a 15 sacos o cajones) directamente de los productores o acopiadores en el mercado urbano. Los productos son vendidos durante el transcurso del día a los minoristas que desean cantidades más pequeñas.

Resulta difícil proveer información agregada acerca de las características de los mayoristas de frutas y hortalizas, debido a la diversidad de los mismos. Los mayoristas de papa, por ejemplo, pueden ocupar un lugar permanente donde llevan a cabo sus transacciones comerciales de 20 m<sup>2</sup>, y sus ventas pueden superar los \$50.000 anuales, mientras que los mayoristas de productos cítricos no tienen un lugar permanente donde llevar a cabo sus negocios y venden un promedio de tan sólo \$10.000 por año.

Los minoristas generalmente compran a unos pocos abastecedores regulares. Sin embargo, los minoristas de frutas y hortalizas utilizan un gran número de abastecedores, ya que la falta de clasificación los obliga a evaluar en forma personal, el producto ofrecido por los diferentes mayoristas. Los minoristas de las tres ciudades informaron tener de uno a tres proveedores regulares para abastecerse de cualquier producto. Uno de los principales problemas consiste en que muchos mayoristas, especialmente de productos perecederos, están altamente especializados, forzando así a los minoristas a ponerse en contacto y a tratar con un gran número de mayoristas. Dado que los productos perecederos son comprados día por medio, el minorista debe gastar una parte sustancial de sus esfuerzos en la función de compra. En Cali, los minoristas emplean de 2 a 3 horas por día en la compra de productos perecederos.<sup>13/</sup> En el caso de los productos procesados y de consumo popular, el problema no es tan agudo ya que las compras son efectuadas usualmente una vez por semana o por mes; y debido a que también los mayoristas de productos no perecederos tienden a tener una línea más completa, que los mayoristas de productos perecederos.

Hasta donde hemos sido capaces de determinar la relación entre minoristas y mayoristas no constituye una rutina. Cada compra es, en alguna medida, "nueva" y debe ser renegociada en cuanto al precio, cantidad y términos de la transacción. Entrevistas a fondo con los minoristas, indicaron que a menudo existe un acuerdo tácito entre minoristas y mayoristas en relación al precio, la calidad y los términos de las transacciones. Sin

embargo, hubo escaso indicio de que existieran procedimientos automáticos de proveeduría.

La extensión de crédito a minoristas presenta pautas similares en los tres estudios. Las pulperías de barrio son las que tienen menores probabilidades de obtener crédito, especialmente para frutas y hortalizas. Menos del 10 por ciento de las pulperías de barrio informaron haber recibido crédito en La Paz y en Recife, mientras que en Cali un 30 por ciento recibía crédito para la compra de granos y otros productos de consumo popular. En relación a las operaciones en los mercados públicos en La Paz y en Recife, aproximadamente la mitad informó haber recibido crédito, mientras que en Cali sólo una tercera parte había recibido crédito. Debe notarse que existen algunas diferencias entre líneas de productos y entre operarios de puestos y vendedores ambulantes. Estos últimos tienen mucho menos probabilidad de recibir crédito. La resistencia de los abastecedores a proporcionar crédito a las pulperías de barrio es comprensible, dadas sus bajas expectativas de permanecer en el negocio y a la forma marginal de operación que las caracteriza. Por otra parte, aparentemente los vendedores que operan en los puestos de los mercados públicos parecen ser considerados mucho más estables. Es interesante señalar que los negocios de autoservicio, que compran cantidades sustanciales, que están bien financiados y son estables, compran los productos perecederos al contado. El costo del crédito es extremadamente alto, variando de tasas anuales del 85 por ciento en La Paz, a tasas que exceden el 500 por ciento en Recife.

Como podría esperarse, los minoristas tradicionales tienen poca influencia sobre su canal de abastecimiento. La compra promedio de una pulpería de barrio, en La Paz, alcanza poco más de 70 dólares, si todos los productos relacionados se incluyen en conjunto. El operador medio en los mercados públicos en La Paz, compra poco más de cinco dólares de cualquier producto cada vez. Aun cuando cifras comparables resultan ser más altas para las pulperías de barrio, en Cali, está claro que los minoristas tradicionales tienen muy poco poder para imponer requisitos de calidad, para demandar servicios tales como selección, clasificación, entrega a domicilio o crédito, o para inducir al mayorista a seguir un sistema de compras rutinizado, a fin de reducir el tiempo requerido por ambas partes en la transacción.

#### Desempeño del Sistema Urbano de Distribución de Alimentos

Existen dificultades obvias para medir el desempeño del sistema urbano de distribución de alimentos. Una medida teórica útil es la evaluación de los márgenes brutos y netos de ganancia, en relación, ya sea a las ventas, o al capital empleado. Sin embargo, existen problemas sustanciales para determinar un patrón absoluto contra el cual puedan ser comparadas estas relaciones. Las comparaciones entre países resultan extremada-

13/ Michael T. Weber, *Problems of Reorganization of Cali Food Retailer's Procurement Activities in the Planning of a Wholesale Market Facility*. Unpublished Master Theses, Michigan State University, 1972.

mente tenues, dados los diferentes costos de mano de obra y de capital y las diferencias en los grados de integración de los canales, así como en los servicios realizados por cada miembro del canal. Es posible emitir algunos juicios en relación a la productividad de la mano de obra y del capital en los diferentes tipos de establecimientos dedicados al expendio de alimentos, y hemos tratado de realizar ésto en una forma limitada.

Según fuera señalado anteriormente en este capítulo, un importante elemento en la evaluación, es el grado de satisfacción de los consumidores en cuanto a servicio. Aunque difíciles de cuantificar, la localización conveniente y el surtido de productos constituyen medidas útiles de desempeño. El sistema puede ser juzgado también sobre la base de los precios relativos prevalecientes en los barrios de ingresos altos, bajos y medios, es decir, ¿provee el sistema de producción-distribución de alimentos una combinación apropiada de precio y calidad para cada grupo de clientes?

Finalmente, el sistema de comercialización de alimentos es evaluado de acuerdo al grado en que los canales de distribución están coordinados o integrados. De especial importancia son los vínculos minorista-mayorista y los vínculos entre el sistema de distribución urbano y el de abastecimiento rural.

#### Evaluación económica

Los datos sobre márgenes brutos y netos están disponibles, con algún detalle, en los estudios de La Paz y Cali, mientras que en Recife, sólo los márgenes brutos de algunos de los principales artículos alimenticios fueron recopilados. El análisis de los datos sobre márgenes está sujeto a las siguientes restricciones. Primero, las cifras sobre ganancias netas reportadas aquí son indudablemente altas, debido a que en el análisis en La Paz no se tuvo medida alguna del deterioro que sufren los productos; y aún cuando las pérdidas por deterioro se estimaron e incluyeron en el análisis en Cali, creemos que esas estimaciones pueden haber resultado bajas. Segundo, los datos sobre márgenes netos y ganancias incluyen no sólo la retribución al capital, sino que también la retribución al trabajo del propietario, es decir, un salario sombra. En la mayor parte de los casos, si el trabajo del propietario fuese imputado a un nivel igual al salario mínimo, el retorno al capital empleado en el negocio sería cero o muy reducido.

A pesar de las dificultades analíticas, se puede llegar a ciertas conclusiones del estudio de los retornos económicos en la comercialización urbana de alimentos.

La amplia variedad y las diferentes condiciones de las frutas y hortalizas que se comercializan, hacen difícil la comparación entre países (y aún dentro de un mismo país). El Cuadro 3.8 muestra datos representativos sobre la distribución minorista y mayorista de frutas y hortalizas en La Paz y en Cali.<sup>14/</sup> Como puede apreciarse, los márgenes brutos a nivel mayorista son comparables con los márgenes a nivel minorista. Esto es algo sorprendente dado que uno esperaría márgenes menores a nivel mayorista, debido a que el volumen de ventas permite compensar los márgenes unitarios más bajos. Estos datos sugieren que los mayoristas son poco competitivos y/o que afrontan mayores costos debido a la incertidumbre y al deterioro. A ese nivel, los datos obtenidos en Recife sobre márgenes brutos para productos individuales, sugieren un comportamiento similar al encontrado en La Paz.

Las ganancias absolutas, en términos monetarios, ciertamente no son excesivas en la distribución minorista de frutas y hortalizas. Aunque las ganancias absolutas son considerablemente más altas que el salario mínimo en la distribución mayorista de algunos productos, debe recordarse que sin duda el deterioro del producto reduce sustancialmente los valores expresados en la última línea del Cuadro No. 3.8.

Como se indicó anteriormente, la carne constituye un elemento importante en el presupuesto alimenticio de la población en las áreas estudiadas. Bajo el sistema tradicional de distribución urbana de alimentos, las instituciones especializadas en la comercialización de carne son las que obtienen algunos de los niveles de ganancia más altos. Exceptuando a Cali, nuestros datos reflejan únicamente las operaciones minoristas.<sup>15/</sup> Como puede observarse en el Cuadro No. 3.9, las ganancias a nivel minorista en la distribución de carne, son más altas que aquellas obtenidas en la distribución de frutas y hortalizas, o de productos de consumo popular. En el caso de Cali, estos márgenes de ganancia se deben, principalmente, al limitado espacio disponible para la venta de carne al por menor dentro de los mercados públicos, y a las restricciones municipales sobre el número de mayoristas de carne que pueden efectuar compras en los mataderos municipales.

La comercialización de productos de consumo popular es más remunerativa que la distribución de frutas y hortalizas, tal como puede ser observado en el Cuadro No. 3.10.<sup>16/</sup> En el caso de Recife, los únicos datos disponibles se refieren a márgenes brutos para productos específicos; estos datos están dados para un nivel comparable con el de productos equivalentes estudiados en Cali

<sup>14/</sup> Para Recife no existían datos comparables. Para detalles, véase LAMP Bolivia Report, pág. 73, y 105 a 107, LAMP Colombia Report, pág. 66, 90 y 193, y LAMP Brasil Report, Págs. 5-40 y 5-70.

<sup>15/</sup> Para detalles, véase LAMP Brasil Report, pág. 5-40, LAMP Bolivia, Report, pág. 76 y LAMP Colombia Report, pág. 66 y 90.

<sup>16/</sup> Para detalles, véase el LAMP Brazil Report, pág. 5-40, LAMP Colombia Report, pág. 68 y 88, y LAMP Bolivia Report, pág. 75 y 93.

**Cuadro 3.8 Retornos económicos – minoreo y mayoreo de frutas y legumbres.**

	Cali	La Paz
<b>Puestos detallistas en el mercado</b>		
Margen bruto	12.2 %	19.3 %
Margen neto	8.9 %	17.4 %
Ganancias netas por año	US \$301	US \$639
<b>Operaciones mayoristas</b>		
<b>Papas</b>		
Margen bruto	12.0 %	18.3 %
Margen neto	5.8 %	9.4 %
Ganancias netas por año	US \$2.544	US \$1.450
<b>Tomates</b>		
Margen bruto	15.0 %	
Margen neto	10.2 %	
Ganancias netas por año	US \$1.704	
<b>Legumbres</b>		
Margen bruto		27.8 %
Margen neto		16.7 %
Ganancias netas por año		US \$771

**Cuadro 3.9 Retornos económicos – minoreo y mayoreo de carnes.**

	Cali	La Paz	Recife
<b>Carnicerías de barrio</b>			
Margen bruto	n.d.	18.5 %	20.0 %
Margen neto	n.d.	15.4 %	n.d.
Ganancia neta por año	n.d.	US \$1.685	n.d.
<b>Carnicerías en mercados públicos</b>			
Margen bruto	14.5 %	16.0 %	13.7 %
Margen neto	10.7 %	14.4 %	n.d.
Ganancia neta por año	US\$3.432	US \$1.948	n.d.
<b>Mayoreo</b>			
Margen bruto	14.5 %	n.d.	n.d.
Margen neto	12.0 %	n.d.	n.d.
Ganancia neta por año	US\$9.324	n.d.	n.d.

y en La Paz. En la distribución minorista no se encontraron ganancias absolutas altas. Como en el caso de la comercialización de frutas y hortalizas a nivel mayorista, se encontraron ganancias absolutas relativamente más grandes. Esto no es sorprendente, ya que los mayoristas eran, generalmente, mejor educados y tenían mayor experiencia en los negocios que los minoristas. También, y esto es importante, los mayoristas tienen sustancialmente más capital invertido en sus negocios. Por lo tanto, sus retornos pueden considerarse como retornos al capital y al tiempo empleado en actividades administrativas.

**Cuadro 3.10 Retornos económicos – minoreo y mayoreo de artículos de primera necesidad.**

	Cali	La Paz
<b>Minoreo</b>		
<b>Tiendas</b>		
Margen bruto	12.9 %	14.8 %
Margen neto	6.7 %	13.8 %
Ganancias netas por año	US \$328	US \$785
<b>Graneros</b>		
Margen bruto	11.3 %	
Margen neto	4.1 %	
Ganancias netas por año	US \$954	
<b>Mayorista – detallista</b>		
Margen bruto	3.4 %	5.8 %
Margen neto	1.2 %	2.4 %
Ganancias netas por año	US \$4.755	US \$871
<b>Mayoristas especializados</b>		
Margen bruto	2.8 %	
Margen neto	0.8 %	
Ganancias netas por año	US \$7.272	

Una medida de la eficiencia con que la mano de obra y el capital son empleados por las instituciones tradicionales de distribución urbana de alimentos, puede ser obtenida comparando su productividad en establecimientos de distinto tamaño. Los datos disponibles en el estudio de Cali se presentan en el Cuadro No. 3.11. Los dos tipos de establecimientos de menor volumen de ventas, constituyen el mayor número de negocios minoristas en la ciudad, y en conjunto venden el 30 por ciento de los gastos totales en alimentos al por menor. Es decir, que la mayor parte de la ciudad, especialmente las áreas de bajos ingresos, son atendidas por negocios ineficientes. Los márgenes brutos son más bajos a medida que el

volumen de ventas aumenta, aunque en alguna medida esto es también función de la combinación de productos. La eficiencia económica aumenta a medida que el volumen de ventas aumenta. Los datos sugieren que aún los negocios minoristas tradicionales, de atención personal, tienen potencial para aumentar sustancialmente su productividad si se alcanzan volúmenes de venta más altos, a través, de líneas más amplias de productos, de mejores surtidos y de sistemas administrativos más agresivos e innovadores.

#### Satisfacción de las necesidades del consumidor

El sistema de distribución de alimentos, en cada una de las áreas estudiadas, es claramente deficiente en un aspecto principal, el de abastecer a los consumidores de bajos niveles de ingreso a precios razonables. En todos los casos, los pobres pagaban más. Estudios de precios de frutas y hortalizas y de productos básicos fueron realizados en Cali y en Recife. En ambas ciudades, los productos perecederos eran, de 20 a 30 por ciento, más caros en los negocios localizados en las áreas de bajos niveles de ingresos, que en los negocios concurridos por los consumidores de altos niveles de ingreso; para productos básicos, esa diferencia en precios era de 5 a 10 por ciento. En La Paz, se realizó la comparación de precios solamente para productos perecederos, encontrándose que los consumidores de bajos niveles de ingreso pagaban el 10 por ciento más, que los consumidores de altos niveles de ingreso. También se observó que los mayores precios pagados por los consumidores de bajos ingresos no eran compensados por una mayor calidad. A decir verdad, lo contrario era cierto; tanto en el caso de Recife como en el de La Paz, los compradores de altos niveles de ingreso también obtenían productos de mejor calidad.

Los precios relativamente altos pagados por los consumidores de bajos niveles de ingreso están directamente relacionados con los problemas de localización del negocio. La conveniente localización del negocio, como factor importante para su escogencia, es un tópico importante que aparece tanto en el estudio de los consumidores en Cali como en el de Recife.<sup>17/</sup> Las pulperías de barrio, por ejemplo, no eran frecuentadas tanto por la variedad de productos ofrecidos, ni por la extensión de crédito, o por consideraciones sociales, como por la proximidad geográfica. Los mercados públicos eran generalmente frecuentados en razón de la alta variedad y surtido de los productos ofrecidos. Los negocios de venta por autoservicio eran utilizados por aquellos que creen que venden a precios más bajos.

Como fue señalado anteriormente, los compradores de más bajos niveles de ingreso de Cali, gastan un porcentaje sustancial de su presupuesto de alimentos en transporte hacia y desde las principales áreas de merca-

do. En nuestra opinión, esto constituye una parte del costo de alimentación y aumenta aún más, para las familias de bajos niveles de ingresos, la pesada carga que significan los gastos en alimentos. La tarea pues, consiste en combinar una variedad y un surtido razonables, con los bajos precios resultantes de las economías de escala y de la integración vertical, y con una ubicación conveniente del negocio. Creemos que esto se puede realizar, como mostraremos en la sección siguiente.

#### Enlaces de los canales

En las tres áreas estudiadas, existe un eslabón en el canal que no se presenta en los sistemas modernos de distribución de alimentos, el mayorista-minorista. Como resultado, hay costos y márgenes adicionales en el sistema que sirve a los pequeños minoristas, los que a su vez constituyen una importante forma de abastecimiento para los consumidores de ingresos bajos y medios. Sin duda, el eslabón mayorista-minorista llena un papel importante en el sistema actual. El caso es, sin embargo, que los efectos del costo adicional de tal institución no son percibidos por el analista a menos que la distribución de alimentos sea considerada como un sistema. Las reducciones en los costos sólo pueden darse si este eslabón, mediante programas planeados de comercialización, se hace obsoleto.

Nuestros datos documentan con amplitud las dificultades que enfrentan los minoristas para abastecerse por sí mismos. Los minoristas, en sus frecuentes viajes de compras para inspeccionar personalmente la mercadería, verificar los precios y transportarla, gastan cantidades excesivas de tiempo, que significan altos costos por transacción. En efecto, los minoristas resultan ser pasivos vendedores y activos compradores. Lo contrario sería más apropiado. Los mayoristas a su vez, se enfrentan a la demanda incierta provocada por el gran número de pequeños detallistas. En consecuencia, ellos por lo general no han estado dispuestos a clasificar, a transportar la mercadería, a suministrar crédito a bajo costo, o a establecer y poner a la disposición de su clientela procedimientos rutinarios de pedido y entrega. Los mayoristas también operan con una actitud pasiva hacia la venta y activa hacia la compra. Tanto en la distribución minorista como en la mayorista, la atención administrativa está dirigida principalmente al propio abastecimiento, y no a un análisis de las necesidades del cliente y al ajuste de las operaciones internas para atender esas necesidades en forma eficiente.

#### Oportunidades para reformar el sistema urbano

##### Programa de reforma del mercado mayorista

Uno de los principales problemas en la comercialización de alimentos, tanto en La Paz como en Cali, fue el eliminar del centro de la ciudad las áreas congestio-

<sup>17/</sup> Véase el LAMP Brazil Report, pág. 4-17 y el LAMP Colombia Report, pp. 57-58.

Cuadro 3.11 Medidas de eficiencia de detallistas de atención personal, de diferentes tamaños. Cali, Colombia.

	Volumen anual de ventas			
	\$ 4.895	\$23.510	\$ 72.830	\$164.450
Porcentaje de las ventas minoristas en Cali	13.6	16.3	11.4	4.8
Margen bruto (%)	12.9	11.3	8.6	6.7
Ventas anuales / Activos fijos (US \$)	\$18.70	\$52.95	\$ 94.70	\$ 80.40
Ventas anuales / pie cuadrado	\$20.80	\$62.40	\$123.10	\$126.30
Ventas anuales / empleado	\$2.590	\$2.705	\$24.275	\$36.615

nadas e insalubres de distribución mayorista de alimentos. Este problema constituye una gran preocupación en muchas otras ciudades latinoamericanas. Típicamente, la distribución mayorista de alimentos tiene lugar en instalaciones físicas localizadas en la parte central de la ciudad, donde la distribución minorista es también una actividad principal. La evolución de estas áreas de distribución mayorista no ha sido planeada en cuanto a los productos manejados, a las rutas e instalaciones para transportistas, instalaciones para almacenamiento e intercambio, y efecto sobre los barrios circunvecinos. El resultado es una plaga urbana y un sistema de distribución de alimentos altamente ineficiente.

Muy a menudo, la reacción del gobierno es tratar de resolver el problema mediante el desarrollo de instalaciones físicas solamente. Nuestra experiencia sugiere que las instalaciones físicas claves no deben ser solamente modernizadas o convertidas en lugares más higiénicos. En primer lugar, debe realizarse un análisis cuidadoso de las transacciones de intercambio y de distribución física entre los niveles minorista-mayorista, como asimismo de las transacciones de intercambio y distribución física entre los niveles de acopio rural-mayorista. En breve, las instalaciones deben ajustarse al marco institucional y administrativo del sistema que las utiliza.

En segundo lugar, el desarrollo de instalaciones físicas provee una oportunidad inestimable para inducir cambios, tanto en la fase minorista-mayorista, como en la fase productor/acopiador-mayorista. Es posible ofrecer incentivos a mayoristas agresivos e innovadores, en la forma de instalaciones físicas y crédito, para inducirlos a realizar operaciones encaminadas al desarrollo de cadenas tal como se describe en la próxima sección. Las instalaciones para transportistas y para el manipuleo físico pueden ser desarrolladas para ayudar a la rutinización de las relaciones de compra-venta entre minoristas-mayoristas y productores/acopiadores-mayoristas. Por ejemplo, se pueden proveer instalaciones para la clasificación y selección de los productos y brindar asistencia para el

desarrollo de normas comerciales aceptables. Se pueden desarrollar operaciones especializadas de transporte. Se pueden institucionalizar sistemas de información sobre las condiciones de oferta y demanda y los movimientos de los precios; todo ello dentro del contexto del cambio físico, aprovechando la oportunidad en que las nuevas prácticas tienen mayor probabilidad de ser aceptadas.

En Bogotá, Colombia, una corporación mixta fue creada por los organismos públicos a fin de planificar, construir y operar un programa integrado de reformas en la distribución urbana de alimentos. No sólo se enfatizó la necesidad de mejorar las instalaciones físicas, sino que también se realizaron estudios para identificar las oportunidades de mejorar el desempeño de todo el sistema. Se ofrecieron programas de capacitación a mayoristas y a minoristas antes de que las nuevas instalaciones mayoristas fueran terminadas. Se brindó asistencia técnica especial a minoristas, mayoristas, acopiadores y productores agrícolas, para estimular la adopción de las mejoras administrativas que se requerían para el manejo eficiente del nuevo mercado central mayorista. En algunos casos se utilizaron créditos especiales para estimular la adopción de las prácticas administrativas sugeridas. Finalmente, fueron ofrecidos otros servicios públicos para mejorar el desempeño del mercado, tal como la recopilación y diseminación oportuna de información de mercados, asistencia para mejorar los procedimientos de empaque, y desarrollo de una bolsa de productos agrícolas.

#### Desarrollo de cadenas urbanas de alimentos

La factibilidad de mejorar la eficiencia de la comercialización urbana de alimentos ha sido documentada en los estudios del LAMP, tal vez en forma más extensa en el informe de Cali. En el caso de Bolivia, tomando como base algunos cálculos burdos, hemos estimado que existía una alta probabilidad de reducir el precio de los alimentos a nivel minorista, por lo menos en un 5 por

ciento, si se alcanzaban algunas economías de escala en ese nivel. (No se realizaron estimaciones sobre posibles reducciones de costos en la distribución mayorista). Tales economías de escala parecían alcanzables dentro de una área de mercado en la que ningún consumidor necesitaría caminar más de 3 ó 4 cuadras para llegar a un moderno expendio de alimentos.<sup>18/</sup>

En el caso de Recife las economías de escala alcanzadas por los negocios de venta por autoservicio, han logrado ya reducciones en los precios. Una mejor integración de los canales también ha producido un impacto sustancial sobre los niveles de precios, al reducir los costos de abastecimiento. La capacidad, de dos cadenas de supermercados, para ejercer presión sobre los canales de abastecimiento fue significativa. En un caso, el de Bom Preco, la integración hacia atrás llegó hasta la propiedad parcial de arroceras, y resultó en reducciones de precios a nivel minorista del orden del 10 al 15 por ciento. Otra cadena de supermercados, COMPREBEM, se enfrentaba a un monopolio, una cooperativa de productores de pollos en el área de Recife, el cual era el único abastecedor que podía servir adecuadamente las necesidades de COMPREBEM. En virtud de su escala de operaciones, COMPREBEM empezó a comprar a las grandes cooperativas del Sur de Brasil y fue capaz de generar una presión competitiva sobre el abastecedor de Recife. Los precios locales a nivel de consumidor fueron subsecuentemente reducidos. Aunque el caso de los huevos sólo es un ejemplo, ilustra claramente la presión competitiva que los detallistas en gran escala (o mayorista) pueden ejercer sobre el sistema.<sup>19/</sup>

Otro elemento interesante de la situación en Recife fue la medida en que las acciones de un supermercado, con una política de vender altos volúmenes a bajos márgenes, afectaron a una gran porción del sistema total de distribución minorista. Inmediatamente, los supermercados competidores se vieron obligados a reducir sus precios y a cambiar sus políticas de precios. A su vez las pulperías de barrio, dentro del radio de acción de los supermercados, se vieron forzadas a reducir sus precios. Esta reacción en cadena de una competencia dinámica de precios resultó en disminuciones en los márgenes, de casi una tercera parte.<sup>20/</sup>

Las cadenas de supermercados de Cali no siguieron ninguna política de liderazgo de precios, sino que restringieron sus esfuerzos a las áreas de ingresos elevados. Consecuentemente, para obtener algunas estimaciones de las posibles ganancias económicas que se podrían derivar de las reformas en el sistema de mercado, simulamos un sistema modificado. Estimamos una reducción de por lo

18/ Véase el LAMP Bolivian Report, págs. 204-216.

19/ Véase el LAMP Brazil Report, págs. 6, 5/6.

