

LA COMPETITIVIDAD Y LAS TENDENCIAS DE LOS MERCADOS EN LA AGRICULTURA

Competitiveness and market trends in agriculture

Jorge Torres O.¹

Palabras claves

Mercados mundiales

Keywords

Global markets.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo analiza la competitividad y las tendencias de los mercados en que deben competir los productos agrícolas colombianos. En la primera sección se plantea la necesidad de conocer la estructura de los mercados y de las regiones, condición básica para trazar una estrategia competitiva en un contexto de mercados globales cada vez más competitivos y segmentados, donde las nuevas condiciones de competencia exigen ser tan buenos como los mejores del mundo para no ser desplazados de los mercados regionales e internos, como se muestra en la segunda sección. Luego se examinan las tendencias de los mercados agrícolas, cada vez más exigentes en calidad, variedad, precios y productos libres de contaminación. Por último, se presentan algunas conclusiones.

ESTRUCTURA DE LOS MERCADOS Y DE LAS REGIONES

Las empresas son las unidades que compiten en los mercados nacionales e internacionales. Como éstas se ubican en regiones, en sectores asociados a bienes específicos, es esencial conocer la estructura del mercado por regiones, sectores, subsectores y productos para evaluar la competitividad internacional de cada producto. Las sociedades establecen las empresas en regiones, que son espacios concretos cuyas

relaciones sociales y fuerzas productivas específicas determinan su capacidad competitiva. Las regiones son el nivel básico para encarar la competitividad, allí se desarrollan los aspectos claves para conformar una cultura de la producción, la transformación y la comercialización. La creatividad y la innovación regionales son los activos más importantes para el desarrollo productivo y la fortaleza económica. La conformación de una región desarrollada y económicamente sólida mejora la capacidad competitiva del país. En materia específicamente agrícola, la conservación de las cuencas hidrográficas y de los suelos, y las buenas calidades físicoquímicas de las aguas son aspectos esenciales para tener competitividad.

El conocimiento de la estructura de mercados por regiones es imprescindible para definir una estrategia competitiva, pues nos permite establecer cuál es la competitividad regional, identificar los rivales en el mercado nacional e internacional y saber cómo está evolucionando el subsector y el producto específico en el segmento de mercado en que estamos compitiendo o pensamos competir.

Bain ha definido la estructura de los mercados como: «las características de la organización del mercado que influyen estratégicamente la competencia y los precios dentro del mercado».² Así pues, también es necesario conocer la estructura de los mercados para entender de dónde proviene el poder de negociación de los diversos agentes que intervienen en el mercado, incluido el Estado; más aún, en un contexto postneoliberal, donde el comportamiento de los aranceles obedece a un juego de fuerzas y

¹ Profesor Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de Colombia, Santafé de Bogotá, febrero de 1995.

² Bain, Joe. *Organización Industrial*, Editorial Omega, Barcelona 1963.

contrafuerzas cuyo resultado depende del poder económico de los intereses en cuestión.

En cualquier subsector, bien sea regional, nacional o internacional, la naturaleza de la competencia de precios está determinada por:

1. El grado de concentración y la entrada de nuevos competidores.
2. La creación de nuevos productos o de servicios sustitutos.
3. El poder de negociación de los compradores y los proveedores.
4. La diferenciación de productos.
5. La rivalidad entre los competidores existentes.

Estos cinco elementos determinaban en el pasado la rentabilidad de las empresas y los precios que éstas podían fijar. No obstante seguir siendo determinantes en la competencia de precios, han aparecido otras formas de competencia asociadas a los cambios tecnológicos introducidos en el rediseño de los procesos, a los cambios ocasionados por la explosión tecnológica en el campo de la información, a los esfuerzos por transformar las estructuras organizacionales, y a los cambios en la demanda en un ambiente de mercados cada vez más segmentados.³

El grado de concentración es un indicador que relaciona el número de firmas existentes en una industria con su participación en el volumen total de ventas de esa industria. Este índice tiene un carácter relativo pues depende de la clasificación de las firmas según su volumen de ventas, empezando por las más grandes, y haciendo un corte en un nivel conveniente para caracterizar a cada rama industrial. En Colombia, los estudios de Gabriel Misas sobre la industria y la agroindustria,⁴ igual que los de Alvaro Silva sobre la Central de Abastos de Bogotá,⁵ muestran que hay un alto grado de concentración en el sector,

el cual se ha venido incrementando a medida que avanza el proceso de disolución-conservación. Así, en los últimos años se ha configurado una estructura altamente concentrada en las ramas de transformación agroindustrial y en el comercio de bienes agrícolas, de modo que las empresas han aumentado su poder de negociación frente a los productores primarios relativamente atomizados.

