

# AGRONEGOCIO Y DESARROLLO SUSTENTABLE

**Fava Neves, Marcos<sup>1</sup>**  
**Thomé y Castro, Luciano<sup>2</sup>**

Recibido: 17-03-2008      Revisado: 25-05-2008      Aceptado: 31-10-2008

## RESUMEN

Existe una gran discusión, principalmente en Brasil, respecto del conflicto entre el agronegocio y la agricultura de pequeño porte o familiar. Al mismo tiempo, se considera cada vez más, la cuestión de la sustentabilidad para el desarrollo de los negocios en todas las áreas. Este artículo tiene como principal objetivo discutir un método para el desarrollo de proyectos de viabilidad y atracción de inversiones en el cual se considere la vertiente de la sustentabilidad económica, pero también la social y la ambiental. El artículo muestra primero la importancia de una orientación para mercado de un proyecto en agronegocio que tradicionalmente estuvo más orientado a la producción. Luego, sugiere cuatro dimensiones fundamentales para que sean incorporadas en proyectos de viabilidad en agronegocios. La primera tiene que ver con la viabilidad técnica y económico-financiera; la segunda tiene que ver con la viabilidad organizativa, es decir, la capacidad que tienen los agentes de coordinar transacciones de forma eficiente; la tercera tiene relación con la competitividad del Sistema Agroindustrial (SAG) existente; y finalmente, la cuarta, se refiere la sustentabilidad. El artículo también muestra casos emblemáticos que reflejan experiencias reales de esos modelos.

**Palabras clave:** agronegocios, proyectos agroalimentarios, gobierno, agencias de desarrollo integral, Brasil.

## ABSTRACT

There is a big discussion, mainly in Brazil, about the conflict between the agribusiness and small-family agriculture. At the same time sustainability is considered for the development of agribusiness in all the areas. The article has as main objective to discuss a method for the development of viable projects that attract investments but that take in to account economic, social and environmental sustainability. First of all, this article shows the importance of an oriented market approach for an agribusiness project. Traditionally these projects were more oriented to production. Then, the article suggests four fundamental dimensions to be incorporated in the feasibility analysis of agribusiness projects: The first is the technical, financial and economic feasibility. The second is the organization feasibility, that is, the capacity of actors to coordinate transactions in an efficient way. The third is related to the competitiveness of the agri-food system, and finally, the fourth is the environmental sustainability. The article presents emblematic cases that reflect the real experiences of those models.

**Key words:** agribusiness, agrifood projects, government, international development agencies, Brazil.

---

1 Ingeniero Agrónomo (Escuela Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo -USP-, Brasil); M. Sc. y Doctor en Administración de Empresas (FEA-USP, Brasil); Postgraduado en Agribusiness y Marketing Europeo (Francia) y Canales de Distribución (Holanda). Profesor de la Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, campus de Ribeirão Preto. **Dirección postal:** campus de Ribeirão Preto. Av. Dos Bandeirantes, 3900 14040-900. São Paulo, Brasil. **Teléfono:** +55-16-6023892; **Fax:** +55-16-6334411; **e-mail:** mfaneves@usp.br; **Web:** <http://www.favaneves.org>

2 Postgraduado en Administración de Empresas (Universidade de São Paulo, USP, Brasil); M. Sc. en Administración (USP, Brasil); Doctorando en Administración de Empresas (FEA-USP, Brasil); Director de Markestrat, Proyectos e Investigación en Marketing y Estrategia. **Dirección postal:** Av. Presidente. Vargas, 2001 sala 143/144. São Paulo, Brasil. **Teléfono:** +55-16-34565555; **e-mail:** ltcastro@markestrat.org

## RÉSUMÉ

Dans des régions pauvres au monde, il y a aujourd'hui une opportunité intéressante de discuter des projets agroalimentaires durables. Cet article présente une méthode dont on propose l'étude de quatre dimensions fondamentales à être insérées dans des projets agroalimentaires et utilisées par des gouvernements et agences de développement pour attirer les investisseurs. La première dimension concerne la viabilité technique et économique; la deuxième, les aspects organisationnels, la capacité des intervenants de coordonner de façon efficace leurs transactions. La troisième concerne la compétitivité et la quatrième dimension concerne la durabilité de l'environnement. Dans ce travail ont exposé des cas emblématiques qui ont aidé les auteurs à développer la méthode proposée.

**Mots-clé :** Agro négoce, projets agroalimentaires, gouvernement, agences de développement international, Brésil.

### 1. INTRODUCCIÓN

Dos puntos que pueden enriquecer muchos planes de negocios en Sistemas Agroindustriales (SAGs) son el propio concepto de SAG, cuando es explorado en el área del plan de negocios, y la inserción de una visión de inclusión social.

Con respecto al primer punto, son conocidos los modelos de planes de negocios existentes en la literatura. Algunos están más orientados hacia la viabilidad financiera, discutidos en artículos sobre presupuesto empresarial, como en Clemente (2002) y Bernardí (2002), así como la visión más amplia del planeamiento estratégico (Lambin, 2000; Chiavenatto y Sapiro, 2003). También se conocen los modelos de gestión agrícola y los planes de viabilidad de culturas o emprendimientos agrícolas.

Sin embargo, cuando se utiliza una visión de SAGs (Sistemas Agroindustriales) traída por Zylbersztajn y Farina (1999), esos planes -por separado- pueden representar una parte pequeña de la viabilidad total de la inversión. Muchas veces los planes aislados no consideran los aspectos opuestos existentes de un SAG, de modo que la viabilidad de un negocio aparentemente positiva desde el punto de vista financiero puede volverse inviable por la simple inviabilidad operativa u organizacional de lidiar con un importante proveedor o un cliente. Este punto es muy debatido en Zylbersztajn (2005), cuando se refiere a la insuficiencia del análisis puro de la teoría económica clásica para indicar viabilidad o máxima ganancia.

