

TRANSICIÓN ECONÓMICA Y NUEVA RACIONALIDAD PRODUCTIVA: EL SECTOR ALIMENTARIO EN EL MAGHREB

Abdelhamid Bencharif

Investigador del Institute Méditerranéen, (IAM), Montpellier, Francia.

Raúl Green

Investigador del Laboratoire d'Economie Industrielle et Agro-Alimentaire (LEIAA),INRA, Paris,Francia.

INTRODUCCIÓN

La zona del Maghreb conoce, desde principios de los años ochenta, una evolución económica que ha variado substancialmente el marco institucional de la actividad de sus empresas alimentarias. Las mismas deben enfrentar actualmente un nuevo contexto económico, donde la desregulación y la apertura de las economías tiende a dominar.

Este proceso obliga a repensar las lógicas de funcionamiento del conjunto de las cadenas alimentarias, y abre nuevas perspectivas al funcionamiento del sector.

La primera parte del trabajo, luego de una síntesis de las tendencias pasadas, marca la importancia del proceso de transición que conoce actualmente la región.

La segunda parte, partiendo de los aportes de diferentes economistas próximos a la escuela neoinstitucionalista, intenta enmarcar algunos de los elementos que deberían ser tenidos en cuenta en el pasaje de una economía donde domina una coordinación administrativa de la actividad alimentaria, a otra donde la lógica del mercado gana en importancia.

Se insiste particularmente en la aparición de un nuevo marco competitivo donde deben operar los actores, así como en la necesaria reflexión sobre el problema de los costes de producción y de comercialización. Finalmente, se destaca la importancia creciente que poseen los recursos humanos en la construcción de un sistema alimentarlo, más abierto y más competitivo.

I. HACIA NUEVAS FORMAS DE COORDINACIÓN ECONÓMICA

I.1. EL PERÍODO DE PREDOMINANCIA DE LA REGULACIÓN PÚBLICA

Lograda la independencia, los países del Maghred aplican, de diferente manera, políticas orientadas a satisfacer las necesidades alimentarias de la población, en especial la de menores ingresos.

Se dictan así medidas de subvención a numerosos productos alimentarios denominados de base: cereales, aceites, azúcar y leche, llegándose en ciertos casos a incluir el café y la carne.

Estas decisiones permiten en Marruecos, hasta fines de los años setenta, que el aumento de los costos de producción de los alimentos no repercuta, sino en muy baja medida, en los precios de los productos finales. El precio bajo de los alimentos era un objetivo esencial del Estado, preocupado en la estabilidad social del país.

En Túnez, durante toda la década del sesenta, la estabilidad del precio de los alimentos fue lograda gracias a un congelamiento de los mismos. La variación de coste de

producción o de importación se compensaba gracias a una subvención variable. La década siguiente, se logra también que el aumento de los precios finales sea controlado, pese a un aumento importante de los precios, en especial para los productos importados. En ese período, el objetivo declarado era el de impedir un aumento de los salarios.

En Argelia, la intervención del Estado fue aun más amplia e importante. Las consecuencias de su intervención fueron también mayores. El estado argelino, aprovechando los recursos de la renta petrolera, decidió recurrir masivamente a la importación de alimentos. Se intenta así compensar la caída de la producción agrícola nacional. Ingresan así al país un flujo importante de materias primas, que son vendidas a un precio subvencionado. El Estado construye también su propia estructura industrial para una primera transformación de materias primas, así que una importante red de venta minorista de productos alimentarios.

De esta manera, Argelia construye un sistema alimentario fuertemente centralizado, basado en instituciones públicas encargadas de la importación, producción o distribución de alimentos. Los circuitos de comercialización públicos llegan a constituir, para algunos productos como cereales, aceites, azúcar y leche, un lugar dominante en el mercado (Bencharif, 1993).

En diferente medida, se desarrolla así en el Maghreb, una estructura alimentaria organizada bajo una lógica de precios dirigidos por el Estado. Es el Estado el que articula las formas esenciales que van a ir configurando los perfiles de la industria alimentaria de la región. Más que los costos de producción o los márgenes obtenidos por las diferencias entre costos y precios de mercado, el sistema busca equilibrarse en función de decisiones más o menos favorables tomadas por la autoridad pública. Los márgenes beneficiarios, en el caso de propiedad privada de las empresas, son asignados por decisión administrativa y no por las relaciones entre agentes económicos privados.

Este proceso de construcción de un sistema alimentario organizado principalmente por medio de decisiones públicas, se produce en un ambiente económico y social caracterizado por una parte por la existencia de recursos provenientes de la renta de exportación de materias primas, y por otra, por un proceso de fuerte crecimiento demográfico y una tendencia acelerada a la urbanización (Bencharif 1992; Faker y otros 1992 y Rahmani,1992)

Si la población continua urbanizándose y creciendo en forma continua, los recursos de la renta de exportación, comienzan, diluirse progresivamente como resultado de la caída de los precios: de las materias primas en el mercado internacional.

MAGHREB: PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN RURAL

	Momento de la independencia	1992	Evolución
Marruecos	63%	40%	-36%
Túnez	56%	26%	-54%
Argelia	67%	24%	- 64%

Fuente: A BENCHARIF(1993)

I.2 LA CRISIS Y EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE AJUSTE ESTRUCTURAL

La crisis económica de los años ochenta pone en evidencia los desajustes causados por decisiones tomadas exclusivamente por autoridades públicas, sobre la estructura y formas de funcionamiento de las más importantes cadenas alimentarias.