La estructura de los mercados y particularmente el grado de concentración agroindustrial determinan la conducta y la actuación de las firmas en el mercado y, para bien o para mal, en Colombia éstas han adquirido tal importancia que pueden definir las características estratégicas que determinan los precios y la competitividad del país. Es justamente aquí donde existen núcleos con gran capacidad de control económico, los cuales determinan las formas de negociación en el mercado y la apropiación relativa del excedente económico entre los participantes de la cadena agroalimentaria.

LA COMPETENCIA Y EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN

La revolución científica en la agricultura y en los nuevos materiales ha restado importancia a las ventajas comparativas en recursos naturales, las cuales han sido remplazadas por las ventajas competitivas dinámicas y el trabajo calificado. El problema actual es, entonces, quién construye mejor esas ventajas competitivas. En el nuevo contexto internacional, el eje central es la competitividad, que para las empresas significa la capacidad de competir en los mercados mundiales con una estrategia mundial. Pues este espacio global se ha convertido en el marco necesario para planear y realizar sus proyectos, incluidos los agrícolas, aunque el entorno nacional siga desempeñando un papel fundamental para el éxito competitivo de las empresas. Competitividad significa mantener o incrementar la participación en los mercados. Es aquí donde se puede observar la complejidad y la riqueza de la competencia real, las interrelaciones entre las políticas específicas de la empresa y las estrategias del Estado, en la agricultura, en el comercio, en la industria y en lo social, así como sus efectos sobre la calidad de vida y el desarrollo integral del país.

La productividad, entendida como el valor de la producción por unidad de trabajo o de capital, es

³ Hayes, Robert y Pisano, Gary. «Beyond World Class: The New Manufacturing Strategy», *Harvard Business Review*, January-February, 1994, páginas 77-81.

⁴ Misas, Gabriel. *Contribución al Grado de Concentración en la Industria Colombiana*, Editorial Tiempo Presente, Bogotá 1975.

⁵ Silva, Alvaro. *Evaluación de Reformas de Mercadeo Adelantadas por Corabastos*, Bogotá 1975, páginas 63-70.

la fuerza que está detrás de la competitividad. De modo que las estrategias para lograr una mayor competitividad en la agricultura deben considerar y analizar explícitamente los determinantes de la productividad y de su tasa de crecimiento, teniendo en cuenta las características de cada subsector, producto y región. Además, el análisis debe enfocarse desde la perspectiva de la cadena alimentaria, para identificar la productividad en cada uno de los eslabones: producción, comercialización, transformación y organización por regiones. Esto permitirá definir qué procesos deben mejorarse, cuáles no agregan valor o agregan muy poco, cuáles causan demoras y cuellos de botella, y cuáles deben desaparecer para responder eficaz y eficientemente a las nuevas condiciones competitivas.

La productividad es privada pero también pública. Entre los factores que determinan la productividad pública deben destacarse la construcción de infraestructura, el apoyo a la formación de recursos humanos y el fomento de la investigación. Cuando se conjugan los dos tipos de productividad, la competencia se lleva a cabo en todos los procesos y la productividad adquiere un carácter integral, sinérgico, pues todos los factores, privados y públicos, se refuerzan mutuamente y ya no es el producto de factores aislados.

Para diseñar los proyectos individuales de las empresas también es esencial conocer el entorno económico, social y político del país, cómo funcionan sus instituciones y cuáles son las relaciones entre la política macroeconómica y los aspectos micro de la unidad de producción, pues éste es el contexto que determina, en definitiva, su éxito competitivo. Por ejemplo, los precios relativos, para el caso la relación entre precios internos y precios externos, los cuales se ven afectados por las variaciones en la tasa de cambio, la cual puede aumentar o disminuir la competitividad según se adelante una política de devaluación o una de revaluación, aunque el aspecto fundamental siga siendo la productividad de cada unidad productiva.

