

FORMAS ALTERNATIVAS DE MARKETING EMPRESARIAL PARA PAISES EN VIAS DE DESARROLLO (*)

Por
JOHN C. ABBOTT (**)

EN los años 70, la atención que se prestó al desarrollo rural, así como a la idea de equidad, hizo que surgiera una actitud favorable a los mecanismos de comercialización, tanto por su contribución a los objetivos anteriores, como por los efectos más inmediatos que se derivan de un sistema de comercialización eficaz. Dichos mecanismos se juzgaban no sólo por su capacidad para llevar el producto a los mejores mercados disponibles, minimizando pérdidas y costes, sino también por el papel que asignaban y la ayuda que ofrecían al pequeño productor. Lo que más tienen en cuenta los pequeños agricultores al vender sus productos a nivel local es que se les trate con justicia, que el sistema de comercialización les ayude y proteja (hasta qué punto lo hace) frente a competidores más fuertes que operan en la misma área de producción, el grado de la ayuda que el sistema les proporcione para conseguir la calidad adecuada de sus productos, así como para lograr los insumos y las técnicas necesarias para obtener dicha calidad, y el crédito que se les concede hasta recibir los ingresos correspondientes a la venta de sus productos.

En general, se han utilizado los siguientes sistemas de organización referentes a los procesos de comercialización para pro-

(*) Ponencia invitada en el XIX Congreso Internacional de Economistas Agrarios.

(**) F.A.O., Roma (Italia).

— Revista de Estudios Agro-Sociales. Núm. 137 - Extra (septiembre 1986).

porcionar servicios comerciales y otros servicios relacionados con los anteriores, a los agricultores de los países en vías de desarrollo (PVD):

- Empresas privadas independientes que funcionan dentro de algún marco institucional, como, por ejemplo, asambleas y mercados centrales o bolsas, normalmente provistas de algún mecanismo que sirva de amortiguador de las fluctuaciones excesivas de los precios.
- Empresas transnacionales que introducen tecnología para la transformación de los productos, economías de escala y salida para los productos en mercados establecidos.
- Asociaciones de agricultores o cooperativas.
- Una junta de comercialización u otra agencia estatal, que incluya a las autoridades encargadas del desarrollo y especializadas en las distintas zonas.

La situación más favorable para el pequeño agricultor es la que se produce cuando participa por relación contractual en un sistema de producción/comercialización para un cultivo concreto con una empresa que tiene asegurada la salida del producto —ya transformado— al mercado. El agricultor recibe a crédito toda una serie de servicios. La calidad de la ayuda que recibe es superior a la normal, ya que se ajusta a las necesidades del mercado en cuestión y a los procedimientos concretos que se han empleado. Generalmente, se basa en investigaciones concretas y se respalda por un suministro de semillas, pesticidas, fertilizantes, etc., todo ello a crédito, así como asesoramiento continuo sobre cómo y cuándo producir, recolectar y manipular el producto. Las empresas que han ofrecido este tipo de servicios son, por ejemplo, la transnacional B.A.T. para el tabaco, filiales de Uniliver para las semillas oleaginosas, Cadbury para el cacao de la India, y el algodón en el Africa francófona.

Tan sólo una parte de los pequeños agricultores ha tenido acceso a este tipo de contratos. Para la gran mayoría, el primer comprador de sus productos suele ser una empresa privada de su propio pueblo o de otro cercano.

La tendencia de muchas iniciativas gubernamentales ha sido desviar a los agricultores hacia otros mecanismos. Su principal línea de acción ha consistido en establecer cooperativas o en realizar la comercialización mediante empresas públicas. Los factores

determinantes de esta tendencia han sido las preferencias políticas de los líderes nacionales y su deseo de dar la impresión de que se está haciendo algo nuevo y rápido, y la falta de conocimiento sobre la realidad de sus mercados nacionales (entre otros factores).

Las agencias de ayuda internacionales se inclinaban a respaldar estas preferencias de los gobiernos por las mismas razones y por conveniencia de tipo administrativo; necesitaban de alguna agencia «oficial» homóloga a quien vincular con su ayuda o su préstamo. Las becas internacionales para la especialización en técnicas de comercialización han sido casi todas para los funcionarios y no para los hijos de los comerciantes. Los recursos procedentes de la ayuda exterior se concentraban en las empresas dedicadas a la comercialización y patrocinadas por los gobiernos.