Asimismo, la caída de los recursos del Estado impide continuar con una política de subvención de los precios, y lleva a una necesaria reconstrucción de las formas de organización de las cadenas productivas.

Un diagnóstico de la situación del sector alimentario en la región (Pérez, 1995), señala algunas de las numerosas carencias:

- Una competitividad insuficiente en numerosas cadenas alimentarias, sean estas tradicionales o "modernas".
- Una estructura agroindustrial poco desarrollada, con estructuras de integración amont - aval, mal articuladas, con dificultades para afrontar la competencia extranjera en el marco de una economía abierta;
- Una situación de excesiva dependencia de las importaciones de materias primas y de productos alimentarios;
- Un sistema comercial que no conoce las evoluciones técnicas y organizacionales más recientes.

Asimismo, los países de la región no han logrado valorizar suficientemente ciertas ventajas, entre las cuales se pueden citar un mercado potencial considerable, con niveles de crecimiento demográfico importantes; que sea capaz de recibir inversiones extranjeras, que podrían ser atraídas por la existencia de márgenes beneficiarios superiores a los de Europa, como ocurre en América Latina.

En un marco económico recesivo, el ambiente económico donde opera el sector alimentario, tiende así a evolucionar en forma substantiva, a partir de los años ochenta.

Las políticas de ajuste estructural comienzan en 1983 en Marruecos, siendo seguidas en 1987 por decisiones económicas similares en Túnez y Argelia. La puesta en marcha de las mismas, determina nuevas formas de coordinación económica que repercuten casi inmediatamente en las actividades del sector alimentario.

INDICADORES MACROECONÓMICOS DE LOS PAÍSES DE ÁFRICA DEL NORTE* (en millones de dólares)

	1970	1980	1990
Deuda	3.6	53.6	95.9
Servicio de la Deuda	0.4	7.3	15.1
Exportaciones	3.5	33.1	39.4
PBI	17.7	89.4	118.4
Deuda/PBI%	20.3	60.0	81.0
Servicio Deuda/Exportación en %	11.4	22.1	38.3

* sin incluir Libia XX

FUENTE: Información del Banco Mundial.

En Marruecos, en 1983, en el marco de las negociaciones para resolver el problema de endeudamiento, se adopta un programa de liberalización del sistema económico. Se dictan así una serie de medidas destinadas a reforzar las condiciones de competencia reguladas en el mercado. Las políticas de subvención o control de precios son progresivamente abandonadas. En consecuencia, a partir de 1983, el precio de los productos alimentarios de base tiende a aumentar. Los productos lácteos no tienen, a partir de ese año, ninguna subvención. Se decide avanzar en forma progresiva hacia una liberalización total del comercio exterior in interior para todos los productos agrícolas y alimentarios.

En Túnez, la nueva política económica produce también, poco después, resultados comparables. Argelia decide también poner en marcha políticas similares, pero con un calendario de transición mas amplío, buscando disminuir el costo político de la transición económica. En junio de 1992, el gobierno argelino suprime una sede de subvenciones para diferentes productos, solo la leche, la harina y la sémola continúan manteniendo una ayuda pública, aunque la misma fue disminuida.

Los programas de ajuste se caracterizan principalmente por un retiro del Estado en lo que concierne a la regulación de precios, subvenciones y control de las importaciones de productos alimentarios, así como por una apertura creciente de la economía. Estas decisiones se completan con políticas de privatización progresivas de ciertos activos controlados por el Estado. Si bien el nivel de profundidad del cambio es diferente según los países, las tendencias que se observan son comunes.

Se tiende así a difundir en forma creciente una nueva racionalidad, donde la coordinación de actividades productivas por el mercado tiene una importancia creciente.

I.3 LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE TRANSICIÓN

El levantamiento de las protecciones públicas, que buscan alinear los sistemas de producción de la región sobre las formas dominantes a nivel internacional, intenta también tener en cuenta el coste económico y social.

Entre las principales falencias que se observan, y que se busca resolver, se destacan (Pérez, 1992; Bencharif, 1992 y 1993):

- Un deterioro a largo plazo de la capacidad exportadora de la región;
- Una dependencia excesiva de las importaciones de numerosos productos alimentarios esenciales en la dieta local;
- Un nivel de productividad industrial muy inferior a los de las empresas de otros países, en especial los de la Unión Europea, principal proveedor de la región;
- Un bajo nivel de desarrollo de la inversión extranjera, que podría ser un sector importante de modernización rápida;
- Un serio problema de integración vertical de las diferentes cadenas alimentarias, que en muchos casos tienden a aprovisionarse por vía de importación de materias primas;
- La dificultad a responder a una demanda alimentaria potencial sumamente importante;
- Un equipamiento de tipo comercial y logístico extremadamente tradicional, con una ausencia de transparencia en la determinación de los precios y costos de funcionamiento excesivos.

El proceso de transición económica cuenta con un apoyo decidido de parte de la Unión Europea (UE), que se preocupa del futuro de la región, intentando consolidar la estabilidad de la misma, buscando también una minimización de los costes sociales y económicos.

La UE basa su Estrategia en la atribución de ayudas financieras, así como en la firma de acuerdos de libre comercio con los diferentes países.

