

Ortiz

IICA
E21
9

00000000



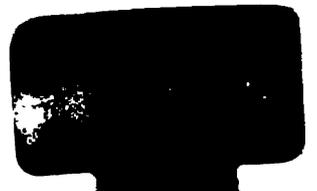
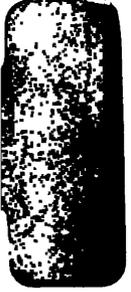
LA INDUSTRIALIZACION DE LA AGRICULTURA
-riesgos y desafíos frente a la apertura-

Por
Manuel Otero
Director del Centro Regional Andino

CENTRO REGIONAL ANDINO
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA
AGRICULTURA

00005076

107
25



1. INTRODUCCION

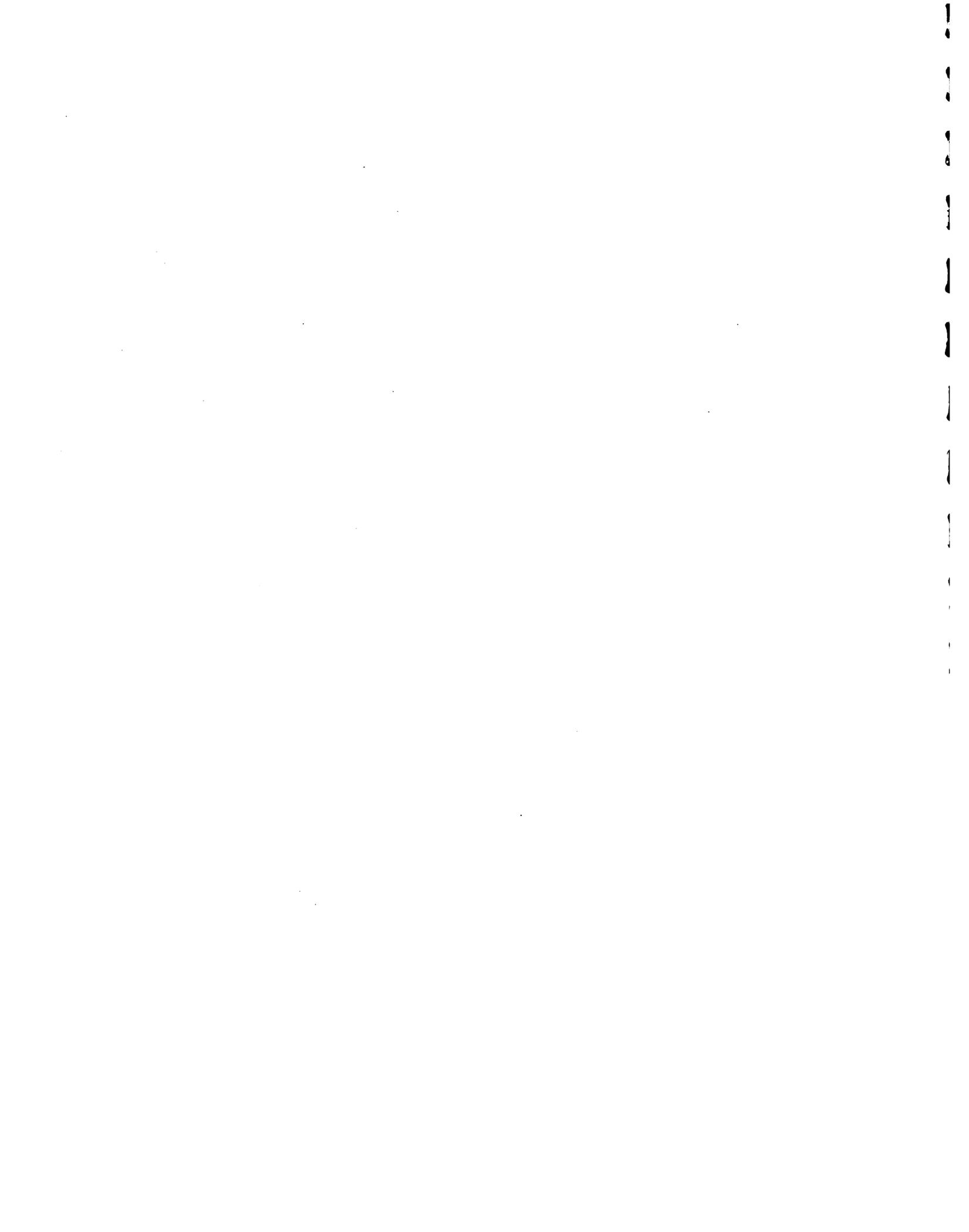
El proceso de transformación estructural de la agricultura comienza con los orígenes mismos de la Humanidad; desde entonces, ha transitado por distintas fases, dependiendo del papel que se le ha pretendido asignar al sector en el contexto del esquema de desarrollo prevaleciente en cada período.