20/ Véase LAMP Brazil Report, págs. 6-3/4

menos 6 por ciento en los precios de los alimentos para los consumidores de ingresos bajos y medios si se pudiera introducir un sistema moderno de distribución minorista-mayorista.

Los cálculos específicos están detallados en el estudio de Cali y no los reproducimos aquí.<sup>21/</sup> No obstante, es importante delinear el enfoque que se siguió y especificar los principales factores considerados. En primer lugar, estábamos muy preocupados de que no se intentara simplemente transplantar supermercados estadounidenses a las áreas de ingresos bajos y medios. Más bien, buscamos un tipo de operación que proporcionara economías de escala y al mismo tiempo siguiera funcionando como un negocio de barrio, vale decir, dependiente del tráfico de peatones. En consecuencia, recomendamos expendios de 2.000 pies cuadrados aproximadamente, y que significara inversiones mínimas en equipo. Tales expendios eran viables si operaban con un radio de mercado de sólo tres cuadras y pasarían a ser extremadamente rentables si el área de mercado se aumentaba a un radio de cuatro cuadras.

En segundo lugar, la ubicación conveniente del negocio debía ser combinada con una variedad que incluyera un surtido completo de los principales artículos alimenticios. Específicamente, esto significaba que tanto las carnes como las frutas y hortalizas deberían ser manejadas en mucho mayor medida y en una forma más eficiente, que lo habían hecho las pulperías de barrio existentes. Obviamente ésta es una tarea difícil, ya que ni en los países desarrollados el manipuleo de productos perecederos es una tarea fácil. En nuestro análisis económico "proforma" se incluyeron a administradores bien pagados para manejar las frutas frescas, las hortalizas y las carnes. Sin embargo, puede ser más factible desarrollar un sistema de operaciones por subarrendamiento para los productos perecederos, posibilidad que merece cuidadosa consideración.

En tercer lugar, creemos que una reforma dinámica a nivel minorista es posible sólo si se realizan también reformas a nivel mayorista. Un sistema eficiente de distribución de alimentos se puede lograr a través del desarrollo de una variedad de cadenas competitivas mayorista-minorista. El énfasis debe ser puesto en aquellos programas gubernamentales que estimulen un equilibrio competitivo entre los siguientes tipos de cadenas mayoristas-minoristas: 1) cadenas privadas —cadenas de negocios minoristas integradas vertical y horizontalmente, atendidos por un solo almacén mayorista, todo bajo una propiedad única—; 2) cadenas de detallistas asociados en una cooperativa —una organización cooperativa de minoristas independientes integrados en una cadena atendida por un solo almacén de propiedad cooperativa—; 3) cadenas voluntarias —una organización contractual de minoristas independientes integrados en una cadena atendida

21/ Véase LAMP Colombia Report, págs. 97 a 109

por un solo mayorista independiente—; 4) cadenas cooperativas de propiedad de los consumidores —una federación de negocios minoristas cooperativos propiedad de los consumidores, atendidos por un almacén de propiedad cooperativa—; y 5) cadenas minoristas de propiedad gubernamental —un grupo de negocios minoristas de propiedad del gobierno atendidos por un solo almacén gubernamental—.

Se requiere una combinación de tipos de cadenas para estimular la competencia. Mientras que los incentivos ayudan a inducir al cambio, los niveles apropiados de presión competitiva inducirán también a los comerciantes a aprovecharse de dichos incentivos o a solicitarlos. Nosotros concebimos un sistema competitivo equilibrado entre las cadenas mayoristas-minoristas de distribución de alimentos.

En cuarto lugar, el programa que concebimos requiere un nuevo enfoque del crédito supervisado. Si bien es cierto que cualquier banquero debe preocuparse por la seguridad del capital prestado, así como del flujo futuro de intereses, los bancos de desarrollo también deben preocuparse porque sus escasos recursos se utilicen en aquellos proyectos que ofrezcan las mayores ventajas. Las capacidades requeridas para administrar las firmas mayoristas y minoristas de alimentos resultan escasas en las áreas estudiadas. Es por lo tanto de suma importancia incluir un componente de capacitación técnico-administrativa en cualquier programa crediticio. Este componente educacional debería tomar la forma de consulta continua, así como también de cursos iniciales de capacitación.

La capacitación en administración debería estar centrada en el mayorista, quien actúa como el capitán del canal. En la mayoría de las cadenas modernas de distribución de alimentos, el mayorista juega un papel prominente en la provisión de servicios y consejos administrativos a los minoristas afiliados. Estos servicios incluyen ideas y programas de desarrollo comercial, políticas y estrategias de precios, sugerencias sobre la combinación de líneas de productos, capacitación de los empleados del negocio, procesamiento de órdenes de compra, clasificación, almacenamiento y transporte, y financiación de inventarios y equipo. En la medida necesaria, el gobierno o la agencia autónoma que administre el programa crediticio, debería trabajar con el mayorista para desarrollar y proveer estas capacidades y servicios administrativos.

Dado que estamos particularmente interesados en el desarrollo de la comercialización urbana de alimentos con el fin de ayudar a los consumidores de ingresos bajos y medios, el crédito debería ser proporcionado sólo a las cadenas que atienden estas áreas. Sin embargo, estas cadenas deberían atender también las áreas de niveles de ingresos elevados. El enfoque es el de combinar el volumen y las altas ganancias de los negocios ubicados en

las áreas de altos ingresos, con el volumen y las bajas ganancias unitarias de los negocios ubicados en zonas de ingresos bajos y medios, a fin de alcanzar las ganancias deseadas por las cadenas, al mismo tiempo que los beneficios sociales públicos. Más aún, combinando los distintos tipos de negocios, los mayoristas de esas cadenas pueden seleccionar y clasificar los productos según las demandas de los distintos grupos con diferentes ingresos, para así reducir considerablemente las pérdidas de productos perecederos.

En quinto lugar, estamos preocupados por los costos sociales de cualquier programa de reformas. En estos momentos, una preocupación importante en Latinoamérica es el grado de desempleo urbano. El sector de distribución minorista de alimentos siempre ha sido considerado como capaz de absorber la mano de obra excesiva, con la consecuente renuencia, por parte de los funcionarios públicos, a perturbar el sistema tradicional. En las simulaciones desarrolladas en el estudio de Cali, nuestros cálculos indicaron que un sistema moderno puede operar con la tercera parte de la mano de obra utilizada por el sistema tradicional. Experiencias posteriores y la confección de nuevos cálculos sugirieron que se necesitaría una cantidad significativamente más grande de trabajadores —debido en parte a que originalmente habíamos asumido que los negocios operaría sólo con ventas por autoservicio, y ahora creemos que se hace necesario continuar con el sistema de atención personal, por lo menos, para algunos productos.

Ahora consideramos que un sistema más moderno de distribución urbana de alimentos probablemente emplearía de la mitad a las dos terceras partes de la mano de obra utilizada en el sistema tradicional.

Debido a la necesidad crítica de reducir el desempleo real y la desocupación disfrazada en los países en vías de desarrollo, los programas de reforma de comercialización urbana que se sugieren aquí pueden ser considerados socialmente indeseables. Estamos conscientes de este problema, pero creemos que existen una variedad de factores opuestos que deben ser considerados. Primero, hay que reconocer que la modernización de un sistema de distribución de alimentos no se produce inmediatamente. Más aún, el ritmo de crecimiento de la población y de los ingresos urbanos es tal, que requiere una oferta creciente de servicios de comercialización de alimentos, neutralizando en gran medida la tendencia, en el sistema moderno de distribución de alimentos, hacia las operaciones de mayor escala. Así, pues, el empleo total en la distribución urbana de alimentos, probablemente, no se reducirá en términos absolutos. En Puerto Rico, por ejemplo, el empleo en la distribución urbana de alimentos permaneció estable, aún cuando un programa sustancial de reformas de comercialización urbana estuvo en operación por más de diez años, y más aún los minoristas modernos habían aumentado su parti-

cipación en el mercado en un 50 por ciento de las ventas urbanas de alimentos.<sup>22/</sup>

En segundo lugar, las condiciones de rápida entrada y salida del mercado por parte de las pulperías de barrio, indican que estos expendios no proporcionan una base de empleo estable. La experiencia de Puerto Rico sugiere que muchas de ellas pueden continuar sobreviviendo confortablemente si se dedican a la venta de bebidas o trabajan una línea muy limitada de productos de consumo popular en una ubicación estratégica. Nuestros datos de Colombia muestran que muchas de las pequeñas pulperías de barrio obtienen un alto porcentaje de sus ganancias gracias a las ventas de bebidas y que, por lo tanto, podrían evolucionar como lo hicieron sus contrapartes en Puerto Rico, cuando se enfrenten con la competencia de los modernos negocios minoristas.

En tercer lugar, cualquier análisis de los efectos de los cambios en la comercialización de alimentos sobre el empleo directo, debería realizarse teniendo en cuenta los siguientes efectos positivos y dinámicos: 1) Una reducción del 6 al 8 por ciento en los precios de los alimentos para un gran número de pobladores urbanos que gastan más del 50 por ciento de sus ingresos en alimentos, 2)

esa reducción en los precios de los alimentos tendrá un subsecuente efecto positivo sobre la demanda efectiva de artículos alimenticios y no alimenticios, 3) una reducción en las pérdidas y deterioro de productos, y 4) una reducción en los riesgos de mercadeo, que proporcionará a su vez un mayor incentivo a los productores agrícolas para expandir la producción.

Es interesante señalar que la inversión total en un sistema de distribución moderno de alimento, es menor que aquella requerida por el sistema tradicional, para ofrecer un volumen de ventas equivalente. Los negocios tradicionales son desastrosamente ineficientes en el uso de capital, especialmente de capital fijo. Es más, los requerimientos de equipo de capital de los negocios propuestos, mejorarán la producción y el empleo en las industrias modernas que lo proveerían, en oposición a las industrias artesanales que actualmente son utilizadas para suministrar la mayor parte del equipo que se puede observar en las pulperías de barrio.

El enfoque que se acaba de presentar está desde luego sujeto a muchas variaciones. Sugerimos, sin embargo, que lo propuesto es viable y que constituye un insumo de valor en el proceso de desarrollo.

---

22/ Véase Food Marketing in the Economic Development of Puerto Rico (Research Report No. 4, Latin American Studies Center, Michigan State University, East Lansing, Michigan), pág. 280.

## SUBSISTEMAS DE PRODUCTOS AGRICOLAS

En el capítulo anterior examinamos los principales problemas en la comercialización de alimentos a nivel de consumidor urbano, de mayorista y de detallista. La preocupación se centraba en las instituciones y sus actividades de distribución de pequeñas cantidades, de una amplia variedad de productos, a los consumidores urbanos. En este capítulo miramos más de cerca los canales de abastecimiento, para tratar de explicar algunos de los problemas de coordinación en la comercialización de los principales productos e insumos agropecuarios. El interés se centra en la producción y en el acopio de productos agropecuarios, para un despacho eficiente a los mayoristas.

Para fines analíticos, hemos encontrado conveniente enfocar nuestra atención en subsistemas de artículos básicos, los que definimos como el conjunto completo de actividades realizadas en la producción, acopio, procesamiento, distribución y consumo de un producto en particular.

La coordinación vertical<sup>1/</sup> de cualquier subsistema de productos agrícolas se logra a través de las decisiones diarias de una multitud de agricultores individuales, intermediarios privados, cooperativas y agencias oficiales. La mayoría de los agricultores y comerciantes en los países en desarrollo han estado fuertemente orientados hacia los métodos tradicionales de realizar negocios. Mientras que aquéllos con una educación más formal tienden a ser más creativos, su comportamiento es rara vez diferente del de aquéllos menos educados. Más aún, aquéllos que intentan un comportamiento innovador, frecuentemente se encuentran limitados por sus escasos recursos, la resistencia de los abastecedores o de los compradores, y una falta de asistencia técnica experimentada. Frecuentemente hay muy pocas innovaciones factibles para una firma de comercialización que trabaja en pequeña escala. Los márgenes de comercialización pueden ser relativamente altos, pero los retornos a la mano de obra, la administración y el capital son frecuentemente bajos debido a la baja productividad y a las estrategias requeridas para enfrentar la incertidumbre, las cuales elevan los costos.

Las consecuencias de estos subsistemas de alimentos coordinados de un modo tradicional, son precios relativamente altos al consumidor, precios relativamente bajos e inestables a nivel de finca, y una asignación ineficiente de recursos productivos para alcanzar los deseos y las necesidades de la sociedad.

Por otro lado, si el sistema de distribución de alimentos estuviese bien coordinado, los consumidores recibirían un abastecimiento estable y adecuado de alimentos nutritivos a precios razonables. Los precios subirían y bajarían para reflejar los patrones de producción cambiantes, debido a factores biológicos. Las diferencias de precios entre distintas localidades en un área de mercado, reflejarían las diferencias reales de los costos de transporte. Las variaciones estacionales de precios tendrían una relación estrecha con los costos de almacenamiento o con las diferencias estacionales en los costos de producción y distribución. Los márgenes de precios, o diferencia entre los precios, para un mismo producto, a nivel de finca y a nivel detallista urbano, sería muy cercano a los costos reales de proveer los servicios necesarios de comercialización. Los retornos a los agricultores serían suficientes para inducirlos a producir las cantidades y calidades de productos que satisfacerían la demanda agregada de los consumidores. Se establecería también un precio de mercado que vendría a equilibrar las fuerzas de la oferta y la demanda, sin excedentes muy significativos, o en caso contrario, se desarrollarían las instalaciones de almacenamiento necesarias.

Para poder llegar a crear un ambiente favorable para mejorar la coordinación de los subsistemas de comercialización de productos, es muy importante para aquéllos encargados de dictar la política agropecuaria, así como también para las firmas en los subsistemas, entender mejor la interdependencia entre los agricultores y sus agentes de mercadeo. En un sentido muy real, los agricultores y aquéllos que comercializan sus productos están relacionados en una sociedad generalmente no reconocida. El agricultor depende de sus compradores para buscar un mercado a un precio, a nivel de finca, tal que le permita obtener una utilidad justa; este comprador a su vez depende de la persona que le compra, y así, ésto se repite a través del canal de comercialización. Cada agente que manipula un determinado producto está relacionado, no importa cuán informalmente, con todos los otros que han manipulado el producto en su movimiento hacia el consumidor final. Por lo tanto, la rentabilidad de cada firma en el canal, está significativamente relacionada con la efectividad de sus socios en el comercio.

Reconociendo esto, pueden tomarse diferentes acciones de grupo para enfatizar la complementariedad de las actividades de distintos participantes en el canal de producción-distribución; algunos ejemplos de estas acciones de grupo son: asociaciones de comercio, organizaciones de agricultores, cooperativas, acuerdos voluntarios

1/ Para una definición de coordinación vertical, véase pág. 19

entre firmas a distintos niveles de comercialización, contratos, e integración vertical.

A nivel de firma individual, los agricultores y comerciantes pueden ser motivados para organizar mejor las relaciones comerciales con compradores y con abastecedores. El agricultor o el comerciante puede hacer esto simplemente dando mejor información y servicio; asegurando así la cooperación para su idea innovadora. Puede usar un arreglo contractual, o puede buscar una integración vertical con sus abastecedores o compradores a través de una adquisición, una fusión o una organización cooperativa. Todas éstas son formas de mejorar la coordinación<sup>2/</sup> en el sistema de distribución de alimentos, y por lo tanto, contribuyen al desarrollo de subsistemas progresivos y efectivamente competitivos de producción-distribución.

En una economía predominantemente de mercado con un nivel razonable de competencia efectiva, los beneficios privados a corto plazo por los empresarios individuales se traducirán en beneficios a largo plazo para la sociedad, ya que se puede esperar que las firmas menos exitosas traten de imitar a las firmas más exitosas.

Una mejor coordinación vertical<sup>3/</sup> reduce la incertidumbre, aumenta las oportunidades para una adopción conjunta de innovaciones que requieren un acuerdo entre el comprador y el vendedor, y podría hacer posible que algunos de estos beneficios pasaran a consumidores y a productores.

Por otra parte, existen ciertos factores que pueden impedir la competencia y prevenir que los beneficios privados a corto plazo, se traduzcan en beneficios a largo plazo para la sociedad. Entre estos cabe destacar los obstáculos a la imitación como por ejemplo: patentes, licencias, limitaciones legales o financieras, limitaciones al acceso de la tecnología y a las destrezas administrativas, colusión, etc. Un mejoramiento de la coordinación vertical, necesaria para mejorar el desempeño del sistema de mercadeo, tiende a reducir el número de transacciones independientes en el proceso de comercialización. Los beneficios de un desempeño mejorado del mercado pueden quedarse en las manos de unos pocos, si no se mantiene una competencia vigorosa y efectiva; por lo tanto el gobierno debe promover una competencia efectiva.

2/ Ver definiciones en la página 19

3/ Por una "mejor coordinación vertical" queremos decir cosas tales como una información de mercado precisa y oportuna para todos los participantes; mejor comunicación de las preferencias de los consumidores a lo largo del canal en cuanto a grados, calidad, forma y tiempo; acuerdos de compra a futuro verbales o escritos; procedimientos de almacenamiento mejorados en localidades adecuadas; procedimientos mejorados de manipuleo físico y transporte del producto; y mejoramiento similares en la organización y operación del sistema de mercadeo.

## Análisis de los subsistemas de productos

Nuestro enfoque para estudiar el desarrollo del sistema de comercialización agrícola, ha consistido en recoger información y observaciones que nos permitieran describir y diagnosticar los problemas en la coordinación vertical del mercado para los principales grupos de productos e insumos agrícolas. Hemos tratado de identificar las oportunidades, particulares y públicas, para estimular una coordinación vertical más efectiva, para mejorar así el desempeño del sistema de comercialización.

Nuestros estudios de los subsistemas de artículos básicos enfocan grupos de productos, algo distintos en los diferentes países, reflejando la importancia económica relativa en cada caso. En general hemos examinado los siguientes grupos: 1) granos; 2) frutas y hortalizas; 3) pollos y huevos; 4) leche y 5) carnes rojas.

En esta sección examinaremos los resultados de nuestros estudios de los subsistemas de productos e insumos agrícolas en Colombia comparándolos, donde se presta, con los de otros países. Más adelante, reconociendo los peligros de la sobregeneralización, ofreceremos algunas conclusiones en relación a los principales problemas de coordinación de los mercados agrícolas en Latinoamérica. Para mayores detalles dirigimos la atención del lector a los informes del LAMP.

### Granos

Existe una mayor variabilidad en la estructura del mercado de granos de un país a otro, que en el caso de cualquier otro grupo de productos. De hecho existe una gran variabilidad de una región a otra dentro de un mismo país. En algunas áreas existen agricultores, acopiadores, mayoristas y procesadores que operan con volúmenes relativamente grandes, mientras en otras áreas, pequeños agricultores venden sus excedentes a pequeños acopiadores que pueden, a su vez, vender a acopiadores más grandes o a detallistas en los pueblos cercanos. Esto es lo que William O. Jones ha llamado el "gran comercio" y el "pequeño comercio" en Africa.<sup>4/</sup> El gran comercio pareciera estar desempeñándose relativamente bien, beneficiando tanto a los agricultores grandes como a los comerciantes; mientras el pequeño comercio deja mucho que desear, especialmente desde el punto de vista del pequeño agricultor.

Hemos encontrado una gran preocupación gubernamental por la comercialización de granos. Probablemente esto surge de la creencia de que los granos son un componente importante del presupuesto alimenticio del consumidor y por lo tanto, objeto de una mayor preocupación en la economía agrícola. Nuestras investigaciones indican que mientras ciertos granos y ciertos productos

4/ W.O. Jones, Marketing Staple Food Crops in Tropical Africa, Cornell University Press, Ithaca, N.Y., 1972.

basados en los granos (maíz, arroz, frijoles, pan) se consumen regularmente, pueden no ser tan importantes en los presupuestos alimenticios de los consumidores como frecuentemente se cree. En Cali, los gastos en granos y productos basados en granos sumaban menos del 22 por ciento de los gastos alimenticios de los consumidores, en comparación con más del 29 por ciento para las carnes rojas, 17 por ciento para las hortalizas y frutas frescas, y 16 por ciento para otros productos procesados. La preocupación gubernamental puede también ser un reflejo del hecho de que los líderes políticos encuentran, relativamente más fácil, dar una apariencia de mejoramiento en el mercado de los granos, que en el de cualquier otro grupo de productos.

Encontramos en cada país una institución pública de importancia, con la responsabilidad de ayudar a estabilizar los mercados agrícolas, y de mejorar el desempeño del sistema de comercialización. Estas instituciones invariablemente dedican la mayoría de sus esfuerzos, si no todos, a los mercados de granos. Sus esfuerzos generalmente se centran alrededor de alguna combinación de medidas relacionadas con controles de importación de granos, precios mínimos de sustentación, administración de inventarios de reserva, y operación de expendios detallistas y mayoristas (supuestamente concentrados en las áreas de bajos ingresos). Estas instituciones tienen la difícil, sino imposible, responsabilidad de mantener los precios, a nivel de agricultor altos y estables y bajos a nivel de consumidor.

Como la mayor parte de nuestra investigación ha tenido un carácter regional más que nacional, no hemos podido examinar a profundidad, tales políticas nacionales. Sin embargo, nuestros resultados han indicado que muchos programas nacionales de comercialización de granos no están operando efectivamente y algunas veces tienen efectos negativos sobre los mercados; además, le cuestan, a los contribuyentes, grandes sumas de dinero.

A pesar de que se encontraron diferencias significativas en la variabilidad de la estructura de los mercados de granos, los problemas básicos eran notablemente parecidos de un país a otro. Estos son problemas estándares que se han reconocido desde hace mucho tiempo como problemas de comercialización de granos en las economías en desarrollo; entre estos se pueden destacar los siguientes: 1) amplias variaciones espaciales y temporales de precios. 2) altas pérdidas físicas; 3) falta de información sobre precios de mercado, oferta y otros factores necesarios para la toma de decisiones; 4) capacidad de almacenamiento insuficiente, mal ubicada y subutilizada; 5) falta de grados y normas apropiadas; y 6) métodos de manipuleo de alto costo.

Identificar los problemas es relativamente simple; sin embargo, es mucho más difícil entender las

razones del por qué estos problemas no se han resuelto, y determinar las maneras factibles de cómo motivar a los empresarios particulares para resolverlos.

Es muy claro que una razón principal del por qué las prácticas de comercialización de granos continúan siendo tradicionales, es la falta de conocimiento sobre comercialización por parte de los agricultores, intermediarios y funcionarios públicos.

Una segunda razón es la falta de programas gubernamentales efectivos; muchos de estos problemas, tales como grados, información de precios y caminos, requieren programas positivos de gobierno.

Una tercera razón es que las soluciones a muchos de estos problemas requieren cambios entre un gran número de agricultores, firmas de comercialización y quizás aún de consumidores, de tipo estructural, institucional y de comportamiento, en una secuencia bien determinada. Las fuerzas que podrían iniciar esa secuencia de cambios no están presentes en los subsistemas de comercialización tradicionales. A pesar del gran número de firmas que compiten, la facilidad de entrar y salir del mercado, y la ausencia de colusión; el nivel de competencia innovativa es bajo. Los agricultores y los intermediarios han caído en un patrón de comportamiento tradicional, ya que tienen muy poco conocimiento de las prácticas alternativas de comercialización. No se ven incentivadas al cambio, y por lo tanto, no son competitivamente innovadoras. Algunos efectos demostrativos potenciales, son contrarrestados por actitudes sociales negativas hacia los intermediarios, y por los niveles muy altos de riesgo e incertidumbre. Estos mismos factores desaniman a aquellas firmas que podrían estar en una posición de poder económico y gerencial, a imponer estructura y orden en el canal de comercialización.

Una cuarta razón para continuar con las prácticas de comercialización tradicionales de granos, es la falta de una organización mayorista-detallista efectiva en las áreas urbanas. En otras palabras, los canales de comercialización urbanos, que están atomizados, se saturan como resultado del gran número de transacciones individuales costosas.

Creemos que se necesitan esfuerzos creativos y concentrados del gobierno para sobreponer estas razones que perpetúan los problemas, reconocidos desde hace mucho tiempo, en la comercialización de granos. Los programas del gobierno en la comercialización de granos no han reconocido estas razones que explican las actitudes tradicionalistas, ni las han tratado de sobreponer. Mas bien, se ha enfatizado la regulación gubernamental de los mercados y los programas de sustentación de precios; y frecuentemente, también, el estado ha intervenido directamente en los mercados a través de programas de almacenamiento, y compra y distribución de granos. Estos programas pueden ser necesarios bajo ciertas circunstancias pero aparentemente son insuficientes.

## Frutas y hortalizas

El subsistema de producción-distribución de frutas y hortalizas es el más complejo y probablemente el más difícil de racionalizar de todos los subsistemas de los principales grupos de productos. Este grupo es un grupo grande y heterogéneo de productos, incluyendo artículos tan diversos como papas, tomates y papaya. Debido a las características biológicas de producción, generalmente existen variaciones en la producción, tanto estacionales como cíclicas, asociadas a amplias fluctuaciones de precios. La mayor parte de las frutas y hortalizas son relativamente perecederas y por esto, las pérdidas en el proceso de comercialización comúnmente son sustanciales. Estas características contribuyen a los, relativamente, altos riesgos que enfrentan tanto los productores, como los intermediarios; así como también a los problemas complejos de organización que existen en la producción y en la distribución.

Si bien es cierto que ningún producto de este grupo representa un porcentaje muy alto de los gastos totales de los consumidores en alimentos, el total de las compras de los consumidores en frutas y hortalizas se acerca a un 25 por ciento.<sup>5/</sup> Comúnmente la yuca, las papas, los plátanos, los bananos, las cebollas y los tomates constituyen alimentos básicos en la dieta de todos los grupos de ingresos en los países latinoamericanos. Mientras estos productos básicos, normalmente son inelásticos en cuanto a ingreso y a precio, otras muchas frutas y hortalizas son altamente elásticas, de tal manera que como grupo, el consumo total aumenta relativamente rápido a medida que los ingresos aumentan y los precios disminuyen.

