SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA
SUB-SECRETARIA DE PRODUCCION Y MERCADEO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA AGROPECUARIA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS
Proyecto de Comercialización Integrado
SEA–IICA

ANALISIS DEL FLUJO DE ACTIVIDADES. UNA METODOLOGIA DE INVESTIGACION PARA SISTEMAS DE PRODUCCION Y MERCADEO AGRICOLAS

Documento No. 2

- Versión Preliminar -

Octubre, 1975
Santo Domingo, República Dominicana

REPUBLICA DOMINICANA
SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA

ING. AGRON. MANUEL DE JS. VIÑAS CACERES
Secretario de Estado de Agricultura

ING. AGRON. FRANCISCO MIGUEL GONZALEZ
Subsecretario de Estado de Producción Agropecuaria y Mercadeo

LIC. JUAN ANTONIO NUÑEZ
Subsecretario Técnico de Planificación Sectorial Agropecuaria

ING. AGRON. JUAN PABLO DUARTE hijo
Subsecretario de Estado de Recursos Naturales

FELIPE PARRA PAGAN
Subsecretario Administrativo

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA AGROPECUARIA

LIC. JOAQUIN NOLASCO
Director

LIC. FRANCISCO PEREZ LUNA
Jefe División de Estudios Económicos

ING. AGRON. RAMON TORRES CAMPOS
Jefe División de Administración Rural

LIC. JOSE LUIS GUZMAN
Jefe División de Mercadeo

LIC. FRANCISCO DAVID ALVARADO
Jefe División de Estadística e Información

ASESORIA TECNICA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

LIC. JERRY LA GRA
Coordinador del Programa de
Comercialización (IICA)

ING. HECTOR MORALES
Especialista en Comercialización
Agrícola

LIC. GILBERTO MENDOZA
Especialista en Comercialización
Agrícola

Análisis del Flujo de Actividades: Una Metodología de Investigación para Sistema de Producción y Mercadeo Agrícolas

Por:

Gerald F. Murray
Asesor del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas

Santo Domingo, R.D. Octubre 1975

PREFACIO

El presente documento, es el segundo de una serie que publicará la Secretaría de Estado de Agricultura, "SEA" como parte del proyecto de cooperación Técnica en Comercialización Agrícola que está ejecutando en combinación con el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA).

La orientación principal de este proyecto es la de mejorar los servicios de comercialización a nivel nacional mediante el fortalecimiento de las Instituciones que están operando dentro del Sub Sector Comercialización; y en especial el Departamento de Economía Agropecuaria de la SEA, que participa como contraparte del grupo IICA, y el Departamento de Estudios Especiales de INESPRE.

El objetivo global de este proyecto es lograr la formulación de un plan nacional de comercialización agropecuaria, compatible con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social. Los objetivos específicos son:

1. Implantar un sistema dinámico, eficiente y contínuo de recolección y divulgación de informaciones de precios de los principales productos Agropecuarios, a nivel de las fincas, de los intermediarios y del consumidor final.

2. La organización y ejecución de un programa de capacitación en comercialización, orientado hacia el personal de las distintas instituciones del Sub-Sector.

3. Realizar un diagnóstico detallado del sistema interno de comercialización y desarrollar los esquemas metodológicos para la realización de investigaciones en este campo.

4. Crear un banco de informaciones estadísticas del área de la Comercialización, que permita a las autoridades del Sector establecer criterios para la definición de políticas, programas y proyectos en esta materia.

5. Identificar proyectos que puedan mejorar la eficiencia del sistema de comercialización en un futuro inmediato.

6. Identificar y sugerir cambios institucionales necesarios para mejorar los servicios en comercialización a todos los niveles especialmente a nivel de finca.

En la primera etapa de este proyecto SEA/IICA, se hizo evidente que uno de los factores limitantes más serios en esta actividad es la deficiencia en el entrenamiento de personal para el uso del análisis de sistemas como técca de investigación. El autor del presente trabajo define como sistema "un complejo de conducta humana que se vale de ciertos recursos a fin de lograr ciertos objetivos". Debido a la importancia extrema que tienen los aspectos sociales de los sistemas de mercadeo, se decidió desarrollar una metodología de investigación de sistemas que estuviera orientada hacia los individuos que intervienen en la movilización de productos específicos, entrenando a los técnicos de comercialización de forma tal que puedan pe-

netrar y conceptualizar los sitemas y subsistemas existentes en la comercialización.

Existen indicios de que sólo mediante el análisis detallado de los sistemas, se podrán identificar los actores que intervienen en el mismo y los problemas que enfrentan, facilitando la implementación de posibles soluciones.

Para desarrollar esta metodología, se formó un equipo de trabajo encabezado por el Sr. Geral Murray, Instructor de Antropología de la Universidad de Massachussetts, U.S.A., asistido por los señores Rafael Alcántara y Luis Prince.

El procesamiento seguido fue la preparación de una metodología preliminar de investigación basada en las experiencias del Jefe del equipo en Haití y República Dominicana.

El procedimiento descrito en la presente monografía fué aplicado por el Sr. Murray para el estudio del sistema de comercialización de plátanos en la República Dominicana y posteriormente fué usado por los Sres. Alcántara y Prince en sendos estudios relativos a la yuca y batata que serán publicados próximamente.

Se espera que este esbozo metodológico sea aplicado al estudio de otros productos del agro, de forma tal, que nos brinde una visión - lúcida y realista del nebuloso sistema de comercialización imperante en el país.

El financiamiento para la preparación y traducción de este informe fue hecho bajo una donación de la Agencia Internacional de Desarrollo al Programa Hemisférico de Comercialización de IICA, Núm. AID/ la-G-1057 (Regional) PIO/T Núm. 598-548-1-6548041.

La coordinación del Proyecto de Comercialización Integrado SEA/IICA está a cargo de los señores Francisco Pérez Luna, por la SEA y Jerry La Gra, por el IICA.

Lic. Joaquín Nolasco,
Director Departamento Economía Agropecuaria, Sea.

INDICE DE MATERIAS

I. INTRODUCCION

Actualmente, estamos en plan de elaborar una metodología mediante la cual se puedan obtener datos útiles y concretos sobre el funcionamiento de sistemas de producción y de mercadeo agrícolas pre-modernos y pre-industriales.

Una variante preliminar de esta metodología se desarrolló y se puso en práctica con fines de estudiar la comercialización del plátano, la yuca, y la batata en el sistema de mercadeo interregional de la República Dominicana (3).

En este breve estudio, nos proponemos exponer los principios generales sobre los que se basa esta metodología, a la vez que ofrecer sugerencias concretas sobre cómo debería implementarse ésta. También nos proponemos ilustrar cómo los datos obtenidos mediante estos métodos conllevan a conocimientos que podrían resultar sumamente valiosos en situaciones que requieran la intervención del sector público en el proceso económico del país, conocimientos que de otra manera, pasarían tal vez inadvertidos.

