

LA NECESIDAD DE LIGADURA ENTRE LOS SECTORES AGRARIO, INDUSTRIAL AGROALIMENTARIO Y DE AGROCOMERCIO Y OTROS SERVICIOS, PARA LA INTEGRACIÓN DE VALORES AÑADIDOS Y LA PARTICIPACIÓN DEL EMPRESARIO PRIMARIO.

Jordi CARBONELL SEBARROJA. (1)

Antonio COLOM GORGUES. (2)

1.- INTRODUCCIÓN.

Históricamente, el sector Primario y sobre todo la Agricultura, no ha podido competir con la industria, y ha sido difícil plantear una remuneración suficientemente alta a los factores de producción y al empresario agrícola. Aparte, los defectos estructurales y operacionales planteados y notorios, como el tamaño minifundista de las explotaciones, como la mecanización en dimensión no adecuada, la imposibilidad de cooperación en temas como la explotación comunitaria o servicios comunes de mecanización o de adquisición de diversos inputs, sobre todo por el tremendo temperamento individual, además de otros planteamientos como los tecnológicos, los organizacionales y de desarrollo operacional inadecuados, han coadyudado a tal explicación remunerativa. Se habla hoy en día de que es un sector deprimido, y que el empresario solo puede vivir y seguir trabajando gracias a las subvenciones. Es un sector complejo, e históricamente ha sido analizado de muy diversas formas o con la aplicación de distintos criterios. BALLESTERO (1991) anota diversas tendencias en los economistas agrarios, en cuanto se habla de líneas metodológicas y del análisis del sector: los *ruralistas* plantean un tratamiento especial a problemas *sui generis* de la agricultura y la economía agraria, y afirman la debilidad e indefensión del sector agrario, motivador de sistemas reguladores y proteccionistas; los *estructuralistas* se interesan sobre diversos aspectos y por los problemas institucionales de la agricultura como el sistema de tenencia de la tierra, las instituciones públicas o legales y su influencia sobre la viabilidad de las explotaciones, los mercados competitivos o restringidos, las instituciones de crédito agrario, etc..., y andan a caballo entre la metodología sociológica y la económico-descriptiva; finalmente, los *analistas* mantienen que la economía agraria es inseparable de la economía general, planteando que el empresario agrario soporta riesgo e incertidumbre al igual que los empresarios de otros sectores productivos, debiendo utilizar los mismos modelos micro y macroeconómicos que en otras ramas o sectores de la economía, aunque teniendo en cuenta una serie de variables diferenciales que todo sector tiene.

Tal vez se tenga que admitir la realidad de la mala remuneración en el sector agrario. La imposibilidad en los últimos años de que se cumplan completamente en España los *objetivos de la Política Agrícola Común (PAC)*, que se resumen en el *artículo 39 del tratado de Roma*, es notorio y patente, sobre todo el punto que se refiere a asegurar un nivel de vida adecuado a la comunidad rural, en particular, mediante el incremento de los ingresos individuales de la población ocupada en la agricultura. Con la *Reforma de la PAC* se ha tratado de proponer y poner en marcha una nueva estrategia para disminuir o tratar de eliminar los enormes costes generados por los excedentes productivos, desincentivando la producción con una bajada paulatina de los precios de los productos, artificialmente elevados respecto el nivel de precios mundiales, ofreciendo a cambio un pago compensatorio por Ha, rendimiento y región determinada, que permita sostener la renta de los agricultores; promoviendo el aumento del consumo de determinados productos agrícolas o ganaderos; y una serie de medidas de acompañamiento (jubilación anticipada, métodos de producción agraria compatibles con las exigencias del medio ambiente, y medidas forestales en la agricultura), al mismo tiempo que se discute la internacionalización del comercio mundial de productos agrarios y derivados, y su liberalización en el marco de la Ronda Uruguay del GATT, ya finalizada, y así mismo otros escenarios que nacen del NAFTA, y de acuerdos de cooperación y desarrollo internacionales.