Las empresas logran ventajas competitivas adoptando nuevas formas de organización, administrando estratégicamente los recursos humanos, reduciendo sus costos, incorporando nuevas tecnologías, atendiendo mejor a sus clientes, empleando nuevos procedimientos,

nuevas tecnologías o insumos diferentes y, en general, aprendiendo y adaptándose al entorno, racionalizando todos los procesos que conforman la cadena, desde la provisión de insumos hasta llegar al consumidor. Una empresa no es una suma de actividades, es un sistema interdependiente o red de actividades conectadas por enlaces que exigen una coordinación cuidadosa. La gestión adecuada de los enlaces o subsistemas es una fuente de ventajas competitivas cuando se aprovecha acertadamente el potencial de cada componente del sistema. La ventaja competitiva se crea al percibir, descubrir y utilizar nuevas y mejores formas de competir, trasladándolas al cliente con el objetivo de mantener y ampliar los mercados en este mundo en transición.

Algunos ejecutivos no saben como gestionar los diversos procesos, bien sea a nivel de la producción, de la transformación o de la comercialización, y como tampoco conocen las tendencias en cada uno de los eslabones de la cadena, siguen desarrollando las actividades en una forma rutinaria, lo cual es un camino que lleva a la desaparición de las empresas. En este punto encontramos un problema de visión del recurso humano de las empresas, especialmente a nivel de la gerencia, la cual puede tener una visión limitada, pues algunas organizaciones sólo tiene en cuenta el presente, sin prospectar el futuro en una economía globalizada y competitiva.

Por supuesto, es necesario conocer el estado de la organización y dónde se encuentra, pero la principal dificultad es saber cómo va a ser y dónde va a estar en el futuro, a cinco o a diez años. La competitividad también depende, entonces, de que se tenga una visión acerca del futuro. Además, hay que estar dispuestos a correr riesgos y a cometer equivocaciones, considerando las decisiones que se adoptan en el presente como pasos para construir el futuro. El logro de la competitividad exige una visión que sirva de contexto para adoptar y evaluar las decisiones en función de las metas que se persiguen y de los cambios en el entorno. Sin una visión del futuro no hay criterios de corrección y se niega la posibilidad de adaptar y transformar la organización en función de los objetivos contemplados en una agenda estratégica.

En los próximos años, el ámbito de la competencia económica internacional estará signado por el juego tripartito, competitivo y cooperativo entre Japón, Estados Unidos y la Unión Europea. Se

mantendrán las políticas de subsidios agrícolas para ampliar los mercados de estos países y se seguirán adoptando políticas sectoriales activas para favorecer a sus sectores agrícolas. Igualmente, para proteger a los agricultores locales de la competencia internacional se mantendrán las cuotas de importación y los aranceles, junto a otra serie de medidas de carácter neoproteccionista, como las normas reguladoras fito y zoonosanitarias, y los acuerdos preferenciales, que representan nuevos obstáculos y trabas a las exportaciones agrícolas colombianas.

Pero las nuevas reglas del juego de esta economía cada vez más globalizada no sólo aumentarán la competencia entre esos bloques, también aumentará la competencia entre países con un nivel desarrollo semejante al nuestro, particularmente entre los que conforman diversos grupos de la región: el Pacto Andino; el Grupo de los Tres, Colombia, México y Venezuela; el Mercosur, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay; el Tratado de Libre Comercio entre Chile y México; la zona de libre comercio entre los cinco países centroamericanos y México; el CARICOM; la integración comercial entre México, Estados Unidos y Canadá. Además de la competencia entre nuestra región y el Mercado Unico Europeo, que entró en vigor el primero de enero de 1993 mediante la adopción de una política agrícola común.

Como se puede observar, en la disputa económica, el juego se desarrolla bajo esquemas competitivos y cooperativos que dan lugar a alianzas estratégicas. Estas alianzas son asociaciones tendientes a lograr el crecimiento, mediante la reunión de fortalezas y debilidades, compartir riesgos y desarrollar nuevas fortalezas.