En ese sentido, la decisión política prevaleciente en América Latina (AL) de exponer las estructuras productivas del Continente, vía esquemas aperturistas, a los dramáticos cambios en el contexto internacional y regional, especialmente a partir de mediados de la década pasada, está conmoviendo las estructuras, conductas y desempeños de la agricultura de estos países.

La apertura, concebida no como una simple reducción de los niveles arancelarios, sino como un instrumento para alcanzar un objetivo estratégico de largo plazo que es el de propiciar la inserción de AL en el contexto global, plantea el reto de diseñar de manera creativa marcos institucionales y de políticas para la agricultura, acorde con las nuevas circunstancias.

Entre los dilemas planteados durante el esquema sustitutivo de importaciones que mantuvo su vigencia en América Latina hasta fines de la década de los setenta, el referido a agricultura vs. industria fue uno de los más promocionados. El mismo se sustentaba en que ante el escaso dinamismo del sector agropecuario, éste debía tener un papel subsidiario, limitándose a producir alimentos baratos para la fuerza laboral ocupada mayoritariamente en el sector industrial.

El agotamiento de ese modelo y la sucesión de cambios en curso a nivel internacional y regional sobre las estructuras productivas de los países, y en especial sobre la agricultura, obligan a revisar el carácter supuestamente antagónico de ambos sectores. En ese sentido, una nueva corriente de pensamiento generada a inicios de la presente década, sustentada a partir de las contribuciones del "Agribusiness" y de la Economía Agroalimentaria, ha acuñado un nuevo concepto conocido como Industrialización de la Agricultura (IA). En él se plantea la sinergia de los dos términos que estuvieron divorciados durante décadas.



El propósito del presente artículo es hacer una breve caracterización de este concepto, efectuando un análisis desde diferentes ángulos. Se plantean algunos interrogantes sobre los riesgos y desafíos que se derivan de su operacionalización.

2. *UNA APROXIMACION CONCEPTUAL*

La evolución del desarrollo agropecuario, desde un punto de vista microeconómico, reconoce a lo largo de este siglo tres etapas diferenciadas entre sí y orientadas en función de:

- a) la producción;
- b) las ventas y;
- c) el "marketing".

En una primera etapa coincidente aproximadamente con la primera mitad de este siglo, la única preocupación era producir dado que las ventas se concretaban de manera casi automática en función de que la demanda superaba claramente los niveles de oferta.

En una segunda etapa que se extiende hasta mediados de la década de los ochenta, en que se revierte la tendencia anterior, las estrategias pasan a estar centradas en la colocación de excedentes a través de una reducción en los costos a partir de una combinación óptima en el uso de insumos.

La tercera etapa, da una especial atención al "marketing"¹ a través de la cual, sin olvidar los aspectos vinculados a la eficiencia de la producción agropecuaria, se reconoce la importancia decisiva del consumidor -especialmente en términos de la lógica de sus procesos decisorios- a quien hay que ofrecerle una canasta de productos que satisfaga sus necesidades.

Esta es la esencia de la IA que significa la conjunción de las estrategias productivas primarias con las de la industria alimentaria, que durante años se comportaron como fuerzas antagónicas entre sí. En este sentido, IA

¹ Como tal se entiende al conjunto de actividades empresariales que transcurren desde el punto inicial de la producción primaria hasta que el producto transformado llega a las manos del consumidor.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

constituye una sinergia que podría servir para reducir la tensión principal de los formuladores de políticas que deben enfrentar el dilema de cómo generar precios retributivos a los productores, y al mismo tiempo ofrecer una canasta de alimentos baratos a los consumidores.

