

DESEMPEÑO Y COMPETITIVIDAD EN SISTEMAS AGROALIMENTARIOS.

FERRO MORENO, S.¹¹

Resumen: El concepto desempeño en los negocios agroalimentarios no es un aspecto consensado por la ciencia y las perspectivas profesionales y técnicas de la administración y la economía. En los trabajos científicos y técnicos se proponen variables y factores que explican el desempeño, confundiéndolo con el concepto competitividad económica, dejando de lado indicadores relevantes ecológico-ambientales, socio-culturales, político-institucionales, tecnológicos, entre otros. Además, es regular encontrar confusiones entre desempeño como resultado y factores que lo condicionan. Para construir un concepto integrador y aplicarlo a la realidad de los negocios agroalimentarios de Argentina, es fundamental distinguir entre competitividad y desempeño sistémico, y entre factores causales e indicadores de resultado.

Palabras claves: productividad, agregado de valor, factores causales.

Introducción: El trabajo tiene como objetivo general analizar el concepto desempeño aplicado a sistemas complejos agroalimentarios y generar críticas constructivas en torno a su utilización.

Se estructura en tres partes. La primera aborda el concepto competitividad, como uno de los principales exponentes teóricos y aplicados de las ciencias económicas. En una segunda parte, se hace énfasis en las diferencias entre competitividad y desempeño sistémico. Y en la última etapa se abordan las principales confusiones conceptuales en torno a los factores que impactan en el desempeño y los indicadores que lo miden.

Desarrollo: La competitividad es uno de los conceptos más utilizado y discutido dentro de las ciencias económicas. Por estar de moda en la sociedad en general o en el ámbito científico-académico en particular, tiene múltiples connotaciones. La acepción económica más aceptada es la de ganar y mantener cuotas en los mercados externos e internos.

Por definición, es un término de naturaleza comparativa, un sistema puede ser competitivo sólo si lo es más que antes (comparación histórica) o más que otro (*benchmarking*¹²). El trasfondo económico se basa en lograr productividad, innovación y rentabilidad con el fin de obtener ventajas persistentes sobre el competidor en el largo plazo.

En la disciplina económica se han estudiado y profundizado aspectos relacionados a organizaciones (micro), complejos (meso) y territorios (macro), sin llegar a acuerdos o resultados

¹¹ Cátedra de Estrategias en Sistemas Agroalimentarios. Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios. Facultad de Agronomía. UNLPam Contacto: sferromoreno@agro.unlpam.edu.ar

¹² Crecimiento por comparación de desempeños, identificación, medición y cotejamiento de variables que permitan incorporar conocimientos para la mejora competitiva.

generalizables en su totalidad. El análisis sobre la competitividad desde una concepción ortodoxa se centra principalmente en: a) la reducción de costos (laborales, ambientales, financieros, institucionales, etc.); b) la diferenciación por calidad o agregado de valor que el cliente perciba y esté dispuesto a pagar. La competitividad micro se encuentra ligada generalmente a la productividad; los factores tecnológicos y de conocimiento-aprendizaje orientados a la innovación toman importancia en los estudios recientes. La competitividad de las empresas también se encuentra condicionada por el *clima de negocios*, siendo el más apto o deseable aquel que propicie menos costos para los actores (inversores, empresarios, entre otros).

Existen debates de cómo se logran las ventajas competitivas sostenibles (aquellas que duran en el tiempo), siendo la *teoría de los recursos y las capacidades* la que más se aproxima a la heterogeneidad de factores económicos que intervienen dentro de las organizaciones (Nair y Kotha, 2001). La movilidad de recursos estratégicos y capacidades intangibles explican en gran parte la sostenibilidad de la ventaja frente a la competencia (Hamel y Prahalad, 1995). En este contexto, el aprendizaje individual y colectivo y la gestión del conocimiento toman un rol relevante (Senge, 1990).

También se debate académica y políticamente sobre cuál es el rol del Estado, si el territorio en realidad compite o debe garantizar el ambiente de negocios dando señales claras y confiables a los agentes económicos (Krugman, 1994). En

este aspecto, hay varias vertientes teóricas, filosóficas y políticas. En Latinoamérica se debate en torno a dos extremos: el neo-liberalismo y el neo-desarrollismo, con implicancias y estrategias opuestas que implican menor o mayor presencia del Estado en la economía.