Esto es aún más evidente con los comentarios de Cook y Chaddad (2000), cuando destacan las recientes transformaciones de la agroindustrialización haciendo referencia al crecimiento de la importancia de los insumos, industrialización y distribución en relación con la producción agrícola y la modificación de la relación de la hacienda con actividades de la "no hacienda". De hecho, estas actividades de la "no hacienda" deberán ser viables tam-

bién para que la actividad hacienda tenga algo de éxito.

Incorporando en este contexto la problemática de la inclusión social, el segundo punto, un plan de negocio puede no tener en su concepción una preocupación en desarrollar un modelo más inclusivo del punto de vista de generar nuevos emprendedores y garantizar transferencia de tecnología (viabilidad social). Esta temática, muy discutida por las vertientes de responsabilidad social y administración corporativa, cobra gran importancia por el momento en que la humanidad se encuentra, sobre todo en el área de la agricultura y la ganadería (Machado Filho, 2006). Además, diversos agentes públicos colocan esta dimensión como factor primordial para la viabilidad de un proyecto, sea por su aceptación política o para la obtención de recursos para su financiamiento (Banco Mundial, 2004).

Un proyecto de esta naturaleza, que incluye consideraciones de viabilidad en diferentes dimensiones y que también tenga consideraciones sociales, es de interés directo para los agentes públicos que busquen atraer empresas hacia una región específica; pero principalmente más interesados en el desarrollo que esas empresas pueden proporcionar a la región, ya que los beneficios pueden no quedar restringidos a los impuestos y empleos, sino también en la dinámica de la relación económica saludable con grupos de proveedores de materias primas y servicios y los clientes, generando beneficios a largo plazo para toda una red desarrollada. Sin duda, también es de interés para los agentes privados el que tengan una visión sistemática y a largo plazo de sus negocios, ya que ellos necesitan ser exitosos. La comprensión de un modelo amplio como este facilita la visualización de las potencialidades de desarrollo y beneficios generados (exteriorizaciones positivas de un proyecto), facilitando la comunicación con agentes públicos cuando se realiza una negociación para la instalación de sus operaciones en un determinado lugar.

Este artículo justamente tiene como finalidad introducir un concepto de Proyecto Integrado de Negocios Sustentables. Sin ningún tipo de pretensión de querer unir y agotar todas las dimensiones posibles e importantes de un proyecto, este artículo busca resaltar y señalar direcciones para el enriquecimiento del diseño de planes de negocio en los SAGs existentes, principalmente en Brasil, así como motivar la investigación en esta importante área que es el diseño de modelos de viabilidad en SAGs.

**2. OBJETIVO Y MÉTODO**

Este artículo tiene como objetivo discutir un método para el desarrollo de proyectos de viabilidad y atracción de inversiones que considere la vertiente de la sustentabilidad económica, como así también la social y la ambiental.

El método para el desarrollo de este escrito se inicia primero por ensayo teórico, seleccionando aspectos de la literatura que fundamenten la proposición de un concepto que contribuya al enriquecimiento del área de desarrollo de planes de negocio y viabilidad en los agronegocios. Son seleccionados aspectos de administración general, marketing y economía de los costos de transacción de forma teórica, simultáneamente con la construcción del concepto de Proyecto Integrado de Negocios Sustentables, llamado de aquí en adelante PINS.

En un segundo momento se utiliza un método de múltiples casos. Se visitaron empresas que utilizan un modelo de negocio que se aproxima al concepto aquí expuesto, de las que se recolectó información sobre los productos producidos, fecha de inicio de las actividades relaciona-

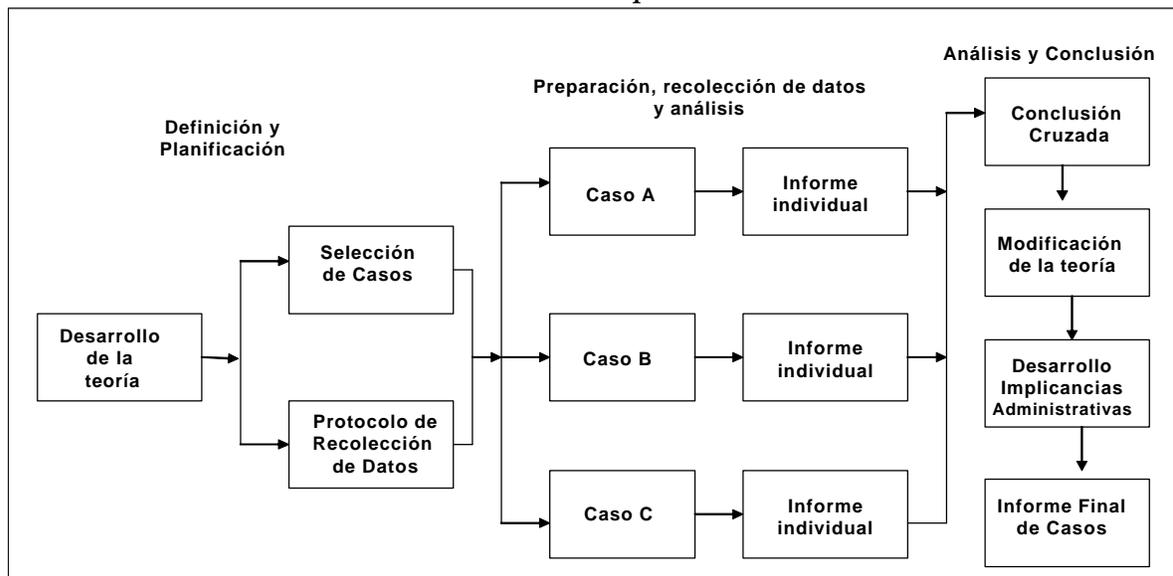
das con el proyecto en cuestión, la responsabilidad de los productores agrícolas en la relación con la empresa, las responsabilidades de la empresa ante el productor agrícola, la ganancia familiar de pequeños productores, tamaño de los lotes, entre otras.