II. CONCEPTOS METODOLOGICOS FUNDAMENTALES

2.1 El análisis de sistema como punto de partida

El enfoque conceptual básico de la metodología que expondremos aquí, forma parte de una corriente más general, es decir, de la "conceptualización por sistema" (systems conceptualization), que actualmente se emplea con frecuencia para diversas actividades. Bajo este enfoque, lo que intentamos hacer

---

* El autor, Gerald F. Murray, es Instructor de Antropología de la Universidad de Massachussetts, U.S.A.

es identificar aquellos comportamientos económicos que, a pesar de ser realizados por individuos específicos, se pueden analizar como componentes de sistemas más amplios. En otras palabras, el objetivo fundamental de esta clase de investigación es el de captar el sistema global del que se desprenden los comportamientos individuales. Damos por sentado que sería difícil entender plenamente cualquier sistema humano; pero al menos, este tipo de análisis nos permite determinar los rasgos fundamentales de cualquier sistema. Y aún más, la manera en que los comportamientos individuales se ubican dentro de un sistema más amplio, nos permite comprender aspectos de aquél comportamiento que de otra manera pasarían desapercibidos.

2.2 Principio básico: Ya existe un sistema funcionando

El análisis por sistema se emplea frecuentemente para diseñar nuevos sistemas y para introducir mejoras en sistemas ya existentes. Aunque sin duda resulta de utilidad para estos fines, es preciso aclarar desde el principio, que no es para estos propósitos que nosotros lo emplearemos. Esta aclaración resulta particularmente importante cuando se tiene en cuenta que los estudios de esta serie se están llevando a cabo con miras a mejorar un sistema de mercadeo interno ya existente (en la República Dominicana); y existe siempre el peligro de confundir una investigación como la nuestra--basada en datos concretos y de primera mano sobre cómo funciona actualmente el sistema con conceptualizaciones teóricas o ideales sobre cómo debería funcionar.

Veamos un ejemplo. Si se está pensando intervenir en el sistema de almacenamiento, o en el transporte de carga, o en cualquier otro sistema, el primer paso que a menudo se dá es diseñar en gabinete un sistema que parezca viable. Si acaso

se analiza el sistema actual, el análisis muchas veces se hace exclusivamente en base a los problemas que específicamente interesan a los planificadores. Aunque tal procedimiento parezca ser "un enfoque práctico", en muchos casos acaba siendo sumamente impráctico, en tanto pasa por alto ciertas características claves del sistema actual y se presta, por lo tanto, a la elaboración de intervenciones que luego fracasan. Dos ejemplos dramáticos de este tipo de "planeamiento" lo constituyen las plataformas de carga y descarga de la Plaza del Mercado Nuevo en Santo Domingo, y las mesas para vendedores en varios mercados del Sur. Consideramos el primero. Las plataformas de carga y descarga aparentemente se construyeron sin tener en cuenta el sistema que usan los mayoristas y los minoristas para comercializar sus productos. Resultado: las plataformas no se están usando para los fines para los que fueron construídas. De hecho, hasta tal punto complican e impiden el desenvolvimiento normal que muchos intermediarios ubican sus camiones lo más lejos posible de ellas. El segundo ejemplo de este tipo de "planeamiento" lo pudimos observar en varios mercados del Sur del país, donde se han construído mesas de concreto para que los intermediarios pueden vender "cómodamente" dentro del recinto del mercado. Dichas mesas, sin embargo, se mantienen en su gran mayoría, totalmente vacías. Resultan tan drásticamente ajenas a la forma de comercializar víveres que prevalece en esa región, que apenas las usan unos cuantos vendedores. De haber tenido en cuenta aquellas preferencias y costumbres locales, los planificadores y los arquitectos quizás hubiesen podido intervenir de modo que facilitaran las actividades comerciales de esos mercados dentro de un marco más tradicional. Tal como pudimos observar, los vendedores continúan poniendo su carga en el suelo y sentándose bajo el sol candente en calles polvorientas y no pavimentadas, ya que las instalaciones físicas no corresponden ni a sus estilos ni a sus necesidades.

Posiblemente, los diseñadores de estos mercados creerían que los vendedores adaptarían sus hábitos económicos a las nuevas instalaciones físicas. Si tales eran las esperanzas que albergaban, puede verse claramente que estaban equivocados. Un procedimiento más astuto, entonces, sería el de dirigir y tratar de guiar los sistemas, elaborando modificaciones que puedan amalgamarse fácilmente con las prácticas existentes y no difieran tan drásticamente que no haya ninguna posibilidad de reconciliación. Estos mismos ejemplos los utilizaremos para ilustrar otro punto más adelante.

En otras palabras, lo que estamos recomendando es un tipo de investigación que permita al investigador verdaderamente "penetrar" el sistema económico, percibirlo tal cual funciona, y lograr los conocimientos locales prácticos que le conviertan en un verdadero experto en cuanto a sus conocimientos de "cómo se hacen las cosas aquí". Pero este tipo de investigación sólo podrá llevarse a cabo si las personas a quienes corresponden tomar las decisiones admiten que:

1. Ya existe un sistema funcionando,
2. Para poder guiar ese sistema hace falta entender cómo funciona;
3. Aún no existe información sólida sobre cómo funciona y;
4. La investigación que generaría tal información presupone capacitación profesional y técnicas especializadas, y de ninguna manera se puede hacer informalmente o al azar.

Aunque aún ajenas a las ciencias sociales, estas nociones son ya parte integrante de las ciencias físicas y biológicas. ¿A quién se le ocurriría construir una represa sin antes hacer un estudio del suelo y del subsuelo?. ¿Y qué médico compe-

tente recetaría un medicamento sin antes haber hecho un diagnóstico preliminar del paciente? Aunque tal diagnosis ya es un axioma en estas ramas, cuando se trata de las ciencias económicas y sociales, todavía encontramos uno que otro asesor elaborando soluciones y proponiendo medidas, en ausencia casi total de conocimientos sobre cómo funciona el sistema específico con que está tratando.

Tal procedimiento tan poco profesional muchas veces conlleva a pérdidas innecesarias de tiempo y de recursos. Vemos cómo planes que con tanto esfuerzo se elaboran, y con tanto dinero se financian, casi invariablemente culminan en el fracaso. Pero si el funcionamiento del sistema existente se captara mediante un diagnóstico preliminar y si se planificara en base a este diagnóstico, probablemente los éxitos resultarían más numerosos o al menos, los fracasos serían menos irrisorios.