El marco mundial de la Agricultura, la Ganadería, de las Industrias que transforman los productos primarios y el Agrocomercio, o sea, las empresas que operan en la producción de outputs vegetales o animales, las empresas que producen materias primas como semillas, fertilizantes, plaguicidas u hormonales, las empresas que proporcionan otros medios de producción como la mecanización operacional, el conjunto de industrias transformadoras o agroindustria, y el conjunto de empresas que asumen algunos o la totalidad de los papeles de la función comercial, e incluidos los organismos públicos que intervienen, etc..., lleva a un enorme y complejo entorno socioeconómico de muy complicado análisis. En la historia del desarrollo agroalimentario occidental, se ha pasado de la Agricultura de autosubsistencia, del mundo rural o campesino muy tipificado, a la internacionalización del sector agroalimentario y un mundo rural muy disperso y desigual, con una serie de relaciones intersectoriales muy amplia.

2.- LA VINCULACIÓN INTERSECTORIAL EN EL SAA.

El *Sistema Agroalimentario (SAA)* ha cobrado mucha importancia en los últimos tiempos. La dinámica de mundialización de la Economía, la internacionalización del comercio, y en particular de los productos agrarios y alimentarios, las nuevas tecnologías que implementan nuevos productos y servicios, y los nuevos modos de comercio,... añadido a la intrínseca importancia estratégica de la alimentación, han establecido un rol preferencial a este sistema. De *la agricultura o la ganadería al alimento,... del campo al consumidor*, ...esta es la cuestión. Sin embargo este itinerario dicho en dos frases o en unas pocas palabras, encierra en sí una enorme complejidad. La clave de su análisis estriba en conocer los actores, las operaciones y las componentes del Sistema Agroalimentario. En la figura 1, expresamos un esquema de los sectores, las operaciones y el sistema relacional que se materializa entre ellos, desde la Agricultura y la Ganadería hasta los consumidores finales:

(1) Jordi CARBONELL SEBARROJA. Economista, Ingeniero Técnico Agrícola, Director del Centre de Documentació Europea de Lleida, Director del Curs de Postgrau sobre l'Agricultura Europea, la PAC y la seva Reforma a l'Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Agrària de Lleida-Universitat de Lleida.

(2) Antonio COLOM GORGUES. Doctor Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Técnico Agrícola, Máster en Marketing. Professor Titular de la Unitat d'Economia Agrària de l'Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Agrària de Lleida-Universitat de Lleida. C/ Alcalde Rovira Roure, 177, 25006-Lleida. FAX: 23 82 64.

-La *Agricultura y la Ganadería* componen la base necesaria para la producción de alimentos.

-Las *Industrias Agroalimentarias* constituyen la superestructura industrial de la Agricultura y suponen diversos posibles grados de transformación de los productos primarios: primeras transformaciones con productos como el azúcar, la leche esterilizada y transformados lácteos, las conservas de frutas y legumbres, etc...; segundas y terceras transformaciones con productos como los precocinados, los platos preparados, las ensaladas a punto de servir, etc, ...

-La *Función Comercial* acercará los productos alimentarios desde los centros productores hasta el consumidor final. Dichos productos pueden ser frescos o transformados(de primera, segunda o ulterior transformación), y la distribución podrá efectuarse por distintos canales comerciales, con la participación de diferentes agentes. Las operaciones clave en esta función serán la precomercialización, control de calidad de materias y productos, el almacenamiento y la gestión de inventarios, la conservación, el transporte y finalmente la puesta en mercado.