Es importante sugerir cómo derivar conclusiones de un estudio de múltiple casos. Yin (2001) trae un esquema interesante en donde los pasos y procedimientos de una estrategia de investigación, a través de estudios de casos se relacionan con la opción de un procedimiento de múltiples casos. Existen tres fases de acuerdo con el autor, a saber: (1) la definición y la planificación de los casos; (2) la preparación y la recolección de datos y análisis de las informaciones; y, (3) nuevamente el análisis y las conclusiones.

En la Figura Nº 1 se realiza la revisión de la teoría que se orienta a la elección de las empresas y al desarrollo de los protocolos de recolección de datos de esta investigación. Se trata de las guías de entrevistas y la forma como se estructuró el informe de casos. A continuación, los tres casos siguen su curso en paralelo, para que después se desarrollen informes finales separados; y, finalmente, un informe único que cruza las informaciones trabajadas en las tres diferentes empresas.

Se identificaron aspectos comunes en los proyectos de esas empresas que llaman la atención y de hecho pueden enriquecer esta interesante área de la planificación. El informe de casos es elaborado con base en las informaciones buscadas, descriptas en el método anterior, que permiten algún tipo de comparación.

**Figura 1**  
**Método de Múltiples Casos**



Fuente: Adaptado de Yin (2001)

### 3. EL MODELO PINS

El modelo PINS tiene como objetivo principal el análisis y se inicia con base en una empresa «ancla» que tenga capacidad de actuación en el mercado. Se trata de un concepto dirigido por la demanda donde la producción ya estará vendida o encomendada mucho antes de la decisión de producción. Sin embargo, se debe preguntar quiénes son estas empresas «anclas» en determinado SAG.

Lo que define una empresa «ancla», puede ser mencionado aquí como la empresa que posee los «residual rights» o derechos residuales; es decir, es la empresa que en determinado SAG comanda la demanda, estimula los negocios; sin ella el SAG tendría dificultad en continuar existiendo. De hecho, ésta es una empresa que posee un diferencial importante del punto de vista del consumidor en términos de producto (una marca por ejemplo) o servicios superiores. De acuerdo con Sauv  (2005), discutiendo el papel de dos empresas líderes en el sector de vegetales semi-procesados en Francia y citando a Lorenzoni y Baden-Fuller (1995), estas empresas componen el llamado centro estratégico. Su papel es crear valor para sus socios, definir reglas y construir capacidades al mismo tiempo que establece y estructura una estrategia de la red. Estos papeles ayudan a identificar quién es el centro estratégico en una *network*, o «ancla» agrícola.

Es conveniente desarrollar más esta cuestión de la base del modelo, a saber, la orientación hacia el mercado. En la realidad de mercado actual surgieron muchas empresas ofertantes, con innumerables ofertas y marcas, mayor competencia, siendo el marketing un recurso fundamental. Hay una nueva orientación, con miras a satisfacer plenamente un determinado grupo de consumidores, ofreciéndoles lo que desean, de manera mejor que la competencia. Al contrario de producir lo que se sabía (en un ambiente de poca competencia y después dejar que el personal de ventas se ocupase de crear y estimular la demanda, almacenando los canales de distribución y llevando los productos a los consumidores, a las empresas), se pasa a realizar investigaciones orientadas a percibir lo que los consumidores estaban pidiendo y a lanzar productos que tienen por objetivo final su completa satisfacción. Este es el pensamiento en marketing: un pensamiento invertido (Kotler y Keller, 2005).

La evolución del pensamiento gerencial viene de una *era de la producción*, donde la filosofía del negocio se concentraba en la eficiencia de la fabricación; seguida por la *era de las ventas*, en que la filosofía del negocio se concentraba en las ventas de productos existentes; para llegar a la *era del marketing*, donde la filosofía de los negocios se concentra en las necesidades y deseos de los clientes. La empresa ofrece valores a los clientes. Terminó el tiempo en el cual se produce lo que se sabe producir. Ahora el punto de partida es lo que necesitan y desean los consumidores (Kotler y Keller, 2005).

Ser dirigido por la demanda significa colocar la perspectiva del cliente en la toma de decisión diaria en la empresa. Significa entender cuáles son estas necesidades de los consumidores finales e intermediarios (industrias, distribuidores), a través del proceso de investigación, analizando el comportamiento de estos consumidores y del mercado, para visualizar cuáles son los segmentos de consumidores que pueden ser satisfechos, cuáles serán objeto de actuación de la empresa, qué tipo de diferenciación puede ofrecerse, cómo generar y adaptar productos, marcas y envases para atender a estas necesidades, las estrategias correctas para aplicar los precios en estos productos, colocarlos a disposición de los consumidores a través de canales de distribución, y comunicar a través de la propaganda, de la publicidad y de otras herramientas (Lambim, 2000).

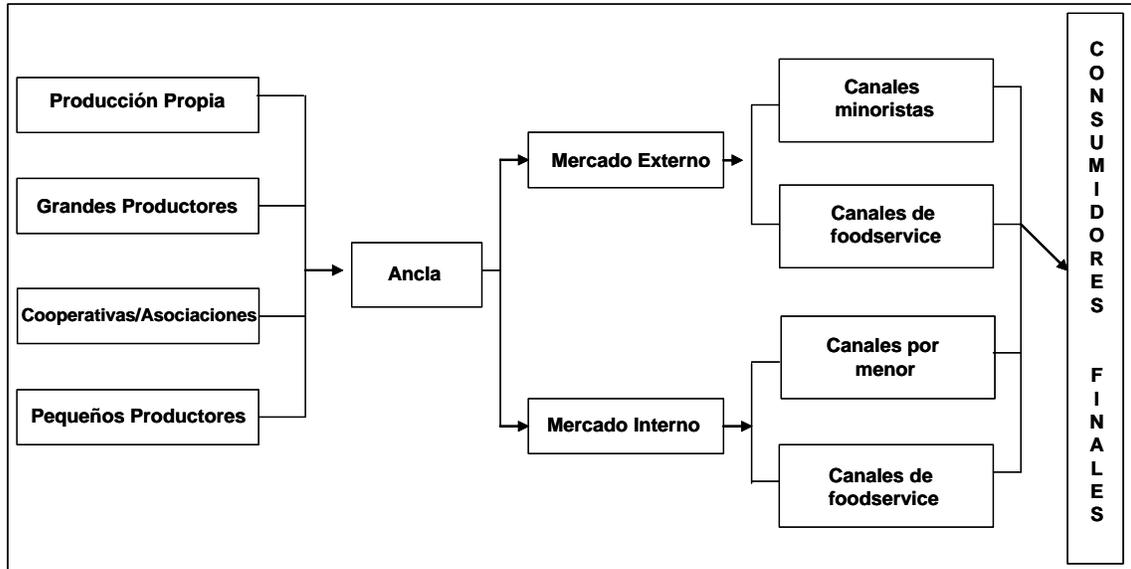
Se espera que un «ancla» agrícola tenga esa orientación de marketing, de donde provenga justamente su papel de centro estratégico o capitán del SAG. Son muchos los errores del pasado y mucho más aún los del presente con el exceso de oferta y las bajas en los precios en el sector de alimentos, tal y como lo señalan las diferentes investigaciones que analizan a la región brasilera de Petrolina y Juazeiro, en las cuales destacan una súper oferta de mango, escasez de coco para agua de coco o la histórica problemática brasilera con la producción de café y quema de *stock*.