El supuesto antagonismo entre agricultura e industria, que aún hoy prevalece en algunos países y ambientes académicos, plantea que la industrialización (concebida tradicionalmente) es la única ruta para consolidar el desarrollo económico ante el supuesto escaso de la agricultura para generar procesos acumulativos por parte de la agricultura. Sin embargo, existen posiciones que intentan refutar este argumento y destacan, por ejemplo, el caso de Chile, uno de los países exitosos en AL en el marco de los esquemas de desarrollo aperturistas. Entre 1973 y 1995, la importancia relativa de la industria chilena se redujo del 27 al 16,8% del PIB mientras que no se alteró la contribución del sector agropecuario. A pesar de este hecho, la economía chilena se ha expandido a una tasa del 7,2% desde 1987 en buena medida merced al dinamismo de las exportaciones, dentro las cuales, los productos agropecuarios han jugado un papel especial.²

La IA³ consiste, en síntesis, en la aplicación gradual de una serie de estrategias, planes y técnicas características de los procesos industriales, a las diferentes etapas de la cadena agro-alimentaria⁴, dando especial importancia a los aspectos de generación de valor y contribuyendo así al proceso de integración de productores con consumidores.

² Stranded on the farm?, Revista The Economist, Octubre 4, 1997

³ Boehlje, M. Industrialization of Agriculture: what are the implications?, Choices (30), First Quarter, 1996.

⁴ Entre las múltiples definiciones de cadenas, una aceptable señala que son "los flujos continuos y discontinuos de productos, procesos y agregación de valores, que siguen los productos primarios hasta llegar al consumidor final".



3. CARACTERIZACION DEL FENOMENO

El fenómeno de la IA puede ser analizado desde múltiples aristas. A continuación se hará una evaluación ordenada según los siguientes ejes de análisis.

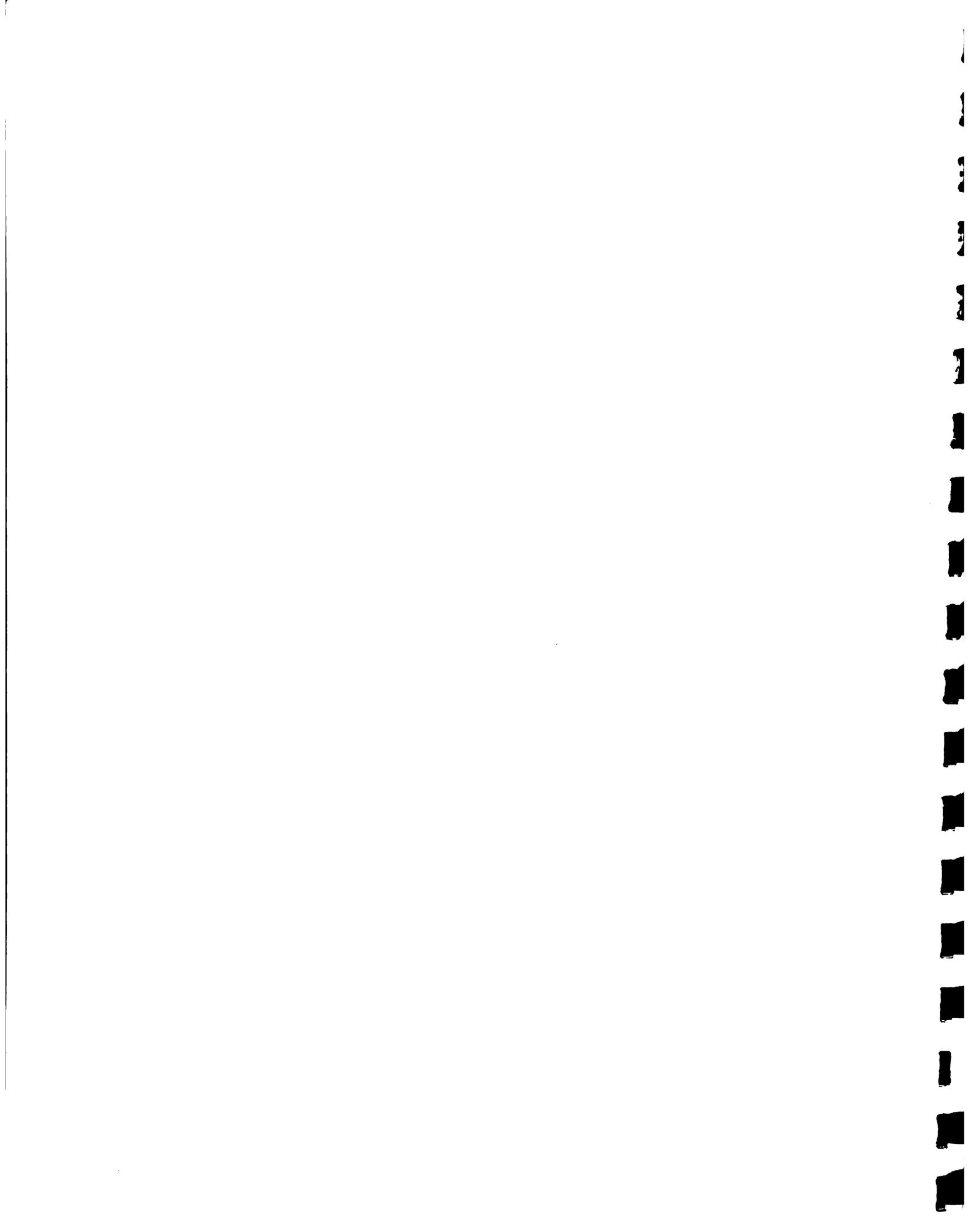
3.1. Desde el punto de vista estratégico