Para el conjunto de la zona mediterránea, la UE ha decidido recientemente doblar el monto de los créditos a tasas preferenciales (5.200 millones de Ecus), ayuda que debería sumarse a los préstamos del Banco Europeo de Crédito.

Al horizonte 2010, la UE desea la construcción de una zona de libre comercio euromediterránea. En este marco, Túnez acaba de firmar un acuerdo de libre comercio, que fija una serie de condiciones a la liberalización progresiva de la economía tunecina a la competencia internacional, en un período de 12 años. La importancia de este acuerdo para Túnez esta claramente representada en el hecho de que la UE es el principal cliente del país (75% de los intercambios comerciales y 2/3 del flujo de capitales). Marruecos está actualmente discutiendo un acuerdo similar, que debería concluir una vez resueltos algunos aspectos litigiosos, en especial en lo que concierne a los productos alimentarios.

Tomando en cuenta la experiencia portuguesa de la modernización acelerada, que implementó numerosas medidas de transición destinadas a proteger ciertas actividades, Túnez intenta aprovechar el período de transición para avanzar rápidamente en su modernización productiva. Se trata de lograr una posición favorable para su industria y agricultura en el momento de la liberalización definitiva de su mercado. El Programa Específico de Desarrollo de la Industria Portuguesa (PEDIP), sirve así de modelo a Túnez, que está poniendo actualmente en marcha el denominado *Progranime de Mise 4 Niveau*.

El interés del Portugal para Túnez está basado en buena medida en el éxito del proceso de transición de ese país, que combinó en forma eficiente un Estado regulador que acompaña la actividad económica, en particular a nivel de la política industrial, con una reducción de su intervención en la economía. El objetivo no es substituir los agentes económicos y sociales, sino preocuparse en el buen funcionamiento del sistema, creando los marcos necesarios y adecuados para que los agentes económicos puedan tomar sus decisiones en forma autónoma.

En este periodo transitorio, nuevas problemáticas, principalmente microeconómicas, deberían aparecer en forma progresiva, a fin de permitir la construcción de un sistema productivo eficiente y competitivo.

II. LA DIFUSIÓN DE UNA NUEVA RACIONALIDAD ECONÓMICA

El pasaje de estructuras agroalimentaria centralmente administradas a otras reguladas por el mercado, representa la transición de lo que en los enfoques económicos neoinstitucionalistas se denominan respectivamente modos de coordinación jerárquico y coordinación por el mercado. Entre ambos modos extremos de coordinación de actividades de los agentes económicos, existen numerosas formas intermedias de coordinación, que según nuestra perspectiva deberían ser progresivamente difundiendo a lo largo del período de transición que, en forma desigual, se buscan implementar en la zona del Maghreb.

Durante el proceso de transición, las economías de la región, deberían conocer una evolución importante de tres grandes ejes problemáticos. El primero concierne principalmente a los marcos de análisis estratégico; el segundo a las formas de considerar los costes económicos; y finalmente, un tercer eje concierne a las Prioridades de inversión.

II. 1. HACIA NUEVAS FORMAS DE COMPETENCIA

En sistemas alimentarios, como los que caracterizaban la zona del Maghreb, donde domina una forma de coordinación de actividades de tipo jerárquica, regulada por los Estados, las empresas industriales cuentan con una cantidad de ventajas competitivas importantes.

Si nos referimos a los diferentes componentes de la estructura de un sector utilizada por Porter (1985), la amenaza del ingreso de nuevos concurrentes es muy baja; los clientes - en especial los consumidores finales - poseen un bajo poder de negociación; así como los proveedores - que en el caso de las materias primas importadas están sometidos a una intensa competencia internacional; los productos de reemplazo, en el caso de los alimentos, son poco importantes; la competencia entre agentes económicos operando en el mismo sector es regulada, principalmente, por vía administrativa.

El pasaje a formas de coordinación entre agentes por la vía del mercado, con una menor intervención pública y en una tendencia creciente a la apertura de las economías, hace variar substancialmente el marco competitivo donde operan los agentes económicos.

La intensidad de la rivalidad entre concurrentes tiende a aumentar, lo que debería facilitar el poder de negociación de los clientes, al mismo tiempo que se agrava el riesgo de ingreso de nuevos concurrentes, así como los productos de reemplazo.

El posicionamiento competitivo de las empresas de la región en un nuevo cuadro económico, debería realinearse en forma creciente en función de los criterios de costes de producción.

Una reorientación de las estrategias económicas y productivas de las empresas, donde los costes ocupan un lugar de privilegio, no debería realizarse olvidando elementos esenciales, tales como las estrategias de calidad o de diferenciación de productos. Sin embargo dada las características del mercado, donde el nivel de solvencia es inferior al de los países desarrollados, existe un espacio económico importante, donde la competencia debería darse principalmente en términos de costes. Es en este mercado donde las empresas locales podrían desarrollar una actividad prioritaria.

Frente a un mercado internacional donde dominan grandes operadores industriales, que han sobrevivido a situaciones de fuerte competencia, las empresas locales de la región tendrán sin duda dificultades para competir en términos de diferenciación de sus productos. Ese tipo de estrategia implica una inversión importante en 1 + D que en la zona será difíciles de implementar, en forma competitiva, frente a las grandes empresas mundiales.