El sistema de producción-distribución de frutas y hortalizas también merece un énfasis especial porque se adapta a la agricultura en pequeña escala y requiere bastante mano de obra. Los mejoramientos en este sistema pueden ayudar a un gran número de productores, intermediarios, consumidores y trabajadores.

Las frutas y hortalizas generalmente son producidas por pequeños agricultores, que obtienen poco más que la subsistencia de sus fincas. Los costos de acopio son altos, debido a que las fincas están geográficamente dispersas y producen cantidades extremadamente pequeñas de un producto en particular, en un momento determinado. Debido a los mercados inciertos y a la falta de recursos e información, estos pequeños agricultores no han adoptado rápidamente, prácticas para aumentar la cantidad y calidad de sus productos.

El sistema de comercialización de frutas y hortalizas también está dominado por un gran número de pequeñas firmas que obtienen bajos retornos, pero también altos márgenes brutos por los servicios que desempeñan.

<sup>5/</sup> Ver Cuadro No. 2.3.

Los altos márgenes brutos son, en parte, resultado de las pequeñas cantidades y de la perecibilidad de los productos de baja calidad que manejan. La calidad del producto varía mucho porque se da muy poca atención al control de calidad, tanto en la producción como en la distribución. La producción y los precios también varían mucho debido a los cambios en el clima y al deficiente sistema de información que guía las decisiones de producción y de comercialización.

Los canales de comercialización de frutas y hortalizas generalmente incluyen uno o más niveles de acopiadores rurales, quienes compran en las fincas y/o en los mercados de pequeños pueblos rurales; estos llevan los productos a las ciudades para revenderlos a los mayoristas.

Tanto en Cali como en Recife, estos acopiadores generalmente compran cantidades pequeñas de varios productos en un determinado día, vendiendo pequeñas cantidades a los mayoristas en los mercados centralizados.<sup>6/</sup> La centralización del mercado es importante para una formación eficiente de precios, debido al gran número de pequeños comerciantes y a la cantidad limitada de información. Los mayoristas venden a muchos detallistas individuales cantidades extremadamente pequeñas.<sup>7/</sup> Muchos de estos detallistas, tradicionalmente han operado en pequeños puestos individuales, localizados en los mercados centrales públicos.

Las razones históricas para la centralización del comercio detallista son las siguientes: 1) un número relativamente reducido de consumidores concentrados geográficamente; 2) una alta perecibilidad de productos no refrigerados; 3) un bajo consumo per capita de frutas y hortalizas; y 4) un número relativamente grande de detallistas con información de mercado limitada. Estas condiciones, necesariamente, no prevalecen en los centros urbanos de hoy día.

En el estudio de Cali ofrecimos varias sugerencias para mejorar el subsistema de producción-distribución de frutas y hortalizas. Brevemente las repasamos con el fin de que ellas ilustren una manera útil para desarrollar este subsistema en los países que enfrentan problemas similares.

Recomendamos que se identificaran las zonas de producción, en base a suelo, clima, altitud, proximidad al mercado, etc., que serían apropiadas para la especialización en la producción de ciertas frutas y hortalizas. Simultáneamente se necesitarían estudios de mercado para identificar la estacionalidad de los precios, los fal-

<sup>6/</sup> Por ejemplo, el volumen promedio total de operación de un acopiador de tomate en el Valle del Cauca fue de sólo 200 Kg.

<sup>7/</sup> En promedio el volumen total diario que los mayoristas en el Valle del Cauca vendían de tomate era de 50 Kg.

tantes, los excedentes y el potencial de expansión de la demanda. Contando con esta información, los funcionarios agrícolas del gobierno podrían proveer asistencia técnica a las cooperativas de productores, a los acopiadores y mayoristas, para ayudarles a desarrollar un acopio más racional, abastecimientos más confiables y una mejor calidad del producto.

Los contratos han tenido éxito para mejorar el abastecimiento y la productividad de las hortalizas industriales y tiene potencial como una técnica para productos frescos en el caso de los grandes mayoristas integrados. Se pueden alcanzar eficiencias significativas en la coordinación, por medio de acuerdos estables de compra entre acopiadores y el tipo de cadenas modernas de mayoristas-detallistas, que se discutieron en el capítulo 3.

Sugerimos un programa de crédito supervisado para pequeños agricultores de frutas y hortalizas, diseñado para mejorar la productividad de las fincas, disminuir los costos de acopio y distribución, y contribuir a patrones de producción y precios más estables. Estas metas se podrían lograr a través de lo siguiente: 1) requerir, como condición del préstamo, la adopción de prácticas conocidas para mejorar la producción; 2) distribuir el crédito, para productos en particular, de acuerdo a ciertas zonas, para así alcanzar una mayor concentración de la producción; 3) requerir un tamaño mínimo de plantación, para aumentar el tamaño de cada venta; 4) variar la cantidad prestada para un producto de acuerdo a la estación, de manera de lograr una mayor producción fuera de la estación normal.

Como parte de este programa, recomendamos que se agregaran especialistas en frutas y hortalizas al grupo regional de extensión agrícola. Aparte de proveer asistencia en la producción y comercialización individual, estos especialistas ayudarían a establecer cooperativas especializadas para comercializar los productos de sus asociados y obtener los insumos adecuados. Sería más fácil organizar estas cooperativas si la producción fuera concentrada por medio del programa de crédito. Los agentes de extensión también podrían ayudar a buscar acuerdos entre las asociaciones de agricultores y los grandes mayoristas; ya que cada uno podría ofrecer servicios valiosos al otro. Esto sería posible, sólo después de alcanzar un cierto nivel en la escala de las operaciones mayoristas de frutas y hortalizas.

Por último, recomendamos instalaciones especiales y asistencia, para el establecimiento de mercados organizados de frutas y hortalizas, en el centro mayorista de alimentos en Cali. En asocio con éstos, habría un programa de información de mercado patrocinado por el gobierno y se llevaría a cabo un esfuerzo oficial para desarrollar grados y normas prácticas y comercialmente aceptables, para ciertas frutas y hortalizas. Los agentes de extensión y los supervisores de crédito agrícola enseñarían a los agricultores, acopiadores, mayoristas y detallis-

tas, cómo usar la información de mercado y los grados de los productos y los motivarían a adoptarlos; y hasta donde fuese posible usarían el crédito, los servicios del gobierno y una mayor asistencia técnica, como incentivos para motivar el uso adecuado de esa información de mercados, de los grados y de las normas.

El programa total reduciría los costos de acopio, aumentaría el empleo y las oportunidades de ingresos rurales, y mejoraría la calidad de los productos para los consumidores. Esto requiere un esfuerzo coordinador considerable entre las diversas organizaciones del gobierno y las firmas particulares. Existen oportunidades significativas para desarrollar industrias de procesamiento de alimentos debido al aumento en los ingresos de los consumidores, al aumento en la urbanización y al crecimiento de los mercados mundiales de alimentos. Sin embargo, se necesita desarrollar sistemas bien coordinados para producir, adquirir materia prima y realizar las actividades de comercialización de productos eficientemente. Debido al uso intensivo de la mano de obra en las actividades de producción, procesamiento y comercialización, en el subsistema de las frutas y hortalizas, estos esfuerzos deberían producir oportunidades de empleo significativas, a medida que los mercados estabilizados reducen los precios y estimulan la demanda del consumidor, o a medida que los mercados de exportación se van desarrollando.

#### Aves y huevos

Se llevó a cabo un diagnóstico detallado de los subsistemas para aves y huevos, sólo en Cali y en el proyecto de investigación de Puerto Rico. Sin embargo, las observaciones cuidadosas de los subsistemas que existen en Recife y en Costa Rica, indican que las estructuras de comercialización, los patrones de comportamiento y los problemas que prevalecen en otros países latinoamericanos, son bastante similares.

En contraste con las frutas y hortalizas, la producción de aves y huevos está dominada por operaciones comerciales, que usan métodos relativamente modernos. El sistema de comercialización también tiende a estar muchísimo más racionalizado; sin embargo, la evidencia indica que existe un potencial considerable para mejorar, tanto las prácticas de producción como la coordinación del mercado. Los principales problemas encontrados fueron: calidad inestable del producto y abastecimiento de insumos agrícolas poco confiable.

La carne de pollo es un alimento altamente preferido con altas elasticidades de precio y de ingreso; la mayor parte de los mercados urbanos en los países en desarrollo comprarían cantidades mucho mayores si se pudieran alcanzar precios menores a través de mejoramientos en la producción y en la distribución. Estudios sobre la producción indican que existen diferencias sustanciales en los costos de producción en los diferentes tamaños de granjas.

La mayor parte de la producción de huevos y aves ya ha cambiado de explotaciones pequeñas, poco intensivas, a negocios más especializados, bien administrados y cada vez más grandes. En el Valle del Cauca, nuestra encuesta mostró que más de las dos terceras partes de los huevos y de los pollos se producían en unidades con más de 5.000 aves. También se determinó que la tendencia era hacia unidades de producción más grandes, debido a las aparentes economías de tamaño en la producción y en la distribución.

Los canales de comercialización para aves y huevos son bastante simples. La mayor parte de los productos van directamente del productor al consumidor. En algunos casos, los productores y cooperativas poseen y administran negocios de venta al detalle especializados, en áreas residenciales de altos ingresos, o en áreas cercanas a los mercados públicos. Muchos productores venden directamente a los supermercados, o a detallistas especializados que operan con grandes volúmenes. Algunos productores grandes también hacen el papel de mayoristas. En Colombia, el empaque y los grados de los huevos, recién había llegado a ser una práctica aceptada en el mercado.

Uno de los principales problemas en la comercialización de pollos parecía ser la falta de instalaciones adecuadas de procesamiento. Habían 20 pequeñas plantas en Cali, 10 de las cuales no tenían máquinas de desplume, calentadores de agua, ni refrigeración; además, ninguna de las 20 plantas podía utilizar los subproductos; no había inspección veterinaria certificada y el nivel de sanidad era deficiente.

Recomendamos dar asistencia técnica, en lo relacionado a prácticas comerciales, a las dos asociaciones de productores de huevos que existían en el Valle del Cauca, especialmente en el área de clasificación de los huevos. Se debería desarrollar un programa de información de mercado y de producción en cooperación con estas asociaciones para así estabilizar la producción. Una comisión nacional de avicultura, con representación de los diferentes segmentos de la industria, también podría llegar a constituirse en un mecanismo útil de coordinación.

La construcción de una planta moderna de procesamiento podría reducir los costos de distribución de carne de ave en Cali, y además mejorar la calidad de este producto. Nuestro estudio indicó que tal planta es económicamente factible, por lo que recomendamos dar asistencia técnica a los productores o a otro grupo participante en el mercadeo para ayudarlos a organizarse para construir tal instalación. La planta procesadora no sólo reduciría los costos de procesamiento, sino que también ofrecería la oportunidad para racionalizar el acopio y la distribución; los agricultores se beneficiarían de un mercado ampliado y los consumidores obtendrían un producto de mayor calidad a un menor precio.

## Leche

La leche es un alimento básico, que juega un papel singular en la mayor parte de los sistemas de distribución de alimentos. Se le reconoce ampliamente por su valor nutritivo en la alimentación infantil; pero debido a que es un artículo altamente perecedero y un excelente medio para la transmisión de enfermedades contagiosas (por ejemplo, tuberculosis y fiebre de Malta o mediterránea), los productores y manipuladores generalmente están sujetos a un control considerable por parte de las agencias públicas de sanidad. La preocupación pública acerca de los precios de la leche, frecuentemente lleva a controles más estrechamente supervisados y políticamente más sensibles que los controles sobre otros alimentos.

Los consumidores de Cali destinaban alrededor de un 11 por ciento de su presupuesto alimenticio para la compra de leche y productos lácteos. Sólo las compras de leche fresca, constituían un 8 por ciento del presupuesto alimenticio. Aunque no hay datos comparables, la evidencia sugiere que en Recife, Brasil, los consumidores probablemente gastaban un porcentaje similar de su presupuesto alimenticio en leche y productos lácteos.

El Cuadro 4.1 muestra el consumo total diario, por persona, de leche (equivalente a leche fluida) desglosado por forma de producto a nivel de detallista. El consumo per cápita es relativamente más bajo en Recife. Mientras la leche cruda es la fuente más importante de leche en Cali, es la menos importante en Recife; de un modo similar, la leche en polvo es la fuente menos importante de leche en Cali y la más importante en Recife.

Cuadro 4.1 Consumo diario per capita de leche (equivalente a leche fluida) en Recife, 1967, y en Cali, 1969.

Consumo diario per cápita de leche	Cali,		Recife, Brasil	
	Litros	% del Total	Litros	% del Total
Leche cruda	.087	53	.007	5
Leche Pasteurizada	.069	42	.039	30
Leche en polvo	.009	5	.085	65
Total	.165	100	.131	100

FUENTE: LAMP Colombia and Brazil Reports.

En ambos casos la leche cruda es la menos costosa, le seguía la leche pasteurizada y la leche en polvo era la más cara. La leche en polvo es la, higiénicamente, más segura y su forma es la más conveniente; mientras que la leche cruda frecuentemente es adulterada con agua, en forma intencional y se encuentra infectada con bacterias nocivas, debido a su pobre manejo.

En ambas ciudades, menos de la mitad de las casas tenían refrigeradoras, por lo que la mayor parte de los consumidores debían tener, distribución diaria de leche fresca, o usaban leche en polvo. La respuesta histórica a esta situación, en el Noreste del Brasil, ha sido la evolución a una amplia y bastante efectiva red de distribución de leche en polvo, abastecida por plantas relativamente grandes y eficientes, para servir a ciudades como Recife. Una gran parte de la capacidad de procesamiento está localizada en el Sur de Brasil, donde los costos de producción de leche son significativamente menores que en el Noreste. Por otra parte, debido a que las principales regiones productoras de leche, en el Noreste, están ubicadas a distancias de 50 a 100 millas de Recife, ha habido poco incentivo para desarrollar sistemas de acopio y distribución a domicilio de leche cruda.

La situación opuesta existe en el Valle del Cauca, en Colombia, donde el acopio de leche cruda y su distribución normalmente es realizada por individuos que poseen pequeños camiones. Estos individuos establecen acuerdos de compra con los productores de leche cercanos a la ciudad. La leche normalmente se recoge una vez al día, temprano en la mañana. Se maneja sin refrigeración, en tarros de leche. El distribuidor establece, en algunos sectores de la ciudad, su ruta de distribución a domicilio y a detallistas. Los consumidores llevan sus propios envases hasta el camión del distribuidor. El proceso completo desde el ordeño hasta la distribución a domicilio, se hace usando prácticas de manejo que son poco sanitarias y peligrosas, pero que posiblemente tiene costos bastante bajos. En Cali existía evidencia de que la adulteración, comúnmente con agua poco sanitaria, alcanzaba niveles del orden del 15 por ciento.

Tanto en Colombia, como en Brasil, la leche en polvo se fabricaba a partir de la leche producida en regiones bastante remotas. El fabricante hace los arreglos para que camioneros independientes recojan la leche, una vez al día, en cada finca abastecedora. Los costos de distribución y empaque del producto final son especialmente altos. El precio de la leche en polvo, cuando ésta llega al consumidor, expresado en su equivalente de leche fluida, es de un 50 a un 100 por ciento mayor que el de la leche cruda o pasteurizada.

Muchos consumidores parecen preferir la leche pasteurizada. Las ventas de este producto han ido en aumento en ambas ciudades; sin embargo, la competencia de precios de los distribuidores de leche cruda, junto con una administración deficiente, especialmente en la planta pasteurizadora de leche de Recife, impiden un desarrollo más rápido de las ventas de leche pasteurizada. Existen dos plantas pasteurizadoras particulares en Cali y una planta estatal en Recife.

Nuestro diagnóstico identificó varios problemas comunes en la producción-distribución de leche en Cali y en Recife. Primero, los métodos de manejo poco sanita-

rios y la adulteración, especialmente en los niveles de producción y de distribución de leche cruda, constituyen un peligro para la salud del consumidor. Segundo, la producción de leche decae en un 20 o un 25 por ciento durante la estación seca, que es cuando la demanda de los consumidores alcanza su máximo; sin embargo, el control de precios a nivel de consumidor y las políticas de precio de compra de los pasteurizadores, no permiten precios más altos con el objeto de incentivar a los lecheros a aumentar su producción durante la estación seca. Finalmente, la producción de leche por vaca permanece baja debido a deficientes prácticas administrativas.

En base a nuestra investigación en Cali y en Recife, como también en Puerto Rico, donde existían problemas similares de comercialización de leche en la década de 1950, creemos que las siguientes recomendaciones, ajustadas a las condiciones locales, podrían aplicarse en otras ciudades latinoamericanas.

Las recomendaciones para mejorar el sistema de comercialización de leche, incluyen una modificación substancial de las regulaciones sobre el mercado de la leche. Proponemos que se establezca una legislación que permita el funcionamiento de autoridades reguladoras regionales para la leche, en las principales zonas productoras. Estas autoridades serían responsables de lo siguiente: 1) establecer un plan de precios clasificado para la leche a nivel de finca, con ajustes estacionales; 2) establecer precios mínimos y/o máximos a varios niveles de distribución; 3) establecer y aplicar controles de sanidad y calidad; 4) vigilar la medición exacta y pago de la leche; 5) promover la distribución y el acopio de la leche a costos mínimos; y 6) educar a los consumidores sobre la leche.

El plan de precios clasificados, con ajustes estacionales, sería un incentivo para que los lecheros mejoren los patrones estacionales que se presentan en la producción. La regulación de precios puede ser necesaria, especialmente si toda la leche es pasteurizada únicamente por dos o tres firmas. Deberían fijarse diferentes precios para la leche entregada a domicilio y la leche comprada en las tiendas detallistas, reflejando el costo de distribución. También se necesita un código sanitario, de aplicación efectiva, ajustado a las condiciones existentes.

Se podrían tomar distintos enfoques para alcanzar los ahorros potenciales derivados de un sistema de acopio y distribución racionalizado. En Cali, una comparación entre los patrones de transporte existentes y los que surgirían en un sistema racionalizado, indicaron que los kilómetros viajados en el acopio de la leche se podrían reducir de cerca de 18.000 a menos de 4.000; y se podría lograr ahorros adicionales mediante el uso de camiones más grandes. Asimismo, un sistema de distribución urbano racionalizado, podría ahorrar más de una cuarta parte de los costos de transporte. Estos ajustes en el transporte de la leche liberarían más de 100 camiones, que se podrían destinar para otros usos.

Una manera para alcanzar los mejoramientos sugeridos, sería el requerir que toda la leche sea pasteurizada. Las plantas pasteurizadoras podrían, entonces, racionalizar el sistema de distribución y acopio. Por ejemplo, las dos firmas de pasteurización existentes en Cali podrían procesar toda la leche que allí se vende, con sólo pequeñas adiciones en su equipo actual. La cuantificación de esta alternativa indica que el precio promedio de toda la leche se podría reducir, pero sin embargo, el precio aún sería mayor que el de la leche cruda. Por esta razón habría que juzgar el valor de tener un sistema que pasteurice toda la leche. Si las estimaciones sobre la adulteración de leche cruda son correctas, es posible que un sistema que pasteurice toda la leche sea más barato que el sistema actual.

Como segunda alternativa, las autoridades encargadas de la comercialización de la leche podrían ayudar a formar una cooperativa, ya sea de camioneros-acopiadores o de lecheros, para manejar el sistema de acopio. Una tercera alternativa sería el de regular las utilidades en el acopio de la leche, asignando rutas, estableciendo prácticas de operación y fijando márgenes. Finalmente, las autoridades regionales pueden, simplemente, ayudar en la racionalización ofreciendo información y promoción a los camioneros.

Estos cambios beneficiarían a los muchos participantes en el sistema. Los consumidores se beneficiarían al tener abastecimiento estable, de una mayor calidad, de un producto seguro y confiable para su consumo. Las plantas pasteurizadoras se beneficiarían al contar con un abastecimiento más estable, y al aumentar sus ventas de leche. Los productores también se beneficiarían, ya que sus mercados serían más estables y los precios más remunerativos, lo que les permitiría a su vez, aumentar la productividad en sus fincas y la calidad de su producto.

La regulación del mercado mejoraría la coordinación y la estabilidad, abriendo así el camino a una producción y prácticas de mercadeo más eficientes, que bajo el actual sistema no se pueden alcanzar. Estas prácticas incluyen una producción más intensiva con sus consecuentes reducciones de costo, ordeño dos veces al día, manejo a granel, refrigeración en la finca y entregas menos frecuentes. El resultado neto de esto, puede ser, un sistema de producción-distribución más eficiente y progresivo, que ofrecería productos lácteos de mayor calidad a precios reales, iguales o menores a los vigentes.

### Carnes rojas

Nuestra investigación no ha incluido estudios completos sobre el subsector de carnes rojas. Por varias razones, en los diferentes países, se decidió asignar los recursos de la investigación a otros productos y a otros problemas institucionales, a pesar de que la carne roja es, generalmente, el producto que individualmente tiene la

mayor importancia dentro del presupuesto alimenticio del consumidor (27 por ciento en La Paz y 29 por ciento en Cali). Encontramos que la carne es una parte importante en la dieta de todos los consumidores, representando el 27 por ciento del presupuesto alimenticio del 20 por ciento de las familias en Cali (20 por ciento que representa el grupo de menores ingresos en esa ciudad).

La carne es un producto altamente perecedero, y a pesar de que la mayor parte de los consumidores no tienen refrigeración en sus residencias (más del 56 por ciento en Cali y Recife), la carne es un producto básico en la dieta de la mayoría. Por lo anterior, es obvio que el sistema tradicional de distribución de carne ha operado con carne fresca, es decir, los animales son sacrificados durante la noche, entregados sin refrigeración a los detallistas en la madrugada, y vendidos a los consumidores, y frecuentemente consumidos, ese mismo día. Si bien este sistema deja mucho que desear desde el punto de vista de la sanidad, la transformación del sistema en uno de carne enfría sería costoso y por lo tanto lento en ser adoptado.

Después de estudiar la parte urbana del sistema de carne en Cali, la venta de animales a mayoristas, la matanza alquilada en el matadero municipal y la distribución urbana de carne, llegamos a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

El sistema actual de carne provee un mínimo de servicios al consumidor, lo que significa una calidad innecesariamente baja del producto. Podrían proveerse mejores servicios y una más alta calidad a costos iguales o menores. Las prácticas de determinación de precios y de transacción, no facilitan la transmisión de las preferencias del consumidor a través de este sistema. La existencia de procedimientos sanitarios inadecuados en el manejo de la carne, pone en peligro la salud de los consumidores y reduce sus cualidades culinarias.

Los sectores de más bajos ingresos de la ciudad, son atendidos, de una manera muy deficiente, por el sistema de distribución minorista de carne, ya que la distribución mayorista de los cortes populares, que se demandan en estas áreas, es costosa. Las diferencias de precios para los distintos cortes de carne, no motivan una mejor distribución de los cortes populares. La mayor parte de las carnicerías son demasiado pequeñas para justificar un servicio eficiente. La carne es uno de los pocos productos en el sistema de distribución de alimentos que muestra evidencia de utilidades monopolísticas, ya que tanto los mayoristas de carne como los carniceros, en los mercados centrales, parecen obtener retornos injustificados por los servicios que ellos prestan; estos retornos aparentemente se logran por la limitación en el número de competidores y por las ventajas de la localización.

Únicamente una proporción muy pequeña de la carne vendida en Cali, es refrigerada. Debido a su bajo

costo, recomendamos la continuación del sistema de carne fresca con algunas modificaciones, a pesar de que se puede esperar una creciente demanda por carne refrigerada. Actualmente los restaurantes y las familias de más altos ingresos demandan los cortes de mayor calidad; el servir esta demanda se facilitaría mediante un sistema refrigerado y/o promoviendo que los mayoristas corten los canales, para satisfacer las necesidades específicas de las carnicerías y de los restaurantes.

Recomendamos un programa de mejoramiento de los mataderos por un monto de US\$1000.000.00, para proveer el equipo que permitiría mejorar la eficiencia y la sanidad en las operaciones, la adición de una sala de enfriamiento de 150 m<sup>2</sup>, y el equipo para una utilización más completa de los subproductos. También recomendamos la instalación de locales adecuados para de 5 a 15 mayoristas de carne, en el nuevo mercado central mayorista de alimentos. Al mismo tiempo, nuestra propuesta de asistencia a los mayoristas y detallistas, incluía asistencia técnica y crédito, para que tanto los mayoristas de servicio completo, como las pulperías de barrio de mayor tamaño, adopten la carne dentro de su línea de productos. Por último, se recomendó ofrecer entrenamiento especial en cortes de carne y en prácticas comerciales.

Los presupuestos de operación de las tiendas detallistas indican que es posible tener departamentos de carne eficientes en las pulperías de barrio. Es especialmente importante que en las pulperías de barrios de bajos ingresos, se introduzcan servicios baratos para manejar la carne. Los estudios de prefactibilidad indican también que la operación de un número reducido de carnicerías más grandes, sería rentable y podría reducir los precios al consumidor, si éstas se ubicaran en localidades estratégicas.

Recomendamos que los códigos sanitarios se modifiquen, para que se exijan exámenes de salud a los operarios que manipulan la carne, y para que una mayor cantidad de recursos sea gastada en la implementación y cumplimiento de las regulaciones actuales, incluyendo los pesos y medidas.

Un problema especial, se relaciona con la carne que entra a Cali desde los mataderos que existen en los municipios aledaños (carne foránea). Actualmente un 20 por ciento de la carne proviene de esas fuentes externas. Gran cantidad de esa carne es de animales que han sido sacrificados sin ninguna inspección veterinaria y podría representar un serio riesgo a la salud de los consumidores. Recomendamos que se mejore el sistema de carne en Cali, para reducir el incentivo a traer carne de estos lugares, a la ciudad.