La IA en un grado extremo supone que la pregunta fundamental para el productor agropecuario deja de ser *¿Cuánto Producir?* y pasa a ser *¿A Quien Vender?*. Porter⁵ ha planteado la existencia de tres estrategias genéricas basadas en: a) liderazgo de costos; b) diferenciación de la producción y; c) búsqueda de nichos de mercado. La elección de una de ellas por parte de una empresa estará en función de los recursos disponibles, las características del sector y de la existencia de factores ambientales no controlables. El mismo autor señala la importancia que las unidades productivas se agrupen en torno de "clusters" o grupos estratégicos, buscando capitalizar las oportunidades existentes en un mercado determinado.

Como derivación lógica de la industrialización se produce una clara diferenciación de la producción primaria, generándose un proceso de agregación de valor que es resultado de procesos de transformación en términos de Espacio, Tiempo y Forma, buscando maximizar la satisfacción de los consumidores.

Consecuentemente, los márgenes de comercialización tienden a ampliarse a partir de la incorporación de nuevas etapas de intermediación, disminuyendo la participación relativa de los precios al productor en el contexto de los precios finales al consumidor. Mientras en los países en vías de desarrollo, esta relación es de un 66%, en los países desarrollados disminuye a un 33%. La menor gravitación de la producción primaria dentro del precio de los alimentos puede obedecer, como se señaló, al proceso de diferenciación de esa producción básica, aunque puede ser también debido a la existencia de ineficiencias al interior de la cadena, que es preciso corregir.

⁵ Porter, M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.



La IA promueve la especialización de las unidades productivas, induciendo una "rutinización" de tareas lo que facilita la programación y el control de tareas a realizar. Esto se opone a la estrategia de diversificación que siguen en la actualidad numerosas empresas agropecuarias como mecanismo de aversión al riesgo para hacer frente a la incertidumbre derivada del comportamiento errático de los precios y a los efectos de eventuales perturbaciones climáticas (El Niño).

3.2 Desde el punto de vista del consumidor

Los cambios en el sistema agro-alimenticio están generando un acortamiento de la distancia entre productor y consumidor lo cual exige una mayor capacidad de respuesta ante cualquier modificación en las necesidades de la demanda. Los consumidores son los verdaderos ganadores de esta situación y en el futuro todo parece indicar que aumentarán las presiones sobre la industria alimenticia, exigiendo que se preparen productos cada vez más sofisticados para una amplia gama de nichos de mercados⁶.

Durante décadas, se consideró que la lógica de los procesos decisorios del consumidor podía ser predeterminada, recurriendo para ello al auxilio de la psicología como ciencia madre. En la actualidad, una nueva escuela de pensamiento plantea que el proceso es mucho más complejo y, en lugar de tratar de anticipar reacciones, hay en primer término que entender la lógica, recurriendo para ello a un enfoque multidisciplinario, en donde la psicología es una de las ciencias que aportan elementos de juicios.