A medida que se ha tomado conciencia del coste que supone mantener semejantes sistemas, dada la menor cuantía de los ingresos estatales así como de la ayuda exterior a partir de la recesión surgida a principios de la década de los 80, se ha ido introduciendo un mayor grado de realismo en este campo de política económica. Dada esta situación, parece oportuno analizar los distintos tipos de empresas de comercialización, sus características, las ventajas que ofrecen, y el apoyo que necesitan del gobierno en cada caso. El objetivo consiste en demostrar cuáles son los propósitos y las condiciones que hacen que un tipo de empresa sea preferible a otro. Se analizan ejemplos de empresas de éxito reconocido; las fuentes de datos han sido la F.A.O., el Banco Mundial, e investigaciones realizadas por universidades. Los criterios que se han utilizado para evaluar el éxito han sido en cada caso:

- Que la empresa haya funcionado de manera continuada de cinco a diez años sin ayuda externa.
- Que no haya constancia de quejas de los agricultores o de los consumidores.
- Que no exista constancia de costes inflacionarios o de ineficacia del funcionamiento de la empresa.
- Que su aportación a la agricultura y al desarrollo económico general haya sido claramente positiva.
- Que ningún alto cargo de la empresa haya estado en prisión.

No son investigaciones que aporten nuevos datos. Sin embargo, estos datos, junto a los estudios sumarios de cada caso que

se analiza, constituyen un material útil para guiar y formar a quienes elaboran la política económica.

I. LA EMPRESA PRIVADA AUTOCTONA

Las empresas privadas dedicadas a la comercialización están bien preparadas para proporcionar una serie de servicios que mejoran la eficacia del proceso de comercialización y ayuda al desarrollo económico. Han demostrado ser apropiadas para:

1. El aprovechamiento y explotación de oportunidades imprevistas, así como para beneficiarse de nuevas ideas.
2. La iniciación y continuación de sus negocios con apenas capital. Las empresas privadas de comercialización tienen una gran capacidad para acumular activos de capital. Sus gestores suelen ser muy cautos en sus planteamientos económicos y en sus gastos personales, y muy exigentes con el personal asalariado.
3. Funcionar con costes muy bajos. Sólo se emplea personal que aporte una contribución positiva a la empresa. Se hace uso de miembros de la familia que no suponen coste alguno. Las compras de bienes de equipo y otros gastos de capital se mantienen a un nivel mínimo, y se acometen tan sólo cuando resultan indispensables.
4. Como la adopción de decisiones se centraliza en una o en unas pocas personas, estas empresas toman iniciativas con facilidad, y responden con prontitud a los cambios de la situación económica.
5. Las relaciones de parentesco se utilizan a menudo para ampliar las operaciones comerciales con un alto grado de confianza y poco riesgo. Allí donde la infraestructura comercial se encuentre en los primeros estadios de desarrollo, la confianza —formalidad— en los medios de comunicación de la información, los compromisos de ventas y los rendimientos financieros son importantes.
6. El castigo por la falta de eficacia de una empresa privada es la pérdida de clientes y su salida de la actividad, a no ser que existan obstáculos a la entrada de nuevas firmas que ocupen su lugar.

Las empresas privadas tienden a ser más apropiadas que otros tipos de empresas para los siguientes tipos de comercialización:

1. *Productos perecederos.* Las empresas comercializadoras de estos productos tienen que actuar con rapidez dadas las características de éstos: diversidad de calidades, tendencia a estropearse pronto si no se almacenan adecuadamente o no se transforman, grandes fluctuaciones de precios como respuesta a los cambios de la oferta, etc.
2. *Ganado y carne.* En este caso son la heterogeneidad del producto, la necesidad de poder apreciar la calidad y el valor, y la necesidad de manipular la mercancía con cuidado para evitar pérdidas, los factores que estimulan la centralización de las decisiones de la empresa de comercialización. El hecho de que la empresa privada predomine en este sector (de la comercialización del ganado y la carne) refleja la poca disposición de mucha gente para acercarse a las realidades de este tipo de comercio.
3. *Combinar la compra de productos con la venta de insumos agrícolas y bienes de consumo.* Cuando las cantidades ofrecidas y compradas por cada cliente son pequeñas y variables es necesario un gran conocimiento de la región, paciencia y voluntad para cubrir una zona extensa y soportar largas jornadas laborales. A veces, para que la empresa privada pueda servir bien a su cliente, hay que ajustar los precios en cada transacción y proporcionar sistemas de crédito complejo y de poca cuantía. Estos servicios se pueden ofrecer a bajo precio cuando se trata de negocios familiares en los que la esposa o un hijo cuida el establecimiento comercial mientras que el marido recorre la zona para realizar las compras y ventas.
4. *Nuevas formas de comercialización altamente especializadas.* Suelen ser el resultado de la iniciativa privada y no de un desarrollo planificado por comisiones o departamentos gubernamentales. No todas las iniciativas tienen éxito a largo plazo. No obstante, el cerrar la puerta a la posibilidad de explotar oportunidades imprevistas, no dejando espacio legal para las empresas comerciales privadas, es bastante negativo para el desarrollo.

II. EMPRESAS TRANSNACIONALES

Las contribuciones potenciales de las empresas transnacionales al desarrollo y la mejora de la eficacia de la comercialización son:

1. *Financiación.* Normalmente se encuentran en posición de poder obtener los fondos de capital de las fuentes más baratas. Pueden introducirlos directamente en un país para adquirir tierras e instalaciones y así proporcionar una base de trabajo. También pueden aportar el capital bajo la forma de bienes de equipo, semillas de mejor calidad, insumos estratégicos, así como tecnología y personal directivo especializado para lo cual, en cualquier caso, hubiera sido necesario disponer de divisas.
 2. *Tecnología aplicada.* Los P.V.D. se enfrentan al riesgo de elegir diseños y equipos inadecuados, y a los problemas que surgen al poner en marcha las nuevas plantas y mantenerlas en funcionamiento. A menudo, la forma más segura y, a largo plazo, la más barata para adquirir tecnología es contratar a una empresa con experiencia en la aplicación de la tecnología deseada en cada caso y capaz de mantenerla.
 3. *Dirección.* Una ventaja inmediata que proporcionan las empresas transnacionales es la de traer personal directivo cualificado, con experiencia en la comercialización del producto en cuestión. El personal local pueden aprender al trabajar junto a ellos. El coste que representa mantener personal en el extranjero hará que la empresa transnacional promueva la sustitución de éste por personal nativo una vez que hayan demostrado ser lo suficientemente competentes.
 4. *Patrones de calidad y presentación.* La experiencia de la empresa transnacional en este terreno puede ayudar a un país a superar tales obstáculos y logran una buena comercialización de sus productos. También puede reducir los riesgos de calidad a los consumidores nacionales y ayudar a la adaptación que la agricultura nacional precise para producir las materias primas con las características exigidas.
-

5. *Acceso a los mercados.* En la exportación, supone una gran ventaja mantener una estrecha relación con una empresa establecida en los principales mercados de importación. La experiencia demuestra que cuando los precios bajan, los exportadores que tienen canales de distribución establecidos en los países importadores mantienen su cuota de mercado, al contrario de los exportadores independientes, que la pierden.
6. *Marcas.* Son de gran importancia para los consumidores, los mayoristas y los minoristas que las distribuyen. Los acuerdos que posibilitan la venta de un producto a través del propietario de una marca establecida permiten al productor beneficiarse de la promoción realizada por esa marca en anteriores campañas.

La comercialización de las exportaciones es el campo por excelencia de las empresas transnacionales. Aquí es fundamental conocer la tecnología necesaria, estar familiarizado con los requisitos del mercado importador y tener una posición bien establecida en dicho mercado. Los productos transformados con marca y con un alto valor añadido tienen prioridad, por ejemplo, la piña y el café soluble. Los productos perecederos que llegan a mercados lejanos bajo una misma dirección que abarca todos los procesos, desde la producción a la distribución, y que se venden con marca, como por ejemplo los plátanos, también gozan de ventaja.