Las pequeñas ciudades aledañas que abastecen esta carne, aparentemente no pueden pagar servicios veterinarios y sus mataderos significan una fuente necesaria de ingresos municipales. Sugerimos que se elaboren acuerdos que provean ingresos comparables a esos municipios;

estos ingresos provendrían de los animales que, sacrificados en el matadero de Cali, serían despachados a estas ciudades. Esto significaría además, carne inspeccionada en las ciudades pequeñas y una disminución de carne no inspeccionada en la ciudad de Cali; también, muy probablemente, un acuerdo de esta naturaleza reduciría los costos, al alcanzarse mayores economías de escala en el proceso de sacrificio.

#### Mercados de insumos técnicos agrícolas

El mejoramiento en la productividad agrícola depende del cumplimiento simultáneo de varias condiciones. Los agricultores deben tener expectativas razonables de un mercado remunerativo; acceso a las nuevas y más productivas tecnologías y a los insumos físicos (tierra, trabajo, bienes de capital) requeridos para producir bajo procedimientos más eficientes; y también deben tener acceso, por medio del ahorro o el crédito, al capital necesario para financiar insumos físicos adicionales.

La característica singular quizá más importante de la dinámica del cambio, de una economía agrícola tradicional a una industrial, es la sustitución de insumos tradicionales por insumos técnicos agrícolas. Hemos definido insumos técnicos agrícolas como los factores que se usan en la producción agrícola, los cuales son producidos o modificados fuera de la finca y resultan del logro científico o técnico. La integración o coordinación efectiva de estas actividades especializadas, dentro del sistema de alimentos, es de importancia crítica para el desarrollo.

Tanto en Colombia como en el Noreste de Brasil, se examinaron los sistemas de distribución de los siguientes insumos técnicos agrícolas: semillas mejoradas, fertilizantes, pesticidas y maquinaria agrícola. Además, en el caso de Colombia se analizó el mercado de concentrados.

En general, encontramos que en el caso del Valle del Cauca, en Colombia, había una disponibilidad muchísimo más accesible, de insumos técnicos agrícolas, que en el caso del Noreste de Brasil; ésto puede obedecer, en parte, a los esfuerzos pioneros de la Caja Agraria, que empezó distribuyendo insumos agrícolas, a través de sus propias tiendas, muchos años atrás. En 1969, la Caja Agraria tenía más de 600 tiendas, o centros de abastecimientos agrícolas, distribuidos en todas las áreas agrícolas de Colombia. Además de esto, tiene sus propias instalaciones para producir, tratar, y distribuir, semillas mejoradas; también importa y mezcla fertilizantes y pesticidas; e importa y distribuye maquinaria agrícola.

Además de la Caja Agraria, encontramos en el Valle del Cauca otras seis firmas o cooperativas que producían semillas mejoradas; alrededor de seis productores e importadores de fertilizantes; dieciséis elaboradores de fórmulas de pesticidas; y varios importadores y fabricantes nacionales de maquinaria agrícola. Varias cooperativas de agricultores operan sus propias tiendas de insumos

agrícolas en el Valle del Cauca, y las tiendas particulares de abastecimientos agrícolas son muy comunes en las principales ciudades. En consecuencia, no es extraño que la mayoría de los agricultores, en el Valle del Cauca, usen insumos técnicos agrícolas.

Es evidente el progreso que ha habido en la disponibilidad de insumos técnicos agrícolas en los centros de comercio del Valle del Cauca, pero aún quedan importantes problemas por resolver. Falta investigación acerca de las combinaciones económicas de estos insumos técnicos; hay evidencia de que los agricultores no reciben instrucción adecuada acerca de la aplicación de semillas, fertilizantes y pesticidas, lo que resulta en una aplicación exagerada o insuficiente.

Debido a problemas de control de inventario, administración del transporte y otros procedimientos, los distribuidores de insumos frecuentemente se encuentran fuera de inventario de productos importantes en períodos críticos, al mismo tiempo que tienen inventarios exagerados de otros artículos. Esto aumenta los costos de distribución y obliga a los agricultores a encontrar fuentes alternativas de distribución, buscar sustitutos para los insumos que acostumbran, o evitar del todo, el uso del insumo. El problema de no disponer del producto apropiado puede ser muy serio, en vista del hecho de que los insumos modernos (fertilizantes, semillas mejoradas, pesticidas) son altamente complementarios.

Los únicos insumos técnicos que eran fácilmente accesibles, en los centros de comercio agrícola en el Noreste de Brasil, eran los pesticidas. Había unas pocas variedades de semillas adaptadas o híbridos disponibles para su distribución. Los fertilizantes eran accesibles en ciertas áreas y para cultivos donde predominan las operaciones a gran escala, por ejemplo: arroz (en algunas áreas), caña de azúcar, y algodón. Había muy poca maquinaria disponible, aparte de las herramientas manuales tradicionales. Un análisis de las relaciones de precios indicó que muchos insumos técnicos no eran rentables bajo las prácticas agrícolas existentes. Pero también hay que hacer notar que la distribución limitada de estos insumos en el área incide, en parte, en sus altos precios; ya que las instalaciones productoras no se utilizan en toda su capacidad; y los distribuidores, que operan con bajos volúmenes, deben repartir sus costos fijos de comercialización entre las pocas unidades vendidas. Nuestra solución sugerida a este dilema fue, acelerar los esfuerzos de investigación y extensión, para identificar e informar a los agricultores sobre el uso rentable de los insumos técnicos agrícolas. Se sugirió que se de especial énfasis a los fertilizantes y a las semillas mejoradas.

#### **Un resumen de los problemas de coordinación de los mercados agrícolas en América Latina**

Hemos observado siete categorías de problemas de comercialización, en cada uno de los países donde hemos

llevado a cabo estudios de los subsistemas de artículos básicos. Estos factores mantienen los costos de comercialización rural, y las incertidumbres en la coordinación, a un nivel bastante alto.

En primer lugar, hemos observado una carencia relativa de especialización regional y una relativamente pequeña escala en la producción de cada uno de los bienes. Existe una tendencia a producir varios productos (especialmente entre los pequeños agricultores, quienes son muy sensibles al riesgo) comúnmente en pequeñas cantidades. Este problema es mayor en la producción de leche y frutas y hortalizas, y resulta en pequeñas producciones dispersas en áreas geográficas, relativamente grandes, con sus consecuentes altos costos de acopio.

Ya sea el agricultor, o un acopiador especializado, debe gastar tiempo y esfuerzo para transportar y vender estas pequeñas cantidades; por esto, los costos unitarios de comercialización son altos. Además, los costos de producción, frecuentemente son más altos de lo que podrían ser, si cada agricultor se especializara en unos pocos cultivos, los más adecuados a su suelo, clima y capacidad administrativa. Pero bajo las condiciones prevalentes de información limitada de mercado, precios inestables y mercados inciertos, además de la incertidumbre en el clima; la diversificación de los agricultores es probablemente un comportamiento racional. Los agricultores individuales, a excepción de aquéllos que tienen grandes fincas y están bien financiados, pueden hacer muy poco para superar las incertidumbres que los lleva a diversificar su producción.

En segundo lugar, frecuentemente hay muy pocos comerciantes rurales disponibles a la hora de la venta de la producción de un agricultor individual, debido, en parte a la falta de una concentración geográfica de la producción agrícola. El resultado es una tendencia hacia los monopsonios y oligopsonios espaciales en los mercados de acopio. La teoría económica sugeriría la posibilidad de un comportamiento de precios monopsonísticos y colusivos, que resultaría en bajos precios a los agricultores y altas utilidades de los intermediarios. Sin embargo, en estos mercados de acopio encontramos muy pocos obstáculos artificiales a su entrada y muy poca evidencia de utilidades excesivas de tipo monopsonístico. El comerciante está atrapado en una situación de gran incertidumbre y riesgo. El vende en un mercado muy incierto y de algún modo debe ser compensado por este riesgo. Eso, y las prácticas administrativas ineficientes, hacen necesario que el acopiador opere con altos márgenes brutos de comercialización.

En tercer lugar, prevalecen prácticas anticuadas e ineficientes de manejo, empaque, almacenamiento y preservación de productos, además de un escaso grado de clasificación de los productos. Los despachos de mercancías producidas en las fincas, frecuentemente incluyen productos sobremadurados y dañados, así como también

tallos, hojas, piedras y otras materias extrañas. El resultado de esto son pérdidas altas, costos de manejo y transporte elevados, y debido a que se requiere inspección personal y a que la mercadería en las tiendas detallistas no tiene la atracción suficiente, los costos de las transacciones son también altos.

El agricultor individual encuentra difícil, actuando por sí solo, hacer mucho para solucionar estos problemas. Por lo menos debe tener la cooperación del comprador, quien a su vez debe tener la cooperación del mayorista, quien a su vez debe tener la cooperación del detallista, quien debe convencer al consumidor de que sus productos son una mejor compra. Para resolver estos problemas en cada punto en el canal, el comprador debe ser capaz de aceptar y apreciar el valor de las mejoras en el manipuleo, transporte y empaque, o cualquier otra innovación. El sistema como un todo, sólo puede desempeñarse más eficientemente en la medida que un gran número de sus participantes entiendan las oportunidades de innovación y acepten adoptarlas con conjunto. Esto requiere educación y cambios en actitudes.

En cuarto lugar, las distorsiones de precios e incertidumbres siempre son un problema y algunas veces tienen consecuencias ruinosas. Los mercados son estrechos. Los inventarios son limitados. Los programas de gobierno diseñados para estabilizar precios, frecuentemente son mal manejados, lo que acentúa las fluctuaciones e inestabilidades. Las leyes contra la especulación y los controles de precios desincentivan, o no permiten que los intermediarios mantengan inventarios, ni que racionen los abastecimientos de acuerdo a las necesidades estacionales. Ante la ausencia de información de mercado, financiada con fondos públicos, solamente los comerciantes que manejan grandes volúmenes, pueden soportar el costo de mantener sistemas de inteligencia de mercados, para uso privado. La presencia de estos sistemas de información particulares, no evita las distorsiones de precios, en el tiempo y en el espacio, y desde luego el comerciante o el agricultor pequeño, con mala información, se encuentra en una desventaja relativa en las negociaciones de intercambio.

En quinto lugar, existe una escasez de crédito, tanto a corto como a largo plazo, para financiar actividades comerciales, a tasas de interés razonables. En la mayoría de los países, los mercados de capital están fuertemente regulados. Las políticas gubernamentales dirigen la mayor parte de los recursos crediticios hacia la industria, la agricultura y las exportaciones. El crédito que queda para las actividades de distribución interna de alimentos, rápidamente es absorbido por unas pocas firmas grandes, que además tienen una buena base financiera. Por esto, la mayor parte del crédito para financiar las actividades de mercadeo proviene del propio capital de los agricultores y comerciantes, o es resultado de préstamos, generalmente a tasas de interés exorbitantes, de instituciones financieras o prestamistas particulares.

Normalmente se argumenta que los escasos recursos crediticios no deben ser usados para financiar inventarios (excepto, ocasionalmente, en el caso de agricultores de industrias procesadoras). De igual manera, se argumenta que el capital de inversión, a corto plazo, en el sistema de comercialización, debe provenir del capital propio de los dueños de las empresas. El ordenamiento tradicional de las prioridades en el crédito, que pone a las firmas distribuidoras de alimentos al final de la lista, no se puede defender si el sistema de distribución de alimentos ha de ser un proceso de transformación, donde los recursos de tierra, trabajo y capital se combinen<sup>8/</sup> para satisfacer las utilidades de forma, tiempo, lugar y posesión, demandadas por las personas de un país.

El crédito destinado para la compra de insumos agrícolas o industriales no es necesariamente más productivo que el destinado a las actividades de comercialización. El crédito para la compra de semilla y fertilizante es una forma de "financiamiento de inventarios"; el inventario simplemente está incorporado al suelo y sujeto a ciertos riesgos, y eventualmente se convertirá en un producto comercializable. La distinción artificial entre agricultura, industria y comercio es poco significativa, y no hay razón para asignar recursos, primero a un sector y luego al otro. Los recursos, en cambio, deben ser asignados a aquellas actividades de producción y/o distribución donde, de la manera más eficiente, satisfagan las demandas de utilidad de forma, tiempo, lugar y posesión de la sociedad.

En sexto lugar, los acopiadores tradicionales fallan al realizar la función de comunicador, que uniría al agricultor a los mercados potenciales. El comerciante, típicamente es un agente pasivo en el canal de comercialización, aceptando cualquier cosa que resulte ser producida. El no anticipa lo que sucederá en los mercados. No ofrece contratos que unirían las decisiones acerca de qué cultivar, a las futuras necesidades de los mercados. No desarrolla mercados para artículos potencialmente disponibles. En suma, el acopiador tradicional no actúa como un agente efectivo del cambio y la coordinación en el sistema de producción-distribución.

La séptima categoría de problemas de los subsistemas de artículos básicos, es el sesgo tradicional, inherente a la mayor parte de la planificación del desarrollo, hacia las instalaciones físicas. Es relativamente fácil generar entusiasmos por un proyecto de US\$ 50 millones para construir una red de instalaciones de almacenamiento de propiedad pública, pero casi nadie está interesado en un programa de crédito supervisado y entrenamiento por US\$ 2 millones, diseñado para mejorar la competencia administrativa de las cooperativas de comercialización y

8/ En realidad, el proceso implica varias combinaciones de insumos básicos e intermedios, tales como semillas mejoradas, fertilizantes, equipo de transporte, equipo para el procesamiento, empaque, instalaciones de almacenamiento, equipo para el manipuleo, etc.

de los comerciantes privados. Es aún más difícil encontrar apoyo para la investigación aplicada de mercadeo, diseñada para producir un diagnóstico de los problemas del sistema de comercialización, y para diseñar e implementar programas de acción que estimulen el mejoramiento de la coordinación del mercado.

En el próximo capítulo integraremos algunas de nuestras principales conclusiones sobre el desarrollo de los sistemas de producción-distribución, y presentaremos un marco de referencia para estimular mejoras en la coordinación y el desempeño de los mercados.

## PLANIFICACION DEL DESARROLLO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS

En los capítulos anteriores se presentó una revisión de las condiciones socio-económicas generales; algunos tópicos relativos a la comercialización urbana de alimentos; y la organización de los subsistemas de los principales artículos básicos; en las tres zonas geográficas donde el LAMP concentró sus investigaciones sobre mercadeo, en los últimos 10 años (es decir, en el Noreste de Brasil, en Bolivia y en el Valle del Cauca, Colombia). En los capítulos pertinentes, también se acudió a las conclusiones derivadas de los trabajos de investigación realizados en Puerto Rico, en Bogotá, Colombia, y en Costa Rica. La primera sección de este capítulo se ocupará del resumen de nuestras principales conclusiones, las cuales se utilizarán como premisas para presentar, en las siguientes secciones, un enfoque relativo a la planificación del desarrollo del sistema de mercadeo.

### Resumen de las Conclusiones

#### Condiciones socio-económicas

1. Probablemente la condición más generalizada, y que constituye una fuente de problemas de diversa índole en los países latinoamericanos (y en el resto del mundo en proceso de desarrollo) es el acelerado ritmo de crecimiento poblacional, ya que el aumento del 3 por ciento, registrado en muchos países, significa la duplicación de su población en el término de 24 años. Además, a este rápido crecimiento de la población se añade el fenómeno de una acelerada migración de las zonas rurales hacia los centros urbanos, muchos de los cuales, en Latinoamérica, están creciendo a una tasa del 5 al 7 por ciento anual. Ambos factores ejercen fuertes presiones sobre los sistemas de mercadeo de alimentos.
2. En la mayor parte de los países latinoamericanos, se presenta una, relativamente alta concentración de la riqueza, del ingreso y del poder político. Los grupos de bajos ingresos, (rurales y urbanos) constituyen la mayoría de la población. En los centros urbanos, se ha encontrado que estos grupos gastan entre el 50 y el 70 por ciento de su ingreso en alimentos. La productividad de la gran masa trabajadora es baja, debido a las deficiencias nutricionales y educacionales. El desempleo generalmente es considerable (10-30 por ciento). Las oportunidades de empleo se ven limitadas por factores culturales e institucionales, que contribuyen a perpetuar la concentración de la riqueza. Consecuentemente,

la demanda de bienes y servicios es limitada, los mercados son estrechos y los recursos, tanto humanos como naturales, son sub-utilizados.

3. Los costos de producción y de distribución de productos tanto alimenticios como no alimenticios son altos, lo que refleja las prácticas tradicionales de administración, los costos del alto nivel de riesgo e incertidumbre, y la escasa coordinación del sistema de mercadeo. Como resultado de la combinación de todos estos factores, los precios pagados por los consumidores (tanto urbanos como rurales) son altos, en relación con los ingresos disponibles, especialmente cuando se trata de consumidores de los estratos más deprimidos. El ingreso de los agricultores pequeños y el de los obreros agrícolas se mantiene bajo.

#### Condiciones relativas a la comercialización

1. Exceptuando el caso de los productos tradicionales de exportación, no existe suficiente especialización, a nivel de zonas geográficas y de unidades productivas, en la producción de muchos de los artículos alimenticios básicos. Como consecuencia, la producción de un determinado producto puede encontrarse dispersa en una amplia zona geográfica, lo cual tiene varias implicaciones. Primero, los agricultores pueden que no se especialicen en la producción de aquellas cosechas que mejor se adaptan a sus condiciones de clima y suelos. Segundo, el proceso de acopio, de los excedentes que salen al mercado, se vuelve complicado y costoso. Tercero, los excedentes comercializables que proceden de una zona manejable por un intermediario, pueden ser tan pequeños, que le impiden prestar servicios especializados de comercialización. Cuarto, dado que los pequeños volúmenes de producción que salen al mercado no ofrecen la posibilidad de participación a muchos comerciantes, la estructura de los mercados locales reviste, en muchos casos, características de monopsonio u oligopsonio.
2. En el lado de la distribución, o dispersión, del canal de comercialización, se encuentra que los comerciantes mayoristas y detallistas de alimentos tienden a estar excesivamente especializados en un número relativamente bajo de productos. Esta es la estrategia que adoptan para afrontar los problemas derivados de los pequeños volúmenes de productos, la falta de información de mercados, la necesi-

dad de la inspección personal, la falta de procedimientos rutinarios para abastecerse, y el riesgo y la incertidumbre que prevalecen en los canales de comercialización. El razonamiento del intermediario es que, entre menor sea el número de productos que maneje, mayor será la posibilidad de "mantenerse a la cabeza" en el complicado mercado de cada uno de esos pocos productos. Esto le puede impedir aprovecharse de la ventaja que podrían ofrecerle ciertas complementariedades naturales de los productos. Desde el punto de vista de detallistas y consumidores, esto implica que se debe incurrir en costos adicionales (en tiempo y/o en dinero) para abastecerse del surtido deseado de productos, visitando varios proveedores especializados.

3. A causa de la naturaleza misma de los canales de comercialización existentes, los productores individuales y los intermediarios encuentran difícil establecer procedimientos rutinarios estables para el abastecimiento y venta de sus productos. Bajo estas condiciones la planificación a largo plazo es bastante difícil. El porcentaje de quiebras registradas entre las firmas comerciales es alto, lo cual conduce al mantenimiento de las prácticas y estrategias administrativas tradicionales. Innovaciones tales como adecuados sistemas de clasificación, manipuleo y empaque, aunque pueden contribuir a aumentar la eficiencia total del sistema, no se llegan a adoptar, ya sea porque las firmas individuales no están en condiciones de aprovecharse de los beneficios potenciales en tal forma que hagan su adopción rentable, o simplemente porque temen al fracaso. Algunos estudios de casos parecen sugerir que estas innovaciones son adoptadas siempre y cuando en el canal de un determinado producto se cuenta con la presencia de un organismo dinámico y fuertemente financiado (por ejemplo, una cooperativa, un mayorista, un detallista, o una agroindustria) que esté en condiciones de ejercer liderazgo en ese canal.
4. Dada la actual estructura y prácticas de comercialización, los costos de transacción son altos. La falta de un sistema uniforme de pesas y medidas inhibe el flujo de información útil, lo cual obliga a los comerciantes a inspeccionar individualmente cada lote de mercancía; circunstancia que impide a las firmas comerciales establecer sistemas rutinarios de compra y venta en sus negocios, ahorrando así tiempo y dinero.
5. Los costos de manipuleo físico son altos, como resultado de la necesidad de negociar, manejar y transportar individualmente pequeñas cantidades de mercancía a través de todo el sistema de mercadeo. Los altos costos de manipuleo son también el resultado de métodos ineficientes de trabajo, des-

coordinación en el transporte, manejo ineficiente de los inventarios, mal diseño e inapropiada administración de las instalaciones del mercado, métodos inadecuados de empaque y una alta incidencia de robo y pérdidas. Estos factores desfavorables tienden a perpetuarse dentro del sistema debido a la falta de expertos, capacitados en el campo del mercadeo, los cuales podrían realizar los análisis pertinentes y aportar ideas innovadoras, necesarias para cambiar las prácticas comerciales y reducir los costos de manipuleo.

6. La actividad económica carece de dinámica, innovación y de competencia efectiva. En términos generales, se puede afirmar, que se reúnen las condiciones estructurales que determinarían mercados competitivos. Existe un gran número de individuos y/o firmas que compiten entre sí; las ganancias de los intermediarios, en muchos casos, no llega a alcanzar, ni siquiera, los niveles del salario mínimo; y no existen barreras substanciales para entrar al mercado. No obstante, estas presiones competitivas no dan como resultado un mejoramiento en la eficiencia y en la adopción de prácticas administrativas mejoradas en las firmas comerciales sobrevivientes. El resultado es más bien, una actitud conservadora creciente entre los comerciantes existentes.

#### Condiciones relacionadas al Gobierno

1. La posición básica de la mayor parte de los gobiernos latinoamericanos es la de que, las empresas y personas dedicadas a la comercialización constituyen, en el mejor de los casos, un mal necesario. Como consecuencia de esa actitud, existe poca o ninguna inclinación para dar asesoría y apoyar a las personas y/o a firmas que se dedican a las actividades comerciales. La legislación y los programas oficiales relacionados con el campo de la comercialización, se establecen con el ánimo de "regular" y "controlar" a los intermediarios, y no con el tratar de cambiar sus ineficientes prácticas, por medio de la capacitación, la asistencia técnica, e incentivos económicos.
2. Se observa en la mayor parte de los países, una notable falta de programas tendientes a aumentar la eficiencia del sistema de mercadeo, o si tales programas existen, están mal estructurados o indebidamente administrados. Tales programas se refieren a información de precios y mercados, definición de sistemas sobre pesas y medidas uniformes, capacitación, y reglamentaciones que faciliten los procesos de mercadeo.
3. El crédito disponible por parte de los organismos del sector público, por lo general, va dirigido a las actividades de producción propiamente dichas,

tanto agropecuarias como industriales. En contraste, las empresas dedicadas al mercadeo se ven obligadas a auto-financiarse recurriendo a su propio capital, al crédito extra-bancario, o en algunos casos, utilizando los recursos residuales del crédito bancario. Por consiguiente, las firmas comerciales más innovadoras afrontan graves dificultades para obtener las relativamente pequeñas cantidades de capital requerido para implementar sus ideas sobre el mejoramiento del desempeño. Aunque el mercadeo no es ni debería ser, en un futuro inmediato, una actividad que demande grandes inversiones de capital, eso no debe (como frecuentemente ocurre) oscurecer la realidad, de que las empresas de mercadeo que buscan ofrecer sus servicios eficientemente, necesitan, por lo general, créditos a corto plazo (1-2 años) para financiar inventarios adicionales, y también a mediano plazo (3-5 años) para la adquisición de equipos e instalaciones. La falta de recursos crediticios generalmente afecta más a los que podrían constituirse en verdaderos elementos innovadores dentro del sistema.

4. Se nota una aguda escasez de personal calificado en el campo de la comercialización, en la mayor parte de los gobiernos de América Latina. Las empresas privadas, tanto nacionales como multinacionales, son las que, en estos países, constituyen la fuente, casi única, de personal calificado en asuntos de comercialización. El adiestramiento recibido por este tipo de personal se orienta, por lo general, casi exclusivamente hacia la maximización de las utilidades de sus respectivas empresas. Al contrario, el escaso personal calificado al servicio de los organismos públicos tiene una mentalidad orientada hacia los aspectos macroeconómicos del mercadeo, o hacia los problemas sobre políticas económicas. Esta doble situación explica el por qué la política gubernamental se fija, muchas veces, sin tener en cuenta los problemas (y posibles oportunidades) a nivel de firma.
5. Se advierte una marcada tendencia a dar demasiada importancia a la construcción de instalaciones físicas de mercadeo. Esto se debe, en parte, a lo que políticamente se considera como, la necesidad de invertir los impuestos de los contribuyentes en obras visibles y durables. Desafortunadamente, este sesgo es reforzado por algunos asesores internacionales, quienes con frecuencia tienden a impulsar la construcción de las instalaciones existentes en los países más desarrollados, sin preocuparse por adaptarlas a las condiciones locales. He aquí un ejemplo: hace algún tiempo, un país latinoamericano obtuvo un préstamo de una entidad crediticia internacional, para construir una red de almacenamiento de granos, por varios millones de dólares. El diseño del proyecto se basó, casi exclusivamente, en un análisis macroeconómico del merca-

do. Se tomaron en cuenta cifras relativas a la demanda actual y sus proyecciones, volúmenes de producción regional, excedentes y déficits regionales, importaciones y exportaciones, diferencias regionales de precios y otras estadísticas macroeconómicas similares. Sin embargo, no se consideraron aspectos tales como: las características y los problemas de las entidades de mercadeo encargadas de manejar el grano (incluyendo los productores mismos), y su necesidad y disposición para utilizar las proyectadas instalaciones; los antecedentes en cuanto al uso de bodegas similares, por parte de los productores; o la disponibilidad de una institución gubernamental competente y con el personal suficiente que tomaría a su cargo la administración de las instalaciones. Esta red de almacenamiento se encuentra actualmente operando a menos de un 50 por ciento de su capacidad instalada, y obviamente registra pérdidas.