La estrategia de competencia por los costes no es tampoco fácil, en economías que han sido reguladas por vía jerárquica, y donde las prioridades no integraban en forma suficiente el problema de los costes productivos. Para avanzar hacia una transición económica donde las empresas locales puedan competir por los costes, es necesario tener en cuenta la compleja gama de medidas que resulta necesario aplicar, así como los múltiples niveles de análisis necesarios de tener en cuenta.

Una competencia por los costes, no impide, en el caso de que sea posible, desarrollar otro tipo de estrategias competitivas. Se puede así, en forma complementaria, desarrollar estrategias de asociación con empresas que posean ventajas en términos de diferenciación producto. Estas estrategias asociativas, donde las empresas locales pueden lograr compensar sus propias falencias, abre un espacio importante de reflexión estratégica que resulta necesario realizar.

II.2 EL PROBLEMA DE LOS COSTES

En estructuras centralmente reguladas, las decisiones de inversión o de intervención en el mercado, están reservadas a técnicos o responsables de la administración. Las medidas a tomar pueden ser el resultado de la búsqueda de logros sociales - como mejorar el nivel alimentario de la población -, o de otro tipo de objetivos políticos. Los costes que el sistema puede soportar, están condicionados por la capacidad de los Estados a obtener los medios financieros necesarios al logro de sus objetivos.

La transición que conocen actualmente estas economías, resulta en gran medida de las dificultades de los Estados para asegurar el financiamiento del sistema precedente. En el nuevo período que se encuentran actualmente los países del Maghreb, se deberían ir integrando progresivamente a una perspectiva cada vez más microeconómica al actuar de los agentes productivos, y de la administración. La reflexión principalmente - macroeconómica que parece dominante en los sistemas de Coordinación jerárquica, debería así perder importancia.

La reflexión microeconómica sobre los costes, se organiza en general en base a tres grandes capítulos, que deberían, de una manera u otra, estar presentes en el accionar de los agentes productivos. La primera concierne la clásica noción de economías de escala. La segunda se refiere a la noción de economía de variedad. Finalmente, se debe tomar en cuenta la denominada economía de transacción.

- EL NECESARIO MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

El desarrollo de las diferentes cadenas alimentarias de los países desarrollados, ha ido integrando progresivamente, criterios de racionalidad productiva. Se han ido así mejorando los automatismos y equipamientos en las actividades agrarias, en las actividades de transformación de materias primas, llegando más recientemente a difundir estos tipos de mejora a las actividades de tipo logística y a la venta minorista de productos alimentarios.

Desde fines del siglo XIX a nivel industrial, gracias a la difusión del denominado sistema americano de fabricación, y el aporte de innovaciones de tipo técnico y organizacional, se logró, con cierta regularidad, aumentar la cantidad y la velocidad de las circulaciones de materias primas y de productos industriales. Estos principios, que se han ido progresivamente difundiendo a las actividades alimentarias, están en la base de su modernización.

Ciertas preocupaciones microeconómicas como la búsqueda de una mejor productividad del trabajo, el recurso a automatismos cada vez más eficientes y la introducción de mejoras organizacionales que permitan optimar el uso de los recursos escasos, están presentes en la actividad alimentaria. La misma, se comporta así, actualmente, en forma comparable al conjunto de otras actividades.

Una de las características dominantes en los países desarrollados, es la difusión al conjunto de actividades de la cadena productiva, de estos criterios de racionalidad productiva, guiado por las búsquedas permanentes de una de las mejoras de economías de escala. Tanto en las actividades de tipo agrícola, que industrial o comercial.

En los países del Maghreb, se puede observar, que pese a una difusión más o menos difundida de ciertos principios técnicos de escala productiva a nivel industrial, no se ha logrado una homogeneización de la modernización de los diferentes agentes económicos participantes a la Actividad alimentaria. Se observa así, que hacia atrás (*en amont*) o hacia delante (*en aval*) de los sitios industriales, las diferencias de productividad de

modernización son excesivas. Siguiendo la lógica administrativa que dominaba, la mejora de equipamientos técnicos, no se ha acompañado de una modernización del conjunto de las actividades laborales en las fabricas. Así se puede constatar que, en muchos casos, equipos mas o menos modernos coexisten con formas tradicionales de organización del trabajo. Como resultado, las cadenas productivas no están suficientemente integradas y modernizadas homogéneamente. Se dificulta de esta manera un uso eficiente de las instalaciones técnicas. El logro de economías de escala es sumamente bajo, pese a equipamientos que podrán dar mejores rendimientos.

La productividad de los sistemas alimentarios del Maghreb, en sus diferentes etapas, es así, globalmente bajo. En especial si se lo compara a los estándares de productividad nacional. Esto a derivado en muchos casos, en un recurso masivo a provisionamiento en materias primas o en alimentos, que en muchos casos se hace a costos excesivos. Al problema de los déficits públicos como consecuencia de la subvención a los alimentos, se le agrega el problema de los déficits de la balanza comercial.

Una mejoría de las economías de escala, así como la búsqueda de una mayor coherencia entre las diferentes etapas de las cadenas productivas, será así, sin duda, uno de los ejes principales de evolución del sector alimentario en el período de transición.

- UN MAYOR RECURSO A LA ECONOMÍA DE VARIEDAD.

El análisis económico tradicional de las empresas se concentra en las empresas mono - productos. La noción de economía de escala es, en este sentido, paradigmática. Se analizan las ventajas en términos de productividad, como una relación entre una forma de equipamiento y el costo del trabajo, en un tipo de productos determinado.