La comercialización de la oferta agrícola: Las economías de escala favorecen la participación de las empresas transnacionales en el desarrollo y en la distribución de semillas de alto rendimiento, derivados de aves, piensos especializados, pesticidas, etc. Los fertilizantes —abonos— no son, en cambio, un producto importante de las empresas transnacionales, si bien es cierto que promovieron la utilización de estos insumos, hoy día la mayoría de los P.V.D. los adquieren en función de sus ingredientes, no teniendo importancia la marca.

Comercialización interna: En este terreno, la empresa transnacional tiene su mayor ventaja en la aplicación de tecnología avanzada y en la dirección comercial asociada. Esto se puede respaldar utilizando una marca patentada, ya establecida. «Corn Products Inc.» introdujo su tecnología en Paquistán para extraer almidones derivados del maíz, logrando así una fuerte expansión del cultivo con grandes beneficios para la agricultura.

III. COOPERATIVAS

Los agricultores pueden comercializar sus productos de una forma más eficaz si se constituyen en asociaciones para la venta de aquéllos. De esta forma podrán:

- Beneficiarse de las economías de escala en el campo del transporte y en otros servicios al aumentar el volumen de bienes con el que trabajan a la vez.
- Aumentar su poder de negociación en las transacciones.

Las condiciones que favorecen la formación de cooperativas destinadas a comercializar los productos son:

- Zonas de producción especializadas y alejadas de sus principales mercados.
- Concentración y especialización de la producción.
- Homogeneidad de la producción y del rendimiento para el mercado, y
- Grupos de agricultores cuyos ingresos dependan de uno o de unos pocos cultivos.

Los factores que favorecen el éxito de las cooperativas destinadas a la comercialización son:

- La disponibilidad de una dirección y de un sistema de gestión local.
- Un buen nivel de formación de sus miembros.
- Que sus miembros pertenezcan al mismo grupo familiar, es decir, que existan fuertes lazos de parentesco o estén unidos por una religión común entre ellos.

En los P.V.D., las cooperativas han demostrado ser aptas para:

- La participación en todas las fases del proceso de comercialización de productos no del todo perecederos, de una calidad uniforme, como el café y el algodón, para su venta en mercados preestablecidos donde el riesgo inherente al precio es menor.
- La distribución de insumos agrícolas no perecederos en un corto período de tiempo, de calidad uniforme, como

los fertilizantes. Aquí, de nuevo el precio está establecido de antemano.

Así, pues, la reunión-preparación del café para la exportación ha sido una actividad propia de las cooperativas que ha tenido buenos resultados en varios países africanos —generalmente se ha canalizado a través de un consejo para la exportación con un carácter monopolístico como en Kenia, Uganda y Tanzania—. La «West Cameroun Cooperative Union» exporta, directamente a Francia, goma arábica. La «Windward Islands Banana Association» cumple bien la función de agente proveedor de la «Geest Company» con precios fijados de forma independiente para cada mercado de destino. La existencia de este tipo de convenios —de reunión-preparación del producto— se encuentra reforzada por la distancia que hay hasta los mercados de destino y por la protección oficial que reciben.

En Europa occidental, Norteamérica y Japón la distribución de fertilizantes es una actividad clásica de las cooperativas de agricultores. En los P.V.D., las cooperativas del café, plátanos y otros productos combinan bien la tarea de recogida-preparación del producto con la de comercialización del mismo. De esta forma se constituye una base que hace posible la distribución de insumos a crédito.

IV. ENTES PARAESTATALES

Son entes autónomos en su quehacer diario pero vinculados directamente a las instrucciones gubernamentales. Son vehículos adecuados para realizar inversiones públicas, poner en práctica la política de precios de gobierno, y conceder monopolios comerciales allí donde se juzgue oportuno.