2.3 Identificación de los objetivos del sistema

Los eventos que repetida y cíclicamente ocurren en la marcha de cualquier sistema, se mantienen muchas veces porque --aunque no nos demos cuenta--están logrando algún objetivo quizás latente. Esto no quiere decir que el sistema esté funcionando necesariamente para el mayor beneficio de todos sus participantes, no, sino que el sistema se mantiene en su estado actual porque es beneficioso al menos para ciertos individuos o grupos dentro de él. Así es, que uno de los primeros pasos en el estudio de un sistema, es determinar precisamente cuáles son los objetivos de ese sistema.

En el caso de los sistemas de mercadeo, cualquiera pensaría que resulta fácil identificar esos objetivos. Básicamente, un sistema de mercadeo de productos agrícolas se mantiene a base de la necesidad de hacer llegar una serie de productos desde las manos del individuo que lo produce, a las del que lo consume.

Pero el caso no es tan sencillo como parece.

Basados en investigaciones de campo concretas, hemos llegado a la conclusión de que al menos algunos de los aspectos del sistema de mercadeo en la República Dominicana existen y se perpetúan principalmente en función de un objetivo latente: proveer empleo al mayor número de gente posible. Se observa, por lo tanto, una fuerte fraccionalización que dá lugar a numerosos actores y roles dentro del sistema. En una sociedad donde el desempleo es tan generalizado, esto puede considerarse como una contribución crucial del sistema aunque por otro lado, resulte "inconveniente" para los planificadores y haga la problemática más compleja de lo que ellos desearían. A pesar del inconveniente, hay que tener en cuenta que un sistema puede tener múltiples objetivos y que ciertas características pueden surgir como resultado de uno de estos objetivos. Dejar de percibir este patrón equivaldría a no comprender el por qué de ciertos aspectos de un sistema dado. Este punto sólo queremos mencionarlo aquí de pasada, más bien como advertencia preliminar de la importancia de tomar en cuenta cualquier objetivo latente que el sistema pueda estar tratando de perseguir.

2.4 Etapa preliminar: Identificación de los productos

Un sistema de mercadeo es un fenómeno que se presta a ser sometido a un análisis integral. En sentido general, un sistema viene siendo una serie de eventos y procesos cíclicamente recurrentes que guardan relación casual entre sí. Pero la calidad sistemática de algunos procesos es más obvia que la de otros. La personalidad humana, por ejemplo, es un tipo de sistema y sin embargo, su calidad sistemática es compleja y difícil de identificar. En el caso de los sistemas de mercadeo sucede lo contrario. Los eventos y procesos que constituyen este sistema, es decir,

los movimientos cíclicos y recurrentes, están mucho más visibles y por ende, al menos a nivel general, resultan más fáciles de identificar.

Hay dos aspectos salientes en cualquier proceso de mercadeo. Primero, el traslado de productos de un punto en el espacio a otro, y el segundo, el paso sistemático de este producto de manos de un individuo a manos de otro. De ahí, que el enfoque inicial debe dedicarse al producto en sí, y la primera tarea debe ser la de decidir qué producto se va a estudiar. No se puede empezar por estudiar un sistema en su totalidad; hay que empezar con el estudio de productos específicos. (De aquí en adelante usaremos la palabra sistema para referirnos específicamente al 'sistema de mercadeo agrícola").

A través de trabajos de campo, ya sabemos que en la República Dominicana al igual que en Haití, la forma en que se comercializa un producto puede diferir drásticamente de la forma en que se comercializa otro (1,2). Un paso preliminar útil sería entonces, considerar el mercado de cada producto como un "subsistema" dentro de un sistema más amplio sin suponer--por lo menos inicialmente--que todos los productos siguen la misma trayectoria. Por ejemplo, si en la República Dominicana hablamos de la caña de azúcar, del café, y del plátano, nos equivocaríamos profundamente si no nos diéramos cuenta de que cada uno de estos productos sigue una trayectoria de comercialización fundamentalmente diferente. Así que, hasta cierto punto, los productos deben estudiarse uno a uno hasta tanto no se determine empíricamente si siguen, en efecto, trayectorias de mercadeo similares.

2.5 Construcción de un diagrama preliminar sobre la trayectoria que sigue un producto (produce-flow diagram)

No sólo es cierto que diferentes productos siguen diferentes trayectorias, pero aún

un mismo producto puede llegar a su destino final por vías diferentes. Es decir, puede haber varios canales.

La identificación de rutas alternativas tiene varias implicaciones. En primer lugar está la identificación de la trayectoria geográfica que sigue un producto.¿De qué sitio proceden las mayores cantidades del producto? ¿Hacia dónde van destinados?. En el caso de los plátanos en la República Dominicana es importante saber, por ejemplo, que provienen en su mayoría del Cibao y de la Región Sur, y no del Este del país. También es importante saber que los plátanos van directamante del Cibao a la Capital, sin pasar por los mercados geográficamente intermedios de Moca, la Vega, Bonao y otros pueblos en esa línea. La trayectoria geográfica puede trazarse directamente desde los campos a las plazas de mercados urbanos.