Los ejemplos de preguntas que deben incomodar siempre al gestor en la línea de la orientación para marketing, son:

- ¿Cómo se puede crear un concepto encima de la oferta propia?
- ¿Cómo entender donde está el valor en la red de negocios
- ¿Cómo ser creativo?
- ¿Cómo ser receptivo a nuevas ideas (ruptura de preconceptos)
- ¿Cómo simular situaciones diferentes?
- ¿Cómo hacer que el cliente se sienta que «forma parte» de la empresa?
- ¿Cómo crear barreras para no perder un cliente (¿está atado a la empresa)?

Dada esta premisa básica de «ancla» agrícola y orientación para mercado, se tratarán de aquí en adelante los detalles del modelo PINS. Este requiere gestión de proyectos o planes de negocios, con visión integrada, no restringida a los límites de la empresa, que reconozcan la necesidad de competencia y que valore la sustentabilidad, no como gravamen, sino como una estrategia de desarrollo. La Figura N° 2 presenta un esquema del PINS, el cual será detallado a continuación.

**Figura 2**  
**El Modelo del Proyecto Integrado de Negocios Sustentables**



PROYECTO	INTEGRADO	DE NEGOCIOS	SUSTENTABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigor de análisis</li> <li>- Rigor de análisis de mercadeo</li> <li>- Organización (cronograma de implementación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inter-organizaciones</li> <li>- Visión de las cadenas</li> <li>- Transferencia de tecnología y especificaciones requeridas</li> <li>- Cooperativas</li> <li>- Asociaciones</li> <li>- Gobierno</li> <li>- Sistema</li> <li>- Bancos públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visa ganancias</li> <li>- Control de costos</li> <li>- Innovaciones</li> <li>- Búsqueda permanente de competitividad</li> <li>- Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medio ambiente</li> <li>- Comercio Justo</li> <li>- Orgánico</li> <li>- Empleo</li> <li>- Desarrollo social</li> <li>- Desarrollo local</li> <li>- Condiciones de trabajo</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Los puntos de la figura en cuestión van a ser detallados en los siguientes cuatro sub-apartados.

**3.1. LA DIMENSIÓN DEL PROYECTO**

Para reflexionar cuál es la empresa que se puede atraer del agronegocio, es preciso pensar en términos de proyecto de viabilidad y atracción. El rigor del análisis tiene relación, en primer lugar, con la viabilidad técnica de la producción sobre aquella actividad que se pretende instalar. Se sabe que el procesamiento de alimentos depende de las variedades de adaptación; muchas veces esto requiere diferentes modelos de inversión y de costos, tanto agrícola como industrial. La primera pregunta a ser respondida es *¿qué alimentos o fibras pueden producirse técnicamente en la región?* En esta línea, se hacen estudios de viabilidad para

la diversificación de cultivos en una región como el Semi-Árido brasileiro por la EMBRAPA Semi-Árido; están en la base de modelos de negocio, pues permitirán enviar a partir de ellos señales positivas de futuros negocios.

La segunda pregunta tiene relación con el mercado del producto a ser producido. Insistir en culturas o alimentos con exceso de competidores es un error. Es preciso entender el comportamiento de la demanda tanto en términos cuantitativos (previsión de volúmenes que serán comercializados externamente e internamente al país, ventanas de oferta) como también las transformaciones cualitativas en el consumo como formato del alimento o fibra que tiene mayor posibilidad de crecimiento o con tendencias evidentes. La segunda pregunta a responder es *¿existe mercado y cuál es el comportamiento de éste para lo que*

*se puede producir?* Trabajos como el de la «Citricultura en 2015», presentado por Neves, Jank y Lopes (2007) muestran detalles al respecto.

Si se tienen actividades viables desde el punto de vista técnico y de mercado, sólo resta saber cuál va a ser el atractivo para un inversor del área para que se inicie en esta actividad en la región. No hay nada mejor para atraer una empresa que una simulación bien hecha de un proyecto de inversión de su actividad de la región. Esta información será crucial para que el agente atraiga a esta empresa. La tercera pregunta, por consiguiente, será *¿es financieramente atractivo para un inversor esta actividad?* En esta previsión quedan claros dos cronogramas de implementación, gastos e ingresos y las actividades que deben ser desarrolladas. Trombin (2007) mostró cómo un proyecto de citricultura puede ser viable financieramente en una nueva frontera agrícola para el cultivo de cítricos en Brasil.

### 3.2. LA DIMENSIÓN INTEGRADA

Gran parte de los negocios falla no por las respuestas a las tres preguntas propuestas en la realización del proyecto, pero sí por la falta de una visión integrada de negocios. Existen otras preguntas fundamentales que deben ser realizadas y que tienen poca relación con los análisis de viabilidad técnica, de mercado y de orden financiero. A continuación se disertará acerca de administración y de coordinación en un SAG.