#### **El papel del Gobierno en el desarrollo del sistema de mercadeo**

En cualquier país, con excepción de aquellos casos de economías de mera subsistencia, la coordinación del intercambio económico debe llevarse a cabo. La coordinación de la actividad económica incluye tres mecanismos: (1) los procesos de mercadeo, que relacionan las actividades que se llevan a cabo entre las firmas y entre los individuos, a través del intercambio y de los precios; (2) la coordinación administrativa, que relaciona las actividades dentro de las firmas individuales o dentro de los organismos gubernamentales; y (3) las llamadas "reglas del juego", que se establecen de acuerdo con el sistema político y social, y que son las que regulan los procesos del mercado y las decisiones administrativas. Ningún mercado está exento de reglas. Las fuerzas socio-políticas predominantes en cada país, en un momento dado, son las que determinan la importancia relativa de cada uno de estos mecanismos de coordinación.

La herencia, tanto cultural como política en Latinoamérica, ha dejado un sistema predominante de mercado libre en la mayor parte de los países. No obstante, durante los últimos años, el creciente interés en el desarrollo planeado, ha dado como resultado mecanismos administrativos tendientes a sustituir o a complementar el mercado libre. Se razona (algunas veces erróneamente en base al "sentido común" y sin comprobación empírica), que la falta de información de mercado y otras imperfecciones tales como la concentración de poder, facilitan a las firmas particulares el goce de utilidades monopolísticas. Las soluciones que muy frecuentemente se proponen incluyen programas tales como, control de precios y de márgenes, leyes contra la especulación y por último, la nacionalización. Aunque todas estas medidas pueden ser apropiadas bajo ciertas circunstancias, también puede empeorar una situación si se aplican indiscriminadamente. Por consiguiente, es necesario que cada país desa-

rolle su propia capacidad analítica e información básica para evaluar, técnicamente, las políticas relacionadas con la coordinación económica. En los párrafos siguientes se presentan algunos de los tópicos más críticos, y que deben ser analizados, en relación a las políticas de mercadeo de alimentos.

Probablemente el asunto más importante relacionado con la política de mercadeo de productos agropecuarios, es el relacionado con los precios de los alimentos. Mientras los productores aspiran lograr precios altos por los productos que venden, los consumidores desean precios bajos por los que compran. Los programas gubernamentales de sustentación de precios están limitados en un extremo, por la necesidad de establecer precios, lo suficientemente altos, como para estimular un volumen de producción suficiente y así satisfacer las necesidades de los consumidores, y en el otro extremo, por la necesidad de evitar la creación de excedentes costosos y precios artificialmente altos para los consumidores. Es una tarea difícil para los países en desarrollo, por medio de políticas de precios, lograr transferencias de ingresos que favorezcan realmente a los pequeños y medianos agricultores, ya que los beneficios resultantes de los programas de precios de sustentación, generalmente son proporcionales al tamaño relativo de las fincas. Por lo tanto, es necesario poner a la disposición de los gobernantes análisis económicos cuidadosos, que guíen sus decisiones en cuanto a niveles de precios de sustentación.

Los controles de precios a nivel detallista implican problemas similares. Si los precios se fijan a un nivel excesivamente bajo, se desestimula la producción y los consumidores se enfrentarían a situaciones de escasez. La naturaleza y gravedad de las distorsiones que se introducen en el mercado, como consecuencia de un programa de precios controlados, deben ser comparados con los posibles beneficios que se podrían derivar al contribuir a contrarrestar las presiones inflacionarias y al asegurar al agricultor un precio mínimo. La formulación de una adecuada política de precios requiere un nivel bastante sofisticado de conocimiento acerca de la organización y conducta del mercado, así como de los elementos del análisis económico.

Un segundo problema relacionado con la política de mercadeo es el de la intervención del sector público en la distribución de alimentos. Hay una gran variedad de opiniones con respecto a la intervención directa del gobierno en la compra y venta de artículos de primera necesidad. Si bien, los intermediarios que operan dentro del sector particular comercial continúan conformando el núcleo del sistema de mercadeo de alimentos, en los países latinoamericanos, se observa una tendencia hacia una mayor intervención del Estado en este campo.

En las épocas en que los artículos escasean y los precios suben, los consumidores la emprenden contra los intermediarios tachándolos de especuladores. En cambio

cuando los productos abundan y los precios bajan, los productores son los que acusan a los intermediarios de abusar de su poder de mercado, aumentando sus márgenes de comercialización y empeorando así la situación de los agricultores. Ante estas situaciones, los dirigentes políticos sienten la tentación de llevar a cabo una ostentosa intervención en el sistema de distribución de alimentos, que presuntamente eliminaría a los ambiciosos intermediarios, o al menos los obligaría a reducir sus márgenes de ganancia. Es necesario, antes de establecer estos programas de intervención en el mercado, realizar un detenido análisis para determinar si los intermediarios están operando con una ineficiencia injustificada y/o están logrando utilidades extraordinarias, para evaluar luego la posibilidad de crear un organismo burocrático oficial con la suficiente capacidad administrativa y la necesaria flexibilidad institucional, que desempeñe en el mercado una función más eficiente y efectiva que el sector privado. También hay que considerar el efecto que la intervención del gobierno tendría sobre las inversiones del sector privado en el mercadeo de alimentos. Si estos programas de intervención pública incluyen subsidios, el efecto neto puede ser el desestimar las inversiones del sector privado, lo cual reduciría la competencia y retardaría la adopción de prácticas y métodos más eficientes de distribución de alimentos.

¿Debería el Gobierno estimular mejoramientos en el sistema de mercadeo para aumentar su eficiencia? Si debe hacerlo, ¿cuáles son los cambios que debería promover? Las actividades de mercadeo, por lo general, ocupan gran cantidad de mano de obra, y por consiguiente los mejoramientos de las instalaciones e instituciones de comercialización, deben ser evaluados a la luz de sus efectos sobre el empleo; ya que una de las principales preocupaciones de los países en desarrollo es el aumento del desempleo y de subempleo.

Si se trata de reducir los costos de comercialización de alimentos, salta a la vista que el mejoramiento de la eficiencia en cuanto a utilización de mano de obra, es una de las áreas principales donde esas disminuciones en costos se podrían lograr. La adopción de métodos mejorados de manipuleo físico puede reducir los requerimientos totales de personal empleado. Las inversiones en instalaciones de mercadeo bien diseñadas y en equipos apropiados para el manipuleo y procesamiento de productos agropecuarios, también pueden contribuir a reducir los costos de mano de obra y en consecuencia, disminuir los márgenes agregados de comercialización. Cuando las firmas particulares consideran las alternativas disponibles en cuanto a la adopción de prácticas tecnológicas de mercadeo, la decisión se inclinará invariablemente hacia aquella que maximice sus utilidades netas. En cambio, los organismos públicos tienen que tomar en cuenta los efectos externos de las medidas que se adopten, entre los cuales se destaca el desempleo. Este mismo problema de política se presenta también, cuando se considera la adopción de nuevas tecnologías en el proceso de pro-

ducción agrícola o en el industrial; por lo tanto, el caso del mercadeo no constituye una excepción. La importancia relativa de los efectos, que sobre el empleo puedan tener los programas de mejoramiento del sistema de mercadeo, deben ser comparados con el alcance de los beneficios previstos. Los objetivos nacionales de desarrollo a largo plazo, por lo general incluyen varias dimensiones, una de las cuales —y no la de menor importancia— es el aumento en la productividad de los recursos, como medio para lograr niveles más altos de ingreso. Por lo tanto, el objetivo de disminuir el desempleo puede ser perseguido, simultáneamente con el de aumentar la productividad de los recursos.

Un cuarto problema de política de mercadeo es el relacionado con los tipos de acciones gubernamentales, reguladoras y facilitadoras, que se pueden tomar con el propósito final de fomentar el mejoramiento del desempeño del mercadeo. Estas acciones pueden incluir las siguientes: (1) mejorar el acceso y el uso del crédito; (2) establecer protección para los derechos de propiedad; (3) asegurar el que existan prácticas justas de intercambio, que protejan tanto al comprador como al vendedor; (4) prestar servicios tales como educación especial, investigación básica, información de mercados, transporte, almacenamiento, etc., o estimular su prestación por medio de políticas tributarias o crediticias; (5) buscar y fomentar organizaciones o acuerdos entre instituciones que permitan alcanzar una efectiva integración vertical (por ejemplo: compañías, sociedades de responsabilidad limitada, corporaciones privadas, sociedades de economía mixta, cooperativas, juntas de mercadeo, instituciones autónomas, etc.).

La mayoría de los países en desarrollo carecen de estrategias efectivas para resolver adecuadamente estos problemas de política de comercialización. Las acciones gubernamentales se basan, por lo general, en “el sentido común” y no en conocimientos científicos acerca del sistema de mercadeo. El resultado de ello es que las políticas y los programas del gobierno tienen un impacto insignificante, o peor aún, causan efectos contraproducentes al buen desempeño del sistema de producción-distribución de alimentos.

Estamos convencidos de que los gobiernos de los países en proceso de desarrollo deben hacer todos los esfuerzos a su alcance para formular planes a nivel nacional, a largo plazo, para mejorar el desempeño del sistema de mercadeo. Esta planeación requerirá, sin embargo, de inversión para desarrollar el conocimiento básico y la capacidad analítica que aseguren análisis ceñidos a la realidad, sobre los difíciles problemas de política y formulación de regulaciones y programas gubernamentales efectivos.

#### Esquema para estimular el desarrollo del sistema de mercadeo

El Gráfico 5.1 presenta esquemáticamente las etapas que consideramos más apropiadas en la formulación

de un programa gubernamental de desarrollo del sistema de comercialización. Estudiando el gráfico de izquierda a derecha, las etapas sugeridas son las siguientes: (1) formulación de metas generales de desarrollo; (2) preparación de los objetivos específicos para el desarrollo del sistema de producción-distribución de alimentos; (3) selección de las estrategias para el desarrollo del sistema de alimentos; y (4) identificación de programas, proyectos e instrumentos de política a utilizar, para el desarrollo del sistema de producción-distribución de alimentos.

Podríamos haber incluido una etapa adicional entre la segunda y la tercera que se llamara “diagnóstico de los principales problemas”, pero preferimos incluirla como parte integral dentro del proceso de selección de las estrategias (Etapa 3). Por lo tanto, la primera fase de la selección de estrategias debería ser la descripción y el análisis técnico y analítico del sistema de mercadeo vigente, con el propósito fundamental de identificar los principales problemas y oportunidades.

En el capítulo sexto se presentará una explicación más detallada sobre la aplicación de este esquema para estimular el desarrollo del sistema de mercadeo. En lo que resta del presente capítulo se tratará de discutir la lógica del esquema mismo. Haremos uso del Gráfico 5.1 para ilustrar los tipos de objetivos, estrategias, programas, proyectos y medidas legales, que los gobiernos pueden utilizar para mejorar el desempeño del sistema de producción-distribución de alimentos.

Se han identificado tres niveles a los que se debe alcanzar el desarrollo: (1) nivel de firma o finca; (2) nivel de canal de distribución; y (3) nivel de sistema de producción-distribución de alimentos.

A nivel de firma, las acciones específicas deben ser ejecutadas, claro está, por el propio empresario. A este nivel, nos preocupamos de la eficiencia económica y de la efectividad de las firmas individuales, ya que estas constituyen las bases sobre las que se asienta el sistema de intercambio económico. Su actuación individual, tanto en términos de la efectividad de costos, como en términos de su capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores, se considera como uno de los principales determinantes del desarrollo económico.

Un canal de distribución consiste en una serie de instituciones u organismos que manejan un determinado producto o un grupo de productos, desde la producción hasta el consumo final. A este nivel, en énfasis recae en las interrelaciones existentes entre esas diferentes instituciones u organismos, unidos fuerte o débilmente por un objetivo común: obtener ganancias, sirviendo al consumidor. En un extremo, un canal de comercialización completamente integrado consistiría de una sola firma bajo un solo dueño que produce, procesa, transporta, y distribuye los productos desde la finca hasta el consumidor. En el extremo opuesto, un conjunto de firmas de

# Gráfico 5.1 Esquema gubernamental para estimular y coordinar el desarrollo del sistema de producción-distribución de alimentos.

INSTRUMENTOS DEL DESARROLLO DEL SISTEMA DE ALIMENTOS

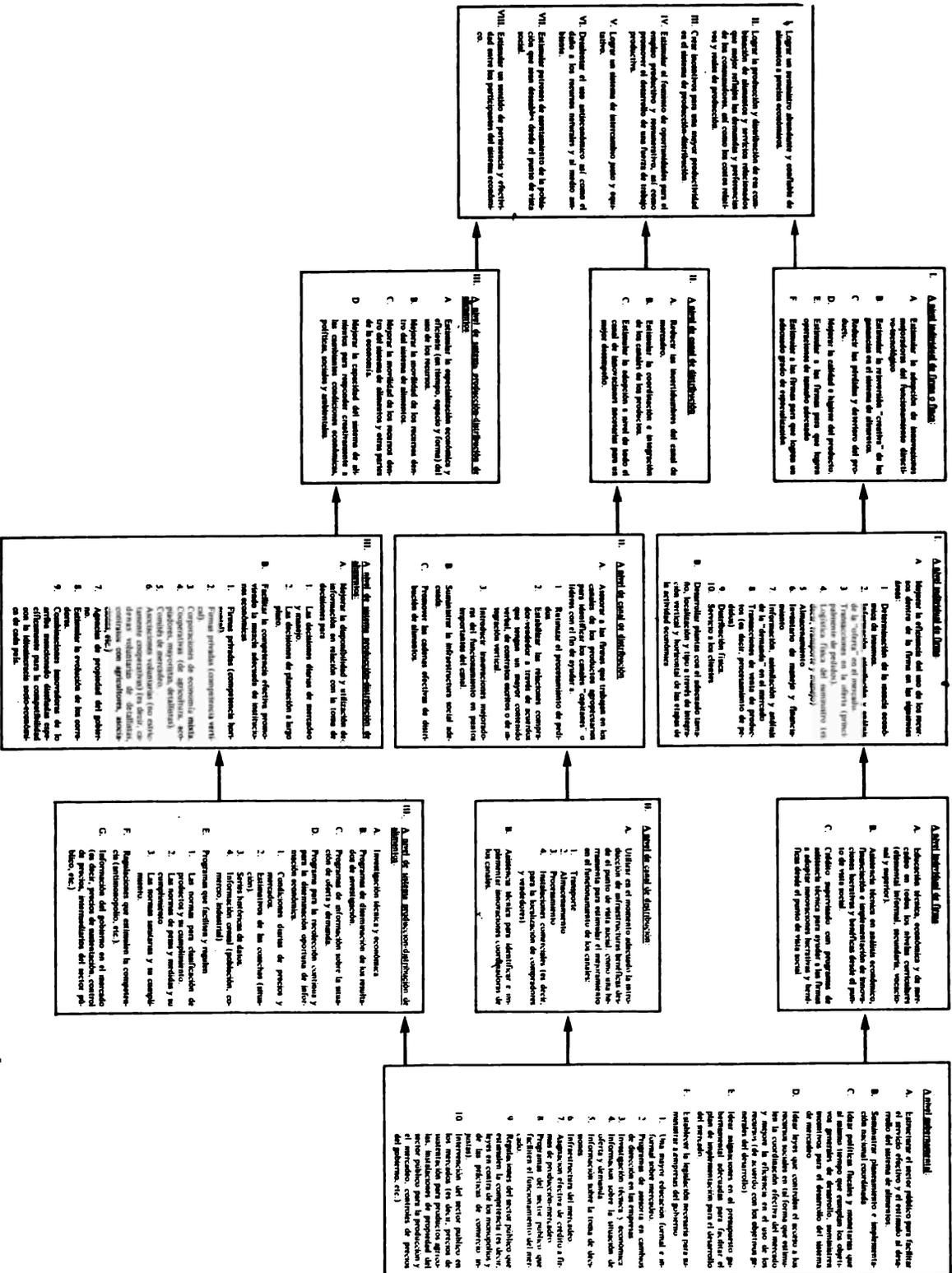
MINISTERIO GUBERNAMENTAL DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL

SECRETARÍA GENERAL DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL

SECRETARÍA PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE ALIMENTOS

PROYECTOS Y PROGRAMAS

AGENCIA GUBERNAMENTAL ADMINISTRATIVA LOCAL Y DE POLÍTICAS



propiedad y control independiente, producirían, procesarían, acopiarían, transportarían y distribuirían los productos desde la finca hasta el consumidor. Estas firmas pueden estar ligadas, o relacionadas entre sí, mediante diferentes acuerdos de intercambio que coordinan sus actividades durante un período de tiempo sustancial.

En nuestro concepto, la preocupación del canal de distribución es el movimiento de un "paquete de productos" que tenga sentido, en términos de los hábitos de compra de los clientes finales e intermedios. Así, un detallista manejaría un surtido más amplio de productos que un acopiador rural. Un acopiador provee parte del paquete final al comerciante mayorista, quien a su vez, suministra una parte o la totalidad del paquete final detallista. Cuando se cuenta con un canal integrado, o estrechamente coordinado, cada participante en los diferentes niveles de dicho canal entrega y al mismo tiempo recibe flujos de información, conocimientos sobre mejores métodos administrativos, facilidades de crédito y otros servicios, además del mero flujo físico de productos. En esta forma, los distintos miembros del canal trabajan juntos y logran un efecto de ayuda mutua en sus relaciones.

En el capítulo tres, la discusión se concentró en los componentes institucionales del sistema de distribución que llevan a cabo las funciones finales de comercialización, es decir, los consumidores, los detallistas y los mayoristas. En el capítulo cuatro se dio énfasis a los subsistemas de comercialización de artículos básicos, es decir, aquella parte del canal de distribución que implica la producción, distribución y consumo de un solo producto.

El término "sistema de producción-distribución de alimentos" se refiere al máximo nivel de agregación en cuanto a este informe atañe; ese máximo nivel consiste de las interrelaciones de todas las instituciones que guardan relación con las actividades de mercadeo. Los principales elementos de esta agregación son las firmas individuales, los subsistemas de los artículos y los canales de distribución. Además de esos elementos, se incluyen en la agregación, como elementos de gran relevancia, las leyes y reglamentaciones, así como las políticas y los programas gubernamentales; estos elementos proveen el marco ambiental bajo el cual los primeros se desenvuelven.

Posiblemente el Gráfico 5.2 ayudará a aclarar la conceptualización de todo el sistema de producción-distribución de alimentos.

Creemos que los gobiernos están en capacidad de estimular efectivamente el mejoramiento del sistema de mercadeo y así generar incentivos para la producción; mejoramientos en la productividad y un crecimiento dinámico del sistema de producción-distribución-consumo de alimentos. Para ello es necesario que el gobierno tome diferentes medidas a cada uno de los niveles descritos

anteriormente. De igual manera, se requiere una optimización de la secuencia y de la intensidad de esas medidas. (Sin embargo, nuestros conocimientos no nos permiten aún precisar muy estrictamente estos dos últimos tópicos). A este respecto, hemos simplemente intentado definir una serie de objetivos, estrategias e instrumentos gubernamentales, que pueden ser usados a cada uno de los niveles del sistema.

Antes de profundizar en la discusión del Gráfico 5.1 se debe aclarar que para poder utilizar este esquema en un determinado país, es necesario que el grupo de técnicos que van a ejecutar el plan de mejoramiento del sistema de alimentos, posean un amplio conocimiento<sup>1/</sup> acerca del funcionamiento del sistema de mercadeo agropecuario en ese país. Sería también útil si ese grupo de técnicos incluyera a personas con entrenamiento básico en mercadeo administrativo y en análisis económico, porque si bien a lo largo de este capítulo se presentan objetivos, estrategias e instrumentos generalizados e ilustrativos sobre el desarrollo del sistema de mercadeo, es necesario elaborar un diagnóstico del sistema específico, antes de poder aplicar este esquema en un determinado país.

En el resto de este capítulo, continuamente haremos referencia a las varias partes del Gráfico 5.1, con el propósito de explicar las interrelaciones. Por lo tanto, y para entender mejor la discusión, se recomienda al lector recurrir a ese gráfico.

#### A nivel de firma

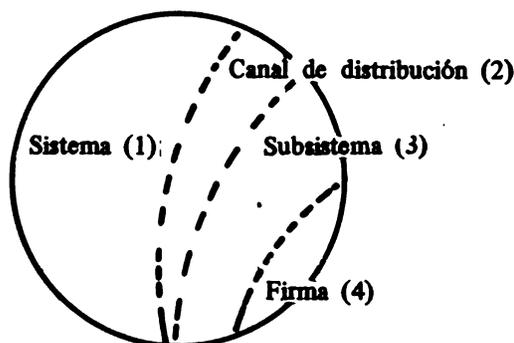
Hemos identificado seis objetivos específicos a nivel de firma, los cuales creemos importantes para estimular el desarrollo. Cada país en particular, cada región y aun cada artículo, probablemente requerirá que se de un énfasis diferente a estos objetivos.

Los objetivos A y B se relacionan con el crítico aspecto del estímulo a las innovaciones administrativas y tecnológicas, ahora y en el futuro, por medio de la continua —y creativa— reinversión de las utilidades. Es de gran importancia romper el equilibrio de las prácticas administrativas tradicionales. Eso puede requerir estrategias especiales; y seguramente diferentes estrategias serán necesarias para mantener vivo el proceso de introducción de innovaciones y para inducir a las firmas individuales a reinvertir sus utilidades en posteriores innovaciones.

Los objetivos C y D enfatizan la reducción de las pérdidas físicas y el mejoramiento de la calidad del producto. En ambos casos, los mejoramientos en empaque y

<sup>1/</sup> Es necesario aclarar que "conocimiento" significa, para nuestros propósitos, la acumulación de conocimiento científico acerca de la estructura, comportamiento y desempeño, del sistema de producción-distribución. El "sentido común" no es suficiente.

GRAFICO 5.2. Interrelaciones en el sistema de producción-distribución de alimentos.



- (1) El sistema de producción-distribución, que incluye todos los alimentos
- (2) El canal de distribución del paquete "A" de alimentos
- (3) El subsistema de un solo producto
- (4) La firma individual que lleva a cabo una o varias de las funciones necesarias dentro de un subsistema

manejo son factores importantes. Pero estos mejoramientos no son fáciles, para una firma individual, si no existe la cooperación de las otras firmas en el canal de distribución. El mejoramiento en estos campos probablemente requerirá también acción a nivel de subsistema.

Comúnmente se piensa que la ampliación en la escala de operaciones es de gran importancia a todos los niveles del canal. No obstante, algunos estudios demuestran que los pequeños agricultores, en países en desarrollo, con abundante mano de obra, son tan eficientes (o más eficientes) que los grandes productores.<sup>2/</sup> Más aún, la institución de grandes unidades comerciales detallistas, similares a los supermercados de los Estados Unidos y de otros países, es inapropiada en muchos casos. Por otro lado, nuestros trabajos de investigación demuestran que las unidades comerciales de escala excesivamente limitada, como las pulperías de barrio y los puestos en el mercado, con frecuencia operan con costos unitarios superiores a otros expendios de mayor volumen de operaciones. Por lo consiguiente, no es posible hacer generalizaciones simplísticas acerca del nivel más "adecuado" con respecto a la escala de operaciones. Como se advierte en el objetivo E, será indispensable un buen criterio, basado en la investigación y la experiencia, para formular una sana política en cuanto al tamaño de las firmas.

El objetivo F se relaciona con la importante meta de buscar el grado apropiado de especialización en las actividades económicas. Un cierto grado de especialización geográfica en las actividades de producción, es de gran utilidad para alcanzar una mayor productividad por unidad de superficie y por unidad de mano de obra en las fincas. También ayuda reducir los costos de acopio. En nuestras investigaciones en Latinoamérica, hemos podido concluir que, en general, a causa de la excesiva diversificación en la producción agrícola, tanto los costos de producción, como los de comercialización, son más altos de lo que podrían ser. Al mismo tiempo, hemos determinado que la tendencia generalizada hacia la especialización por productos, entre los comerciantes mayoristas y detallistas de alimentos, ocasiona altos costos unitarios de transacción y de distribución física. Ambas situaciones no son más que el reflejo de una administración racional ante las grandes incertidumbres del mercado, la carencia de administradores capacitados y la capacidad limitada para aceptar riesgos. Por esta razón, las estrategias para el desarrollo del sistema de mercadeo deben atacar estos aspectos, por medio de la promoción del nivel apropiado de especialización en los diferentes puntos del canal.

Las estrategias sugeridas para lograr estos objetivos específicos a nivel de la firma, aparecen agrupadas bajo dos títulos. El primero enfoca la eficiencia económica funcional, mientras que el segundo sugiere un énfasis en

2/ Ver Peter Dorner y Donald Kanel, The Economic Case for Land-Reform, AID Spring Review, junio 1970.

la ubicación económica y el tamaño óptimo de las unidades.

La estrategia A se relaciona con la eficiencia económica funcional dentro de la firma. Hemos señalado bajo ese título algunas de las actividades más importantes para mejorar el proceso de administración. La lista que se presenta incluye aquellos tipos de actividades que normalmente se consideran apropiadas para mejorar la administración de negocios. Probablemente lo único novedoso, es el hecho de que hayamos agrupado las unidades de producción, juntamente con las unidades de comercialización, insinuando que estas unidades tienen necesidades administrativas similares. Esto, a su vez, refleja nuestra anterior conclusión, de que es innecesario hacer una distinción entre "producción" y "mercadeo"; y que las estrategias para el desarrollo a nivel de la firma, deberían dar igual énfasis al aumento del nivel de eficiencia económica con que se llevan a cabo, tanto las funciones de comercialización como las de producción. Esta estrategia para el desarrollo ayuda a alcanzar los objetivos específicos, a nivel de la firma, que aparecen del literal A hasta el D.