3.3. Desde el punto de vista de los productos alimenticios

Entre los ejemplos de productos agropecuarios que generan beneficios perceptibles al consumidor, cabe citar:

⁶ Brakema A., Reaching Consumers in the Twenty-First Century: the short way around the barn. Amer. J. Agr. Econ. 75 (December 1993):1126-1131



- Aceites más saludables (por ejemplo, aceite de soja con bajo contenido de grasas saturadas/aceite de girasol con elevada concentración de ácido oleico):
 - ❖ cerdos más magros;
 - ❖ huevos con bajo nivel de colesterol;
 - ❖ tomates para uso en salsas;
 - ❖ aves para producción de carnes.

La presencia de este tipo de productos que contienen características demandadas por los consumidores dentro de la cadena, debe ser rápidamente identificada a efectos de que no se pierda ese componente de generación de valor. A título ilustrativo, un aceite de soja con bajo contenido de grasas saturadas tiene que ser separado de otros aceites de soja. Este sistema que es conocido como Producción con Identidad Preservada (IP) destaca la necesidad que al interior de la cadena se coordinen acciones de tal manera que no se pierda la característica deseada por el consumidor.

3.3. Desde el punto de vista de las estructuras de los mercados

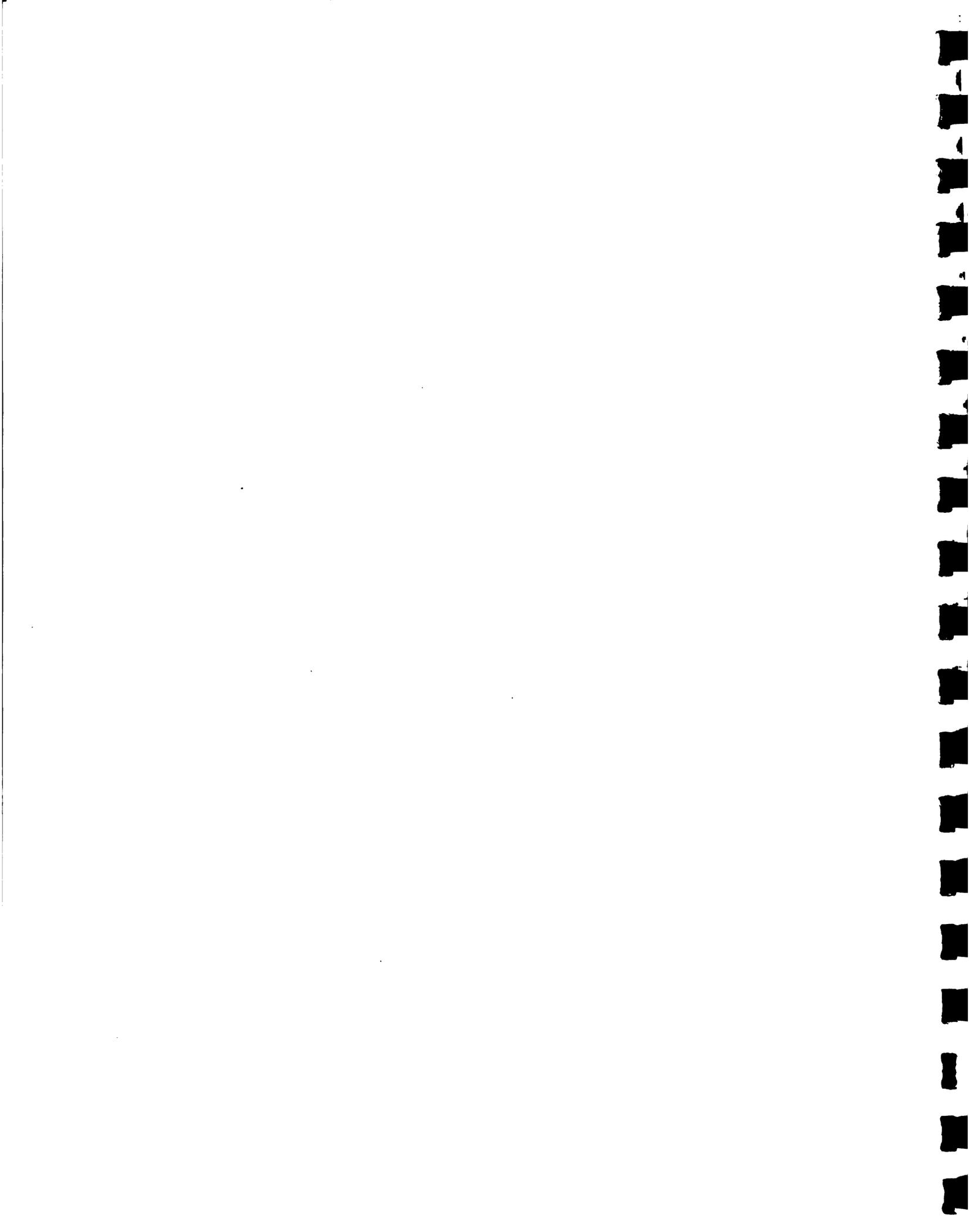
El modelo teórico de mercados perfectamente competitivos caracterizados, entre otras propiedades, por la existencia de numerosos compradores y vendedores, la inexistencia de barreras de entrada y la transacción de productos homogéneos, contrasta con la realidad de estructuras cada vez más imperfectas en las que predominan mercados fuertemente oligopólicos.