Cuando una empresa se instala en una región, precisa comprar a los proveedores de forma competitiva y venderles a los clientes. La forma como la empresa deberá estructurar estas relaciones con tales agentes será fundamental para su desarrollo. En el agronegocio de Brasil son incontables los ejemplos de conflictos y empresas, a veces incluso sectores enteros desaparecieron de una determinada región por problemas en las relaciones en la compra y en la venta.

De acuerdo con Farina *et al.* (1997) la estructura de administración es la forma como una empresa elige para «administrar» una transacción con un agente. Esta forma puede ser desde la relación interna (integración vertical) o cuando esta relación se da desde la forma externa, cuando las partes tienen relaciones de compra y de venta en el mercado. Esto quiere decir que una industria puede establecer producción propia (integración vertical-verticalizada), establecer contratos con productores en un plazo más largo o, en otro extremo, simplemente comprar en el mercado *spot*. La forma de adquirir los productos de los productores también puede variar. Esta compra puede provenir de grandes productores, o de Cooperativas de pequeños productores, inclusive de pequeños productores aislados.

*La integración vertical* (producción propia) genera empleos, salarios, impuestos, exportaciones y, además, genera la transferencia del conocimiento a sus empleados, que pueden convertirse en emprendedores (inducción de polos de tecnología en el entorno). Como ejemplo de esta estrategia se tiene a Del Monte en Assú (RN).

Comprar a los *grandes productores* también genera beneficios como los mencionados anteriormente, además de una más rápida transferencia tecnológica, pudiendo también generar rápidamente nuevos emprendedores. Como ejemplo de esta estrategia se tiene a Intermellon, en Mossoró, que exporta melones.

Comprar a *pequeños productores y cooperativas* puede ser mejor en términos de distribución de ganancia y desarrollo, ya que se tienen más familias involucradas en la producción. Como ejemplo de esta estrategia se halla la empresa Caliman y la Cooperativa Pindorama. Especialmente la empresa Caliman, por el hecho de tener integrados asentados, hace que la transferencia tecnológica sea más efectiva y rápida, pudiendo generar rápidamente nuevos emprendedores. Los productores que son proveedores de papaya para la empresa Caliman tienen inclusive acceso a recursos del PRONAF (Programa Nacional de Agricultura Familiar de Brasil).

También es preciso avanzar en la discusión de cuándo un modelo u otro de transacción es más viable. Según Williamson (1985), si se ignoraran las dificultades en las relaciones compra-venta, los costos de transacción, la información desigual a las empresas y un cierto comportamiento oportunista de las partes siguiendo presupuestos básicos de las transacciones, podría afirmarse sin lugar a dudas que lo mejor que una empresa puede hacer es concentrarse en aquello que mejor hace; por ejemplo, la producción industrial de jugo de frutas; y lidiar con terceros para adquirir aquello que no produce, por ejemplo, producción agrícola de frutas. Para una empresa dedicada a la industria de jugo que quiere disminuir riesgos al tener que lidiar con proveedores no confiables en calidad y cantidad, es obvio que lo mejor que puede hacer es producir ella misma en vez de comprar frutas de esos proveedores. El resultado será que pasará a existir una empresa grande y fuerte, en vez de una grande y fuerte red de negocios competitiva. Por eso se adiciona una cuarta pregunta en la línea del PINS: *¿Existe viabilidad desde el punto de vista de la relación con los proveedores?*

Porque si es difícil relacionarse con los productores locales, si no son confiables y si ellos tienen información que el comprador no tiene; y si esto es usado a favor de ellos en la negociación, existirá una tendencia de concentración muy clara (Azevedo, 1996). La quinta pregunta que queda en esta etapa es *¿cómo puede construirse un modelo más «inclusivo», integrado en el punto de vista de relacionarse con*

*mayor cantidad de productores independientes o cooperativas?*

Una forma posible y que puede ser la clave de una futura investigación es acondicionar incentivos y ventajas en la instalación de «anclas» agrícolas a proyectos que contemplen la relación con el mayor número de productores. Esto incluye a los bancos públicos, la relación con cooperativas y asociaciones, como se ilustró en los ejemplos anteriores. Es un punto clave de verificación sobre hasta qué punto los incentivos pueden minimizar los costos de transacción existentes con productores menores.

Esto no sería totalmente sustentable porque el agente público precisa ver si desde el punto de vista del costo de relacionarse con estos diversos productores, esta cadena no se vuelve inviable. Para tal fin, los modelos contractuales bien realizados son también aspectos del análisis de viabilidad. Modelos interesantes como los utilizados en el Sur de Brasil con la integración de aves y porcinos son ejemplos de coordinación vertical de las relaciones, como la existencia de cooperativas y asociaciones lo son en la existencia de coordinación horizontal de la producción. La quinta pregunta es entonces *¿cómo fomentar la mejor coordinación en la relación productor y «ancla» agrícola para evitar la concentración excluyente?* En la línea de construcción de contratos, Neves y Castro (2003) sugieren una forma de construcción de éstos con simulaciones de situaciones de riesgo a los que se exponen las partes. La propia línea de contratos otorga diversas contribuciones en el diseño de contratos con incentivos benéficos para la relación, como la búsqueda del equilibrio cooperativo en Barzel (2000).

### 3.3. LA DIMENSIÓN NEGOCIOS

En las preguntas anteriores se colocaron varios prerrequisitos para el negocio: técnicos, financieros, de mercado y de organización. Es evidente que esta cadena debe generar lucro por encima del costo y oportunidad del capital de los agentes económicos que están invirtiendo en la actividad, tanto proveedores de insumos, productores agrícolas, agroindustrias y distribuidores. A pesar del análisis financiero inicial, debe quedar clara la premisa económica, porque de ahí viene la base del negocio sustentable para los involucrados.