Gracias a los aportes de autores como Panzar y Willig (1981), se busca actualmente integrar a la reflexión económica las ventajas que poseen las empresas multi-productos. Se busca interrogarse sobre la existencia de una mayor eficiencia productiva, gracias al desarrollo de actividades que reúnan diferentes tipos de productos.

Williamson (1985) señala que mientras las economías de escala buscan reducir los costos sumando manzanas a las manzanas, formalmente: $C(X_1 + X_2) < C(X_1) + C(X_2)$ -, las economías de variedad equivalen a reducir los costos sumando manzanas y naranjas - formalmente. $C(XY) < C(X) + C(Y)$ -.

El objetivo es medir, en términos de costes, las ventajas que poseen las empresas que trabajan con una serie importante de productos, sobre las empresas más especializadas. Los principios, de explicación se basan en la determinación de costes que representa la denominada economía de variedad (*economic scope*) cuando existe la producción de una serie de productos, en lugar de un solo producto. Se suele indicar que existe una economía de variedad cuando el coste total de producción en el caso de la existencia de varios productos, por una misma empresa, es inferior a la suma de los costes de producción de cada uno de los productos, cuando existe separación del proceso de producción. Las cantidades producidas o comercializadas siendo constantes (Schaller, 1995).

Para Panzar y Willig, la presencia de economías de variedad está en la base de las firmas multiproductos. Para ellos la economía de variedad representa una disminución de los costes de producción de dos o más bienes, respecto de aquellos realizados en una empresa especializada. Solamente si la producción de dos o más bienes es favorable a nivel de los costes, la empresa multiproducto o multiestablecimiento será eficiente.

Chandler (1977) aporta a esta reflexión la dimensión comercial. Para este autor, las economías de variedad son aplicables tanto a la actividad productiva como a la comercial. Los *Grands magasins* nacen justamente como resultado de esta economía de variedad. Se podría afirmar también, que la distribución moderna está en la base en este tipo de economía de costes (Green; et al, 1994). La existencia en los países del Maghreb de numerosas empresas multiproductos, debería enfrentar, en un período de privatización creciente de las actividades alimentarias, la confrontación con este problema. Las empresas multiproductos y multiestablecimientos actualmente existentes en los países del Maghreb, ¿son sólo el resultado de decisiones administrativas de tipo jerárquica, o responden también a una lógica de economía de variedad?.

En el caso de que las estructuras productivas o empresarias actuales respondan a la noción de economía de variedad, su eficiencia económica futura, al margen de otras racionalidades como la economía de escala, les debería permitir subsistir. En caso contrario, la difusión de una racionalidad en términos de economía de variedad las enfrentaría a un problema de costes excesivos.

- LAS ECONOMIAS DE TRANSACCIÓN

El enfoque de los economistas neoinstitucionalistas es diferente al de los economistas neoclásicos, que se interesan en los mercados, y que no reconocen o consideran nulos los costos de transacción. Coase (1937) muestra la importancia de las transacciones entre agentes económicos. Su interrogación central está constituida por el problema de la asignación óptima de recursos. Mientras la economía neoclásica se interesa solo a los costos de producción, Coase introduce el problema de la naturaleza de la empresa, así como los costos vinculados a la coordinación de actividades en el proceso de producción, que él denomina costos de transacción.

Para Coase, las empresas constituyen una forma institucional de coordinación de actividades y de alocaión de recursos alternativa a aquella asegurada por las transacciones del mercado. Estos dos modos de coordinación de la producción están estrechamente vinculados. El mercado puede organizar mejor las coordinaciones excesivamente costosas en el interior de una empresa. Las empresas, por su parte, se crean cuando el recurso al mercado conlleva costes excesivos. La coordinación interna a la firma surge así como una forma de economizar costes.

Toda coordinación de actividades conlleva costes de transacción. La búsqueda de beneficios por parte de los agentes económicos tenderá a buscar una forma de coordinación que permita reducir los costes de transacción.

Williamson (1985) aporta a esta alternativa entre la coordinación interna a la empresa - o jerárquica - y la coordinación por el mercado, la noción de formas de coordinación intermedias - híbridas -, posibles de desarrollar entre ambas formas extremas. Es una reflexión que se sitúa entre la teoría de los contratos y la teoría de la organización. Recurre también a aportes de la historia y del derecho, así como a las teorías de gestión. Para Williamson, la empresa es considerada como una forma de coordinación de actividades, donde la noción de transacción se refiere principalmente a los costos de funcionamiento del sistema, al margen de las economías de escala o las economías de variedad.

Desde esta perspectiva, es esencial buscar economizar los costos, optando por la solución más económica en términos de transacción mercado, contrato (u otras formas híbridas) o jerarquía. La transacción, como unidad básica de análisis se define en función

del momento en que un bien o un servicio es transferido a través de una interface tecnológicamente separable. Es el momento en que una etapa económica termina y otra comienza.

En el caso de los países del Maghreb, se puede observar que la forma de coordinación de actividades entre los agentes económicos, que tenían una forma dominante del tipo jerárquica, tiende a ser crecientemente transferida a formas de coordinación donde el mercado posee una mayor presencia. Las formas híbridas, entre ambas formas extremas, deberían ir configurándose en forma progresiva en función de las decisiones políticas y económicas que cada país vaya conociendo.