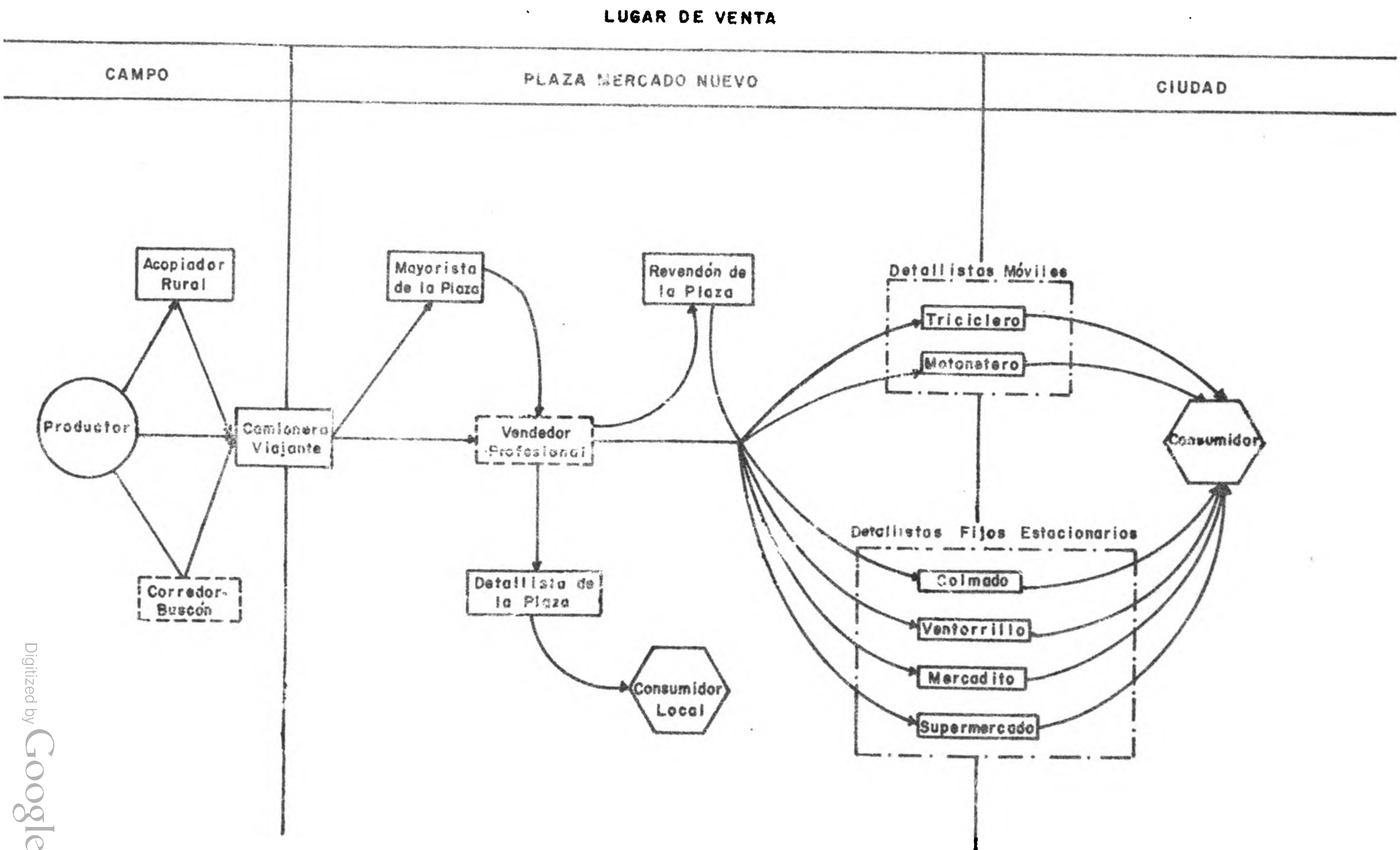
En segundo lugar tenemos la identificación de los diferentes canales, la cual está intimamente ligada a la identificación de diferentes tipos de intermediarios. Convencionalmente--aunque vale aclarar que esto no se dá en el caso dominicano--por intermediarios se entiende los diversos negociantes que compran y revenden un producto en su trayectoria hacia el consumidor. Pero un objetivo más amplio sería el de identificar no solamente los compradores y los vendedores sino todos y cada uno de los agentes que intervienen directamente y de la manera que sea, en el movimiento del producto, aún cuando no sea con fines de compra o de venta. Utilizando este enfoque más amplio, pudimos identificar varios participantes del sistema de mercado interno dominicano que bajo un enfoque tradicional no se hubiesen percibido o incluído. Así pués, a nivel rural hay "intermediarios" (en el sentido amplio de la palabra), que no se dedican a comprar directamente sino a "conectar" al productor con el vendedor o viceversa (3). Aún más, hay también otros individuos que sólo se

dedican a vender--sin haber comprado (3). El pasar por alto estos diversos tipos y roles equivaldría a ignorar completamente aspectos cruciales del sistema. Lo más importante, pués, es no limitarse a buscar tipos económicos que correspondan a los roles que han sido observados en otros mercados occidentales.

Una vez identificados los participantes de este proceso, puede procederse a construir un diagrama tentativo del tipo que usan convencionalmente los economistas. Hay que hacer notar que la mayoría de los diagramas que se hacen sobre la República Dominicana incurren en una falla común. En ellos vemos exclusivamente nombres tales como "acopiador", "mayorista," "minorista", "detallista", etc., lo que nos hace pensar que éstos han sido construídos en base a información limitada o de segunda mano. Un diagrama que represente genuinamente a un sistema no sólo incorporará estos diversos agentes sino que los distinguirá con los nombres que les corresponden. Así, un diagrama del sistema de mercado interno dominicano que está basado en verdaderos conocimientos del sistema, incorporará términos tales como: "buscón", "revendón", "triciclero", "pulpero", y otros (Ver gráfico No. 1).

No estamos tratando exclusivamente con un problema terminológico. Se trata también de un problema conceptual importante. Una predilección excesiva por los términos de la economía convencional puede bien ser indicio de una tendencia a forzar interpretaciones y a querer percibir categorías pre-establecidas. El proceso analítico que recomendamos aquí, sin embargo, trata de ver y de estudiar los diferentes sistemas en base a lo que ellos tienen de autóctono y propio.

Una vez identificados los canales, la tarea más importante consiste en determinar los porcentajes de volúmen que pasan por cada intermediario a los diferentes canales. Hay varias formas de lograr esto. La forma ideal requeriría un amplio estudio



estadístico en el que se estudie cada producto por separado durante un cierto espacio de tiempo. Pero aún cuando se hiciere sólo durante un breve lapso, este procedimiento resultaría impráctico; por tanto, hay que valerse de un método más asequible aún cuando menos ideal.

Un método factible es el de estudiar extensa e intensamente una muestra de casos (case histories). En efecto, este fué el método que empleamos nosotros. Por ejemplo, en la Plaza de Mercado Nuevo en Santo Domingo, se nos dió acceso y se nos invitó a observar todas las transaccciones de un camión de plátanos, incluyendo la cantidad vendida en cada transacción y el tipo de comprador. Fué así como pudimos establecer que el 80 por ciento del flete de ese camión fué vendido a tipos locales conocidos como "revendones", y que sólo el 20 por ciento restante pasó directamente a manos de minoristas de distintas categorías. Aunque siempre queda un problema estadístico por aclarar, especialmente cuando surgen preguntas tales como, "cuán típico era ese camión?" ó "¿cuán representativo fué ese día en que le observamos?", todo esto hay que considerarlo dentro del contexto de la exactitud y precisión que la situación requiere. Si lo que se persigue es obtener una idea general puede que uno o dos estudios de este tipo basten. Ahora bien, si se requiere mayor exactitud, deben entonces estudiarse más casos, en más detalle, y por más tiempo. Pero la estrategia básica sería la de identificar cada tipo de intermediario, observar repetidas veces qué ocurre con el producto que pasa por sus manos, y eventualmente cuantificar el volúmen que pasa por cada uno de los canales.

Un tercer método--el menos confiable--sería el de preguntar a los diferentes intermediarios qué tipo de gente les compra, y más o menos qué cantidad del producto le venden a cada tipo. También podría emplearse una combinación de éste y otro método,

en que se hagan algunas observaciones detalladas pero también se pida a los intermediarios que hagan estimados sobre diferentes aspectos.

Pero si el trabajo de base se ha hecho competentemente--o sea, si los diferentes intermediarios han sido identificados correctamente--también podríamos darnos una idea de los porcentajes que pasan por cada canal, mediante indagaciones con miembros representativos de cada grupo.