Además de las decisiones administrativas de carácter rutinario que debe tomar una determinada firma, y que aparecen bajo la estrategia A; cada firma debe tomar decisiones sobre la planeación a largo plazo de aspectos tales como tamaño, tipo y ubicación de sus futuras actividades económicas. Si el gobierno desea lograr mejoras en el desempeño del sistema de mercadeo, debe tener una estrategia para impulsar y asesorar a las empresas particulares, para que éstas puedan tomar esta clase de decisiones. La estrategia B trata de este asunto y está diseñada para ayudar a lograr los objetivos, a nivel de la firma, que se mencionan en los literales E y F.

Siguiendo el análisis del Gráfico 5.1; con respecto a los proyectos y programas que pueden adelantar los organismos públicos, a fin de estimular a las firmas para que logren una mayor eficiencia económica, nuestra recomendación es que se de un énfasis diferente a los programas que actualmente están en marcha. Reiteramos una vez más, y siempre de acuerdo con nuestro enfoque del desarrollo del sistema de comercialización de alimentos, que instrumentos tales como educación formal, extensión, crédito y asistencia técnica, deben ser puestos, sin prejuicios, a la disposición de aquellos que participan tanto en el proceso de producción como en el de mercadeo.

Hemos separado asistencia técnica y extensión porque creemos que son dos funciones diferentes. Los programas de extensión generalmente se consideran como un tipo de educación formal de adultos, y ésta juega un papel importante en el desarrollo. Pero en nuestro concepto, la asistencia técnica incluye métodos de educación informal por medio de los cuales, una persona informada y con experiencia, transmite un conjunto de ideas,

actitudes y procedimientos, a una o varias personas menos informadas y con menos conocimientos que la primera. Los esfuerzos de un vendedor de insumos agrícolas a la hora de presentar sus productos a los agricultores, es un buen ejemplo de esta situación; con frecuencia el acopiador, bajo circunstancias apropiadas, también puede educar informalmente a los agricultores sobre temas relacionados con el mercado.

De hecho, cada participante en el sistema de mercadeo es un agente potencial de cambio para alguien más dentro de dicho sistema. Los organismos de crédito constituyen un buen ejemplo de esto, ya que los buenos programas de crédito supervisado reconocen el valor potencial de combinar el crédito, con la asesoría dirigida a provocar cambios en las prácticas administrativas. Nosotros abogamos por una situación en la cual, ciertas entidades oficiales tengan bajo su responsabilidad la tarea, no sólo de suministrar asistencia técnica (servicios de consultoría en métodos administrativos) a las instituciones económicas, sino también de estimular a los diferentes participantes en el proceso de mercadeo para que se ayuden mutuamente. Creemos que este es el único medio efectivo para alcanzar una amplia difusión de importantes innovaciones tecnológicas y administrativas.

#### A nivel de canal de distribución

Hemos identificado tres objetivos específicos con relación al canal de distribución. Estos, básicamente, tienen que ver con los importantes problemas del mercado: riesgo y factores externos. Los tres objetivos se encuentran estrechamente intercorrelacionados, o sea que el logro de uno implica el logro parcial de los otros dos.

El objetivo A se relaciona con la disminución del riesgo y de la incertidumbre dentro del canal; es decir, disminución de: (1) variabilidad en los volúmenes de abastecimiento y/o de la demanda efectiva; (2) fluctuaciones en los precios; (3) variabilidad en los términos de intercambio y en las condiciones de pago y, (4) incertidumbre en cuanto a calidad y surtido de productos. La mayoría de estas incertidumbres son consecuencia de la deficiente coordinación de los canales de mercadeo; la cual, a su vez, encuentra su explicación en la escasa información disponible, los estudios y análisis deficientes y la falta de programación prospectiva.

El objetivo B reconoce la importancia de estabilizar las relaciones dentro del canal de comercialización, para que así sus integrantes puedan programar más efectivamente sus propias estrategias de desarrollo. Hemos sugerido que el objetivo debe consistir en tratar de que haya una mayor y más efectiva coordinación e integración vertical en los canales de comercialización.

Los tipos de mejoramiento en la coordinación vertical discutidos en el capítulo cuatro pueden producir

una serie de beneficios muy positivos dentro del sistema. En primer lugar, mediante esta mejor coordinación vertical es posible fortalecer el poder de negociación de los elementos más débiles del sistema; y las firmas con un mayor poder de negociación pueden ser, a su vez, estimuladas a utilizarlo para mejorar aún más el grado de dicha coordinación, ejerciendo una especie de liderazgo dentro del canal. En segundo lugar, los costos de transacción pueden reducirse al eliminar la necesidad de obtener información y negociar un precio para cada transacción. En tercer lugar, el mejoramiento en el grado de coordinación puede reducir los costos de distribución física, porque los acuerdos estables de mercado permiten una programación más efectiva del transporte, del manipuleo, del procesamiento y del almacenamiento. En cuarto lugar, las pérdidas físicas se pueden reducir, porque una mejor coordinación facilita la aceptación generalizada de normas uniformes de calidad, de empaque y de métodos de manejo. En quinto lugar, el mejoramiento de la coordinación contribuye a reducir otros costos unitarios de operación, al permitir un uso más eficiente del capital fijo y de operación. Por último, los mejoramientos de la coordinación dentro del canal, pueden reducir las costosas incertidumbres, que obligan a los administradores a una excesiva diversificación o especialización, y que limitan su capacidad para adoptar prácticas innovadoras.

El objetivo C reconoce la importancia de factores externos a la adopción de muchas innovaciones de orden tecnológico y administrativo. Las firmas individuales dentro de un canal de comercialización pueden estar reacias a adoptar una innovación determinada si: (1) hay buenas razones para creer que, aunque los beneficios previstos de la adopción de una determinada innovación sean suficientes para cubrir los costos respectivos y dejar un margen de ganancias, éstos no serán captados por la firma innovadora; y/o (2) no hay suficiente evidencia de que los otros integrantes del sistema adoptarán las prácticas complementarias necesarias. Un ejemplo de esto sería la adopción de una norma uniforme de calidad que hiciera innecesaria la inspección personal de cada lote de mercancías. Es claro que todos los que intervienen en el proceso de intercambio se podrían beneficiar de una simple norma uniforme. Sin embargo, tal norma no será económicamente factible si no hay aceptación universal; por consiguiente, dentro de un sistema tradicional y fragmentado, nadie tomará la iniciativa de adoptarla por su cuenta.

Otro ejemplo es el de la adopción de un moderno tipo de empaque que reduciría considerablemente el costo de transporte y disminuiría las pérdidas físicas. La producción y distribución de estos tipos de empaque implican grandes economías de escala, ya que los ahorros en transporte dependen de que los diferentes tipos de empaque sean uniformes. También en este caso, generalmente, es requisito indispensable que la adopción se haga a nivel de todo el canal, ya que esto no es algo que puede

ser adoptado por una sola persona o empresa en el canal. De alguna manera, los integrantes más importantes del canal de distribución deben ser estimulados, por medio de la demostración, las presiones competitivas y/o algún otro tipo de incentivos, para que se produzca una adopción en serie de la innovación.

Las estrategias sugeridas para lograr estos objetivos consisten en que las entidades gubernamentales ofrezcan incentivos en el sentido de: (1) estimular la adopción de mejoras en la coordinación del canal entre los agricultores y comerciantes respetables (no necesariamente poderosos, desde el punto de vista económico); y (2) fomentar la organización de cadenas efectivas, a nivel mayorista-detallista, para la distribución urbana de alimentos. Dentro de la estrategia A, hemos mencionado algunas mejoras específicas, que de ser adoptadas con éxito por los líderes del canal, contribuirían a aumentar sus utilidades, y por ende invitarán a los demás a la imitación. Una especie de fórmula muy simple para estimular mejoras en la coordinación del canal sería la siguiente: los incentivos ofrecidos por el Gobierno motivan a unas pocas firmas a adoptar con éxito mejoras en la coordinación del canal; esto, a su vez genera presiones competitivas que inducen a otras firmas a adoptar estas mejoras. Después de poco tiempo todo el sistema de producción-distribución experimenta una verdadera espiral desarrollista en donde una innovación sigue a la otra. Los tipos específicos de mejoras en la coordinación del canal son: (1) rutinización del procesamiento de pedidos (por ejemplo, compras por descripción y pedidos por teléfono); (2) contratos de aprovisionamiento y/o integración vertical; y (3) adopción en cadena de algunas innovaciones, con respecto a la forma de llevar a cabo determinadas funciones de comercialización, por parte de los miembros del canal.

La estrategia B se basa en la creencia de que las instalaciones físicas, dentro de un contexto dinámico, pueden tener un impacto favorable sobre el desempeño del mercado. Es decir que, la infraestructura física (carreteras, instalaciones para almacenamiento, etc.) pueden ser usadas para estimular mejoramientos en las técnicas administrativas reducir los costos de comercialización y estimular una reacción innovadora, a nivel gerencial, en cadena que continuará reduciendo los costos de mercado. Es muy importante, sin embargo, hacer notar que la programación de la secuencia, en que los diferentes proyectos sobre instalaciones físicas deben ser llevados a cabo, es crítica.

La estrategia C consiste en fomentar el establecimiento de cadenas coordinadas de distribución a nivel mayorista-detallista. La experiencia en los países más desarrollados, indica que la coordinación estrecha de mayoristas y detallistas puede reducir sustancialmente los costos de distribución y contribuir a estabilizar los mercados de productos agropecuarios. En el capítulo tres se discutieron cinco tipos de cadenas mayorista-detallista:

- (1) cadenas particulares; (2) cadenas cooperativas de propiedad de los detallistas; (3) cadenas voluntarias; (4) cadenas cooperativas de propiedad de los consumidores; y
- (5) cadenas de propiedad del gobierno.

Los tres instrumentos de acción para implementar las estrategias de desarrollo, a nivel de canal de distribución, son: (1) construcción "oportuna" de las instalaciones físicas necesarias; (2) asistencia técnica a los innovadores potenciales; y (3) fomento directo, por parte de las entidades gubernamentales, del tipo más apropiado de cadenas mayorista-detallista.

Cuando mencionamos la "oportuna" construcción de instalaciones físicas para la comercialización, nos referimos a la programación estratégica de proyectos tales como transporte, almacenamiento, procesamiento u otras instalaciones comerciales que pueden usarse como útiles instrumentos para lograr las metas de desarrollo a nivel de canal. Por ejemplo, un nuevo mercado mayorista obliga a los comerciantes a aceptar algunos cambios físicos. Esto a su vez, ofrece una magnífica oportunidad para motivar a los participantes en el canal, por medio de la asistencia técnica, el crédito o la capacitación, a adoptar innovaciones técnicas y administrativas. La evidencia indica que CORABASTOS en Colombia, por medio del diseño y manejo de un nuevo mercado mayorista de alimentos y de programas complementarios de asistencia técnica, ha inducido cambios sustanciales que están llevando hacia una mejor coordinación del mercado en la zona de abastos de la ciudad de Bogotá, Colombia.<sup>3/</sup>

El fomento directo, por parte del gobierno, para la formación del tipo más adecuado de cadenas mayorista-detallista, puede llevarse a cabo de variadas maneras, de acuerdo con las condiciones locales. Este fomento puede llevarse a cabo por medio de programas de crédito supervisado y asistencia técnica a individuos o grupos que deseen organizarse en cadenas particulares, cooperativas de propiedad detallista, cadenas voluntarias o cooperativas de propiedad de los consumidores. No es raro tampoco, encontrar situaciones en las cuales es conveniente que el Gobierno opere directamente su propia cadena.

#### A nivel de sistema de alimentos

Los objetivos específicos a este nivel se relacionan con aspectos más generales y dinámicos tales como la utilización eficiente de los recursos, la movilidad de los factores y el progreso. El primero de estos objetivos tiene que ver con el uso eficiente de los recursos en el sistema de alimentos, y debería ser un resultado natural

<sup>3/</sup> Actualmente se está terminando un estudio de evaluación del impacto dinámico que haya podido tener esta acción de CORABASTOS. Cooperan con el principal autor del estudio, el señor Alvaro Silva C., Nelson Suárez G. y otros profesionales colombianos.

en el caso de que se logren los objetivos a nivel de firma y a nivel de canal. El segundo y el tercero se relacionan con alcanzar la movilidad de los recursos dentro del sistema de alimentos y entre este sistema y los otros sectores de la economía. El cuarto se refiere a la capacidad de adaptación continua, del sistema de producción-distribución de alimentos, a las cambiantes condiciones económicas, políticas, sociales y ambientales.

Sugerimos tres estrategias para lograr estos objetivos. La primera consiste en la recolección, análisis y divulgación efectiva de información. Las decisiones económicas que toma la empresa privada, así como las decisiones del sector público sobre políticas económicas, requieren información y análisis. Por medio de la prestación de un adecuado y oportuno servicio de información y análisis sobre las condiciones de oferta, demanda y precios, el gobierno puede contribuir significativamente a lograr los objetivos de desarrollo a nivel del sistema de alimentos.

La estrategia B se refiere a la evolución de una combinación de instituciones, que puede idealmente dar como resultado una competencia efectiva<sup>4/</sup> a todos los niveles (es decir, a través del tiempo y el espacio, en todos los puntos de intercambio de los canales de comercialización). Si se logra éxito en el intento de promover una mayor eficiencia de las firmas en el sistema de alimentos, se podría esperar que las firmas más eficientes se amplíen, generando con ello un reto a la competencia efectiva. La oportunidad para el ingreso de nuevas firmas debe mantenerse abierta y se necesitan incentivos para promover nuevas firmas que signifiquen un nuevo y mejor orden institucional.

Debemos destacar que tanto las cooperativas, como las instituciones de propiedad del gobierno, al igual que la empresa privada, pueden adoptar prácticas administrativas socialmente indeseables cuando se encuentran en una situación monopolística. Por esta razón, le damos gran importancia a la estrategia gubernamental que fomenta una combinación de instituciones económicas que garantiza una competencia efectiva. Muchos países socialistas están empezando a reconocer que la competencia puede ser un instrumento importante para el desarrollo. Hemos preparado una lista de algunas de las formas más comunes de instituciones económicas que han sido utili-

<sup>4/</sup> Aunque es difícil definir competencia "efectiva", aquí usamos el término en un sentido muy práctico. Por la misma se entiende aquella situación en que las diferentes firmas particulares comerciales que operan dentro de un mismo campo de actividad, se encuentran constantemente bajo la amenaza de perder su posición alcanzada y con ella sus ganancias; y las entidades públicas se hallan bajo el riesgo de ver reducidos sus presupuestos y personal calificado, recursos sin los cuales no pueden alcanzar sus objetivos propuestos. Bajo esta situación debería presentarse una fuerte tendencia, entre todas las firmas, e instituciones a introducir innovaciones, mejorando así la eficiencia económica, y los servicios prestados a la comunidad.

zadas para alcanzar los objetivos de desarrollo. La combinación más apropiada de instituciones para cada país, y para cada canal de comercialización, depende naturalmente de cada caso en particular. De hecho, en el ítem No. 9 hemos sugerido que lo más indicado en la mayoría de los casos, es fomentar la creación de una combinación innovadora usando una variación de los patrones institucionales comunes.

Las acciones que las entidades gubernamentales podrían llevar a cabo en relación a las estrategias antes expuestas, son básicamente los programas y proyectos públicos que generalmente se proponen. Los ítems A hasta D se ocupan de la recolección y divulgación de la información. Se especifica cuáles son los tipos de programas de información más necesarios. El ítem E especifica las clases de programas regulatorios y facilitatorios que el gobierno puede establecer para proteger, tanto a los consumidores como a los comerciantes, y que contribuirían además, a facilitar la adopción de innovaciones que mejoren el sistema de mercadeo. El ítem F enfatiza la necesidad de que el gobierno regule la competencia en el mercado; para ello es preciso establecer un mecanismo adecuado que le permita al gobierno evaluar las prácticas competitivas de los comercios, y aplicar sanciones cuando se considere necesario. Finalmente se menciona la posibilidad de que el gobierno intervenga directamente en la comercialización y cuando ello sea necesario, no sin antes recordar que la experiencia en muchos países indica que se debe tener suma cautela por el sinnúmero de posibles problemas administrativos.

#### Ambiente legal, administrativo y de política

No se ha discutido hasta ahora la última columna del Gráfico 5.1. No se ha intentado clasificar estos aspectos de acuerdo a las implicaciones que pueden tener a nivel de firma, de canal o de sistema. Los efectos de estos tipos de asuntos legales, en general, son bastante difusos. Sin embargo, todo el esquema presentado para estimular el desarrollo del sistema de comercialización por medio de la acción del gobierno, depende de la promulgación e implementación de leyes como las que se mencionan en la última columna del Gráfico 5.1. La actuación de un determinado sistema político en relación a estos aspectos nos da algún tipo de respuesta a interrogantes como éstas: ¿qué tan seriamente se propone un país promover el desarrollo del sistema de producción-distribución de alimentos? ; ¿hasta dónde está dispuesto ir el sistema político, en su empeño de propiciar cambios en las estructuras tradicionales? . La respuesta a estas interrogantes se encuentra al examinar el conjunto de leyes, decretos administrativos, y medidas de política en un determinado país, y probando la disposición a modificar aquellos factores que no contribuyen a promover el desarrollo.

Seguramente, algunas leyes, decretos y políticas inapropiadas son el resultado de deficiente información,

o simplemente de ignorancia. Pero desafortunadamente, la mayor parte de las mismas han sido planeadas a propósito para proteger los intereses de determinados grupos. De esto estamos conscientes y no dejamos de tenerlo muy en cuenta. Sin embargo, hemos enumerado algunos de los tipos de leyes necesarios para establecer las bases legales sobre las que se asentarán las acciones públicas, implícitas en otros puntos del esquema propuesto. No hemos intentado especificar los decretos ni las políticas necesarias para estimular el desarrollo del sistema de alimentos, aunque es evidente que la efectividad de las acciones públicas dependerá en gran medida de la manera específica en que las leyes sean implementadas.

Los aspectos legales, en el Gráfico 5.1, se han enumerado en orden de prioridad. El primero se refiere a la organización de las actividades del sector público, relacionadas con el sistema de producción-distribución de alimentos. Sobre este particular, nuestro criterio fundamental consiste en que, tomando en cuenta las limitaciones de tipo cultural y político en cada país, el sector público debería estar organizado de tal manera, que pueda estimular eficientemente el desarrollo del sistema de alimentos. Aplicando el concepto de sistemas, es razonable pensar que una sola entidad de gobierno se encargue de todas las acciones gubernamentales que tienen que ver con el sistema de producción-distribución de alimentos. Desafortunadamente, la organización de la mayoría de los gobiernos, consiste de varios sectores, cada uno de los cuales corresponde a una de las cuentas nacionales (es decir, Ministerios de Agricultura, de Industria, de Comercio, etc.).

En nuestro concepto, es dudoso que un gobierno organizado en la forma anteriormente descrita, pueda responder realista y eficientemente a las necesidades del sistema económico. El ítem B se refiere a la base legal necesaria para coordinar el proceso de planificación e implementación a nivel nacional. Lo que tenemos en mente es una oficina de planeación nacional que cuente con unidades adecuadas de planeación para los diferentes subsistemas. El ítem C se refiere a políticas monetarias y fiscales. El ítem D trata de las leyes que controlarían el acceso a las fuentes de poder y riqueza. El ítem E trata del proceso presupuestario gubernamental relacionado con el desarrollo del sistema de mercadeo. El último ítem, el F, enumera algunos de los tópicos sobre los cuales es necesario establecer disposiciones legales, creando así la base sobre la que se asentarán los programas y proyectos gubernamentales específicos, que anteriormente se discutieron.

No ha sido nuestra intención cubrir la totalidad del tema propuesto, sino ilustrar algunos de los aspectos que deben ser considerados al formular las acciones gubernamentales diseñadas para estimular el desarrollo del sistema de producción-distribución de alimentos.

## El problema de las prioridades

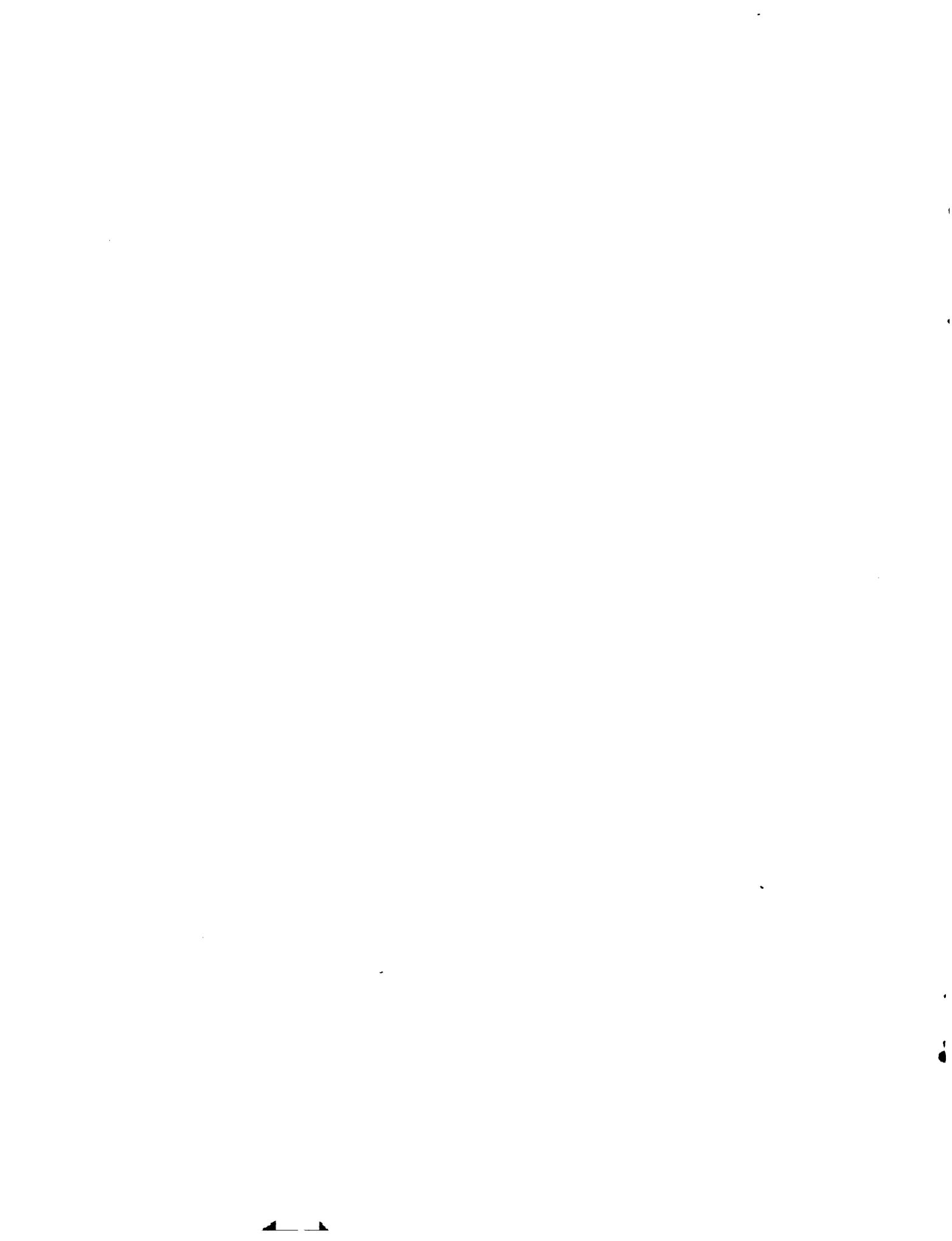
El problema más antiguo, en la planificación del desarrollo, es el de decidir dónde invertir los escasos recursos del sector público. La literatura disponible sobre desarrollo refleja el esfuerzo por entender el proceso, con el fin de poder dar alguna respuesta a tan difícil pregunta. La literatura sobre el desarrollo, ya ha superado el síndrome de la infraestructura social, donde los autores concluyeron que todos los países deberían primero tratar de alcanzar cierto grado de desarrollo infraestructural; también se ha superado el síndrome de los fundamentalistas industriales y el de los fundamentalistas agrícolas, donde cada uno sucesivamente, argumentaba que su respectivo sector debería ser desarrollado primero. Pareciera que ahora nos encontramos ante el síndrome del pequeño agricultor y el consumidor de bajos ingresos. No queremos introducir un nuevo síndrome, el del mercadeo; solamente esperamos, sin duda al igual que aquellos que nos han precedido en esta tarea, haber aportado conocimientos adicionales sobre los problemas del desarrollo. Para ello hemos tratado de incorporar la problemática del mercadeo al pensamiento del desarrollo en forma tal, que refleje la realidad de los actuales procesos económicos en muchos países latinoamericanos.

Todavía no se ha contestado la difícil pregunta acerca de las prioridades, ¿cómo decidir acerca de la mejor asignación de los recursos públicos, a la luz de las numerosas necesidades que presentan los varios sectores de la economía del país y según lo expresado en nuestro esquema conceptual en el Gráfico 5.1? Naturalmente, no existen respuestas mágicas. El asunto de las prioridades en cada país es un campo de batalla donde se combinan la investigación, el análisis económico, las fuerzas políticas, los criterios y aún los prejuicios personales. Sin embargo, cree-

mos que muchos gobiernos le asignan muy poca prioridad a los aspectos de coordinación del sistema de mercadeo.