A nivel Sistemas Agroalimentarios (SAA), en los últimos 20 años se ha estado avanzando en aspectos relacionados a cómo y qué estudiar de la competitividad. Cuestión que se complejiza debido a que en los procesos económicos intervienen aspectos ecológicos y socioculturales, y los bienes y servicios se destinan a la alimentación humana. A nivel internacional el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) ha sido pionero teórico, metodológico y empírico; en Argentina el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) ha liderado los avances con proyectos y trabajos relacionados. En general, la competitividad en los SAA se sigue basando en menores costos o diferenciación, que redunde en mayor rentabilidad para los actores participantes.

Una corriente interesante para países como el nuestro, centra su atención en los avances de la globalización y el rol de las empresas transnacionales. En general, estas empresas realizan una serie de innovaciones de productos y de servicios para controlar los activos críticos ubicados en distintas partes del mundo. Este esfuerzo organizativo ha dado como resultado el concepto de Cadenas Globales de Valor (CGV), donde las empresas transnacionales interpretan y articulan las ventajas competitivas

estáticas y dinámicas de los agentes económicos que intervienen desde la pre-producción hasta el consumo de alimentos y derivados (Anlló *et al.*, 2010). Se integran así, no sólo agentes individuales, sino también cadenas provinciales o nacionales. La ubicación de los eslabones depende de las relaciones costos-beneficios. Las transacciones dejan el mercado para articularse contractualmente, dando paso a una serie de mecanismos de formación de precio distintos a los conocidos por el sector. Las señales de atributos de calidad en algunos casos se vuelven más nítidas. Frente a esta realidad, también existe una corriente que propone revalorizar lo local, aprovechando estratégicamente las ventajas comparativas y competitivas regionales, articulando actores para el agregado de valor en origen. Apunta a mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, favoreciendo el arraigo, revalorizando lo sociocultural y creando puestos de trabajos de calidad en la trama territorial local. La competitividad vendría dada por el aumento de escala (disminución de costos medios), el mejoramiento conjunto de la tecnología y la innovación (economía de alcance), y la disminución de los costos de transacción. Al análisis se le suman aspectos de articulación, adaptación y coordinación en las transacciones. Cuestiones como la cooperación-competencia entre agentes y la rapidez en las respuestas (principalmente a las demandas del consumidor o los movimientos de la competencia) se tornan fundamentales (Iglesias, 2001). El aprovechamiento de los atributos de calidad de las materias primas

permite, con procesos de valor agregado, ser competitivo bajo este enfoque. La cuestión problemática está determinada por la distribución interna de los beneficios y los costos, condicionada por el poder de negociación y la concentración en algunos eslabones (Anlló *et al.*, 2010).

Una corriente sistémica propone que los factores que intervienen no sólo son económicos, se interrelacionan aspectos ambientales, socioculturales, institucionales, entre otros (Chavarría *et al.*, 2002).

Los factores que afectan el desempeño surgen de un análisis *ex post* de la situación competitiva de los sistemas. La identificación y medición de los mismos se enfoca en los dos grandes grupos teóricos de estrategias competitivas que propone Porter: costos-precios o calidad-diferenciación. Dentro de cada uno de estos caminos para ser competitivo, los factores se pueden clasificar como particulares (solo impactan en esa gran estrategia competitiva) o transversales (se pueden medir y analizar en los dos grupos).

En la bibliografía resulta confuso separar del análisis lo que es causa de efecto. En varios antecedentes se proponen formas de medir el desempeño que son condicionantes del mismo, o factores que impactan que son resultados del desempeño. Esto dificulta la generación de indicadores de monitoreo, que además de ser coherentes en este aspecto, se deben adaptar al sistema bajo estudio: organización, SAA o territorio. En estos objetos de estudio, las causas y efectos del desempeño se entremezclan y confunden, por este motivo es importante

definir previamente los límites y características del sistema.