Los entes paraestatales se han mostrado adecuados para:

1. *Moderar las fluctuaciones de precios y de oferta* en los mercados internos a través de las compras y ventas que realiza el Estado a partir de reservas destinadas a estabilizar el mercado. Una agencia paraestatal que gestione dichas reservas junto a otras empresas, proporciona un mecanismo especialmente apto para moderar las fluctuaciones de los precios y de la oferta en los mercados nacionales. La mayoría de los países africanos, asiáticos y de América Latina han establecido mecanismos de este tipo para asegurar
-

unos precios mínimos a los productores de los principales cereales panificables, y para proteger a los consumidores frente a unos precios que pudiesen causarles dificultades. Las variaciones de precio bruscas pueden ser producidas por excedentes o déficits marginales. Para estrechar la banda de fluctuación de los precios suele bastar comprar entre un 5% y un 15% de la oferta para nutrir las reservas destinadas a estabilizar el mercado. Estos porcentajes limitan las subvenciones y el capital que el gobierno deba proporcionar; además deja en manos de empresas de comercialización ya existentes la mayor parte del comercio, normalmente estas empresas pueden operar con costes más bajos ya que sus gastos generales son menores y pueden elegir las transacciones que mejor se adaptan a sus posibilidades y conveniencia.

2. *Dirigir los monopolios de comercialización de la exportación:* Estos pueden obtener mayores rendimientos para sus productores si controlan una proporción lo suficientemente elevada del volumen total que va a un determinado mercado como para poder influir sobre los precios. Así, el «Cyprus Potato Board» ha funcionado bien dentro de los límites que impone la estacionalidad del producto en el mercado del Reino Unido. Los monopolios para la exportación del algodón de Egipto y Sudán controlan bien sus mercados, detentando cada uno el 40% del mercado de exportación de las numerosas variedades básicas de algodón existentes. En Zimbabue se han demostrado las ventajas que se pueden obtener de mantener un alto nivel de calidad para determinados compradores. Allí donde las preferencias de los compradores sean muy diversas, la existencia de un monopolio puede obstruir las señales de precios procedentes de la industria al intentar adaptar la producción a sus necesidades, como ocurrió en Nigeria a principios de los ochenta. Cuando se establecieron los monopolios del Africa Occidental perteneciente a la Commonwealth, éstos dominaban los principales mercados de importación del cacao, sin embargo hoy día, esto ya no es así. Los mercados de exportación de café están sujetos a las cuotas de la «International Coffee Organisation». Para el país exportador es interesante que su café de mejor ca-

lidad se introduzca dentro de la cuota. De esta forma, resulta conveniente contar con algún mecanismo de control, que no tiene que ser necesariamente una junta, para la exportación de carácter monopolista.

3. *Dirigir los monopolios en el mercado interno:* Estos se conceden a empresas paraestatales para que concentren las ventas del producto en una planta de transformación, justificando así la inversión pública, también para facilitar el cobro de las obligaciones y créditos concedidos a los pequeños agricultores y para ejecutar programas de fraccionamiento del mercado a través de los cuales se puedan obtener precios más altos en general.

Hay situaciones en las que es frecuente la presencia de empresas paraestatales para la comercialización de determinados productos, y otras, en las que por razones de índole práctica, su presencia resulta menos conveniente y eficaz. Tienen prioridad los principales cereales panificables (maíz, arroz, trigo). Los cereales y leguminosas menos «políticos», incluidos aquéllos que usan frecuentemente los consumidores de ingresos más bajos, reciben menos atención —por la necesidad que tienen los gobiernos de limitar aquellas actividades que eventualmente pudieran exigir subvenciones—. Las empresas paraestatales controlan con frecuencia productos como el café, cacao y algodón, cuyos sistemas de venta establecen especificaciones de calidad. El té y el tabaco —productos que exigen un examen directo de las muestras— se venden normalmente a través de pública subasta. El ganado y la carne, las verduras y frutas perecederas y los tubérculos, relativamente perecederos, son productos que también suelen quedar al margen de la actividad de las empresas paraestatales.

V. LAS RESTRICCIONES Y EL APOYO A LA GESTION

V.1. *La empresa privada*

El problema clásico que surge con la estructura de las empresas comercializadoras privadas es que estén en connivencia entre sí para mantener bajos los precios para los productores y altos

para los consumidores. La solución es que entre una nueva empresa en el mercado. Así, pues, la política del gobierno se encaminará a fomentar el desarrollo de empresas competidoras a través de medidas que faciliten el acceso a la información y al capital, y que proporcionen la infraestructura de mercado a nivel local y central.

En muchos P.V.D. se ha considerado que las empresas dedicadas a la comercialización son demasiadas y muy pequeñas. Pero, en una economía donde el número de pequeños productores y de consumidores de ingresos bajos sea muy grande, tales empresas tienen un papel estratégico. Sus costes suelen ser menores que los de las empresas de mayor tamaño y ofrecen servicios que de otra forma no existirían. Si las condiciones son favorables, algunas de ellas pueden llegar a abarcar la totalidad del país.