La IA tiende a acentuar estas imperfecciones como lo corroboran numerosos estudios de cadenas agro-alimenticias en donde los índices de concentración de poder superan el 50%⁷.

Las cadenas agroalimentarias están articuladas en su interior cuando se presentan procesos de integración vertical y horizontal entre los diferentes agentes y procesos; pero podrían generar desarticulaciones cuando ese proceso sólo se presenta en algún segmento de la cadena. Una cadena articulada tiene, por lo general, mecanismos de coordinación internos, o mecanismos de

⁷

Se utilizan índices que reflejan la concentración de ventas anuales de las 4 firmas más importantes en función de las ventas totales.



procesamiento de conflictos. Una cadena desarticulada presenta tensiones internas y relaciones no resueltas con el Estado y el resto de la sociedad⁸.

El predominio de estructuras oligopólicas está asociada al fenómeno de integración vertical por el cual un participante de la cadena asume responsabilidades de, al menos, dos actividades adyacentes. Existen opiniones divergentes sobre las ventajas y desventajas relativas que surgen de la integración vertical. Entre los argumentos a favor cabe citar la reducción en los costos de transacción y las economías que se logran en materia de control interno y coordinación. Entre los argumentos en contra, es posible señalar los mayores requerimientos de inversión de capital y los problemas ocasionados por las deseconomías de escala de las actividades unificadas⁹.

3.4. Desde el punto de vista territorial

La urbanización del sector agropecuario es resultado del fenómeno de IA que produce al mismo tiempo un "desenclavamiento" del sector, como resultado de la invasión del espacio rural por parte de actividades que durante mucho tiempo fueron caracterizadas exclusivamente de los centros urbanos. Claros ejemplos de ellos son la proliferación de condominios, el desarrollo de actividades agroturísticas y la artesanía rural.

Al mismo tiempo, la consolidación de las cadenas agroindustriales no respeta las fronteras de los países, acentuando los procesos de transnacionalización.

⁸ Machado A., *Agroindustria y Desarrollo Rural*. Ecoediciones. Academia Colombiana de Ciencias Económica, 1997.

⁹ Den Ouden, M. et al, *Vertical Cooperation in Agricultural Production-Marketing Chains, with Special Reference to Product Differentiation in Pork*. *Agribusiness*, Vol12, No 3 277-290 (1996)

3.5. Desde el punto de vista de los enfoques de competitividad

Entre los numerosos intentos para definirla, bajo el enfoque de IA la competitividad puede ser concebida como la habilidad de una empresa para crear, de una manera rentable, valor al consumidor a través de un proceso de diferenciación de la producción primaria¹⁰.

El Valor al consumidor es determinado como la relación entre el conjunto de beneficios que un producto es percibido que provee a un consumidor y el precio que el consumidor debe pagar por ese conjunto de beneficios. Esa relación puede ser expresada de la siguiente manera:

$$\text{Percepción de Valor al Consumidor} = \text{Beneficios Percibidos} / \text{Precio}$$

Bajo una visión tradicional de producción no diferenciada, la cual supone que cada unidad de producto ofrece la misma cantidad de beneficios al consumidor, el único camino a seguir era vía reducción en los precios. Bajo el enfoque IA se plantea la posibilidad de incrementar el valor al consumidor alterando la cantidad de beneficios percibidos por el consumidor. Lo anterior no significa en modo alguno, dejar de reconocer la importancia que tienen los precios y/o los costos en el diseño de cualquier estrategia. Por el contrario, plantea que para ser competitivo en un contexto en donde los beneficios pueden ser modificados, aumenta el abanico de alternativas estratégicas que durante años estuvieron restringidas al tema reducción de costos. La diferenciación de la producción y /o la identificación de nichos de mercado, son dos de las opciones posibles.