En síntesis la capacidad competitiva en el futuro próximo favorecerá a los países que mejor respondan a las siguientes preguntas:⁶

1. Quién puede ofrecer productos y servicios de calidad superior para diferenciarlos en el mercado.

2. Quién tiene la fuerza de trabajo mejor educada y más especializada del mundo.
3. Quién tiene los procesos de producción más eficientes para reducir costos, es decir, quién hace mayores innovaciones tecnológicas y quién adopta los mejores sistemas de comercialización.

TENDENCIAS

Los cambios en los ingresos y en las actitudes frente a la salud han modificado la composición del consumo de alimentos, desde el consumo de carbohidratos al consumo de proteínas animales, frutas y hortalizas frescas, cuyos mercados son más exigentes en calidad, variedad y precios, conformando segmentos muy específicos donde el mayor poder de negociación está en manos de los clientes y no de los productores.

Las actitudes humanas con respecto a lo que se considera buena salud y un ambiente apropiado están cambiando aceleradamente; los consumidores son cada vez más exigentes en cuanto al control de calidad y a las normas y exigencias ambientales, dando preferencia a los productos verdes libres de contaminación.⁷ Simultáneamente, los agronegocios y las cadenas detallistas de productos agrícolas hoy operan dentro de estructuras más concentradas. Esta mayor concentración ha sido estimulada por el proceso de internacionalización, el cual ha tenido grandes repercusiones sobre la cadena agroalimentaria de América Latina. En Brasil, por ejemplo, la llegada de la cadena detallista francesa Correfour y la de supermercados holandesa Mackro llevó a la desaparición de la cadena detallista Matarazo; lograron sobrevivir las cadenas Pan de Azúcar -Páo de Aguzar- y Mercadorama. En este proceso, Correfour mostró una gran habilidad competitiva en materia financiera, rotando muy rápidamente sus inventarios para obtener liquidez e invirtiendo por unos pocos días en Brasil los recursos financieros que obtenía en Argentina. Esto le permitió bajar los precios de sus

⁶ Thurow, Lester. *La Guerra del Siglo XXI*, Javier Vergara Editores, Buenos Aires 1992, páginas 27-28.

⁷ Meulenbergh, Matthew. «Introduction: Food and Agribusiness Marketing in Europe», *Journal of International Food & Marketing*, vol. 5 (3-4), 1993, páginas 1-4.

productos y compensarlos con los ingresos financieros. Igualmente, la cadena mayorista Mackro se orientó a atender los segmentos mayorista y detallista.

En Colombia, se suscribió recientemente una alianza estratégica entre los grupos Cadenalco, Ley-Pomona y la multinacional holandesa en supermercados mayoristas Mackro. Estas alianzas estratégicas y el consiguiente mayor grado de concentración continuarán aumentando el poder de negociación de los agronegocios y de las cadenas detallistas.

Las cadenas detallistas, además de desplazar a los detallistas y a los mayoristas de mayoristas, han inducido nuevas formas de organización de la comercialización. En el comercio detallista no hay una cultura de la solidaridad para conformar las cadenas voluntarias que se requieren para suscribir contratos de afiliación. Los desarrollos y las tendencias existentes en las cadenas detallistas han llevado a que los mayoristas se integren hacia atrás, lo que les permite ofrecer menores precios y crédito a los detallistas. Para poder competir, los mayoristas tienden a reducir los costos de transporte, a lograr economías de escala en las compras y a racionalizar el manejo de inventarios, es decir, se están presentando cambios importantes. Los mayoristas han llegado incluso a establecer negocios de autoservicio para aprender nuevas técnicas, ganar nuevos clientes y atender mejor a los detallistas.

La situación de los mercados agrícolas está siendo afectada, además, por los cambios políticos que han producido reacomodos económicos globales, con el surgimiento de nuevos bloques de intercambio que comercializan entre sí y de manera coordinada los bienes agrícolas, y una clara orientación al mercado que está generando una guerra interna y externa en la comercialización de este tipo de bienes. Los principales actores en esa guerra son las firmas de agronegocios que, para sobrevivir en ambientes globales, hacen alianzas estratégicas.