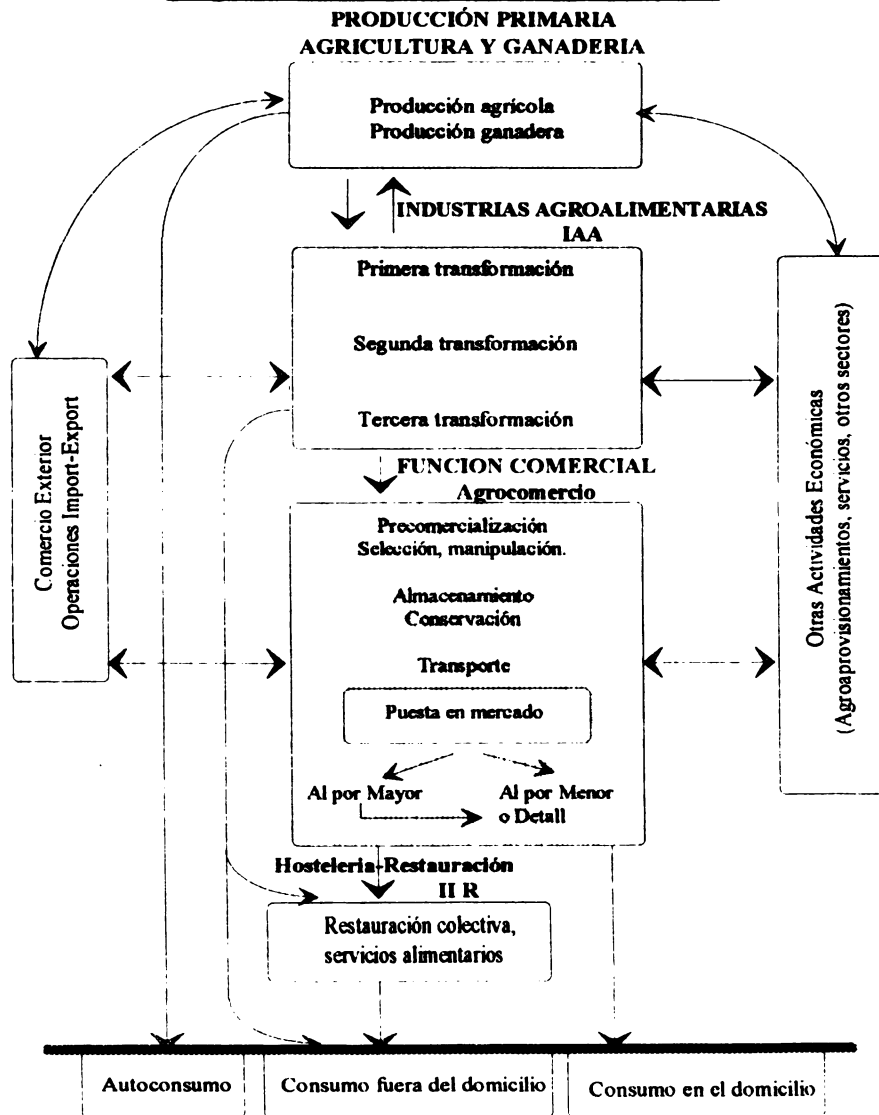
-Hay una serie de actividades económicas que también debemos tener en cuenta, que están relacionadas con la producción primaria, con las industrias agroalimentarias o con el agrocomercio. Se trata de las *actividades económicas auxiliares o de servicios* como los agroaprovisionamientos, producción de envases y embalajes, servicios administrativos, etc...

-También anotamos el *Sector Exterior*, que plantea la internacionalización del sistema con las operaciones import-export.

-La *Hostelería-Restauración colectiva*, recogerá parte de los productos alimentarios de distinto nivel de transformación, para transformarlos en servicios alimentarios.

-En último lugar, *el consumidor*, será el final de trayecto de los productos agrarios y alimentarios para su transformación final en satisfacciones según un cierto nivel de utilidad, a veces objetiva nutricional y a veces más subjetiva. Tenemos que destacar la diferenciación entre el *autoconsumo*, típico de la población rural, el *consumo en el domicilio* y el *consumo fuera del domicilio*, este último hoy día muy extendido en sociedades avanzadas e industrializadas, donde parte de la alimentación diaria se realiza a través de la restauración y servicios alimentarios fuera del domicilio habitual.

Figura 1.- El Sistema Agroalimentario: sucesión operacional y sistema de relaciones o vinculaciones intersectoriales
(adaptado de MALASSIS, GHERSI y otros (1992).



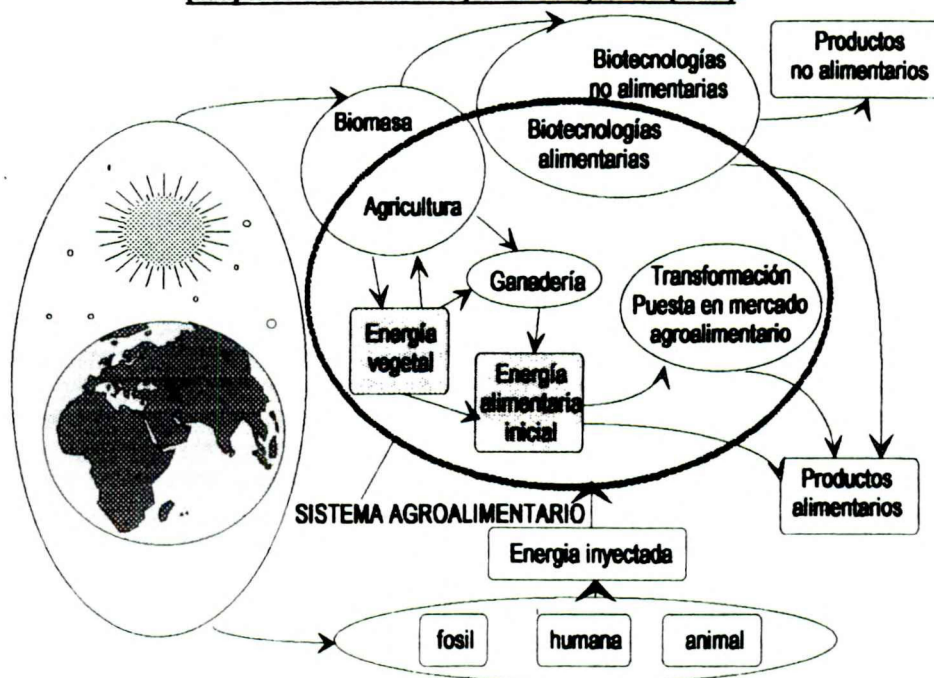
En relación al análisis del Sistema Agroalimentario, es necesario:

- 1.-Identificar y observar los diferentes actores implicados y sus relaciones.
- 2.-Comprender la naturaleza de las relaciones, las interacciones y las combinaciones que concurren en la producción de alimentos. Definir claramente *los itinerarios o hileras agroalimentarias* para cada producto y el entorno relacional.

3.-Analizar las necesidades, poner en práctica sistemas empíricos que permitan controlar la dinámica del sistema, simular planteamientos de futuro analizando posibles aspectos restrictivos, analizar las tendencias cambiantes de las transformaciones y evaluar el coste y el impacto de las intervenciones precisas.

En la figura 2 definimos el Sistema Agroalimentario dentro del conjunto relacional de los flujos energéticos. Dentro del círculo observamos las componentes del citado sistema.

Figura 2.- Sistema Agroalimentario y Flujo Energético.
(adaptado de MALASSIS, GHERSI y otros (1992).



En el anterior gráfico puede observarse la complejidad del sistema agroalimentario, en base al sistema relacional de flujos energéticos, y ya hemos visto también las operaciones posibles en la Cadena Agroalimentaria y la diversidad de actores que toman o pueden tomar parte en cada posible itinerario o hilera agroalimentaria de cada producto.

3.- UN CASO EN LA CALIFORNIA CENTRAL.

En una visita técnica a una finca del Valle de Salinas, en la California central, se asistió en una de las parcelas a una demostración de recolección mecanizada de brócoli. Al lado de la enorme parcela de brócoli se encontraba otra parcela de parecida superficie en la que iban creciendo incipientes plantas de lechuga, que habían sido plantadas poco después de que se acabara allí el ciclo productivo del anterior cultivo que también fue brócoli. En la operación de recolección se observaba un tren mecánico de recogida, formado por unas plataformas ligadas en sentido transversal a las líneas de brócoli, que iban avanzando por mediación de unos mecanismos motorizados y que constaba de una parte derecha con una cinta sin fin, una parte central con una unidad de observación de producto, control de calidad y puesta en cajas o envasado, y finalmente a la izquierda, se encontraba la unidad de concentración de envases, paletizado y carga en carreta o camión.

Un equipo de operarios cortaban las inflorescencias o pellas y las dejaban en la cinta sin fin de la plataforma o tren de recolección, que las transportaba hacia la izquierda a la unidad central. En la unidad central se observaba el producto recogido y las unidades que no cumplían los parámetros de tamaño, forma, color, sanidad u homogeneidad eran rigurosamente desechados. El producto aceptado se disponía muy ordenadamente en hileras y en disposición oblicua o en zig-zag para una mejor presentación o efecto estético. Al final del tren, a la izquierda el último equipo de operarios recogía las cajas llenas y las disponía ordenadamente en pilas encima de un palet de madera. La carreta o el camión con carga completa se dirigía al almacén de un empacador y entraba otro en turno siguiente.