La eficiencia en términos de costes debería servir como guía de orientación para encontrar un equilibrio eficiente entre coordinaciones jerárquicas, coordinaciones híbridas (principalmente contractuales) y coordinaciones por el mercado. La superioridad de cada una de estas formas de coordinación debería ser demostrada en función de su eficiencia económica más que en el marco de *apriori* de tipo subjetivo.

Las estructuras de coordinación entre agentes de forma jerárquica, en la medida en que se muestren más eficientes, no deberían cambiar hacia otra forma de coordinación económica. En el caso de que no sea así, se impone la tentativa de evolución de una forma de coordinación a otra. Bajo el impulso de nuevos criterios de racionalidad económica donde los costes de escala, de variedad y de transacción tiendan a ocupar un lugar mayor en la realidad productiva, las cadenas alimentarias de los países del Maghreb deberían evolucionar en forma sustantiva. Esta evolución microeconómica no debería hacer olvidar la importancia de las estrategias sectoriales o de mercado de los diferentes agentes económicos, que conlleva a una importante inversión en términos de capital humano.

II.3 UNA PERSPECTIVA, AMPLIA Y A LARGO PLAZO, DE LA INVERSIÓN

Para beneficiarse de las ventajas en la reducción de los costes provenientes de nuevas tecnologías, las empresas deben, según Chandler (1990), realizar tres tipos de inversiones, fuertemente interdependientes. La primera concierne a las inversiones en activos, es decir, las instalaciones necesarias a la producción o bienes. La segunda se dirige al desarrollo de actividades de servicios de marketing y a la construcción de estructuras de comercialización. Finalmente, las empresas deben invertir en reclutamiento de dirigentes, no sólo para administrar las instalaciones de producción sino también, para trabajar a nivel de la distribución de sus productos.

- LAS INVERSIONES PARA REDUCIR LOS COSTES

Según Chandler, las empresas no pueden sino muy raramente continuar su crecimiento a mediano o largo plazo, o mantener posición competitiva, a menos que inviertan en nuevas unidades operativas. Esta inversión está destinada a reducir los costes por medio de una utilización creciente de los recursos, resultado o desarrollo de economías de escala. La inversión concierne tan al nivel de la producción como al de la distribución; así como economías logradas gracias a la puesta en común de medios producción o de distribución (economía de variedad); y economías al nivel de las transacciones que le están vinculadas.

Chandler define las economías de escala como las economías realizadas cuando la dimensión de una unidad operacional aumenta produciendo o distribuyendo un solo tipo de producción y cuando se logra que el coste unitario de producción o distribución disminuye. Las economías de variedad, por parte, que resultan de la puesta en común de medios

producción o de distribución, provienen de la utilización diferentes procesos al interior de una sola unidad operacional produciendo o distribuyendo más de un producto. Finalmente las economías de transacción, que resultan de la transferencia de bienes y servicios de una unidad operacional a otra, se logra por un proceso de intercambio más eficaz entre unidades operacionales.

Las transacciones comerciales implican generalmente una transferencia de propiedad y suelen ser definidas en términos contractuales. Por el contrario, cuando son realizadas en el marco de una misma empresa son definidas por medios de procesos contables.

Las economías de escala y las de variedad están estrechamente vinculadas a una utilización más eficiente de las instalaciones industriales y de la competencia del personal al interior de dichas instalaciones. Las economías de escala y de variedad permiten a una unidad productiva de aumentar su productividad, lo que aumenta proporcionalmente el número de transacciones comerciales regulares de la empresa. Por ello, las economías logradas sobre los costos de transacción están estrechamente vinculadas a las economías realizadas gracias al tamaño de las empresas (economías de escala) y a su diversificación (economía de variedad).

Esta estrechamente imbricación entre las diferentes formas de economía de costes obligan, en el período de transición que conoce el Maghreb, a repensar en forma intensa las formas de funcionamiento y las estrategias competitivas de las empresas operando en la zona.

- LAS INVERSIONES EN MARKETING Y DISTRIBUCIÓN

En un sistema tan competitivo como el actual, no sólo resulta necesario posicionarse en términos de costes industriales, sino también es necesario posicionarse en términos de costes industriales, e invertir en actividades esenciales como la comercialización y el marketing.

Además de producir a costes óptimos, es necesario vender en buenas condiciones. Para poder vender resulta esencial que los productos sean conocidos del público, cosa que se logra gracias al marketing. Asimismo, para que los clientes puedan acceder en condiciones óptimas a los productos, es esencial contar con una estructura comercial eficiente. Las condiciones de optimización de la actividad comercial concierne tanto a su capacidad de operar al menor coste posible, como a un funcionamiento adaptado a nivel de eficiencia que reclaman sus clientes.

En numerosos productos alimentarios, los costes de marketing y/o de comercialización suelen tener una importancia superior, en términos de coste, que la etapa de transformación industrial. Más aún, en numerosos productos frescos, como las frutas y hortalizas, una parte esencial de los costes se ubican en la etapa de comercialización. La eficiencia de esta estructura será el factor esencial del posicionamiento competitivo de las empresas.

En este sentido las inversiones para lograr mejoras a nivel de marketing y de circuitos de comercialización toman una significación particular. En mercados poco habituados a funcionar en términos de fuerte competencia, el desafío que aquí se abre es de suma importancia.