Las innovaciones en biotecnología, electrónica, comunicaciones y sistemas de computación no sólo crean nuevas oportunidades en el campo de la producción y la organización, sino también en el desarrollo de sistemas de información para

inteligencia de comercialización, hoy indispensables para la toma de decisiones, tanto en el campo de la logística para la producción como en el de la logística de los mercados donde compiten los productos transables.

En estas condiciones de competencia dinámica, que exigen ser tan buenos como los mejores del mundo, es necesario prepararnos para la innovación y el cambio, pues si no transformamos nuestras estructuras productivas y comerciales, la competencia internacional nos desplazará de los mercados, incluso de los mercados regionales colombianos.

No obstante la necesidad de modernizar las estructuras productivas y comerciales - combinando la iniciativa privada y el apoyo público- las políticas neoliberales que se aplicaron en América Latina en la década de los ochenta llevaron a que el Estado se retirara abruptamente de la intervención directa en la comercialización de alimentos básicos en algunos países. En Honduras se acabó con el Instituto Hondureño de Mercado, en el Salvador se eliminó el Instituto de Alimentos del Salvador y en Venezuela se suprimió a Corpomercado.

Sin embargo, en América Latina aún existen grandes grupos de población con problemas de acceso a los alimentos. En Brasil, hay 30 millones de habitantes con buen poder de compra pero hay 70 millones de personas cuyos niveles de vida están por debajo de las líneas de pobreza. Aunque la dieta alimenticia se ha diversificado en América Latina, el arroz, el maíz, el trigo y los frijoles siguen siendo alimentos básicos de consumo masivo y son fundamentales en la dieta de los sectores de bajos ingresos, que constituyen la mayoría de la población en la región.

La creación de redes de comercialización urbana, con bajos costos y alto cubrimiento, orientadas hacia esos sectores produciría efectos muy positivos sobre todo el sistema. El sector privado aún no ha podido asumir eficientemente la responsabilidad de la comercialización en estos grupos, restando posibilidades para el desarrollo integral de nuestros países. Por esta razón, el Estado no puede abandonar la comercialización de alimentos básicos, debe convertirse en cambio en su promotor y facilitador, papel que puede ser

enmarcado en el proceso de descentralización administrativa y política: los gobiernos locales están más próximos a las verdaderas necesidades de la población y esto les permite encontrar con mayor facilidad soluciones eficaces a la compleja problemática de la comercialización de alimentos básicos.⁸

La competencia en los mercados agrícolas se ha hecho aún más dura por el lento crecimiento de la demanda en relación con el enorme potencial productivo internacional. En esta situación, los agronegocios y las cadenas detallistas han pasado a desempeñar un papel vital en el proceso de distribución de los productos. Los agronegocios y las asociaciones empresariales no sólo han adquirido un gran poder de negociación frente a los productores primarios sino que también han creado estructuras y sistemas para administrar los mercados internacionales.

Para ilustrar brevemente el papel de la administración en la comercialización internacional de productos frescos, frutas y hortalizas, así como para conocer los movimientos recientes de nuestros posibles rivales en el mercado, reseñaremos rápidamente algunos estudios de caso realizados en Chile, Nueva Zelandia y Sudáfrica.⁹

El mayor mercado para frutas y hortalizas frescas está conformado por la Unión Europea, Estados Unidos y Japón. Las preferencias de los consumidores están cambiando en estos países por razones de salud, de nutrición y, además, porque desean tener acceso a productos exóticos.

Entre 1920 y 1950, la comercialización era una simple transferencia de productos. En el día de hoy la comercialización se ha convertido en una actividad de gestión bastante compleja, comercialización de servicios, comercialización internacional, logística de mercados, sistemas de

información e inteligencia de mercados, es decir, se ha generado una amplia gama de subdivisiones en el campo de la comercialización, y todas se han vuelto necesarias para competir exitosamente en el terrenos de los negocios, que hoy no sólo buscan satisfacer las expectativas del cliente sino excederlas, diferenciando los productos y adaptando sus esquemas de organización para acercarse a los usuarios y atenderlos en la forma más oportuna posible.