Permítasenos presentar aquí tres observaciones sacadas de la experiencia que hemos podido obtener de nuestras investigaciones y del enfoque esbozado en el Gráfico 5.1. Creemos, en primer lugar, que las entidades oficiales deben dar gran énfasis al desarrollo de los recursos humanos en el momento de programar la utilización de sus escasos recursos. El ser humano es el más importante y flexible de todos los factores de producción. Las inversiones en instalaciones y equipos tienen un carácter permanente y por lo tanto, el riesgo inherente, de que cambios políticos, económicos, sociales o ambientales las hagan obsoletas en breve tiempo. Una segunda observación es que las inversiones en obras de infraestructura deben programarse para complementar, no para dominar, los procesos de desarrollo en marcha. Los proyectos de infraestructura deben ser utilizados para llenar los vacíos existentes y solamente cuando hay garantía de que: (1) el sistema se halla en condiciones aptas para "manejar" el proyecto; y (2) el proyecto está diseñado para engranar efectivamente dentro del proceso de desarrollo del sistema.

La tercera observación se relaciona con la atención cuidadosa que se debe prestar a la programación, a largo plazo, de las acciones para el desarrollo. Con frecuencia, estas acciones no encajan adecuadamente con la evolución del sistema. Todavía falta mucho que aprender acerca de estos tipos de observaciones. Es de esperarse que trabajos posteriores de investigación y la reflexión sobre el proceso de desarrollo, permitirán identificar, en forma cada vez más acertada, un enfoque para determinar las prioridades, y así contribuir más efectivamente a alcanzar el desarrollo del sistema de producción-distribución de alimentos.



**ORGANIZACION E IMPLEMENTACION  
DE LOS PROGRAMAS  
DE MEJORAMIENTO EN MERCADEO**

En los capítulos anteriores, basados en la investigación de la Universidad del Estado de Michigan y en su experiencia en consultoría, se ofrecieron algunas conclusiones generales acerca del papel del desarrollo del mercado en los sistemas de alimentos de los países en desarrollo. Se ha tratado también de dar al lector una comparación resumida de los problemas de mercadeo, en los países de Latinoamérica donde el LAMP ha actuado. En el curso del trabajo en esos países, se elaboró una metodología de desarrollo institucional e investigación, para el desarrollo de los mercados agropecuarios en los países de Latinoamérica.

En este capítulo describimos los elementos básicos de un enfoque que puede ser utilizado por las agencias del sector público para iniciar programas a largo plazo, de desarrollo de los sistemas de mercados. No creemos que este enfoque sea único, o uno que necesariamente deba ser implementado en todos los países, sin modificaciones. Más bien, debe considerarse como un bosquejo de acción, un bosquejo que refleja lo que hemos aprendido hasta la fecha. Por lo tanto, enfatizamos la importancia de adaptar apropiadamente este enfoque para que se ajuste las condiciones locales, y especialmente para que refleje las necesidades de los individuos y de las instituciones claves de cada país.

**Identificación de las necesidades**

La iniciativa local para mejorar el mercadeo puede surgir de varias maneras. Un Ministro de Agricultura puede llegar a estar convencido de que el mercadeo es la principal restricción para expandir la producción de un producto dado, y mejorar los ingresos de los agricultores. El Concejo Municipal de una gran ciudad puede decidir que el área tradicional del mercado en el centro de la ciudad, debe ser trasladada para reducir la congestión del tráfico y eliminar una situación social y estética no deseable. Los técnicos de la Agencia Nacional de Planificación pueden estar identificados con el concepto de que las actividades de mercadeo, pobremente coordinadas y relativamente costosas, contribuyen al desempleo y a la falta de una demanda efectiva por bienes de consumo.

Generalmente existen amplias diferencias en la percepción de los problemas de mercadeo y prevalece una variedad de opiniones sobre lo que se debe hacer acerca de ellos. Estas percepciones usualmente están prejuiciadas por el hecho de que los individuos o las instituciones

preocupadas tienen que ver con solo una parte del sistema total de mercadeo. Así, para el Ministro de Agricultura, el problema del mercadeo de la leche puede ser los bajos precios, mientras que para el Alcalde de la ciudad capital los principales problemas son los altos precios y la baja calidad. En la realidad, ambos pueden tener razón, pero sus enfoques individuales y parciales del problema, frecuentemente no les permite llegar a soluciones efectivas.

Estas amplias variaciones en la percepción son el resultado probable de varios factores. Primero, las actividades de mercadeo son realizadas por un gran número de agentes independientes separados ampliamente por el espacio y por el tiempo. Aquellos que realizan actividades de mercadeo están fuertemente unidos dentro de un sistema complejo y dinámico de interacción y reacción, pero la mayoría de las personas no están acostumbradas a pensar en términos de sistemas.

Segundo, el sistema educativo en la mayoría de los países en desarrollo no capacita a los individuos con el conocimiento básico requerido para identificar en forma apropiada, y solucionar los problemas de organización del mercadeo.

Finalmente, hay pocos incentivos para que una persona o institución utilice sus escasos recursos para entender completamente el problema del sistema, en aquellos casos cuando la solución requeriría acciones fuera del alcance y capacidad de una sola institución. De allí que los problemas del sistema de mercadeo sean ignorados o solucionados por partes.

Creemos que la mayoría de los países latinoamericanos se beneficiarían de que los diagnósticos sobre los problemas del sistema de mercadeo de alimentos y fibras fueran hechos a nivel nacional, por una institución gubernamental, ya que así se podría enfocar el sistema total, y prescribir las soluciones apropiadas. Pero no esperamos, ni mucho menos recomendaríamos, que cada país comience al nivel más alto de agregación del sistema de mercadeo (es decir, el nivel nacional). Los tipos de problemas inmediatos anotados al principio de esta sección, pueden servir como puntos de entrada a un posterior análisis del sistema de mercado. Se debe organizar un grupo de profesionales, bien preparados para atacar dichos problemas dentro de un contexto de sistema. Si se hace bien, esto conducirá a ampliar las oportunidades

para llevar a cabo otras actividades de desarrollo del sistema de mercadeo, hasta eventualmente llegar a programas a nivel nacional.

Una ventaja significativa de este enfoque es que durante el proceso de estudio de las subpartes del sistema de comercialización, el grupo de profesionales adquiriría una invaluable experiencia en el análisis del sistema de mercadeo. Debido a la escasez de profesionales con la orientación apropiada y entrenamiento en mercadeo, puede ser de ayuda y necesario, obtener asistencia técnica externa por medio de una de las agencias de desarrollo multilateral (por ejemplo, Naciones Unidas, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo), bilateral (por ejemplo, AID) o por medio de otras fuentes (por ejemplo, fundaciones Ford o Rockefeller). La Organización Mundial para la Alimentación y la Agricultura, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos y más recientemente el Banco Mundial, son organismos internacionales donantes, que hasta la fecha han estado dispuestos a dar fondos para atender las necesidades de asistencia técnica en mercadeo.

Suponiendo que la identificación de algún(os) problema(s) de mercadeo, ha inducido a una institución pública en un país en desarrollo, a buscar las maneras para entenderlos y resolverlos, y que esté buscando asistencia técnica, sugerimos que un representante (o representantes) del posible equipo de asesores sea invitado a pasar dos o cuatro semanas realizando una evaluación preliminar de la situación local. Durante ese tiempo, los asesores deben entrevistarse con los representantes locales, con los técnicos de alto nivel, y con los representantes de la agencia donante para:

1. Obtener y discutir las percepciones locales de los problemas críticos de mercadeo y las posibles soluciones. Después de las reuniones de grupo, deben realizarse consultas con el personal clave.
2. Presentar y discutir las siguientes ideas básicas, acerca de cómo enfocar los problemas de mercadeo:
  - a. La importancia de ver el sistema de mercadeo dentro del contexto de una economía en crecimiento donde la industrialización, especialización, urbanización, y niveles de ingreso crecientes, están colocando mayores demandas en las funciones de coordinación y logística del mercado.
  - b. La necesidad de orientar las reformas de mercadeo hacia metas nacionales de desarrollo socioeconómico.
  - c. La lógica de diagnosticar y prescribir mejoras a los problemas de mercadeo agrícola dentro

de un esquema de sistema de alimentos, señalando algunas de las dificultades no previstas, que pueden ser resultado de proyectos concebidos en forma estrecha.

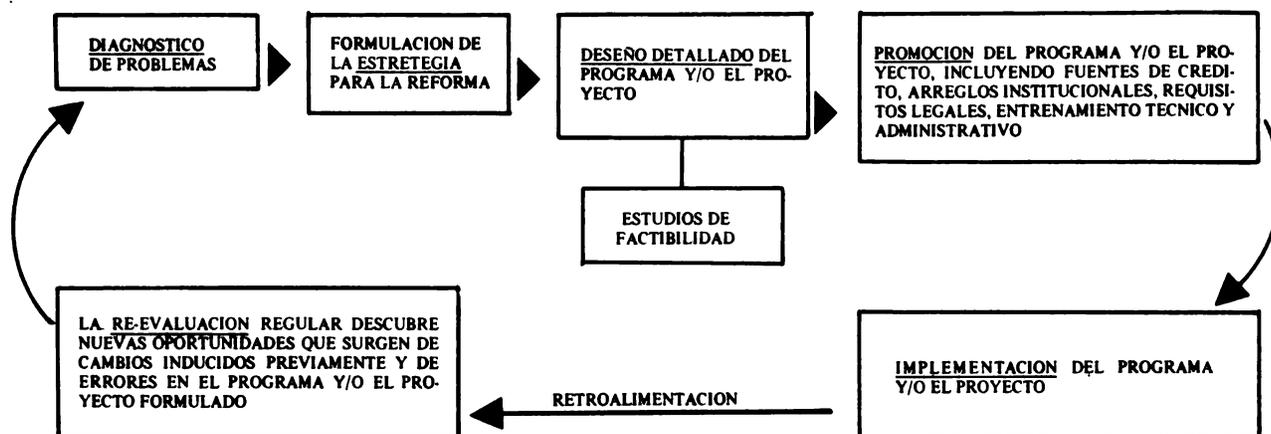
- d. El razonamiento para una perspectiva a largo plazo en el diseño de las estrategias para alcanzar las reformas de mercadeo, y en la elaboración de programas de acción específica.
  - e. La necesidad de crear una institución local capaz de identificar los problemas de mercadeo, evaluar soluciones alternativas, planificar los programas de acción, y evaluar y adaptar estos programas a las necesidades cambiantes.
3. Evaluar la información básica existente y las capacidades institucionales para llevar a cabo una investigación de mercadeo y tomar acciones para su desarrollo.
  4. Hacer observaciones directas de las actividades de mercadeo existentes y visitar a empresarios del sector privado para discutir sus problemas.
  5. Preparar una propuesta para un programa de desarrollo de mercadeo, y discutirla con las autoridades locales.
  6. Evaluar la capacidad y el compromiso potencial de la(s) institución(es) auspiciadora(s), para llevar a cabo la investigación de mercadeo y el programa de acción, incluyendo los recursos humanos básicos, la base financiera, y el papel que el sector institucional del país considera debe desempeñar la(s) institución(es) auspiciadora(s).

#### Organización e institucionalización del programa

Si se ha decidido seguir adelante con alguna investigación de mercadeo y un programa de desarrollo, la propuesta final debe considerar varios asuntos de organización, tales como la naturaleza y alcance del programa de mercadeo, el marco institucional para esta actividad, los procedimientos para la obtención de personal nacional y de asistencia técnica internacional.

Algunas preguntas relacionadas con la naturaleza y el alcance de la actividad inicial son: ¿Tendrá el proyecto un enfoque reducido del problema, tal como un producto o una función específica de mercadeo (almacenamiento, transporte); un enfoque institucional (minoreo, mayoreo, precesamiento, acopio); un enfoque de política (precios de sustentación, control de precios a nivel detallistas, cuotas de exportación); o un enfoque de servicios públicos (información de mercados, clasificación)? ¿O el proyecto enfocará una combinación de los anteriores?

GRAFICO 6.1



Otras preguntas de importancia incluyen: ¿Debe el proyecto tratar solamente con el mercadeo de alimentos, o se incluirá la distribución de insumos agrícolas y bienes de consumo a los centros de compra a nivel rural? ¿Se enfocará principalmente el mercadeo interno de productos básicos alimenticios o se incluirá el desarrollo de mercados de exportación? ¿Será el proyecto de alcance nacional o se limitará a una región geográfica en particular?

Se debería crear un grupo de profesionales bien preparado para llevar a cabo el análisis y ayudar en la planificación de programas y políticas que conlleven al desarrollo de un sistema de mercadeo agrícola progresivo y eficiente. La meta de organización debería ser la de crear un equipo integrado de expertos, una base a datos sobre mercadeo de alimentos, y un enfoque para analizar el sistema de mercadeo, que no solamente identifique las oportunidades para mejorarlo, sino que también examine las alternativas y haga las recomendaciones al organismo ejecutor correspondiente. Esto debería ser una actividad continua, y no meramente un esfuerzo para producir un informe identificando problemas y sugiriendo un conjunto de recomendaciones. Desde el comienzo, este grupo de profesionales debe esforzarse por entablar buenas relaciones con los organismos ejecutores, y debe ocuparse de la promoción y de la educación, en lo que se relaciona a las posibilidades del mejoramiento del mercadeo.

El Gráfico 6.1 es un resumen de la secuencia apropiada de las actividades señaladas.

Brevemente, los elementos clave son: diagnóstico, estrategia, diseño detallado, promoción, implementación y reevaluación. Creemos que los profesionales del equipo antes mencionado deben estar involucrados activamente (por lo menos como catalizadores) en cada etapa. En los trabajos de desarrollo generalmente se presenta una desa-

fortunada división del trabajo. Los investigadores realizan el diagnóstico del problema y la formulación de la estrategia. Sus informes son pasados, ocasionalmente, a una firma consultora para la programación detallada y/o el estudio de factibilidad y el diseño del proyecto. Luego se espera que alguna institución nacional o local, promueva e implemente el proyecto. La última etapa, y quizás la más importante, la de reevaluación, generalmente se omite o se le da poco énfasis.

Todas las etapas son críticamente importantes. El flujo de una etapa a la otra debe ser parejo. El plazo, la continuidad y el compromiso son importantes. El sistema de mercadeo es dinámico. Los problemas diagnosticados en determinada fecha pueden tomar diferentes dimensiones si las estrategias para la reforma se demoran. Cada etapa en el proceso ofrece oportunidades para acumular conocimientos acerca del sistema de mercadeo. Al tener un solo equipo de técnicos involucrado activamente durante cada una de las etapas, ese conocimiento puede ser utilizado en un futuro, en el mismo programa o proyecto, así como también en otras actividades adicionales de desarrollo de mercados.

La localización institucional del equipo de trabajo descrito, es un problema crítico y delicado, que tiene importantes implicaciones para el éxito potencial del programa de mejoramiento del mercadeo. Por ejemplo, si se coloca a este grupo dentro de un ministerio de agricultura, se puede limitar su habilidad para manejar adecuadamente los problemas de distribución urbana de alimentos y mantener un balance entre los intereses de los agricultores y consumidores. Los ministerios de agricultura generalmente dan una más alta prioridad a los problemas de la producción de alimentos y al bienestar socioeconómico de la población rural. Esto es comprensible dadas las realidades políticas de la situación. De aquí que haya fuertes tendencias a percibir los problemas de mer-

cadeo como limitantes a la producción agrícola, en vez de visualizarse que las actividades de producción y de mercadeo deberían organizarse desde el extremo del consumidor en el canal de comercialización, y retroceder hacia la empresa agrícola.

Existirían problemas similares si el equipo de profesionales es colocado dentro de una agencia de desarrollo urbano, donde el énfasis principal está dirigido hacia la solución de los problemas físicos y arquitectónicos de las rápidamente crecientes ciudades, y donde se da menor importancia a la eficiencia del sistema de abastecimiento de alimentos, y a la necesidad de coordinar la distribución urbana de alimentos con las actividades rurales de producción-acopio-procesamiento. En algunos países puede haber agencias de desarrollo regional (tales como SUDENE en el Noreste de Brasil y la CVC en el Valle del Cauca, Colombia) que tienen la autoridad para promover, en una forma inclusiva, todos esfuerzos que faciliten el desarrollo regional. En estos casos, puede ser deseable organizar la capacidad de acción e investigación del desarrollo del mercadeo dentro, o en estrecha colaboración con estas agencias de desarrollo regional.

Bajo ciertas circunstancias, puede considerarse la creación de una nueva institución. Tal fue el caso en Bogotá, Colombia, donde un exitoso programa de desarrollo del mercadeo fue organizado por una cooperación pública, creada por la Municipalidad de Bogotá y un grupo de instituciones nacionales, incluyendo el Instituto de Mercadeo Agropecuario, IDEMA, el Instituto Colombiano de Reforma Agraria (INCORA), una agencia de desarrollo regional y dos bancos de desarrollo agrícola.

Su principal objetivo fue el de racionalizar el sistema de mercadeo de alimentos que sirve a Bogotá y a su zona abastecedora. Esta entidad, conocida como CORABASTOS (Corporación de Abastecimientos de Bogotá), ha pasado rápidamente del diagnóstico, a la formulación de estrategias y a la implementación de programas.

El programa de CORABASTOS incluye las siguientes actividades:

1. Planeamiento, construcción y operación de una nueva central mayorista de abastecimiento de alimentos para servir el área de Bogotá.
2. Desarrollo de una distribución mayorista-detallista más eficiente, por medio de programas de asistencia técnica, capacitación y crédito supervisado.
3. Asistencia para la organización de actividades integradas de distribución (mayoristas-detallistas) más eficientes, incluyendo asistencia a las cadenas de un solo propieta-

rio, cadenas de propiedad de cooperativas de detallistas, cadenas voluntarias y cadenas de propiedad de los consumidores.

4. Desarrollo de un sistema regional de información de mercados.
5. Organización de una planta piloto de procesamiento de frutas y hortalizas, y desarrollo de mercados de exportación.
6. Coordinación y estímulo de las actividades a nivel rural, de producción-mercado de acopio, orientadas hacia el mercado mayorista de Bogotá y la planta piloto de procesamiento.
7. Desarrollo de una subasta nacional, y un mercado de futuros, para los productos agrícolas básicos.

Esta clase de programas de desarrollo regional del mercadeo será expandido y extendido a otras áreas de Colombia; ya se ha solicitado asistencia al Banco Interamericano de Desarrollo.

El Programa de CORABASTOS fue organizado en base a las recomendaciones que surgieron en un amplio estudio de mercadeo conducido por un equipo LAMP-colombiano, en la región del Valle del Cauca. Por lo tanto, mucha de la investigación básica y estrategia general de acción estuvo disponible, como insumos, para el programa de CORABASTOS. Aún más, algunos de los elementos clave que participaron en el proyecto del Valle del Cauca, fueron contratados como personal de CORABASTOS, y técnicos de LAMP han prestado servicios de asesoría a los directores de dicha organización. Así, CORABASTOS pudo moverse más rápida y efectivamente que lo que normalmente hubiera podido.

Actualmente, LAMP está brindando asistencia técnica a un equipo de investigación y desarrollo de mercadeo, en Costa Rica (Programa Integral de Mercadeo Agropecuario-PIMA). Este grupo está localizado en el IFAM, el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. Sin embargo, es financiado conjuntamente por el Ministerio de Agricultura, el Consejo Agropecuario Nacional, el organismo nacional encargado del mercadeo agropecuario, el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo y el Banco Central. La mayor parte del personal del PIMA ha sido facilitado por las agencias mencionadas anteriormente. El director está empleado por el IFAM. El bosquejo de actividades preliminares de organización antes mencionado, ha sido seguido en el proyecto de Costa Rica.

Hemos sugerido algunas maneras alternativas de institucionalizar el equipo de profesionales para el desarrollo del mercadeo. No existe una solución fácil al pro-

blema; creemos que el equipo de profesionales debería estar localizado en la institución que mejor satisfaga los siguientes criterios:

1. Asegure acceso a/y el mantenimiento a largo plazo de un equipo de profesionales de alto nivel.
2. Obtenga soporte financiero y político para las actividades de ese equipo de profesionales.
3. Obtenga soporte financiero y político para implementar las recomendaciones del equipo.
4. Alcance una efectiva coordinación con, y participación de, otras instituciones públicas y privadas.
5. Asegure el respaldo a largo plazo de los líderes de la institución en relación al enfoque pragmático de los problemas de políticas de coordinación económica, que se describen en el Gráfico 6.1.

#### **Planeamiento de la investigación y manera de conducirla**

En el Capítulo 5, revisamos el papel dinámico del mercadeo en el desarrollo agrícola. El Gráfico 5.1 mostró las relaciones entre las metas nacionales de desarrollo, los objetivos específicos de desarrollo del sistema alimenticio, las estrategias de desarrollo del sistema de alimentos, y los instrumentos públicos para la implementación de dichas estrategias. Mientras estemos bastante seguros que las estrategias y los instrumentos sugeridos podrán ser aplicados en la mayoría de los países en desarrollo, será necesario ajustar el programa a las necesidades específicas de cada situación.

Se necesita primero investigación, ya que en América Latina existe muy poca investigación descriptiva y analítica de mercadeo. También, el Gráfico 5.1 cubre un amplio rango de problemas potenciales que pueden no ser todos importantes en una situación dada; y aunque lo fueran, los recursos probablemente no permitirían implementar todas las acciones reformistas necesarias a la vez. Se necesita investigación para identificar los problemas más urgentes de mercadeo, y para determinar cuál es la mejor manera de implementar las estrategias para una reforma general.

El diagnóstico necesario puede ser hecho hasta en un lapso de tres meses si el alcance del estudio es relativamente reducido, y/o si se ha realizado investigación relevante. Por otro lado, bajo ciertas circunstancias puede ser necesario un estudio de un año. De todas maneras, para retener el soporte político e institucional, la parte

de investigación de los proyectos de mejoramiento de mercadeo, no debe ir más allá de los 12 meses. Para entonces, las soluciones prácticas a los problemas más urgentes deberían estar identificadas, para así iniciar la acción apropiada con el fin de resolverlos prontamente.

El alcance del proyecto obviamente determinará la naturaleza del diagnóstico. La investigación deberá ser diseñada para describir el sistema, diagnosticar sus debilidades e identificar las oportunidades de mejoramiento. Un estudio completo, a nivel nacional o regional, deberá incluir lo siguiente:<sup>1/</sup>

1. Un resumen estadístico del sistema de producción-distribución agrícola, incluyendo tendencias históricas y proyecciones futuras de las variables críticas. Los datos de producción, consumo y demográficos deben estar organizados en un marco dentro del cual se puedan hacer planes reales, tanto de inversiones en instalaciones de mercadeo, como de cambios institucionales.
2. Un diagnóstico descriptivo del sistema actual de distribución urbana de alimentos en el o los más grandes centros urbanos y en las ciudades y mercados, que se relacionan con esos centros urbanos.
3. Un diagnóstico descriptivo de los sistemas de producción-acopio de los principales productos alimenticios (granos, carnes, frutas y legumbres, pollos y huevos, leche). Estos estudios deberán estar estrechamente relacionados al estudio de distribución urbana de alimentos.
4. Diagnósticos de las industrias especializadas existentes dentro del sistema alimenticio:
  - a. Transporte
  - b. Empaque
  - c. Industrialización de insumos agrícolas (semillas, fertilizantes, pesticidas, maquinaria, alimentos concentrados).
5. Una descripción y un diagnóstico evaluativo de aspectos seleccionados sobre la participación del sector público en el sistema alimenticio:
  - a. Leyes y reglamentaciones
  - b. Servicios de información

<sup>1/</sup> Para un ejemplo de esta clase de investigación, se invita al lector al Informe de LAMP-Colombia.

- c. Políticas y programas de crédito.
- d. Investigación, extensión y capacitación.
- e. Políticas de precios y de ingresos.

Es importante que los investigadores hagan uso completo de los estudios previos de mercadeo y de los datos secundarios disponibles. En algunos casos, estos materiales no existen o solo pueden ser obtenidos por medio de una cuidadosa investigación en las diferentes dependencias gubernamentales y contactando a los técnicos más calificados. La experiencia de LAMP indica, que es muy probable que los profesionales locales subutilicen la información y los datos existentes.

La recolección de información debe estar principalmente orientada hacia el funcionamiento del sistema, en términos de las interrelaciones entre las partes y la resultante actuación del todo; en vez de la descripción y análisis de las partes por sí. Si se da esta orientación, el proceso de recolección de información puede servir un doble propósito, además de su principal papel que es la adquisición de información y el diagnóstico evaluativo de posibilidades de cambio; el proceso investigativo puede ser utilizado para entrenar al personal local en análisis de sistemas y sus interacciones.

Sugerimos que los investigadores dediquen las primeras semanas a la revisión de investigaciones previas, y de datos secundarios; y a la observación en el campo, de las actividades de mercadeo que serán sujeto de la investigación. Hemos encontrado que el requerir a los investigadores preparar memorandos sobre sus observaciones del mercado y sobre las entrevistas informales es una excelente manera de fomentar interacciones significativas, y asegurar la retención de los resultados.

Puede ser necesario recoger información primaria adicional en aquellos casos, donde los datos disponibles y las entrevistas informales no son suficientes para llevar a cabo una evaluación significativa de la actuación del sistema de mercado. En tal caso, sugerimos una combinación de investigación-encuesta y estudios de casos "a profundidad"

Algunas veces es necesario agrupar primero en forma significativa a las firmas en el sistema de mercado. En una forma amplia, los participantes pueden categorizarse fácilmente (por ejemplo, consumidores, detallistas, mayoristas-detallistas, mayoristas, acopiadores, agricultores). También será necesario identificar a las subcategorías importantes dentro de cada categoría. Por ejemplo, dentro del sector detallista existen puestos de venta públicos, pulperías de barrio y negocios de autoservicio. El próximo paso es el de estimar el número de empresas en cada categoría significativa. Los datos censales, los registros de impuestos, o los resultados de investigaciones

anteriores, pueden proporcionar la base para hacer estas estimaciones. Si no se dispone de información confiable, los investigadores pueden que tengan que diseñar una encuesta usando técnicas de muestreo por áreas, para estimar el total de los participantes en cada subcategoría.