Lo que sustenta a un negocio en el largo plazo es también la innovación y la calidad creciente, como ocurre en el caso de la uva sin semilla y la adaptación de variedades para el aprovechamiento de ventanas de exportación interesantes en la región de Petrolina y Juazeiro (Rabobank, 2005). Por eso la sexta pregunta colocada es *¿cómo incentivar la competitividad de la cadena montada?* La disponibilidad de centros de investigación, universidades, la facilidad de apoyo en la gestión técnica y de negocios, están entre las iniciativas más importantes.

Factores que ayudan en esta dimensión:

- Diversificación de mercados donde se compra y vende (lo que reduce riesgos de abastecimiento);
- Alta diversificación de productos (línea extensa)
- Experiencia en el agronegocio (tradición);
- Control de la logística de distribución;
- Marca conocida mundialmente;
- Gran inversión en I+D;
- Gestión empresarial y de alto nivel;
- Altamente innovadora en los productos y líneas de productos;
- Cuidados con el manejo, calidad, estandarización y envases;
- Sociedades con marcas mundiales;
- Empresa con empuje en el área internacional (*approach* agresivo de mercado);
- Busca capturar valor a través de la creación y desarrollo de una marca;
- Control de la zafra vía Web;
- Inversión en I+D, integrada con las universidades;
- Vende bastante en el creciente canal de ventas del *foodservice* (restaurantes, empresas de comidas colectivas)
- Personalización de los envases de acuerdo con el mercado.

### 3.4. LA DIMENSIÓN SUSTENTABLE, EL «S» DEL PINS

La sociedad viene preocupándose cada vez más con el concepto de sustentabilidad. Además de las respuestas colocadas a las seis preguntas citadas anteriormente, la preocupación sobre el medio ambiente radica en donde estas empresas irán a instalarse, así como propuestas relacionadas con la producción de orgánicos o de comercio justo o *fair trade*, incluyendo ahí las cuestiones de condiciones adecuadas de trabajo.

El movimiento ambiental u «onda verde», conjuntamente con el movimiento orgánico, ejercen enorme presión sobre las cadenas productivas. La preocupación con los impactos que la explotación agropecuaria causa en el medio ambiente ha hecho que la legislación ambiental sea cada vez más rígida. El constante seguimiento de la opinión pública (incentivado también por los medios de comunicación) muestra la motivación de la sociedad en vigilar a las empresas y también a sus procedimientos.

Según Giordano (2003, citado por Neves y Castro, 2003), *«lo más interesante es que no sólo se abordará productos, sino también sistemas de producción ambientalmente correctos. Se tratará de otro fenómeno ocurrido en los últimos diez años que fue la transición del foco sólo en el medio ambiente para un foco más amplio, más subjetivo y más complicado, del cual el medio ambiente hace parte, llamado sustentabilidad. Para muchos consumidores no basta sólo que el producto sea 'verde'. El modo de producción debe ser sustentable».*

También, según este mismo autor, se puede tener la siguiente definición: «*sustentable* tiene como sinónimo la palabra soportable. Por lo tanto se tiene que un determinado medio tiene una capacidad de sustentación o de soporte, determinada por el conjunto de factores que lo componen».

Para Ottman (2000) la sustentabilidad comprende tres componentes que son: el ambiente, el desarrollo económico y la distribución equitativa de recursos para todos.

Para la Organización de las Naciones Unidas:

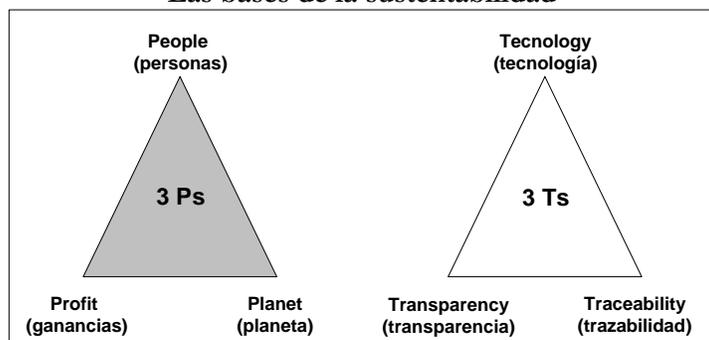
- Desarrollo sustentable es: «la mejora de la calidad de vida de la humanidad respetando la capacidad de soporte (sustentabilidad) de los ecosistemas».

- La Economía sustentable es: «el producto del desarrollo sustentable con el mantenimiento de la base de producción de recursos naturales».

- La Sociedad sustentable es: «aquella que podría continuar desarrollándose adaptando y aumentando conocimiento, organización, eficiencia técnica y sabiduría».

Este concepto muy discutido en los congresos de la *International Agribusiness Management Association* recibió el «apodo» de 3Ps de la sustentabilidad: *People* (personas), *Profit* (ganancias), *Planet* (planeta). La preocupación que las organizaciones deben tener con las personas involucradas directamente e indirectamente con el negocio, la ganancia que garantiza la continuidad de la inversión por lo atractivo y finalmente la preocupación con el medio (Figura N° 3).

**Figura 3**  
**Las bases de la sustentabilidad**



Fuente: elaboración propia.

Según Giordano (2003, en Neves y Castro, 2003), la sustentabilidad está siendo presionada por cuatro factores principales, que son:

- Preocupación con el estado del ambiente;
- Presión de los órganos reguladores del medio ambiente;
- Nuevas oportunidades potenciales de mercado, tales como las involucradas con energía y gestión de recursos;

- Nuevas demandas de los consumidores y de los miles de tomadores de riesgo corporativos.

La fuerza de mercado de estos reclamos es notable; algunos datos sencillamente sorprenden. Citando por ejemplo al mercado de orgánicos, este sector activó fondos cercanos a los US\$ 28.000 millones en 2005, de acuerdo con la IFOAM (2005), con un crecimiento notable a pesar de que tiempo atrás muchos creían que se trataba de un producto en vías de extinción.