Otro aspecto interesante sería el de cuantificar el producto de acuerdo a su procedencia. ¿Qué proporción de los plátanos que llegan a la capital provienen del Sur?. La forma más efectiva de cuantificar esta variable sería situándose en lugares estratégicos tales como mercados mayoristas o en las carreteras y arterias más importantes que conducen a la ciudad capital.

Posiblemente el primero de estos métodos sea el más factible. Puede hacerse un recuento de todos los camiones que cargan un producto dado, averiguar qué cantidad de producto llevan, y su procedencia. Mediante este sondeo estableceríamos tanto las cantidades como el lugar de orígen.

2.6 Etapa avanzada: Uso del diagrama del "Flujo de Actividades" (Behavior-flow diagram).

Muchos análisis económicos se limitan a la construcción de un diagrama representando el movimiento del producto, los intermediarios, y los porcentajes que fluyen por cada canal. Pero desgraciadamente, estos diagramas no nos dicen cómo funciona el sistema. Lo único que nos dán son algunas pautas preliminares sobre dónde empezar la investigación del sistema.

Este es un punto importante. Un sistema es, en suma, un complejo de conducta humana que se vale de ciertos recursos a fin de lograr ciertos objetivos. Una vez construído el diagrama, sabemos quiénes son los diferentes tipos a quienes debemos entrevistar y observar. Pero hasta tanto no veamos el proceso de comercialización desde el punto de vista de aquellos individuos claves cuyos recursos, actividades y decisiones constituyen la esencia de ese sistema, no podemos decir que hemos penetrado ese sistema.

Dicho mas claramente, un técnico comprende el sistema sólo en la medida en que pueda describir no sólo los tipos específicos que intervienen en el proceso, sino también los recursos, problemas y estrategias económicas de cada cuál. Este es un objetivo muy concreto, que los técnicos deberían esforzarse por alcanzar. Un verdadero conocimiento profesional del asunto, presupone la adquisición de esa familiaridad práctica con el sistema. Pero es precisamente de este tipo de conocimiento práctico del que carecen muchas de las personas que toman decisiones (decision makers). Se han visto asesores cuyos conocimientos del sistema actual dominicano consiste en una impresión vaga de que las cosas no marchan bien, que el sistema tiene ciertos problemas, que los canales de mercadeo contienen un caótico grupo de intermediarios que deben a toda costa ser eliminados. Tales estereotipos negativos deben sustituirse cuanto antes por conocimientos concretos y prácticos.

El "flujo de actividades", entonces, solamente nos indica por dónde es que tenemos que empezar para poder hacer un estudio económico más detallado. Una vez identificados los individuos claves con quienes hay que empezar la investigación, recomen

damos el empleo de otro esquema con un enfoque diferente al del "flujo de actividades". Bajo este segundo esquema separamos y estudiamos en detalle las actividades comerciales de cada intermediario. Logramos esto conceptualizando sus actividades comerciales como una serie de pasos, lógica y cronológicamente ordenados, que el intermediario tiene que atravesar para lograr la ganancia que constituye la meta económica de sus actividades comerciales. Cada uno de estos pasos debe considerarse como un problema, un desafío, y el comportamiento económico del intermediario consiste en la búsqueda de soluciones a estos problemas y desafíos.

En realidad los pasos no son los mismos para cada comerciante o intermediario. Pero para empezar el estudio, antes de tener conocimientos específicos de los intermediarios posiblemente tengan que confrontar. En nuestro estudio empezaremos con la siguiente lista de problemas comunes a muchos intermediarios:

1. La adquisición de capital.
2. La localización del producto.
3. El establecimiento de contacto con el dueño del producto.
4. La evaluación de la calidad del producto.
5. El acuerdo del precio.
6. La medida del producto.
7. El pago por el producto.
8. El traslado del producto donde el comprador.
9. El almacenaje del producto
10. El procesamiento del producto

11. El envasado del producto
12. El transporte del producto al lugar de venta
13. La exhibición del producto
14. La busca de comprador(es)
15. La revaluación del producto
16. El acuerdo del precio
17. La medida del producto
18. La cobranza del dinero por su venta

En cierto sentido todos estos son pasos que dicta la lógica y podrían establecerse desde un gabinete. Sin embargo, a medida que progresa la investigación, se van introduciendo modificaciones que se ajusten más a la realidad. Por ejemplo, nosotros nos dimos cuenta que habíamos omitido pasos importantes (tales como la contabilidad detallada que llevan los choferes de camión como parte de sus operaciones comerciales), o que algunas tareas que habíamos incluído no eran aplicables ni a ciertos intermediarios ni a ciertos productos (los pasos de procesamiento y almacenamiento no se aplican en el caso de los víveres). En este sentido, entonces, los pasos con que se comienza a investigar deben tomarse como una lista preliminar de problemas generales con los que empezar a examinar la conducta económica de cada negociante. Sólo a medida que aumente el conocimiento sobre los diferentes tipos de individuos, la secuencia real de problemas y decisiones se hará mucho más específica y por ende, más aplicable al intermediario en cuestión.

Pero queremos recalcar que el principio básico de este método consiste en conceptualizar las actividades comerciales de los intermediarios como una secuencia de

pasos ordenados cronológicamente por los que éste debe atravesar.

El propósito es, entonces, averiguar los pasos que corresponden a cada tipo de intermediario y a cada tipo de producto. De esta manera, gradualmente empezaremos a identificar cuáles son las soluciones alternativas que los intermediarios pueden tomar para cada tipo de problema. Esta serie de pasos podría representarse a través de un diagrama (flow-chart), en el que se definiría cada paso como un punto de decisión general, detrás del cual hay varias trayectorias alternativas que corresponden a soluciones que diferentes intermediarios de hecho empleen.

Un ejemplo concreto: Una tarea que comparten muchos intermediarios es la de localizar el producto. Sin embargo, no todos proceden en la misma forma. En el caso de los plátanos, pudimos identificar dos tipos de soluciones alternativas, y la selección de una u otra dependía del tamaño de la parcela. Vimos que el método que se emplea para localizar el producto de grandes productores, difiere fundamentalmente del método empleado para localizar el producto de pequeños agricultores. En el último caso, un tipo auxiliar llamado "buscón" juega un papel importante. En el primer caso, por el contrario, se emplea con más frecuencia una estrategia diferente, a base de relaciones y de parentesco. (3).

Veamos otro ejemplo concreto. Cada intermediario tiene que atravesar por el paso de pagar por el producto. Pero observamos que algunos intermediarios procedían de una manera y otros de otra. Identificamos por lo menos tres tácticas diferentes: pagar anticipado; pagar en el momento mismo en que se recogen los productos de manos del productor, o pagarle al productor luego de vender el producto en un mercado

urbano (esto último se conoce como "pagar a la vuelta del viaje"). Una vez identificadas estas tres alternativas, podemos proceder a la cuestión vital de qué factores gobiernan la decisión del intermediario de usar un método en vez de otro.