Basándose en vínculos familiares o religiosos, se han creado empresas en Sudán que han llegado a tener una cuota del mercado de hasta el 80% ó 90%. El capital acumulado volvía a invertir en el negocio familiar, que era diversificado en un doble frente, el agrícola y el industrial. Como todo ello quedaba integrado en la empresa dedicada a la comercialización, el resultado fue un marcado desarrollo económico.

V.2. *Las empresas transnacionales*

Las reservas que oponen los gobiernos de los P.V.D. a la empresa transnacional se han centrado en el riesgo de hacerse dependientes de ellas y, por lo tanto, quedar bajo su control. La preocupación que produjo la respuesta de la «Gulf & Western Inc.» de retirarse del negocio del azúcar y de sus demás negocios en la República Dominicana constituye un ejemplo reciente. De hecho, hoy día el poder de la empresa transnacional es un tema que se ha dejado de lado:

1. Por la incertidumbre que entraña la inversión extranjera, las empresas transnacionales se han desplazado de las actividades de producción en los P.V.D. a la venta de tecnología, servicios de gestión-dirección y a los servicios de comercialización.
2. El campo de actuación de las empresas transnacionales es mucho más amplio hoy en día —ya no resulta equívoco

por el tufillo a neocolonialismo que tenía el «Made in USA»—. Se incluyen muchas empresas con base en otros países, incluido Japón, y en algunos P.V.D.

3. La forma que adopta la empresa transnacional se hace más variada y flexible, incluso bancos, empresas minoristas, empresas asesoras y agencias de formación profesional.
4. Se han acomodado más a las necesidades de los P.V.D.

Las transnacionales han estado muy sometidas a las presiones sindicales y políticas. Existen alternativas que pueden ocupar su lugar. Hoy día la situación es tal, que los gobiernos de los P.V.D. pueden evaluar las ventajas que se derivan de la inversión de una empresa transnacional o de la colaboración con semejantes empresas y discutir las condiciones.

V.3. *Las cooperativas*

Las características que hacen que las cooperativas actúen con desventaja son: *a)* falta de capital propio; *b)* toma de decisiones colegiadamente. Esto se deriva del principio democrático de las cooperativas. Si todos los miembros tienen que suscribir el mismo capital (número de acciones), dicha suscripción no puede ser muy grande, ya que si no los pequeños agricultores quedarían excluidos. Esto significa que la mayoría de las cooperativas dependen de la financiación pública para obtener su capital fijo y su capital variable. Las decisiones acerca del capital que reciben las adoptan personas sin relación con las cooperativas, soliendo concederse el capital basándose en criterios uniformes. Los miembros se comprometen poco. La toma de decisiones colegiada coarta el espíritu empresarial y disminuye la capacidad de respuesta a los cambios de la situación del mercado. Los consejos directivos compuestos de agricultores suelen ser inexpertos tanto desde el punto de vista comercial como desde el de gestión de la dirección. Esto también reduce su poca disposición a la hora de ofrecer sueldos atractivos y gratificaciones a los ejecutivos contratados. Pueden ser desviados de sus objetivos a largo plazo por grupos de presión o políticos locales.

Otra consecuencia de la dirección colegiada y del principio democrático es la exigencia de llevar una contabilidad relativamente complicada. Esto puede llegar a convertirse en un serio problema

en ambientes de bajo nivel cultural y, además, no protege a los miembros de la malversación de fondos.

Si bien los sistemas de cooperativa no se pueden comparar con las empresas privadas en términos de coste y eficacia, con frecuencia se argumenta a favor de su permanencia por constituir una vía alternativa. En India, cada año se distribuye entre los agricultores unos seis millones de toneladas de fertilizante a través de estas cooperativas, sistema de cooperativas que coexiste con los canales privados. Su existencia se encuentra protegida por el gobierno, que suministra el 40% de su oferta total.

