

El sistema de agronegocios de los alimentos balanceados.

Principales conflictos en la cadena

Thiago Badillo

I. Introducción

Las tendencias señalan para los próximos 35 años un aumento de la población mundial a 9.200 millones de habitantes, un 35% mayor a la actual. También se estima una mejora en la calidad de vida de las poblaciones marginales y cambios demográficos que trasladen grandes poblaciones rurales a las zonas urbanas, especialmente en los países en vías de desarrollo (BRIC) (Vilella, 2010).

Estas perspectivas dan indicio de un crecimiento de la demanda mundial de alimentos y particularmente de fuentes proteicas de origen animal para consumo humano. Participando de esta forma directamente al mercado de la producción de alimentos balanceados como una de las claves del negocio.

En respuesta a esta demanda creciente fueron paralelamente intensificándose los planteos actuales de producción animal, adaptándose a estos nuevos escenarios donde los factores tierra, espacio, tiempo y capital son cada vez más importantes.

En el funcionamiento del mercado de los alimentos balanceados participan muchas industrias (molinera, aceitera, transporte, energético, minero, siderúrgico, química, papelera, entre otras), siendo una fuente de trabajo para muchas personas pero también fuente continua de conflictos entre los diferentes eslabones que componen dicha cadena.

Argentina se encuentra en el puesto número 14 en cantidad de toneladas anuales fabricadas de alimentos balanceados a nivel mundial (FEFAC, IFIF 2009). Sin embargo, posee producción propia y de calidad de muchos de los macro ingredientes y subproductos necesarios, además de contar con las genéticas animales y vegetales de última generación, y mano de obra que le permiten competir con el resto del mundo y poder escalar varias posiciones.

II. Objetivos

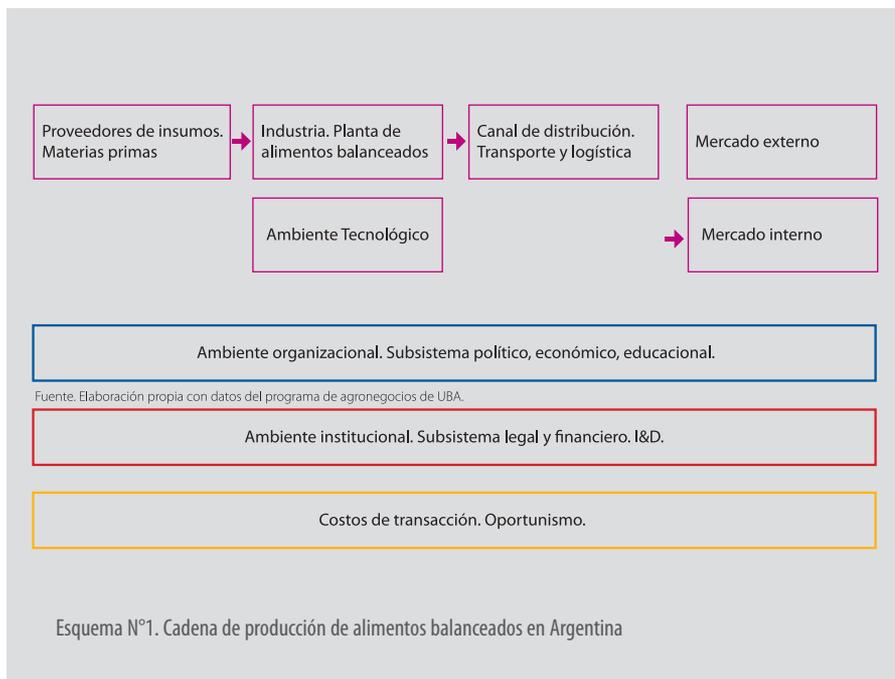
Identificar y abordar los conflictos y costos de transacción más importantes en la cadena de producción de los alimentos balanceados en Argentina con el fin de brindar información útil para la toma de decisiones y nuevas inversiones en el sector.