Hemos experimentado, y queremos recalcarlo, que esta técnica de investigación mediante la cual se subdividen los diversos tipos de conducta en sus secuencias lógicas, constituyen un instrumento poderoso para verdaderamente captar la manera en que funciona un sistema. Si se somete a este tipo de análisis la conducta de todos los participantes de la secuencia comercial, es decir, si se describe y analiza con detalle el modo de proceder de productores, buseoneo, acopiadores, intermediarios viajantes (travelling intermediaries), intermediarios en plaza, mayoristas, tricicleros, pulperos--ningún aspecto importante del sistema se pasaría por alto. Esta es, una forma poderosa de estudiar un sistema económico en su propio terreno: a la vez que permite observar lo que de veras está pasando, permite también comprender lo que realmente hacen los intermediarios dentro del sistema actual. En este método no nos conformamos con seguir el producto por una trayectoria general como se haría en análisis más convencionales. En este método insistimos en identificar y analizar los pasos y decisiones específicos que hace cada intermediario o cada uno de los participantes.

I. PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACION

Hasta tanto uno no se enfrenta a la tarea de acopiar información sistemática sobre algo, es difícil darse una idea de las dificultades y desafíos que esta tarea presenta.

3.1 Importancia del trabajo de campo

Resulta casi increíble el poco tiempo de que disponen muchos técnicos --tanto nacionales como extranjeros --para pasar en el campo, aún cuando muchos aspectos de sus trabajos presupone información concreta y de primera mano sobre la situación del campo o de los mercados rurales y/o urbanos. En el curso de nuestra investigación sobre víveres (yuca, batata y plátanos), quedamos muy bien impresionados con lo empapados y bien informados que estaban la mayoría de los agrónomos de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) que trabajan en el interior del país. Pero al mismo tiempo, nos impresionó lo que bien podría calificarse de ignorancia, por parte de unos cuantos técnicos y especialistas citadinos, cuyas opiniones sobre la "realidad campesina dominicana" estaban contaminados no sólo de nociones atrasadas sino estereotipadas. Tales individuos posiblemente pasan un buen rato informándose en periódicos locales o asistiendo a mítines y conferencias con especialistas similares, pero dedican poco --o ningún-- tiempo a cultivar contactos primarios con la realidad dominicana, contactos éstos que constituyen la única fuente de conocimiento y comprensión verdadera sobre lo que realmente está sucediendo fuera de la ciudad de Santo Domingo.

Hasta cierto punto, esta situación se debe a una noción de que eso de viajar, de observar directamente, de hablar con campesinos y con intermediarios, constituye una "pérdida de tiempo" para un experto. Existe la creencia de que el experto puede, cuando más, desplazarse a las capitales provinciales para hablar con los agrónomos y técnicos regionales, y que deben ser éstos los que le clarifiquen la situación del país o de la región. También se dice que el experto de-

be permanecer en gabinete para asesorar y enviar a otros individuos que vayan al interior o a los mercados para recopilar información. En otras palabras, el experto debe conformarse con el papel de director y coordinador.

Tal estrategia, en nuestra opinión, constituye un error táctico y produce como resultado aquella situación tan trágicamente corriente en que los individuos que toman decisiones, operando desde gabinetes, forjan planes a base de información de trasmano, de segunda calidad. Adoptar esta estrategia como norma general de proceder disminuye sustancialmente la calidad profesional de la obra en general. Se supone que los expertos tienen conocimientos y la capacitación de ver patrones que los no-entrenados dejarían de percibir. Pero si la gente más capacitada se la pasa en gabinete, se elimina de antemano la posibilidad de generar nuevos conocimientos y nuevas hipótesis, y se permite que los estereotipos --que tanto abundan -- continúen y se perpetúen.

Así pues, es de veras crucial que se realicen trabajos de campo. Reconocemos que no todos los técnicos dominicanos o todos los asesores extranjeros pueden dedicarse a recoger información nueva y sistemática. Pero deben de haber técnicos tanto dominicanos como extranjeros cuya tarea principal sea, en efecto, ésta. Que se entrenen para dedicarse al trabajo de campo, que pasen largos períodos de tiempo en el campo, y que recojan información e investiguen la realidad de forma científica y sistemática, de manera que poco a poco se vaya logrando una visión completa de cómo funciona el sistema actual, por qué funciona así, cuáles intervenciones serían factibles, y cuáles otras irrelevantes.

3.2 Importancia de establecer contactos primarios con cada uno de los actores económicos.

El sine que non de toda investigación realmente efectiva es establecer contactos primarios con cada uno de los tipos económicos. Y esto no es tan fácil como parece. Siempre existe el peligro de usar información de trasmano para describir las actividades de cada tipo. Por ejemplo, en la investigación sobre plátanos (3), nos sorprendieron genuinamente los obstáculos que al principio nos impidieron establecer contactos primarios con pequeños productores. Esto casi resulta paradójico, tratándose de una sociedad donde gran parte de la población masculina adulta cae precisamente dentro de esa categoría. En cada región agrícola, nuestro primer paso fué establecer contacto con los técnicos de la SEA, a quienes pedíamos que nos pusieran en comunicación con productores de plátanos. Pero sistemática e inevitablemente, el productor que acabábamos entrevistando resultaba ser un productor mediano o grande. Aunque varias veces se nos aseguró que la información que nos darían esos individuos sería también aplicable a pequeños agricultores, pudimos comprobar más tarde que esta creencia es sencillamente errónea. Hasta tanto no nos dispusimos a evitar el canal oficial y a irnos directamente a las comunidades rurales, a caminar cercas y conucos, y a tocar a la puerta de pequeños agricultores, no pudimos establecer el contacto deseado.

Existe aún otro peligro: que el investigador se satisfaga con la información que obtenga a través de otros, y no directamente del sujeto que le interesa.

Por ejemplo, los productores se gozan en hablar sobre las maniobras y actividades de los intermediarios, y en efecto, tienen amplios conocimientos al respecto. Pero no debe sucumbirse a la tentación de sustituir este tipo de información por el tipo que puede obtenerse directamente del individuo que nos ocupa. Para llevar a cabo una investigación realmente efectiva, debe entablarse contacto directo con productores de todos los niveles y con intermediarios de todo tipo.