Los recientes estudios internacionales sobre la comercialización internacional de frutas y hortalizas tienen como marco el contexto internacional de competitividad al que deben enfrentarse los productos colombianos.

Chile

Es el mayor exportador latinoamericano de manzanas y uvas. En 1988 contaba con 3000 compañías exportadoras que exportaron 720 millones de dólares. Puede producir frutos fuera de estación hacia Estados Unidos, Europa y Japón. No tiene mayores problemas sanitarios, tiene buena disponibilidad de aguas, sus suelos son fértiles y ha desarrollado toda una infraestructura nacional e internacional para la exportación de frutas frescas.

Nueva Zelanda

La asociación para promover la exportación se estableció en 1948, se ha centrado en la comercialización de peras y manzanas y, desde esa fecha, tiene oficinas establecidas en Londres, Bélgica y Washington.

Unifruco Ltda. de Sudáfrica

Se fundó en 1939, comercializó 34 millones de cajas de frutas en 1990 y actualmente opera con 1400 productos en 40 países.

En todos los estudios de caso, la comercialización internacional es realizada por las firmas, no por las naciones, y la competencia en el exterior es muy intensa, de modo que una de las estrategias centrales es la programación de los mercados para grupos de altos ingresos. Esta estrategia de gestión de los mercados combina los siguientes elementos:

1. Investigación y desarrollo de productos
2. Control de calidad

⁸ Asociación Latinoamericana de Mercadeo de Alimentos, ALDMA. II Congreso: Los Gobiernos Locales como Gestores de la Comercialización de Alimentos, San José de Costa Rica, octubre de 1994.

⁹ Aksuy, S. y Kaynak, E. «Exploring International Marketing Management for Fresh Produce in the World: A Potential Issue for More Business?», *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, vol. 5 (2), 1993, páginas 93-101.

3. Marcas
4. Precios
5. Distribución
6. Promoción

En estos tres países se han creado centros de investigación e información para el seguimiento de los mercados y de los procesos de comercialización; además, han modificados sus esquemas organizacionales para poder competir dentro de una programación internacional de mercados.

CONCLUSIONES

1. La competencia es dinámica y evolutiva. Es un paisaje sometido a cambios constantes, donde afloran nuevos productos, nuevas formas de comercialización, nuevos segmentos de mercado y nuevas formas de producción.
2. Es necesario integrar los objetivos de la firma con los de los consumidores de altos ingresos, más exigentes en la calidad ambiental de los productos.
3. Los productos se mueven en un contexto de comercialización internacional altamente competitivo, donde la administración de los mercados es un aspecto estratégico para el éxito de los negocios.
4. El Estado debe ser promotor y facilitador de la competitividad, y sus esfuerzos deben ser coordinados con los del sector privado para consolidar la competitividad regional.

LITERATURA CITADA

1. Aksoy, S. y Kaynak, E. (1993). «Exploring International Marketing Management for Fresh Produce in the World: A Potencial Issue for More Business?», *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, vol. 5 (2), páginas 93-101.
2. Asociación Latinoamericana de Mercadeo de Alimentos (ALDMA) (1994). II Congreso: Los Gobiernos Locales como Gestores de la Comercialización de Alimentos, San José de Costa Rica, octubre de 1994.
3. Bain, Joe (1963). *Organización Industrial*, Editorial Omega, Barcelona.
4. Hayes, Robert y Pisano, Gary (1994). «Beyond World Class: The New Manufacturing Strategy», *Harvard Business Review*, January-February, páginas 77-81.
5. Meulenbergh, Matthew (1993). «Introduction: Food and Agribusiness Marketing in Europe», *Journal of International Food & Marketing*, vol. 5 (3-4), páginas 1-4.
6. Misas, Gabriel (1975). *Contribución al Grado de Concentración en la Industria Colombiana*, Editorial Tiempo Presente, Bogotá.
7. Silva, Alvaro (1975). *Evaluación de Reformas de Mercadeo Adelantadas por Corabastos*, Bogotá, páginas 63-70.
8. Thurow, Lester (1992). *La Guerra del Siglo XXI*, Javier Vergara Editores, Buenos Aires, páginas 27-28.