- LAS INVERSIONES EN RECURSOS HUMANOS

En un período donde la competencia tiende a radicalizarse, la calidad y la formación de los cuadros directivos de las empresas se transforman en uno de los factores esenciales del posicionamiento de la misma en el mercado.

Cuando existe un funcionamiento en economía cerrada, y en situaciones en las que el Estado aparece como principal regulador del funcionamiento sectorial y productivo, el profesionalismo de los dirigentes tiende a valorarse en términos de su capacidad de negociación frente al Estado. Cuando el sistema tiende a desregularse y la competencia se abre a nuevos agentes económicos, las reglas de juego cambian y la formación y capacidad de los cuadros dirigentes debe ser necesariamente diferente.

En un sistema de mayor competencia, se enfrentan empresas que en muchos casos recurren a tecnologías que en el sector alimentarlo suelen ser estándar. Las empresas que compiten en un sector determinado, suelen en muchos casos equiparse o asistirse técnicamente con empresas de fabricación de bienes de capital similares, cuando no son las mismas. En estos casos, las ventajas competitivas deben buscarse más en la capacidad de innovación organizacional de las empresas, así como en el capital humano que la misma posee.

Los trabajos de Liebenstein (1976), partiendo de la observación que firmas aparentemente idénticas en cuanto a su tecnología y mano de obra, obtienen resultados diferentes en términos de productividad por persona ocupada y en calidad de los productos, llevan a una explicación de las diferencias competitivas de la empresa, basadas en la calidad de su organización. Es lo que él denomina factor X, que explica la eficiencia o ineficiencia de las empresas.

Esta organización es al mismo tiempo resultado de una estrategia determinada por los cuadros directivos, como reflejo del nivel de capacitación de la mano de obra. Los recursos humanos de las empresas se transforman así en un verdadero factor de competencia en los sistemas alimentarlos, cada vez más competitivos, funcionando en economía abierta.

Este capital humano debe percibiarse en forma amplia. No cubre sólo a las actividades productivas, concierne en un grado muy importante las actividades de servicios que le están asociadas: gestión del aprovisionamiento, gestión de la clientela, gestión del marketing, gestión de los circuitos comerciales, gestión financiera, actividad de innovación - producto.

En todos estos niveles, no se refiere exclusivamente a los cuadros directivos, que en muchos casos son de una calidad y -competencia incontestable. Conciernen también en forma directa a todos los estados intermedios de encuadramiento de la actividad productiva de bienes y servicios. Una buena dirección, sí no se continúa con una actividad eficiente de encuadramiento intermediario, no logra llevar adelante las actividades necesarias con el nivel de eficiencia exigido.

Los nuevos sistemas de gestión productiva, en especial los que han comenzado a ser desarrollados en Japón en las últimas décadas, ponen un acento especial en la tarea de formación del conjunto de los participantes de la cadena productiva, Considerando que sólo el aporte del conjunto del personal puede posicionar a la empresa en condiciones competitivas en el mercado. De allí se deriva la importancia creciente en todas las cavidades de formación de personal, consideradas como una de las claves de la construcción de estructuras eficientes y competitivas.

Numerosas estrategias industriales, como las políticas de Calidad Total, o la gestión en flujo tenso, así como experiencias como la de los círculos de calidad, ponen un acento importante en la formación del personal como estrategia de mejoramiento productivo.

En el caso de los países del Maghreb, la transición en la forma de coordinación económica, hace necesario realizar un esfuerzo significativo, tanto en el sentido de reciclar las formas de coordinación, como para poder afinar el personal de las empresas a los niveles exigidos por un funcionamiento en economía abierta.

La formación permanente del personal obliga también a repensar las estructuras de información sobre las cuales las mismas se apoyan. Ninguna decisión importante puede ser tomada, sin un conocimiento mínimo de la información de base de las condiciones del mercado, tanto a nivel local, como regional o nacional e internacional.

Esto lleva a una necesaria colecta y difusión de informaciones, que llegue más allá de los responsables de la administración pública. Los agentes económicos, en sus diferentes niveles, deberían poder acceder en forma rápida y eficiente a las informaciones que le son necesarias para operar en el mercado.

La inversión de capital humano, a diferentes etapas de la cadena productiva y destinada a distintos niveles jerárquicos, resulta así, tanto a nivel micro, como meso o macroeconómico, uno de los factores esencial de construcción de nuevas condiciones competitivas.

CONCLUSIÓN

El proceso de transición progresiva y compleja que conocen los países del Maghreb, necesita mantenerse el tiempo suficiente para que los agentes económicos puedan realizar el aprendizaje de las nuevas reglas de juego emergentes y operar su reconversión.

El pasaje de una coordinación jerárquica a una coordinación por el mercado representa una ruptura radical, que da al período de transición un papel esencial. Si la transición no se realiza eficientemente, se podría producir una crisis aún mayor que la causada por el mantenimiento del modelo precedente.

Las condiciones internacionales sobre las cuales debe alinearse la región, no deben hacer olvidar las características históricas locales, así como las especificidades productivas a cada país. Formas híbridas, específicas a la región, entre el mercado y la jerarquía, deberían ser así las dominantes en el nuevo sistema de coordinación económica.