3.3 Estableciendo contactos primarios: la conversación informal

Pero los problemas no terminan al trasladarse el investigador al lugar de los hechos. Una vez allí, debe afrontar el problema de cómo lograr entrevistar intermediarios. Estos se encuentran generalmente ocupados en sus quehaceres; además, en la mayoría de los casos, no les interesa hablar de sus actividades comerciales. Sin embargo, empleando cierto tacto, es posible entablar conversación sobre aspectos inocuos sin que la gente se sienta amenazada (o como dirían los dominicanos "broncos" o sospechosos del "gancho"). En base a estas conversaciones sencillas, se pueden identificar los individuos que tienen potencial para convertirse en buenos informamtes, i.e. individuos de los que se solicitaría informaciones más detalladas. Una vez que se les explica cuáles con los objetivos de la investigación, muchos--aunque ciertamente no todos-- estarán dispuestos e interesados en cooperar, y no resulta raro que hasta ofrezcan espontáneamente sus nombres y direcciones.

Pero estas mismas conversaciones sencillas pueden convertirse en un problema si se toman como si fueran "la investigación". Aunque de por sí sería adecuada para ciertos fines, no constituyen en modo alguno, la base de un análisis a fondo. Pa-

ra estudiar un sistema a fondo, donde interesa conocer en detalle las actividades de los distintos intermediarios, debe procederse a obtener información más profunda, preferiblemente basada en numerosas horas de entrevista detalladas y de observación de transacciones.

3.4 La entrevista como método importante de investigación

Una vez que el informante haya indicado sus deseos de colaborar en la investigación, debe acordarse una próxima reunión en un sitio apropiado y que le sea conveniente, y en un momento que no interrumpa sus actividades. Sólo en momentos propicios puede obtenerse la información detallada que se precisa para darse una idea clara sobre sus actividades, estrategias, etc. Las entrevistas no deben extenderse pasada la hora y media o dos horas. Si acaso es necesario, una vez el investigador haya analizado y ordenado sus datos (al menos de forma preliminar), y se dé cuenta de los aspectos que han quedado por cubrir o de las áreas que requieren mas profundización, entonces pueden solicitarse entrevistas posteriores. Para estas entrevistas resulta conveniente usar una grabadora, si el informante lo permite. En nuestra experiencia (contraria a la que tuvimos en Haití), resultó imposible la mayor parte de las veces usar la grabadora ya que nuestros informantes la rechazaron.

Otra práctica que usamos a menudo es la de remunerar a nuestros informantes por su tiempo, sobretodo si se pasa de un contacto superficial. Para la remuneración, debe procederse con tacto, hacer el obsequio de una manera discreta, y tener en cuenta que el dinero en efectivo no es la única forma de pago que puede emplearse. Una

invitación a comer, a tomar unas cervezas, o cualquier otro tipo de atención, pueden resultar más adecuados dependiendo de la situación y de los individuos con quienes estamos trabajando.

3.5 Observación directa de transacciones comerciales

El tipo de información más completa se obtiene luego que el investigador ha logrado que su presencia sea aceptada por los negociantes y/o productores, y éstos espontáneamente le inviten a participar en vivo de sus actividades. Así, el investigador puede ser invitado a los campos, a los sitios donde se está recopilando el producto, o a montarse dentro del camión mismo del intermediario y observar de cerca todo el proceso de compra y recolección del producto en las áreas rurales, hasta su venta y comercialización en un mercado urbano. El entendimiento, los conocimientos, y los descubrimientos inesperados que surgen de este contacto tan directo, no pueden obtenerse mediante ningún otro método. El investigador, por supuesto, debe tener la visión del observador entrenado y saber exactamente lo que persigue. Una vez que el observador tiene una noción clara de lo que busca, apuntarlo todo se convierte casi en hábito. Estas notas descriptivas que poco a poco va acumulando, constituirán los datos crudos (raw data) sobre los que posteriormente se construirá el análisis sistemático.

La ventaja de haberse ganado la buena voluntad y la colaboración del intermediario es que al mismo tiempo que se observan los eventos económicos, el observador también puede hacerle preguntas breves e inofensivas durante o después de las transacciones y actividades mismas--preguntas que serían tremendamente difíciles de hacer si no hubiera ya cierta comunicación positiva y ciertos lazos entre investigador e

investigado.

Otra ventaja de estar físicamente presente a medida que se desarrollan las transacciones, es que el investigador puede anotar detalladamente las transacciones, incluyendo aspectos tales como volúmen, forma de pago, tipo de comprador, etc. para cada una de ellas. Hay una gran gama de preguntas que podrían hacerse sobre cada transacción, sobre cada "viaje", o sobre cada día de trabajo de cualquier intermediario en particular.

En resumen, los aspectos básicos de la recopilación de información pueden resumirse en tres:

1. Identificar todos los tipos de actores económicos que participan en un proceso dado.
2. Entrevistar a cada tipo.
3. Establecer buenas relaciones con el individuo y observar por lo menos un ciclo de actividades completo.

3.6 Distribución del tiempo

Si bien este tipo de investigación requiere un esfuerzo intensivo y total inversión,no tiene necesariamente que prolongarse por mucho tiempo. Si el investigador es un extranjero o un nacional que ha tenido poco contacto intensivo con campesinos e intermediarios, habrá que contar con un período de adaptación. Durante este tiempo, las tareas resultarán básicamente desagradables y difíciles. De ahí que deben hacerse esfuerzos para que trabajos como éste lo realicen individuos que ya hayan tenido experiencias directas en el asunto o para quienes la investigación

sea una tarea placentera y de valor profesional. Por profesión, estos individuos podrían ser sociólogos, antropólogos o economistas. El requisito básico es que la persona tenga capacitación y disposición para desenvolverse bien en el trabajo de campo. Para nuestros fines, esto quiere decir, que el individuo pueda desenvolverse bien en las áreas rurales o en los mercados urbanos o regionales.

De encontrarse estos individuos, la investigación en sí no resultaría una tarea tediosa y no se prolongaría demasiado. Pudimos obtener muchos conocimientos valiosos sobre la comercialización de víveres sólo con tres semanas de trabajo de campo. Lo que sí subestimamos fué el tiempo que tomaría analizar los datos y escribir los informes. Retrospectivamente, calculamos que por cada día de trabajo de campo debe contarse con tres días para análisis y presentación escrita.

7. APLICABILIDAD A PROGRAMAS GUBERNAMENTALES

Si la investigación se ha llevado a cabo competentemente, de ella se derivarán datos concretos y prácticos sobre áreas donde ya existe --o se están planeando-- intervenciones gubernamentales, y sin duda serán de utilidad para técnicos y planificadores. Durante la fase investigativa, puede recogerse información sobre aspectos de interés para los planificadores, incluyendo fuentes de oferta, mecanismos que determinan los precios (pricing mechanisms), almacenamiento, procesamiento, transporte, etc.