Las cooperativas de agricultores pueden realizar otro tipo de actividades que ayuden a sus miembros (ofrecerles toda una gama de servicios), como ocurre en Corea y Taiwán, así el gobierno las protege por desempeñar el papel de agentes estatales, o por desempeñar el papel de juntas de comercialización, en relación a algunos productos tipo, siempre que posean la dirección adecuada.

Hay una serie de funciones que las cooperativas de agricultores pueden realizar apropiadamente, y muchas situaciones favorables para el éxito de sus operaciones. Si se promueven las cooperativas para la comercialización sin tener en cuenta esos parámetros, especialmente si es con el fin de recuperar el crédito de su producción, los gobiernos incurrirán en costes excesivos en relación a los resultados obtenidos.

V.4. *Las empresas paraestatales*

Una empresa dedicada a la comercialización precisa de autonomía en su funcionamiento. Si bien es cierto que muchas empresas paraestatales resultan más adecuadas que los organismos administrativos a la hora de realizar operaciones comerciales, también lo es que, en muchos casos, estas empresas permanecen atadas porque sus sueldos y salarios proceden del erario público y por el régimen laboral de los funcionarios de la Administración. Aunque se han encontrado formas de ampliar sus plantillas, muchas empresas paraestatales tienen serios problemas para llevarlas a cabo. La dirección de la empresa debe ser capaz de vencer las actitudes tradicionales, los conflictos de lealtades entre la plantilla, y la actividad depredadora de los políticos.

Las empresas paraestatales representan una carga continua, que se expresa en las costosas subvenciones públicas hechas con

el fin de estabilizar el mercado de cereales panificables. Estos costes se pueden controlar si se amplía el margen de precios de compra y venta, y si se establecen diferentes precios según el emplazamiento, la calidad y el almacenaje. Pueden emplear a las empresas locales como agentes de compra, en lugar de efectuar las compras directamente, reduciéndose así los gastos generales. El coste de un saco de maíz en Kenya se estimó de 4,80 chelines para los agentes privados, 6,15 para las compras efectuadas directamente, y 7,0 para las cooperativas especializadas.

Si a una empresa paraestatal se le concede un monopolio, estará en mejor situación para evitar las pérdidas que tendría que soportar el gobierno, sin embargo sería más difícil controlar su eficacia. En ausencia de alternativas legales, los productores y los consumidores estarían obligados a utilizar sus servicios. Y serán ellos los que tengan que soportar la carga de los costes del monopolio. Entre 1971 y 1979, los costes en los que incurrió la junta de comercialización de Jamaica para comercializar sus plátanos en el Reino Unido fueron 100 dólares por tonelada —de media— más caros que aquellos plátanos comercializados en Alemania desde Ecuador. A través de esta vía, una empresa privada nacional estaba en competencia con dos transnacionales. Si un monopolio paraestatal se mantiene, debe haber una clara justificación técnica —que eso permita que una determinada función de comercialización se lleve adelante más eficazmente de lo que hubiera sido posible de otra manera—.

Las condiciones locales pueden ser decisivas para determinar qué empresa es la más apropiada para una situación particular, este punto a menudo se pasa por alto. Las organizaciones de comercialización más desarrolladas resultan perjudicadas allí donde predominan las alianzas familiares y la infraestructura comercial es incierta.

BIBLIOGRAFIA

- ABBOTT, J. C.: (1982). «Consideration of alternative marketing organisations to serve small tropical farmers». *Agricultural Administration*, Reading, Reino Unido, 9 (4); págs. 285-299.
- ABBOTT, J. C.: (1983). *Agricultural marketing mechanism and institutions: their performance and limitations*. World Bank internal paper. Washington D. C.

- ABBOTT, J. C.: (forthcomin). *Agricultural marketing enterprises for the developing world*. Cambridge University Press. Reino Unido.
- F.A.O.: (1972). *Report on the international expert meeting on the role of the entrepreneur in agricultural marketing development*. Berlín, noviembre 1971. F.A.O., Roma.
- HARPER, M. y KAVURA, R.: (1982). *The private marketing entrepreneur and rural development*. F.A.O., Roma.
- SPINKS, R. D.: (1970). «Attitudes towards agricultural marketing in Asia and the Far East». *F.A.O. Monthly Bulletin of Agricultural Economics and Statistics*. Roma, 19 (1) enero 1970; págs. 1-9.
-