La investigación-encuesta es muy útil para determinar el volumen de producción que se mueve a través de los diferentes tipos de participantes en el mercado, y de una localidad a otra, así como también, para determinar las características tecnológicas-administrativas y la conducta competitiva de los participantes en el mercado. Pero la información obtenida por medio de encuestas, sólo puede ayudar al investigador a comenzar a entender el complejo sistema de mercadeo. También hay que hacer notar que las encuestas son costosas y toman tiempo. La encuesta puede no ser necesaria, si las estimaciones de población y otros datos descriptivos básicos pueden ser recopilados de otras fuentes. No se debería gastar mucho tiempo en la encuesta si el estudio de mercado debe llevarse a cabo en menos de seis meses.

Hemos encontrado, que los estudios de casos "a profundidad", son una manera efectiva para obtener información detallada acerca de las operaciones e interacciones de las empresas y los canales participantes en el sistema de mercadeo. Idealmente, las investigaciones previas o los datos censales pueden ser usados para identificar las características de la población, con el propósito de establecer estratos homogéneos para el muestreo. El investigador, entonces, selecciona de 10 a 20 empresas en cada uno de los estratos, relativamente homogéneos para análisis "a profundidad". El número de estratos muestrales, por supuesto, depende de la varianza poblacional de las características principales. El investigador utiliza guías de entrevistas detalladas, en vez de un cuestionario estructurado. El objetivo es entender cómo y por qué la empresa opera en la forma como lo hace. Generalmente la entrevista debe ser llevada a cabo por el investigador mismo o por un asistente altamente calificado. Frecuentemente, el entrevistador debe gastar varias horas o días con el entrevistado.

Nosotros utilizamos este método con los detallistas y con los mayoristas en Recife, La Paz y Cali. También hemos utilizado un método similar con los acopiadores. En este caso, el investigador se une a un camionero, que viaja por el campo haciendo sus compras. Con una cámara fotográfica, el investigador puede registrar el proceso completo de acopio; tiene la oportunidad de entrevistar al camionero mientras viaja; y puede obtener información del agricultor mientras la mercancía está siendo cargada.

En este tipo de método de casos, el investigador puede, no sólo recibir información directa del entrevistado, sino que también observa sus acciones. Por ejemplo, ya que nos interesan las interrelaciones en el canal, es útil no solo preguntar a los entrevistados acerca de éstas

interrelaciones, sino que también observar y registrar las interacciones entre los participantes. Nuestra experiencia indica que el método de observación, aunque toma más tiempo y es difícil, da mejores resultados que un cuestionario estructurado. También permite al encuestador llegar a ser casi un elemento activo en el proceso de mercadeo, aumentando así sus conocimientos, cosa que no es posible si se utilizan cuestionarios estructurados.

La metodología de investigación sugerida anteriormente puede, por varias razones, conducir rápidamente a programas de acción. Primero, los datos censales o la investigación previa proveen los parámetros poblacionales generales y los estudios de casos proporcionan los datos detallados. Las encuestas pueden ser breves y fáciles; y el reducido número de casos facilita su rápido análisis. Segundo, el énfasis en las actividades y las interrelaciones de los participantes, conducen más a programas de reforma que a análisis descriptivos. Tercero, y quizá la más importante, ya que se espera que los investigadores lleguen a ser miembros permanentes del personal de la institución patrocinadora, encargada también de la implementación de los resultados del estudio, se asegura que la continuidad entre la investigación y la acción sea mantenida. Los implementadores tendrán una experiencia profunda, adquirida durante el proceso de investigación y se podrá desarrollar en ellos un sentido real de compromiso a largo plazo.

Si se lleva a cabo adecuadamente, el diagnóstico descriptivo del sistema existente de mercado, proveerá un cuadro confiable de la organización del sistema, de las características operacionales, de los elementos de cambio y de lo que los técnicos, que tratan de evaluar la demanda futura del consumidor y las condiciones de la producción agrícola, visualizan serán las barreras a los cambios deseables.

Algunas de las preguntas más importantes a ser contestadas por la investigación y por el grupo de técnicos son las siguientes:

1. ¿Cuáles son las características actuales del mercado de consumo de alimentos, con respecto a cantidades compradas por los grupos de diferentes niveles de ingreso, con respecto a hábitos de consumo, y con respecto a actitudes hacia los existentes servicios detallistas?
2. ¿Cuáles serán las tendencias del crecimiento de la población, del nivel y distribución de los ingresos y de los patrones de urbanización en las ciudades, durante los próximos 10 a 20 años? Qué efectos tendrán estos cambios sobre la demanda por productos alimenticios y por servicios de comercialización?

3. ¿Cómo está organizada la venta al por menor, al por mayor, el procesamiento, y el acopio? ¿Qué servicios se proporcionan en las diferentes etapas del sistema? ¿Cuáles son las diferencias de precios, costos e inversiones en las diferentes etapas del sistema de mercadeo?
4. ¿Cuáles son los procedimientos usados en las transacciones y en la coordinación del flujo de los productos más importantes a través de los canales de comercialización?
5. ¿Cuáles son los principales problemas en relación a adquisición del producto, operaciones internas, financiamiento, regulaciones gubernamentales, competencia (pública o privada), e infraestructura de mercado, que afrontan los empresarios más progresistas que comercializan alimentos?
6. ¿Qué evidencia puede citarse para señalar un desempeño deficiente del mercado, utilizando como indicadores los costos de proporcionar los servicios actuales; efectividad de los mecanismos de coordinación vertical para comunicar las demandas del consumidor a las empresas de mercadeo, y en última instancia a los agricultores, variedades adecuadas, calidad y condición de los productos que llegan al consumidor, efectividad de la distribución del producto en el espacio y en el tiempo; progreso de las empresas públicas y privadas en la adopción de nuevas prácticas de mercadeo; y lo equitativo que es el sistema, en la distribución de los beneficios derivados de los mejoramientos en el mercadeo?
7. ¿Existe evidencia de que la inestabilidad y la mala coordinación del mercado han dado como resultado altos y costosos niveles de riesgo e incertidumbre para los agricultores, así como también, para otros participantes en el sistema? ¿Cuáles son las principales causas de los riesgos y de la incertidumbre, que se originan en el mercado?
8. ¿Es posible identificar innovadores potenciales, es decir, individuos que han adoptado prácticas administrativas mejoradas que pueden ser transferidas a otros?
9. ¿Cuáles son los problemas y oportunidades para estimular mejoras en la coordinación de los canales de distribución, por medio de la introducción, en secuencia, de nuevas prácticas administrativas y de acuerdos de coordinación?

Durante los estudios preliminares debería haber un diálogo continuo entre los miembros del grupo, entre ellos y los técnicos de los organismos públicos seleccionados, así como también entre ellos y los líderes del sector privado. Conforme el estudio preliminar se aproxima a su final, la atención se deberá dirigir al conjunto de conclusiones que estén interrelacionadas y a una estrategia tentativa para un programa de mejoramiento del mercadeo. En ese momento, sería útil discutir la propuesta con técnicos clave del sector público y llevar a cabo un seminario donde esté representado tanto el sector público como el privado. El propósito de estas actividades es ganar apoyo para un programa de mejoramiento del mercado a más largo plazo, y para un conjunto de proyectos específicos que logren mejoras tanto a corto como a largo plazo.

#### **Integración de la investigación con la implementación del programa**

Las autoridades públicas que autorizan el gasto de fondos para las actividades de investigación y de desarrollo de mercadeo, se preocupan por ver resultados rápidos y concretos, en la forma de soluciones prácticas a problemas de mercadeo altamente visibles. Por esto, es importante que los líderes del programa de desarrollo de mercados sean individuos de acción. Hemos sugerido, que en lo posible, las etapas de investigación, formulación de la estrategia, diseño del programa, promoción, e implementación, estén estrechamente integradas y sean realizadas por un único equipo de profesionales.

No puede esperarse que el diagnóstico descrito antes dará los detalles finales sobre todos los diferentes tipos de problemas (y sus soluciones) que pueden haber sido descubiertos. Pero el problema, que originalmente motivó a las autoridades públicas a financiar una investigación de mercadeo y una actividad de desarrollo, debe ser tratado adecuadamente. Se debe incluir en el informe final una solución práctica, o varias soluciones alternativas a ese problema y un conjunto de sugerencias para su implementación.

Creemos que es de beneficio que los investigadores estén implicados en la implementación de sus reformas sugeridas. El investigador será más realista si espera ser el responsable de poner en práctica sus recomendaciones; su participación en la investigación, lo podrá convertir en experto sobre un determinado problema de mercadeo; y el investigador que idea una solución a un problema, está en una mejor posición para visualizar su implementación y para llevarla a cabo.

La segunda fase del trabajo (a más largo plazo) para el equipo técnico de investigación y desarrollo del mercado, probablemente incluirá no sólo la implementación, sino que también más investigación y análisis de políticas. Además de la solución directa del problema específico que motivó el programa, varias otras clases de

programas públicos pueden ser implementados. La capacitación en mercadeo, los programas de información de mercados, la preparación de normas de clasificación y el desarrollo de programas de extensión en mercadeo, son ejemplos de actividades que pueden adquirir prioridad en la segunda fase. La investigación adicional probablemente estará orientada hacia el detalle de las dimensiones de los problemas descubiertos en el estudio preliminar, o hacia proporcionar una mayor especificación y evaluación de las recomendaciones. Por ejemplo, puede ser necesario:

1. Preparar estudios detallados de factibilidad para las principales inversiones de infraestructura pública, tales como instalaciones de mercados mayoristas, de transporte, de almacenamiento y de procesamiento.
2. Preparar planes para el financiamiento, construcción y operación de las instalaciones públicas aprobadas.
3. Preparar proyectos similares para ser implementadas por cooperativas o por otras instituciones particulares de mercadeo.
4. Desarrollar planes para canalizar recursos crediticios adicionales hacia el sector comercial, como un estímulo a la modernización y al mejoramiento.

La necesidad de asistencia técnica extranjera para esta clase de programas variará sustancialmente, dependiendo del tamaño del país, del alcance del proyecto dentro del país, y la disponibilidad de técnicos locales calificados. En cualquier caso, se recomienda que técnicos extranjeros sirvan de asesores al programa, y no sean contratados para conducir un estudio rápido, entregar un informe y marcharse. Las necesidades de asistencia técnica son mayores durante el período inicial de organización, durante el diagnóstico preliminar y durante el planeamiento, a más largo plazo, de una estrategia y del conjunto de proyectos relacionados.

La tarea del técnico extranjero es principalmente educativa. Una vez que se ha logrado una masa crítica de personal entrenado y el compromiso político, la asistencia técnica externa puede necesitarse sólo esporádicamente, durante períodos cortos, para consultas sobre problemas generales de organización, y para ajustes estratégicos y tácticos en el programa. Su participación continuada como críticos objetivos de los programas en marcha, puede dar grandes dividendos. Mientras tanto, se debería programar asistencia técnica, específicamente para manejar los problemas de ingeniería y operacionales que requieran personal altamente especializado.

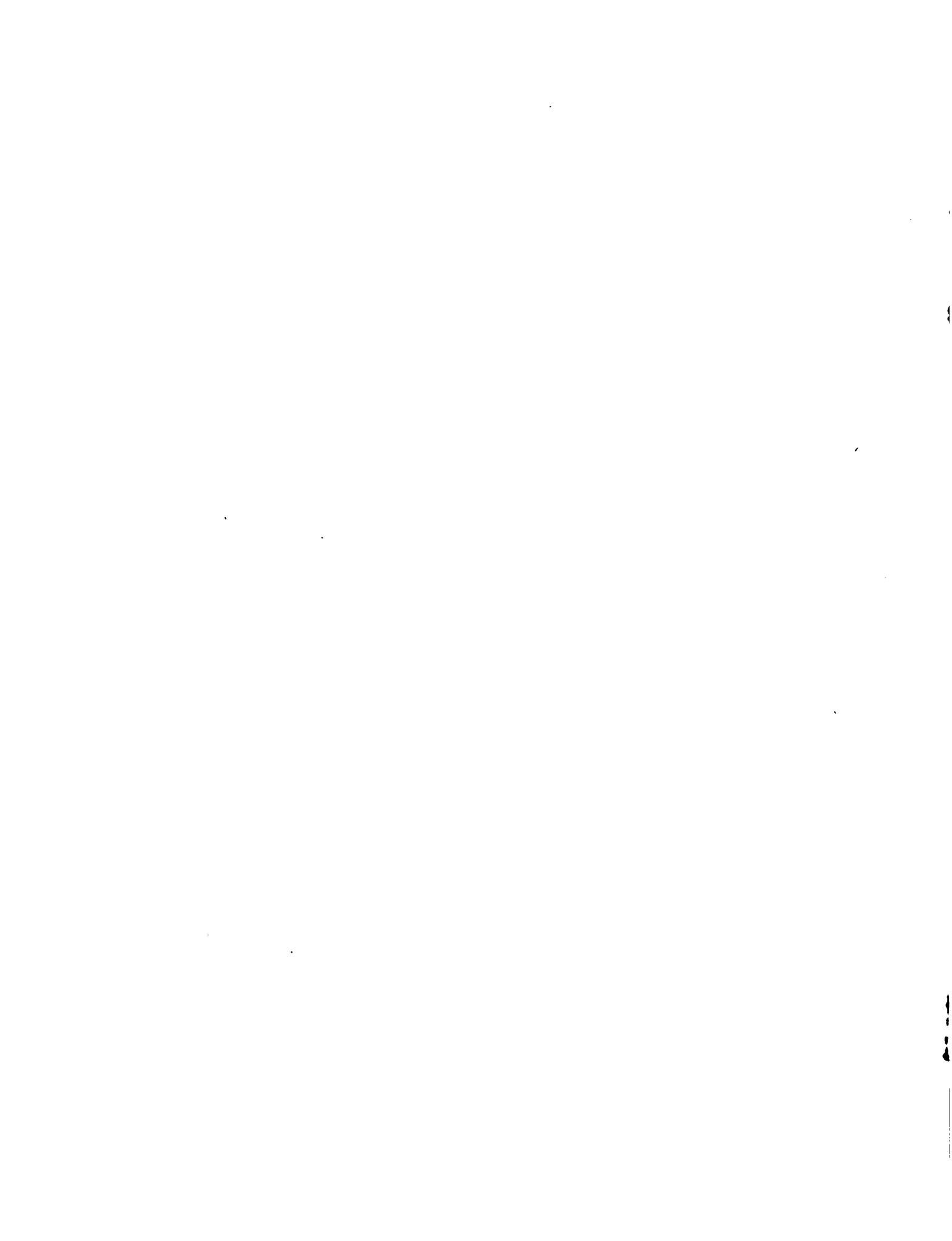
Los programas amplios de reformas de mercadeo, como muchas otras actividades básicas de desarrollo económico, solamente pueden ser alcanzados después de

mucho tiempo. El tipo de programa recomendado anteriormente debería planearse para un período de 5 a 10 años. Dentro de ese tiempo se le debe dar una alta prioridad a la capacitación de técnicos del sector público o del privado, en mercadeo agrícola. Una estrategia apropiada para el desarrollo de los recursos humanos, deberá tener en cuenta tres niveles de capacitación:

1. Adiestramiento en servicio, durante un período corto, para los planificadores de los organismos gubernamentales, para los analistas de mercados y para los técnicos en mercadeo, actualmente empleados en el gobierno o en el sector privado.
2. Mejoramiento de la capacitación a nivel universitario, dentro del país, para aumentar el número y la calidad de los futuros analistas y administradores de mercados.
3. Entrenamiento especializado en el exterior a nivel de graduado, para un número limitado

de futuros analistas a alto nivel, y profesores universitarios.

La tarea de reformar el mercado, en forma significativa, no es fácil. Se necesita un compromiso sustancial e intelectual de los políticos y de los técnicos, quienes en un principio, pueden ser atraídos a estos asuntos, por su naturaleza novedosa. Los escasos recursos ya sean humanos, financieros y políticos, deben ser asignados a programas cuya naturaleza en muchos casos, es institucional, y no física. Es decir, el enfoque recomendado en esta monografía da un mayor énfasis a asuntos tales como sistemas de comunicación, normas de clasificación e interrelaciones en el canal; en vez de dar énfasis a mercados mayoristas o instalaciones para el almacenamiento de granos. Los resultados de una reforma de mercadeo no son inmediatamente visibles. Aquellos implicados en la reforma de mercados deben esperar de 5 a 10 años. La continuidad y el compromiso son críticos. La tarea es de un gran reto y, creemos, que las recompensas son halagadoras.



**REFERENCIAS ADICIONALES SOBRE EL MERCADEO DE ALIMENTOS  
DESARROLLADO POR MEDIO DE Y EN COOPERACION CON  
LATIN AMERICAN MARKET PLANNING CENTER MICHIGAN STATE UNIVERSITY**

**PRINCIPALES TRABAJOS DE INVESTIGACION** – Serie, Mercadeo en las comunidades en desarrollo – a la venta en Latin American Studies Center – Michigan State University, East Lansing, Michigan 48824.

Food Marketing in the Economic Development of Puerto Rico, Harold M. Riley, et al., 1970, 291 pages.

Market Processes in the Recife Area of Northeast Brazil, Charles C. Slater, et al., 1969, 529 pages (Disponible también en Portugués)

Market Processes in La Paz, Bolivia, Charles C. Slater, et al., 1969, 242 pages.

Market Coordination in the Development of the Cauca Valley Region – Colombia, Harold M. Riley, et al., 1970, 386 pages (Disponible también en Español)

Agricultural Marketing in Economic Development, An Annotated Bibliography, Pablo Torrealba, 1971, 68 pages.

Fomenting Improvements in Food Marketing in Costa Rica, PIMA, 1973, 78 pages (Disponible también en Español)

**TRABAJOS OCASIONALES** – Serie, Mercadeo en las comunidades en desarrollo – a la venta en Latin American Studies Center, Michigan State University.

“Development, Unemployment and Marketing in Latin America,” Kelly Harrison, Occasional Paper No. 2, April, 1972.

“Improving Internal Marketing Systems as Part of National Development Programs,” Harold M. Riley, Occasional Paper No. 3, May, 1972.

**OTROS TRABAJOS** – Disponibles al costo de reproducción en Latin American Market Planning Center – Michigan State University.

“Some Observations On Ways of Building Viable Marketing Enterprises and Programs in Less Developed Countries,” Harold M. Riley, a paper presented at the AID-USDA Seminar: Improving Food Marketing in Developing Countries, Washington, D.C., June 18-19, 1970.

“Approaches to Integration of Rural Urban Food Marketing Systems in Latin America,” Kelly Harrison, a paper prepared for discussion at the Agricultural Development Council Workshop in Lexington, Kentucky, October, 1971.

“A Case Study of Carrulla Supermarkets in Bogota,” Harold M. Riley, a paper presented at a conference on Agricultural Marketing Problems in Developing Countries sponsored by FAO and the West German Development Foundation, November 6, 1971.

“Designing Agricultural Marketing Systems In Developing Countries,” James D. Shaffer, a paper developed for the Agricultural Marketing Conference in Kathmandu, Nepal, February 21-24, 1972.

“On The Concept of Agricultural Commodity Development Boards As Institutions For Fomenting Economic Development,” James D. Shaffer, Michigan State University, 1972.

“Institutionalizing Marketing Improvement Programs,” Kelly M. Harrison and Harold M. Riley, a paper presented for discussion at the ADC/IICA Marketing Workshop, San José, Costa Rica, April 9-11, 1972.

“Vertical Coordination of Food Systems Serving Large Urban Center in Latin America,” Harold M. Riley and Kelly M. Harrison, Staff Paper 473-24, a paper presented at the FAO Conference on the Development of Food Marketing Systems For The Large Urban Areas in Latin America, Buenos Aires, Argentina, June 17, 1973.

**TESIS DE GRADO** – Michigan State University

Disertaciones Doctorales – A la venta en Xerox University Microfilms, Ann Arbor, Michigan, U.S.A.

“Agricultural Market Coordination in the Economic Development of Puerto Rico,” Kelly Harrison, Department of Agricultural Economics, 1966.

“Food Retailing in Economic Development: Puerto Rico, 1950-1965,” John R. Wish, Department of Marketing and Transportation Administration, 1967.

“Evaluating the Consequences of Marketing Change: An Application of Systems Theory,” John E. Griggs, Department of Marketing and Transportation Administration, 1968.

"A System Model for Market Development Planning: Northeast Brazil," Thomas R. Webb, Department of Marketing and Transportation Administration, 1968.

"Institutional, Organizational and Managerial Factors in Economic Development—A Consideration of the Cotton Industry in Northeast Brazil," S. Mark Doctoroff, 1968.

"Urban Market Processes in Recife, Brazil," Robert W. Nason, Department of Marketing and Transportation Administration, 1968.

"A Diagnosis of Product and Factor Market Coordination in the Bean Industry of Northeast Brazil," Donald W. Larson. Department of Agricultural Economic, 1968.

"The Adoption of New Agricultural Practices in Northeast Brazil: An Examination of Farmer Decision Making," David L. Peacock, Department of Agricultural Economics, 1970.

"Food Distribution in a Latin American City (Cali, Colombia)," Colin B. Guthrie, Department of Marketing and Transportation Administration, 1972.

"Improving the Organization of Fruit and Vegetable Production-Assembly Systems in the Coffee Zone of Colombia: A Case Study in the La Mesa Region," Pablo Torrealba, Department of Agricultural Economics, 1972.

"A Preliminary Cost Comparison of Alternative Wholesale Facility Arrangements in the Buenos Aires Metropolitan Region," Norberto Frigerio, Department of Agricultural Economics, 1973.

Tesis de Maestría – Disponibles al costo de reproducción en Latin American Market Planning Center Michigan State University.

"An Evaluation of Market Coordination in the Bolivian Rice Industry," Michael J. Moran, Department of Agricultural Economics, 1968.

"Communication, Consumption and Modernization Behavior in Two Rural Bolivian Villages," David K. Lindley, Department of Communication, 1968.

"Problems of Reorganizing of Cali Food Retailers Procurement Activities in the Planning of a New Central Wholesale Market Facility," Michael T. Weber, Department of Agricultural Economics, 1972.

**Colombian Marketing Research Project – PIMUR  
(Proyecto Integrado de Mercadeo Urbano Rural)**

REPORTES TECNICOS – Número limitado de copias disponibles CVC (Corporación Autónoma Regional del Cauca) Cali, Colombia.

Número 1– Aspectos de Integración de Mercadeo en Algunos Centros de Comercio Rurales en el Valle del Cauca.

Número 2– Producción, Distribución y Uso de Empaques para Productos Agropecuarios en la Zona de Influencia de Cali.

Número 3– La Distribución y Uso de Insumos para la Industria Agropecuaria en la Zona de Influencia de Cali.

Número 4– La producción y Distribución de Algunos Bienes de Consumo en la Zona de Influencia de Cali.

Número 6– El Sistema de Distribución Urbana de Víveres en Cali.

Número 7– Estudio de los Consumidores de la Ciudad de Cali: Ingreso, Cantidades y Patrones de Compra de Víveres.

Número 8– El Sistema de Transporte de los Productos Alimenticios en la Zona de Influencia de Cali.

Número 9– Sistemas de Información y Comunicación de Mercadeo en la Zona de Influencia de Cali.

Número 10– Leyes y Reglamentaciones que Afectan los Procesos de Coordinación de Mercadeo en la Zona de Influencia de Cali.

Número 11– Producción y Distribución de Granos en el Valle del Cauca.

Número 12– Sistema de Producción y Distribución de Leche en la Zona de Influencia de Cali.

Número 13– Beneficio y Distribución de Carnes de Res y Cerdo en la Ciudad de Cali.

Número 14– Producción y Distribución de Pollos y Huevos en la Zona de Influencia de Cali.

Número 15– Producción y Distribución de Frutas y Hortalizas en la Zona de Influencia de Cali.

Número 16– Análisis Económico de la Construcción Residencial en la Ciudad de Cali.

**Costa Rican Marketing Research Project – PIMA  
(Programa Integral de Mercadeo Agropecuario)**

**REPORTES TECNICOS – Número limitado de copias disponibles, IFAM – Instituto de Fomento y Asesoría Municipal – Apartado 10, 187, San José, Costa Rica.**

Reporte No. 201– Cómo Fomentar Mejoras en el Sistema de Mercadeo de Productos Alimenticios en Costa Rica. 1972

Reporte No. 202– Detalles sobre los Programas de Acción Propuestos por el PIMA para el Mercadeo de Productos Alimenticios. 1972

Reporte No. 210– Indices Estacionales de los Precios al por Mayor y al por Menor de 18 Frutas y Hortalizas en Costa Rica. 1973

Reporte No. 211– Consumo Industrial de Frutas y Hortalizas en Costa Rica durante 1972.1973

Reporte No. 212– Identificación de Zonas Productoras y Epocas de Cosecha de las Principales Hortalizas y Frutas que se Producen en Costa Rica. 1973

Reporte preliminar– Programa para Mejorar el Sistema de Mercadeo Agropecuario en Costa Rica. 1973

Reporte No. 213– Estudio Sobre el Mercadeo de Alimentos, la Remodelación del Mercado Municipal y la Terminal de Autobuses en el Cantón de Naranjo. 1974

Reporte No. 216– Estudio Sobre el Mercadeo de Alimentos y la Remodelación del Mercado Municipal en el Cantón de Puriscal. 1974

Reporte preliminar– Proyectos de Mercadeo a Nivel Cantonal: Política y Metodología de Evaluación para el IFAM. 1974



IICA.  
FM-139

Autor

Mejoramiento de los

Sistemas de Comercialización

Título

de alimentos en los...

Fecha  
Devolución

Nombre del solicitante

Microfilm  
A REVISTA  
Nacional

20 MAR 1985

20 ABR 1995



**DOCUMENTO  
MICROFILMADO**

Fecha: .....

**EDITORIAL IICA** —