4.1 Evaluación de la efectividad de los programas actuales

Veamos un ejemplo concreto de cómo datos de este tipo podrían permitir una evaluación realista de programas gubernamentales actualmente vigentes. Tomemos el pro-

blema de la información sobre el precio de los productos. Sabemos que la SEA disemina diariamente información sobre los precios de productos agrícolas; y queremos ver si esta información ayuda verdaderamente al campesino a pedir un precio más alto por sus cosechas. Si los campesinos de hecho están usando esta información y tomándola en cuenta para determinar el precio de sus productos, entonces, cuando se haga un diagrama (flow-chart)sobre la conducta económica de los campesinos, este servicio de la SEA será un aspecto que inevitablemente saldrá a relucir. Cuando hagamos la pregunta, ¿"Cómo determinan los precios los campesinos"?,la información de precios de la SEA será uno de los factores que saldrá a la luz, si es que está siendo usada. Si al examinar el diagrama de flujo de actividades (flow-diagram) del comportamiento del campesino no aparece ninguna alusión a este servicio de la SEA, debemos concluir que el servicio no está teniendo gran impacto. O sea, el diagrama basado en la realidad actual automáticamente identificará los puntos en que los programas gubernamentales de hecho interaccionan con los productores e intermediarios. Si no aparecen estos programas como factores de decisión, sabemos que por algún lado están fallando. Así, la efectividad (o falta de) de estos programas se pondrá de manifiesto.

Otro ejemplo concreto que observamos como resultado del trabajo de campo concierne al suministro gubernamental de insumos agrícolas. En el caso de los plátanos, parece ser que muchos productores han comenzado a depender de la SEA para suplirse de cepas. Así, cuando llegamos a la parte de adquisición de semillas en el diagrama de flujo de actividades del productor, encontramos que las cepas de la SEA constituyen un factor importante. Analizando e indagando sobre el proceso, pudimos darnos cuenta de que este es un aspecto problemático porque el suministro de cepas va

acompañado de dilaciones y otros problemas; y es un problema importante al que debe ponersele atención. Así, vemos que si esta metodología se implementa completa y competentemente, no habrá ningún eslabón en la cadena de producción y de distribución que quede sin detectar; asimismo ninguna área donde el sector público ejerza algún impacto sobre el sector privado quedará sin analizarse.

4.2 Descubrimiento de áreas para posible intervención

La aplicación del esquema que hemos estado discutiendo no sólo revelaría los aspectos positivos y negativos de los programas que están funcionando actualmente, sino que también sugeriría áreas donde se necesitaría de esta intervención.

Por ejemplo, al construir el diagrama de flujo de actividades del intermediario viajante de plátanos, llegamos a un punto preciso de la cadena de decisiones: acordar el precio con el productor. Nos detuvimos a considerar qué factores inducen a un comerciante a pagar un precio alto o un precio bajo. Salió a relucir que los grandes productores reciben más dinero por unidad del producto que los pequeños productores, ya que al poder suplir mayor cantidad del flete, acortan los gastos de búsqueda y transporte del intermediario. Este dato inesperado inmediatamente sacó a la luz un área donde se debe intervenir. Las organizaciones de productores generalmente aspiran a dejar a un lado los intermediarios. Este aspecto no siempre resulta conveniente; sin embargo, y hay situaciones en que convendría más asumir una posición más fuerte que dejarle a un lado. Así, si un grupo de pequeños productores se pusiera de acuerdo y se organizara de tal manera que juntando todos sus productos logren reunir gran parte del flete, de acuerdo a cómo

funciona actualmente el sistema, automáticamente podrían exigir mejor precio por sus productos.

Otro ejemplo práctico concierne a la Clasificación y Determinación de Precios. Llegamos a un punto en nuestra cadena de actividades en el que nos vimos precisados a determinar cómo los intermediarios clasifican los diferentes tipos de plátanos y cómo asignan los precios dependiendo de la calidad del producto. Pero nos dimos cuenta de que hay un sistema de clasificación tremendamente arbitrario en que el intermediario distingue únicamente entre los plátanos por los que pagará y los plátanos que obtendrá de gratis, éstos últimos conocidos como la rabiza. En un área rural no se diferencia entre plátanos grandes y pequeños de una manera racional y equitativa que permitiría al campesino obtener mejores precios por los menores plátanos de su cosecha, y más bajos por los de inferior calidad, sino que el camionero le interesa más el tamaño de la rabiza que el de los plátanos. Este es un punto que merece atención prioritaria, y es un área donde no existe intervención ninguna por parte del sector público, a pesar de que bien la necesitaría para mejorar la eficiencia y la equidad del sistema actualmente vigente.

V. CONCLUSION

Los especialistas en mercadeo se han preocupado tradicionalmente por obtener información que convencionalmente obtienen. En su mayoría cubre aspectos tales como precio, volúmen del producto, etc. Aunque es innegable el valor de este tipo de datos para ciertos propósitos, su gran desventaja es que no proveen generalmente información sobre cómo funciona un sistema de mercado. Con este breve informe hemos pretendido sugerir un proceso para la recopilación de información que permita a los investigadores penetrar al fondo de los sistemas, y muy específicamente, al de mercadeo.

La metodología que hemos sugerido aquí se aplica también a otros sistemas, siempre y cuando éstos se basen en eventos que reocurran cíclicamente. Puede aplicarse tanto al estudio de la economía agrícola campesina como a problemas de suministro de insumos agrícolas a los campesinos. En este análisis, hemos adaptado la metodología para el estudio de la comercialización de productos agrícolas desde el interior del país a la ciudad capital.

Concluímos advirtiendo que para que esta metodología tenga éxito, se presupone que su usuario esté convencido de su propia ignorancia. Al menos temporalmente debe abandonar su pedestal de "experto reconocido" y admitirse a sí mismo que hay un sistema económico ya funcionando sobre el que tiene muy poco o ningún conocimiento real. Sólo esta convicción, unida a esfuerzos persistentes y profesionales por observar, oir, penetrar e interpretar, permitirá que este tipo de metodología obre con todo su potencial y permita el funcionamiento básico de un sistema.

Bibliográfico

1. Girault y La Gra, J.L. Caracteristiques Structurelles de la Commercialisation Interne des Products Agricoles en Haití. Port-au-Prince. Haití. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Julio 1975, 53 p.

2. Murray G. G. Donde Reina la Escasez: Un Panorama Analítico del Sistema de Mercadeo Agrícola de la República Dominicana. Santo Domingo. R. D., Proyecto SEA/IICA, Noviembre 1975, 28 p.

3. Murray, G. G. et al, La Comercialización de Plátanos en la República Dominicana, Santo Domingo, R. D., Proyecto SEA/IICA, Diciembre 1975.

Otros Documentos publicados en esta serie:

1. Servicio de Información de Precios y Mercados: Plan de Operaciones, SEA, División de Mercadeo. Septiembre 1975, 54 p.