Tampoco se debería ignorar el hecho de que en las actividades alimentarias, en general, casi todos los países poseen marcos regulatorios públicos, así como formas de organización de los mercados que son específicas. Los países de la región no deberían, en este sentido, abandonar totalmente algunos criterios de encuadre de la actividad alimentaria que le son propios.

Si resulta evidentemente necesaria una revisión de los marcos reglamentarios (sanitarios, transporte, apelaciones de origen, formas de pago, formas de competencia entre operadores, venta minorista,...) para insertar más eficientemente la región en el contexto económico internacional, esto no debe significar abandono de toda actividad reglamentaria. El sector alimentario es un sector que funciona con normas claras de diferentes tipos necesarias para un funcionamiento eficiente de la actividad.

El mantenimiento de ciertas pautas tradicionales funcionamiento del sector, así como una actividad reglamentaria eficiente, no debería bloquear la construcción de estructura

productivas más modernas, que integren la lógica racionalización de los costes, así como de la evolución de condiciones competitivas donde deben operar.

Finalmente, todas las actividades de formación que permitan una mejora de la competencia y el profesionalismo de los cuales, dirigentes, así como de los agentes que participan en los diferentes niveles jerárquicos de las empresas y de la administración, resulta esencial desarrollarlas a fin de facilitar la modernización del conjunto del sector.

BIBLIOGRAFÍA

APIA. (1995). Le développement du secteur agro - alimentaire en Tunisie, Symposium du Programme Général du Carrefour d'Affaires et de Technologies CAT'95, Tunis.

BANQUE MONDIALE. (1994). Royaume du Maroc - Développement agro- industriel: contraintes et opportunités. Banque Mondiale.

BEAU, N (1995). Les sept plaies de l'économie algérienne. Problemes économiques, No.2411, février.

BELGHAZI, S.(1995). Concurrence interne et compétitivité externe de l'industrie marocaine. CERAB.

BENCHARIF, A.(1992). L'industrie agro-alimentaire en Algérie.Colloque sur "Les industries alimentaires en Méditerranée, BARI.1-3 October.

BENCHARIF, A.(1992). L'industries agro-alimentaires dans les pays du Magreb, MEDIT. No .1/93

BENCHARIF, A.(1992). Le blé, la semoule et le pain.Rapport de synthèse du programme SEFCA. Montpellier.

BENGARAA, A.(1995). Organisation des entreprises face a la mondialisation des échanges, les cas du groupe marocainONA. Mimeo.CIHEAM-M.

CHANDLER, A.(1977). The visible Hand: The Managerial revolution in American Business. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge, Massasuchetts.

CHANDLER, A. (1990). Scale and Scope, The Dynamics of industrial Capitalism. The Belnap Press of Harvard University Press. Cambridge, Massasuchetts.

COASE, R. H. (1937). The Nature of The Firm. Economica N.S., 4 novembre.

FAKEI M; R. ICUALDI y R. NAILI. (1992). L'industrie agro-alimentaire en Tunisie. Colloque sur "Les industries alimentaires en Méditerranée, BARI, 1-3 octobre.

GREEN, R. (1993). La dynamique des filières agro-industrielles et ses conséquences sur les bassins de production méditerranéennes. *MEDIT*. Bologna.

GREEN, R; L. LANINI y B. SCHALLER. (1994). Technical and Organisational innovations in The Food System: The Case of Fresh Products in France. Seminario "Economies of Innovation: The Case of Food Industry, Piacenza. 10-11 juin.

LIEBENSTEIN, H. (1976). *Beyond economic Man*. Cambridge, Massachussets, Harvard University Press.

LIEBENSTEIN, H. (1978). *Generale X-Efficiency Thepru and Economie Development*, Oxford University Press, New York.

LIEBENSTEIN, H. (1987). *Inside the firm: the Efficiencies of Hierarchy*. Cambridge, Harvard University Press.

NAILI, A.; R. KHALDI y M. FAKER. (1992). Ajustement structurel et filières agro-alimentaires en Tunisie. Colloque sur "Les industries alimentaires en Méditerranée. BARI, 1-3 octobre.

PANZAR, J. y R. WILLING. (1975). Economies of scale and economies of scope in multioutput production. *Economic Discussion Papers 33*. Bell Labs.

PANZAR, J. y R. WILLIG. (1981). Economies of scope. *American Economie Review* 71. Mai.

PEREZ, R. (1994). Les cultures d'entreprise Méditerranéennes. Colloque sur "Les industries alimentaires en Méditerranée. BARI, 1.3 octobre.

PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press. MacMillan, Inc. New York.

RAHMANI, M. (1992). L'industrie agro. alimentaire au Maroc. Colloque sur "Les industries alimentaires en Méditerranée. BARI. 1-3 octobre.

RASTOIN, J.L. (1993). Perspectives agro-alimentaires méditerranéennes, in *Revue Economie et Gestion Agro- Alimentaire*. No. 27. Avril. Paris.

SCHALLER, B. (1995). A propos des èconomies de variété. Mimeo. INRA- ESR-LEIAA. Ivry.

TEECE, D. (1980). Economies of Scope and The Scope of Entreprise. *Journal of Economic Behavior and Organisation*, septembre. Vol. 1.

WILLIAMSON, O. (1985). *The Economic Institutions of capitalism*. The Free Press. MacMillan, Inc. New York.

VILLIAMSON, O. et S.G. WINTER. 199 1). *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Developpement*, Oxford University Press.