Pero los detalles no acaban aquí. La semilla de brócoli que había sembrado el propietario de la finca se la había proporcionado el empacador, de acuerdo con el contrato existente con él, por el cual se obligaba a entregarle la producción para su distribución y a cambio, a parte del precio pagado por el brócoli, el empacador debía proporcionarle la semilla y la asesoría técnica del proceso productivo (diseño del marco de siembra, fertilización, tratamientos fitosanitarios, cuidados varios, etc...). La semilla, de gran calidad y de una variedad muy aceptada en el mercado, era producida por una prestigiosa empresa de gran dimensión especialista en producción de semillas, que también estaba relacionada participativamente con el empacador, y que tenía un equipo directivo y una estructura organizativa con una división de marketing, en la cual estudiaban los gustos de los consumidores y mantenían una relación íntima con las divisiones técnica y de investigación y desarrollo. En relación con esta última, habían suscrito un convenio de cooperación con la Universidad de California.

Aún hay más detalles. Los envases estaban fabricados con un cartón especial parafinado, es decir impregnado de una sustancia viscosa que le proporcionaba la propiedad de no ser mojado, sino que el agua se escurría y salía por la parte baja sin mojar el cartón y no lo estropeaba. La producción de una tarde o de todo el día era concentrada en unidades de expedición a

distintos mercados, por ejemplo hacia Los Ángeles Wholesale Produce Market, y se incorporaba a cada caja una dosis de hielo troceado, que mantendría la frescura del brócoli hasta su presentación en el mercado central mayorista la próxima madrugada. Y a lo mejor el mayorista, que había recibido el brócoli transportado con equipo de refrigeración, le seguía añadiendo más hielo durante la jornada, para así reafirmar la nota impresa en el envase que resaltaba el carácter de frescura del producto, y que representaba una ventaja competitiva.

Aparte de los detalles de la semilla de alta calidad, donde mediaba una alta tecnología y un proceso investigador donde intermediaba la Universidad, del diseño de mecanización de la recolección, del diseño de los envases en base a aumentar el estado de frescura del producto, la organización de la empresa, la planificación productiva, el modelo de distribución comercial, la gestión del factor humano, etc..., era todo muy efectivo. El ordenamiento de las operaciones, el saber en cada momento lo que hay que hacer y como hacerlo con todos los detalles, las relaciones humanas, todo estaba previsto con todos los detalles. Incluso había una unidad de doble WC en el mismo campo o finca, con un depósito de agua compartido, lavabo, unidades WC, etc..., y también una unidad de Bar móvil, ..., se trataba de beneficios sociales que seguramente eran agradecidos por los operarios de la finca, la mayoría de habla hispana.

Se pueden explicar otros muchos casos parecidos, el caso de los Grower Shippers, donde existe una integración de grandes productores agrícolas con pequeños y medianos productores, con entrega en exclusiva de la producción a cambio de un precio, y de una serie de soportes técnicos con entrega de la semilla, asesoría técnica productiva, etc, y el Grower Shipper se encarga del empaquetado y distribución del producto; a veces existe una transformación para calidades no comerciables en fresco (zumos, mermeladas de frutos, etc...). Otros casos podrían ser sobre el sector de la leche y la carne, por ejemplo a partir de la producción de leche en los dairy farms, existen unidades de transformación para producción de derivados, y para envasado.

Sin marchar de España, en los últimos años han aparecido en la escena agroeconómica diversos movimientos integradores, de búsqueda de economías de escala, de novedosas formas de comercio o de producción, planteando un sistema organizacional y una estrategia global de empresa innovadora. Tal es el caso de la constitución de Sociedades Cooperativas de Segundo Grado para la comercialización de productos agrícolas, como por ejemplo ANECOP en la región valenciana, que distribuye productos hortofrutícolas, especialmente cítricos, que ha llegado a constituirse en Empresa Multinacional, constituyendo centros operativos en mercados europeos (ANECOP-France con centro operativo en el Mercado de Saint Charles en Perpignan, por ejemplo) y que también promueve pactos bilaterales o constitución de Agrupaciones de Interés Económico con objetivos comerciales. También el ejemplo de l'Agrupació de Cooperatives de les Terres de Lleida (ACTEL), que por primera vez en España ha constituido en el sector hortofrutícola un grupo de Cooperativas de primer grado que comercializan bajo una estrategia comercial única en lo que denominan el *Equipo de Comercialización Único (ECU)*, con una nueva estructura organizacional adoptando nuevos métodos de la Dirección Estratégica, con el soporte de especialistas de ESADE. No podemos olvidarnos tampoco del grupo Raventós, que inspirados en modelos californianos y de otros estados norteamericanos han plasmado en explotaciones de gran tamaño los niveles de alta tecnología y organización empresarial.