3.6. Desde el punto de vista gerencial

El nuevo enfoque también plantea el ocaso del productor agropecuario concebido tradicionalmente y la emergencia de un

¹⁰ Kennedy, P.L. Perspectives on Evaluating Competitiveness in Agribusiness Industries, Agribusiness, Vol13, No4, 385-392 (1997)



empresario generador de bienes intermedios, inserto dentro de la cadena agroalimentaria y en la que es preciso definir alianzas y complejas relaciones contractuales para reducir riesgos.

De un modo general, todo empresario debe preguntarse a diario donde radica la base de su rentabilidad: ¿es en el sector o en la empresa?. Si la base de la rentabilidad radica en el sector, el gerenciamiento puede ser mediocre. Este no es el caso definitivamente de la agricultura que ha pasado a ser, en términos muy generales una actividad de alto riesgo, con escaso apoyo gubernamental, y sujeta a factores exógenos no controlables. Por esa razón, la calidad del gerenciamiento asoma como un factor crucial para el éxito de la empresa agropecuaria.

En este contexto, el uso de instrumentos de comercialización para reducir el riesgo, como mercados a término y/o mercados a futuro, pasa a tener una importancia decisiva en los niveles de rentabilidad de esa empresa.

3.6. Desde el punto de vista de las instituciones y las políticas

Un primer análisis revela la necesidad de hacer una profunda revisión del marco de instituciones tradicionales, por lo general, orientadas a la producción, sin prestar mayor importancia a la diferenciación de la producción primaria, y menos aún al papel decisivo que pasan a tener las demandas de los consumidores.

Nuevos ámbitos de acción como la Inteligencia de Mercados pasan a ser esenciales en el marco de la renovada importancia que se le pasa a dar a la información como un recurso escaso y clave para los procesos decisorios.

Si bien en los últimos años se ha intentado reducir a una mínima expresión las funciones del Estado, el resurgimiento de estructuras de mercados altamente imperfectas, que es resultado en parte de la IA, obliga a replantear el papel interventor del Estado para corregir fallas de mercado que crean ineficiencias en términos de la asignación de recursos.



4. IMPLICACIONES DE IA

En términos productivos, todo hace prever que la agricultura dejará de ser un arte, y fortalecerá en cambio su componente de ciencia. Nuevos Sistemas como los de Posicionamiento Global (SPG) comienzan a ser citados en la nueva literatura tecnológica para aumentar la producción de cultivos. Estos sistemas usan satélites acoplados con sofisticados sistemas de información para comunicarse con computadoras ubicadas en los tractores de los productores. Los GPS utilizan diferentes métodos para recoger datos sobre condiciones del suelo, contenido de humedad, temperaturas y otros parámetros que luego son transformados en información para controlar, por ejemplo, intensidad de siembra, tasas de aplicación de agroquímicos, etc. La agricultura de precisión¹¹ y la ciberfinca¹² son términos que se comienzan a utilizar en los países desarrollados.