Otro movimiento interesante es el movimiento «*fair trade*» o comercio justo. Formado por organizaciones no gubernamentales (tercer sector), son los responsables de comprar y distribuir productos de poblaciones localizadas en países pobres y revertir el recurso para el desarrollo de las mismas. Datos de 2003 indican que países como Suiza y Holanda ya tienen cerca de 3,5% de su comercio de alimentos representado por productos con el sello *fair trade*. Otros como EE.UU., Dinamarca y Reino Unido tienen entre el 1 y 2% de participación. Las cifras de ventas absolutas muestran una tendencia clara de crecimiento de este tipo de producto. Un dato curioso es que el 30% de la banana y el 12% de la miel vendida en Suiza corresponden a marcas relacionadas con proyectos *fair trade*.

Colocado primero la tendencia por desarrollo de modelos sustentables y la valorización del consumidor por reclamos dirigidos a esto, vale la pena reflexionar sobre la propuesta del modelo integrado de citricultura del Valle de São Francisco y su posibilidad de posicionamiento.

Existen instituciones gubernamentales responsables de la garantía de sustentabilidad social y ambiental, pero además de eso, el órgano, secretaría o municipalidad que realiza este proyecto precisa fomentar, facilitar, destacar movimientos que vayan en esta línea. En la atracción de inversiones, la entrega de los beneficios requiere tener criterios como éstos. Por eso la pregunta final es *¿cómo incentivar el desarrollo sustentable en la actividad de la cadena productiva existente?* Se proponen algunas alternativas en los tópicos a seguir:

- Certificaciones nacionales e internacionales para su producción;
- Preocupación con la preservación y protección del medio ambiente;
- Creación de empleos directos e indirectos, en regiones pobres y con efecto multiplicador;
- Inversión de la empresa e infraestructura en las comunidades donde está insertada;
- Recaudación de impuestos al municipio y al Estado;
- Valorización del cuerpo funcional a través de cuidados con la salud de los empleados;
- Promover la inserción social en comunidades extremadamente carentes y sin recursos;
- Fijación de estas comunidades en el campo.

#### 4. CASOS EMBLEMÁTICOS DE MODELOS DE NEGOCIO SUSTENTABLE EN LOS AGRONEGOCIOS

En el Cuadro N° 1 se presentan datos consolidados para la evaluación referente a empresas que utilizan modelos de negocio que consiguen insertar productores de menor porte o familiares en sus redes de abastecimiento de forma competitiva. Esto es importante porque destaca una falsa contradicción, muy fuerte sobre todo en Brasil, entre agronegocios y agricultura familiar. El concepto de agronegocios propone simplemente el conjunto de empresas responsables de la producción, industrialización y distribución de alimentos, biomasa y fibras. Nada se cita en relación con el porte y el perfil de los productores. La inserción de la pequeña producción en SAGs sucede gracias a la mejor coordinación de los contratos con empresas que de hecho tienen acceso al mercado. Éstas se denominan centro estratégico de un SAG, o «ancla» agrícola.

Los 5 casos se refieren a la agricultura familiar del nordeste brasileño que consiguen acceso al mercado por la integración con empresas «ancla» (Agropalma, Brasil Ecodiesel, Calimaan, Intemellon, Pindorama) y dos casos tradicionales del Sur de Brasil (SAG de Aves y Tabaco), donde pequeños productores consiguen tener acceso a grandes multinacionales que coordinan la producción.

Los casos expusieron informaciones en relación a productos, tamaño de lotes, producción, ganancia familiar y formas de abastecimiento, los cuales son vistos en el cuadro a seguir. En estos casos lo que llama la atención es la forma con que estos productores consiguen insertarse en el mercado, con contratos de ventas estables y al mismo tiempo consiguen transferencia de tecnología ya que son entrenados por la empresa «ancla».

Para los productores aislados es cada vez más difícil acompañar las tendencias de mercado. La asociación y el cooperativismo de hecho son excelentes alternativas cuando son viables desde el punto de vista de la coordinación. El modelo Pindorama trata sobre una cooperativa que hace contrato de colonato con productores que, a pesar de ser cooperativistas no tienen la tierra, pero sí contratos de producción por dos años con la cooperativa. A continuación (Cuadro N° 1) se presentarán los puntos comunes existentes.

Los factores que son comunes a estas empresas pueden ser destacados en los siguientes términos:

- Usos de diferentes formas de abastecimiento, siendo una de ellas los pequeños productores: estas empresas desarrollaron junto con la integración vertical una red de proveedores involucrando a pequeños productores. Estos movimientos son evolutivos y crecen con la madurez del proyecto. Es común el interés de las empresas en tratar de disminuir la verticalización del área de

producción y de aumentar la forma coordinada de los integrados, pero esto depende de la experiencia y del aprendizaje.

- Incentivos financieros para la integración de pequeños productores: ocurre especialmente en el caso del biodiesel, donde el gobierno brasileño realizó una experiencia en el acondicionamiento de incentivos fiscales para beneficiar a los pequeños productores. La obtención del sello social por parte de las empresas de biodiesel las califica para recibir el descuento. Esta experiencia es interesante como mecanismo de incentivos. Lógicamente la forma de controlarlo pasa a ser un desafío para el gobierno.

- Visión de medio y largo plazo: es evidente una visión de mayor plazo de esas empresas, dispuestas a desarrollar un conjunto de proveedores estables y que le permitan desentenderse del área de producción, como los casos mencionados en el Sur y también en la misma Intermellon y Caliman.

- Fuerte presencia de la empresa «ancla» en la coordinación de los contratos con los integrados: las empresas controlan de cerca el desempeño de los productores integrados y llegando a promover incentivos (premios y multas) en el precio pago conforme el resultado de calidad, como la Caliman Coloa.

- Fuerte visión social presente en los proyectos. Llama la atención, por ejemplo, la cultura organizacional de la Cooperativa Pindorama que fue fundada con el principio de inclusión social por el trabajo en el campo. El modelo de cesión de glebas por colonato a familias pobres propone un desafío para la producción y financiación que esa cooperativa viene enfrentando desde hace 50 años.

- Uso de la tierra del productor como ventaja competitiva para una mayor movilidad del capital de la empresa «ancla». El acceso a pequeños productores con tierra proporciona a estas empresas ventajas en términos de menor inmovilización del capital, para que éste sea conducido hacia donde pueda ejercer ventaja competitiva.