Reflexiones: Desde una perspectiva teórica es necesario ir más allá de los resultados de la competitividad, abordar la complejidad y multidisciplinariedad del estudio de los factores que la generan, las fuentes y sus características. La mirada económica de la cuestión no es suficiente, y menos cuando hablamos de sistemas complejos. Al análisis hay que sumarle, al menos, factores y variables ecológico-ambientales, socio-culturales, político-institucionales y tecnológicas. Este análisis permitirá interpretar si el logro de la competitividad se da por caminos auténticos o espurios, dependiendo si atienden o no los indicadores complejos no económicos (sustentabilidad, equidad, gobernabilidad, innovación). A esta competitividad se la denomina sistémica, y permite apuntar a estrategias complejas e integradoras, pues brinda al tomador de decisiones más y mejor información.

Es necesario determinar precisamente el concepto desempeño antes de abordar cualquier tipo de trabajo sobre un sistema organizado. La competitividad, como exponente teórico principal, no tiene un significado consensuado y generalizado, y en general, se confunden los niveles de análisis, las causas y los efectos.

En la bibliografía se entrelazan factores que son causa (productividad, regulaciones públicas y privadas, concentración, entre otros) e indicadores que son efecto (participación en la economía provincial, cuota de mercado, exportaciones, entre otros). No queda

explícito en la metodología y en los resultados la concepción sistémica que se delimita en los marcos teóricos.

Es necesario diferenciar con claridad lo que implica estudiar los factores que condicionan el desempeño (*ex ante*), los indicadores de posicionamiento (durante) y los indicadores de desempeño (*ex post*). La mayoría de los trabajos mezcla los aspectos, rompiendo la lógica de causas-efectos. Esto complica la interpretación de los diagnósticos, más aún cuando los sistemas bajo estudio no se definen concreta y correctamente.

La mayoría de los estudios se enfocan solamente en aspectos económicos-financieros, dejando de lado causas y, lo que es más controvertido, efectos del desempeño. El problema de medir el desempeño con solo esta perspectiva, es que se deja de lado la complejidad de los sistemas, en general íntimamente interrelacionados con aristas ecológico-ambientales, socio-culturales, institucionales, entre otras. Es una simplificación lineal de la realidad, que nos lleva a pensar estrategias con solo dos o tres indicadores (productividad, producción y exportaciones) que son causa y efecto de un entramado complejo de variables y factores. La medición del desempeño, sus causas y efectos, en sistemas complejos con indicadores no económicos lleva a contradicciones, limitaciones metodológicas y operativas. Los indicadores no económicos muchas veces no son coherentes o compatibles con los económicos, la toma de decisiones debe dar lugar a la priorización y jerarquización de resultados esperados, sin dejar de lado el avance en todos los

factores. Como sistema, ¿cuáles son los indicadores de desempeño más representativos para medir las causas y resultados? Las miradas de corto-mediano plazo confrontan muchas veces con los objetivos de largo, la compatibilidad de metas y objetivos estratégicos conjuntos es fundamental. Todas estas limitaciones, y más, son parte de la realidad teórica y empírica a la que se enfrentan los SAA.

Con sólo las variables económicas, organismos multilaterales y consultoras internacionales generan jerarquías de países, regiones, provincias, complejos y empresas, dejando de lado causas e impactos sistémicos que harían mucho más rico el análisis. El problema de la simplificación es que deja de lado la tracción de poder e intereses que hay detrás de estos análisis y propuestas, a tal punto que es posible que condicione dos extremos como son la opinión pública y la agenda de políticas para el desarrollo.

Bibliografía:

ANLLÓ, G.; BISANG, R. y G. SALVATIERRA (2010). Cambios estructurales en las actividades agropecuarias. De lo primario a las cadenas globales de valor. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Colección Documentos de proyectos. Naciones Unidas. 101 p.

CHAVARRÍA, H., ROJAS, P. y S. SEPÚLVEDA (2002). Competitividad: cadenas agroalimentarias y territorios rurales. Elementos conceptuales. IICA.

HAMEL, G. y C. PRAHALAD (1995). Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Editorial Ariel. Barcelona.

IGLESIAS, D. (2001). Competitividad en la agricultura: Cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. Cuaderno técnico N° 20: Competitividad de las PyMEs agroalimentarias: El papel de la articulación entre los componentes del sistema agroalimentario. IICA.

KRUGMAN, P. (1994). Competitiveness a dangerous obsession. En: *Foreign Affairs*, march/april 1994: 28-44.

NAIR, A. y S. KOTHA (2001). Does group membership matter? Evidence from the Japanese steel industry. *Strategic Management Journal* N° 22: 221-235.

SENGE, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica. Buenos Aires.