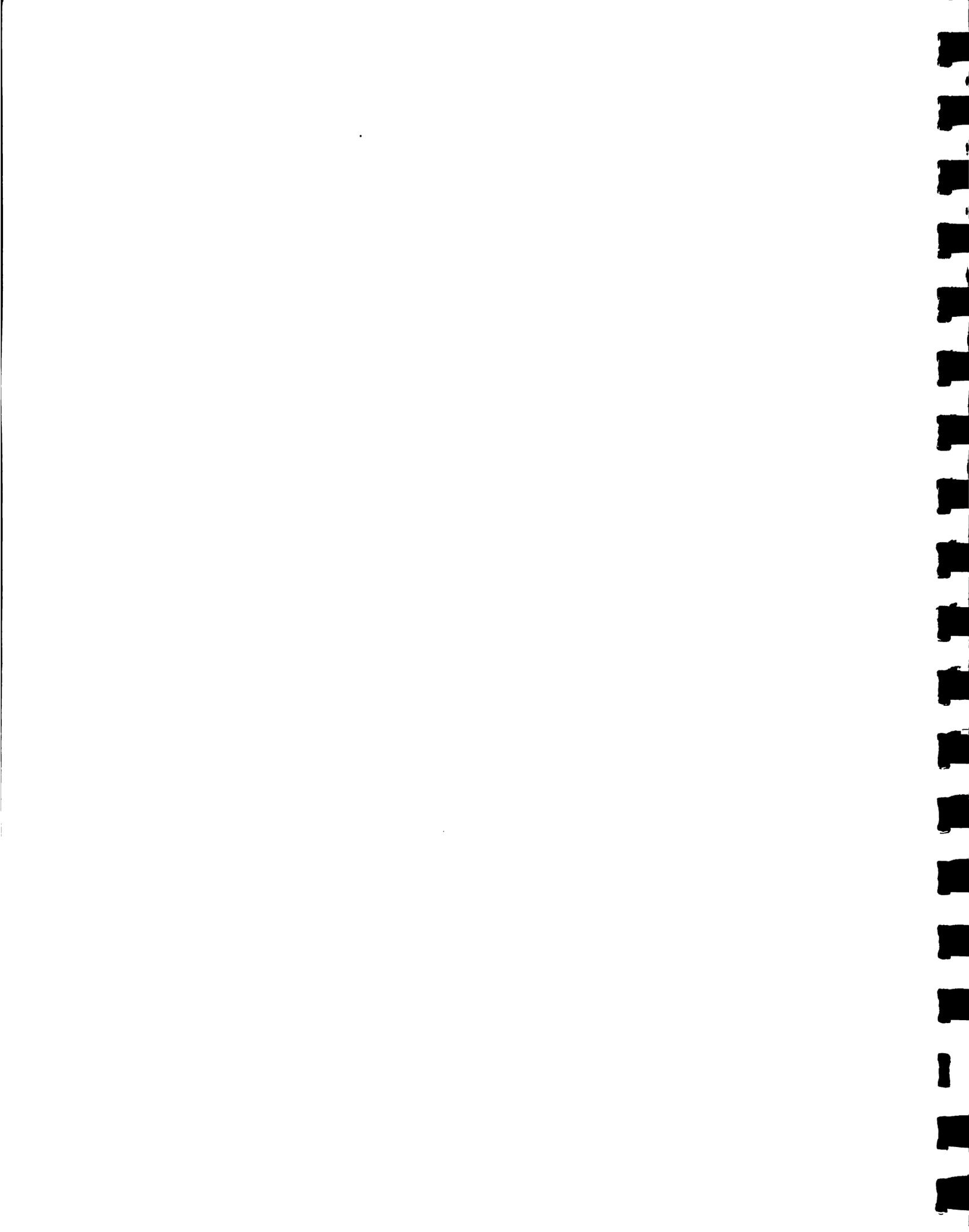
Asimismo, la preservación de la calidad pasa a ser un aspecto esencial de las estrategias productivas para maximizar la satisfacción del consumidor. Un creciente número de empresas en las cadenas agroalimenticias en los países desarrollados están recibiendo certificados ISO 14,000. Los sistemas de precios pasarán a ser más sensibles a las diferencias de calidad de productos, estableciéndose para ellos nuevos grados y estándares.

En términos de la equidad y la distribución del ingreso, la IA enfatiza los riesgos de exclusión de los pequeños productores al encontrar crecientes dificultades para competir en un pie de igualdad con empresas agropecuarias mucho más tecnificadas y mejor organizadas en términos gerenciales. Esto hace prever una profundización del actual modelo agrícola dual.

Asimismo, en lo que respecta al papel del Estado, los procesos de concentración de poder que muchas veces trae aparejado una acentuamiento de estructuras oligopólicas, es de fundamental importancia contar con un Estado ágil y eficiente para corregir dichas distorsiones.

¹¹ Daberkow, D. Adoption Rates for Selected Crop Management Practices: implications for Precision Farming. *Choices* (Third Quarter) 1997.

¹² Sonka S. et al. Cyberfarm gains a Foothold. *Choices* (Third Quarter) 1997.



Del mismo modo, la IA plantea un creciente poder de las fuerzas no agrícolas al interior de las cadenas que es preciso tener en consideración en los procesos de concertación público-privado y privado-privado.

Por último, la IA requiere contar con un nuevo perfil de recursos humanos, con visión prospectiva, mentalidad empresarial y dispuesto a tomar decisiones en un contexto cambiante.