III. Estructura de la cadena de los alimentos balanceados en Argentina

Las cadenas de abastecimiento de oferta alimentaria (supply chain) constituyen un conjunto de relaciones entre distintas unidades organizacionales con un propósito común, siendo susceptibles de diseño y gestión (Glosario NENA).

En el caso de los alimentos balanceados, los jugadores que integran cada eslabón de la cadena de producción, se articulan de diferentes formas para intentar ser competitivos en la venta de sus productos (Esquema N°1).

Estos jugadores pueden resumirse en: a) empresas proveedoras de insumos y materias primas, b) establecimientos en los que se elaboran los distintos productos: alimentos balanceados, premezclas, concentrados y núcleos, entre otros, c) empresas tercerizadas dedicadas al transporte y distribución de esos productos. Dentro de los puntos b y c, existen empresas que se integran verticalmente y controlan ambos; o sea, consumen su producción y tienen logística propia, disminuyendo significativamente costos finales de producción.



IV. Análisis de los principales conflictos en la cadena. Atributos de la transacción y estructura de gobernanza

El abordaje de las cadenas agroalimentarias es una forma de aproximación para el análisis, y a su vez, para poder intervenir en el diseño e implementación de políticas públicas y estrategias de negocios (Waggeigen, Agri Chain Competence Foundation. NENA, 2009).

Aplicando estos conceptos y el de costos de transacción definidos por la nueva economía institucional (Llewellyn, Coase and Barnard, 1930. NENA, 2009) al análisis de la cadena de producción de alimentos balanceados, nos permite evaluar la misma de una forma más sistémica y estudiar su competitividad frente a otras cadenas a través de los costos de transacción.

Así vemos que los vínculos existentes entre los agentes económicos que conforman dicha cadena no siempre están

alineados, sino que pueden sufrir desacoples que desalineen la misma. Según Williamson, O. (2001) una transacción no está alineada cuando el precio, el plazo, las salvaguardas y los activos específicos del contrato no están tratados simultáneamente en el tiempo, y por lo tanto es altamente probable que se produzca una actitud oportunista por el eslabón siguiente de la cadena.

La industria de los alimentos balanceados no escapa a estos conceptos y es también un ambiente propicio de sufrir oportunismo. Tomando como unidad de análisis la transacción, a partir de los atributos de las transacciones - especificidad de activos, frecuencia e incertidumbre - se identifican y describen cuáles son las formas alternativas de estructura de gobernanza -mercado, contrato, firma- que se eligen y diseñan más frecuentemente en cada una de las interfaces de la cadena de alimentos balanceados en Argentina para resolver la transacción.

La especificidad de activos, frecuencia e incertidumbre medio/alto en juego entre

los diferentes eslabones de la cadena de nutrición animal, orienta el negocio a llevar a cabo estructuras de gobernanza tipo contratos o integraciones verticales. Según Williamson, cuanto mayor en la recurrencia en las transacciones, mayores activos específicos invertidos existen en el negocio y las condiciones de incertidumbre son mayores, las estructuras de gobernanza que corresponden son aquellas con mayor control, como por ejemplo los contratos e integraciones verticales o jerarquías.

Los activos específicos están representados principalmente en el sector de nutrición animal bajo la forma de I&D, Now-How y RRHH de las empresas desarrolladoras de productos de tecnología, maquinaria y materias primas.

Respecto a la frecuencia, en la industria de los alimentos balanceados también es de carácter medio/alto, identificado esto en la necesidad de dichos productos por productores, criaderos y casas de familias que precisan diariamente los alimentos para sus animales. La nutrición se diferencia de los otros pilares de la producción - genética, manejo y sanidad - en que debe de suministrarse diariamente para su mayor éxito.

Esta frecuencia de transacción elevada crea situaciones de dependencia bilateral y promueve formas de gobernanza unificada como única alternativa viable (Zylbersztajn, 1996).

Respecto al análisis del nivel de incertidumbre, como desconocimiento de los eventos futuros que puedan darse en la cadena del sector de los balanceados, es también de grado medio/alto, por los activos específicos y frecuencia que está en juego en el negocio.