¿Que conclusiones podemos sacar de todo esto?. Una conclusión muy clara es que la integración, o mejor, la íntima relación o ligadura de la Agricultura y la Ganadería (Sector Primario) con las Industrias Agroalimentarias (Sector Secundario) y el sector Agrocomercial o de Distribución (Sector Terciario-función comercial), todo considerado como una unidad conjunta, puede plantear un global de valores añadidos, que en el caso de poder participar el agricultor, podría suponer un incremento notable de su renta. Otra conclusión emana del aspecto tecnológico, que genera una componente importante de este valor añadido. Otra conclusión nace del aspecto organizacional de la empresa, mediante la formulación de la estrategia global y los planteamientos de cultura organizacional novedosa (dirección estratégica, planteamiento de una dinámica I+D, planteamiento de la calidad total, estrategia comercial integradora, etc...). Otra conclusión adicional nacería de cuestionar si se trataba o no de una actividad agrícola pura lo que se pudo observar en la visita a la finca del Valle de Salinas, ya que en la misma finca, encima del suelo se organizaban una serie de operaciones mecanizadas con un alto nivel organizativo y de gestión del factor humano que en poco diferían de los procesos de una típica actividad industrial. ¿Podríamos hablar de una Agricultura industrializada?, ¿queda suficientemente motivado el fuerte ligazón entre la actividad agraria, la industrialización agroalimentaria y auxiliar, y el agrocomercio?.

4.- CONCLUSIÓN.

En relación al Sistema Agroalimentario se justifica la necesidad de ligar fuertemente los Sectores Primario (Agricultura y Ganadería), el Secundario Agroindustrial o de las Industrias Agroalimentarias y el Terciario Agrocomercial, como medio de integrar los valores añadidos desde la Agricultura o la Ganadería al alimento, y hasta el consumidor final, teniendo en cuenta todos los actores de la cadena agroalimentaria y las especificidades de cada hilera o itinerario de cada producto. De esta forma surge una nueva meta y reto de coordinación intersectorial, nuevas posibilidades de actuación en tecnología e innovación, en mejorar las estructuras agrarias, acciones de mejora de los resultados empresariales, y una posibilidad de hacer participativo al agricultor para mejorar su nivel de renta.

Aunque mucho han de cambiar las cosas, el planteamiento anterior se hace muy necesario, sino imprescindible, para poder optar al posicionamiento competitivo de las empresas y los sectores del Sistema Agroalimentario, inmerso en la citada dinámica de mundialización de la Economía y el Comercio.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.

ANSOFF H.I., HAYES R.L. - **El planteamiento estratégico.** Ed. Trillas. México, 1983.

BALLESTERO E. - **Economía de la Empresa Agraria y Alimentaria.** Ed. Mundi Prensa. 392 pág. Madrid, 1991.

BARNET J.B. - **Organizational culture: Can it be a source of sustainell competitive advantage?.** Academy of Management Review, vol. II, nº 3, pág. 656-665. 1965.

COLOM GORGUES A. - **Análisis de la producción de grupo. Aspectos fundamentales sobre Fronteras de Producción y el estudio de la eficiencia productiva de las empresas.** ETSEAL-UdL. 167 pág. Lleida, 1992.

JORDAN A.G. - **Reflexiones sobre transferencia de tecnología y desarrollo de la competitividad empresarial.** Art. de la Revista Quaderns de Tecnologia nº 5, Ed. Institut Català de Tecnologia. Barcelona,1992.

LESCA H. - **Información y Cambio en la empresa.** Ed FundEmi books-Gestión 2000. 256 pág. Barcelona, 1991.

MALASSIS L., GHERSI G., y otros.- **Initiation a l'Économie Agro-Alimentaire.** Ed. Hatier. 1992.

TARRAGÓ SABATÉ F. - **Elements bàsics d'Economia de l'Empresa.** Eumo Editorial, serie Economía i Empresa. 312 pág. Vic, 1992.

TARRAGÓ SABATÉ F. - **Notas sobre los conceptos de Organización y Administración.** Depto. de Economía y Organización de Empresas. Facultad de CC EE-UB. Barcelona, 1988.

TUSHMAN M.L., NADLER D. - **Organizing for Innovation.** California Management Review, vol. XXVIII, nº 3. California, 1986.

Van ASSELT H. TH. - **Estratègies per incorporar tecnologia.** Art. de la Revista Com innovar a l'empresa dels 90, adenda de Tecno-2000. pág. 45-53. Barcelona, 1992.