Son también muchos otros los factores que ayudan a que la incertidumbre sea elevada. Los negocios agroalimentarios están expuesto a grandes perturbaciones, siendo estas fuentes de incertidumbre (Zylbersztajn, 1996). En el caso de los balanceados, los precios del petróleo, energía, commodities, condicionan sin lugar a dudas a la industria.

Tampoco podemos dejar de hacer mención al análisis de los feed miles (km recorridos de la mercadería fabricada hasta su punto de consumo), que nos ayuda a comprender la dependencia del negocio con el transporte, el cual es significativamente diferente entre las diferentes regiones dentro de la Argentina y respecto a otros países.

Por último, mediante la vía de la moderna organización industrial (Joskow, 1995 y Caldentey, 1998), y el uso de la herramienta FODA, podemos realizar un abordaje a los factores controlables del sector, o sea, fortalezas, debilidades, y de aquellos que por ser externos a la industria se tornan no controlables, oportunidades y amenazas (Gráfico N°2).

Fortalezas

Creciente demanda mundial y nacional. Expansión de productos (variedad). Productos de alta conveniencia y comodidad. Pocos productos sustitutos (caros, incómodos). Bajo impacto ambiental (plantas modernas). Disponibilidad de materias primas nacionales.

Debilidades

Acceso a nuevas tecnologías/infraestructura. Capacidad instalada antigua. RRHH poco calificados. Nula/baja oferta de capacitación a nivel nacional. Alta dependencia del transporte. Path dependency bajo.

Oportunidades

Exportaciones. Industria relativamente nueva. Distintos montos de inversión. Innovación de productos. Tendencia natural. Reemplazo de grandes espacios de pastoreo. Capacidad ociosa baja (nuevas inversiones).

Amenazas

Precio de los cereales. Precio de otros insumos. Canales de distribución. Distancias. Productos importados. Oportunismo / Competencia desleal. Precio del petróleo.

También las 5 fuerzas de Porter aplicadas al mercado de elaboración de alimentos balanceados y premezclas para animales, aproximan a determinar las rentabilidades de este mercado en Argentina, en base a sus objetivos y recursos comparado a sus competencias (Gráfico N°3).

Amenazas de nuevas incorporaciones al sector

Un mercado o segmento no es atractivo si existen barreras de entradas difíciles de traspasar, como la diferenciación basada en la innovación y adquisición de tecnología en las empresas. Por el contrario, si éstas son fáciles, nuevos participantes pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado (Porter, 1979).

En el mercado en estudio, la fuerte demanda de alimentos y proteínas animales a nivel mundial, seduce a que nuevas incorporaciones ingresen al sector de los alimentos balanceados. Si bien los costos para ingresar en el mismo, como ser espacio físico, maquinaria, tecnología, entre otros, son elevados, existen diferentes tipos de monto de inversión. También se ven favorecidos en tener la oportunidad de producir y vender las cantidades nece-

sarias para abastecer el consumo interno en aumento y permitir un saldo exportable sobre todo en el área de premezclas y alimentos completos para petfood, permitiendo de esta forma una mayor captación de renta por los productores.

Amenazas de nuevos productos y servicios en el sector

Como todo mercado, una excesiva oferta de productos y servicios hace que el precio de los mismos se deprecie, generando un sector muy competitivo y la salida de aquellas empresas con menor infraestructura y márgenes de ganancia. Debido a que los productos sustitutos son escasos y con grandes diferencias en cuanto a calidad, manejo, precio y conveniencia que no los hacen atractivos frente a los alimentos balanceados y premezclas, son también escasas las posibilidades de introducción de productos y servicios competencia.

Sin embargo, la baja capacidad industrial de última tecnología fabricada en Argentina, produce una necesidad interna que se traduce en un atractivo para empresas internacionales que ocupan ese lugar y toman el riesgo necesario. Esto es particularmente evidente en los rubros de maquinaria, insumos tecnológicos, aditivos, entre otros.

El poder de negociación con los proveedores del sector

Si bien Argentina se encuentra en un lugar privilegiado por poseer la mayoría de los cereales y subproductos de calidad comúnmente utilizados en la formulación de raciones animales, la inclusión de aditivos, la compra de maquinaria y tecnología importada, es esencial para asegurar un alimento final de mejor calidad

y competitivo.

Esta necesidad de productos importados desfavorece en la negociación al productor debido a la falta de sustitutos de calidad de industria nacional.

El poder de negociación con los compradores

Actualmente la mayor parte de la producción de alimentos balanceados y premezclas son consumidos en el país. Sin embargo, como vimos anteriormente existe en los últimos años un aumento en las exportaciones sobre todo de alimentos balanceados para mascotas a países del continente americano y asiático.

Hasta el momento, al no ser tan importantes los volúmenes negociables, el poder de negociación de Argentina sigue siendo bajo respecto a países como Brasil, México, Estados Unidos o China, entre otros.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores en el sector determina la rentabilidad del negocio, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de la empresa y/o sector (Porter, 1979).

Las innovaciones de nuevos productos, procesos de planta y aspectos vinculados a la comercialización de cada empresa y/o país dentro del sector, serán indispensable para poder diferenciarse de la competencia y así gozar de un plus de precio. Para lograrlo con el mayor éxito es necesario conocer permanentemente las actividades de las empresas y/o países rivales, como también contar con políticas a largo plazo que se adapten a los cambios socio y geopolíticos actuales y futuros.

V. Conclusiones

De acuerdo a la recopilación de datos oficiales encontrados, nos ayuda a contribuir en la toma de decisiones de los actuales empresarios y de nuevas inversiones que puedan llevarse en el sector.

En un mundo cada vez mas poblado, descuidado y exigido, debemos buscar en los negocios agroindustriales modernos, nuevas alternativas viables y económicamente beneficiosas para los accionistas, como también amigables con el medio ambiente.

La industria de nutrición animal en Argentina no escapa a estar sujeta de perturbaciones como el resto de los agronegocios de especialidades. Por lo tanto es importante considerar el entorno institucional de cada país, y analizar los diferentes conflictos que pueden surgir en la cadena del sector, para así intentar crear estructuras de gobernanza que faciliten la alineación de las transacciones y que permitan disminuir los costos de producción y comercialización.

Todos los negocios agroalimentarios están expuestos a perturbaciones de diferentes tipos y éste no es la excepción. En el caso de los alimentos balanceados, se observó mediante el análisis de situación FODA, que si bien los precios del petróleo, energía, y commodities, son las variables de mayor relevancia y las que condicionan directamente los precios de la industria, las fortalezas y oportunidades son las que poseen actualmente mayor peso en el sector y dominan la tendencia.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos revela una proyección futura favorable y la factible creación de valor por parte de las empresas del sector que están involucradas. Las innovaciones de nuevos productos, procesos de planta y aspectos vinculados a la comercialización de cada empresa y/o país dentro del sector, serán indispensable para poder diferenciarse de la competencia y así gozar de un plus de precio.

Los diferentes jugadores que integran cada eslabón de esta cadena de producción de los alimentos balanceados arriba citada, se articulan de diferentes formas para intentar ser competitivos en la venta de sus productos. El análisis de los conflictos y costos de transacción, la especificidad de activos, frecuencia e incertidumbre medio/alto en juego entre los diferentes eslabones, orienta el negocio a llevar a cabo estructuras de gobernanza tipo contratos o integraciones verticales.

Por lo tanto, podemos concluir, que es necesario intentar transformar las ventajas comparativas que posee la Argentina, como ser, bajos costos de producción, disponibilidad de materia primas todo el año, condiciones medioambientales favorables, existencia de espacio físico y mano de obra disponible, en ventajas competitivas. Siendo estas últimas, construcciones políticas, económicas, sociales y culturales basadas en la calidad de trabajo incorporada a un producto o servicio, mucho mas difíciles de lograr.