- Entrenamiento y asistencia técnica con fuerte presencia en todos estos emprendimientos, como pilar básico de sustentación.

- Contratos de garantía de compra que están presentes para disminuir la disputa constante y desarrollar una visión a mediano plazo, equitativa para las partes, por más que en diversos momentos exista insatisfacción (la cual es natural en cualquier relación comercial).

- Facilidad de crédito: los pequeños productores familiares enfrentan un desafío especial: el acceso al crédito, principalmente cuando los pequeños productores deben producir con alta tecnología, teniendo que invertir en sistemas de irrigación modernos y en paquetes de insumos e implementos más caros. Sin embargo, con los contratos de compra garantizados el agente financiero tiene mayor

Cuadro 1

## Brasil: algunos casos de proyectos sostenibles e integrados

Caso	Productos	Lote y Ganancia Familiar	Responsabilidades del Productor	Responsabilidades de la Empresa
<b>Agropalma</b>	* Aceite de palma/mamón * Biodiesel	* 10 ha * R\$ 15 a 20 mil por año por familia	* Producción * Disponen la tierra * Accede el Pronaf	* Asistencia técnica * Compromiso de absorber la producción agrícola a precios justos
<b>Brasil Ecodiesel</b>	* Biodiesel a base de mamón * Biodiesel a base de aceite de soja	* 25 ha, siendo 8 ha de plantación * R\$ 18 mil por año por familia	* Producción * Disponen la tierra * Accede el Pronaf	* Ofrece centros de servicios (atención en salud, educación, cultura, diversión) * Cede propiedad * Compra de la producción * Semillas * Insumos * Equipos agrícolas * Infraestructura * Asistencia técnica
<b>Caliman</b>	* Papaya	* 27 familias comparten 48 ha * Entre R\$ 600 y R\$ 1.200 por adulto	* Tierra (Asentados MST) * Dinero * Mano de obra * Reciben multa si no realizan el trabajo de cosechar, rastrillar, sembrar.	* Paquete tecnológico * Asistencia Técnica * Supervisión * Financiamiento de insumos
<b>Intermellon</b>	* Sandías (3 variedades) * Melones (6 variedades)	* 1500 hectáreas de integrados * Productor de 2 ha por semana (8 ha/mes) llega a tener ganancias de R\$ 7 mil/mes	* Área * Producción	* Aporta tecnología * Financia insumos
<b>Pindorama</b>	* Caña de azúcar * Coco * Maracuyá * Ananá * Acerola * Pasto	* De 5 a 30 ha * Maracuyá: 1 ha genera cerca de R\$ 1.000/mes	* Cultivar y cosechar, durante 2 años, las culturas de interés de la cooperativa	* Contrato de Colonato * Cede glebas gratuitamente, condicionado a la producción y a la buena utilización económica
<b>Fumo Sul</b>	* Tabaco			* Asistencia técnica * Financiamiento * Garantía de compra de la producción
<b>Aves Sul</b>	* Pollo		* Mano de obra * Agua, energía eléctrica, gas * Equipamiento, contrato de abastecimiento exclusivo	* Abastece * Matrices de producción (pollitos de un racionamiento, medicamentos, asistencia técnica)

Fuente: elaboración propia.

facilidad para conceder el crédito, inclusive pudiendo colocar a la empresa «ancla» como intermediaria en el proceso financiero; esto, claro, descontando directamente del pago del productor, rebajando de esta manera los costos.

Expuestos los puntos de estos casos emblemáticos de inserción de pequeños productores en el agronegocio de forma competitiva y teniendo en consideración las tendencias de mercado, en la próxima sección se presentan las conclusiones del trabajo.

### 5. REFLEXIONES FINALES

Este artículo colocó en el debate un concepto y una propuesta de plan de negocios para empresas del agronegocio que, además de preocuparse con la viabilidad económica adoptando herramientas técnicas, financieras y sobre

todo de marketing, destaca diversas formas para llegar a ser más inclusivo; y, por tal motivo, exitoso desde el punto de vista social.

Para Brasil este concepto es muy importante en un momento de crecimiento de cultivos extensivos como la caña de azúcar y la recuperación de los granos. Formas interesantes de inclusión necesitan debatirse sin los vicios ideológicos, pero con una visión de negocios responsable.

Ciertamente saber cuál debe ser el papel del Estado al incentivar y permitir que estos modelos funcionen es una frontera de investigación interesante. Algunos dirán que el papel del Estado es simplemente garantizar que las instituciones funcionen, para que los contratos de producción puedan realizarse y que los derechos de propiedad

sean garantizados. Otros dirán que además de esto, es preciso incentivar mediante políticas más incisivas de inclusión. De hecho es un tema excepcional de investigación en Brasil. Otro tema relevante es el referido a los límites de la eficiencia económica para tamaños de lotes de producción, que hagan viables a los pequeños productores, asegurando así la competitividad.

Es importante no conformarse con esta discusión y traer para el debate diferentes alternativas. Los casos que se presentaron en este artículo perseguían este objetivo. El éxito de un negocio está en la capacidad de prever escenarios y vislumbrar a través de la planificación nuevas oportunidades, nuevos mercados, nuevos productos (frutas y jugos, congelados, aperitivos, medicamentos...), en tener capacidad de pensar y de crear una marca, que incluso pudiera ser global, para huir de la pelea de precios y de la indiferencia. Nuevas tecnologías y la mayor explotación del modelo de inserción social en la comunicación de la empresa ayudarán a consolidar la imagen de la empresa que adopte un modelo como éste.

Es necesario replicar modelos de inserción social, transformándolos en un modelo tipo, de más fácil conocimiento y difusión. También lo es conocer más los estatutos y regímenes de las formas de organización de los productores (sus cooperativas), ya que éstas están compuestas por pequeños productores y diversas familias. Para finalizar conviene señalar que ideas como la creación de sellos de certificación del desarrollo local coronan un concepto de desarrollo que garantiza el aumento de valor.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, Paulo Furquim. 1996. *Integração Vertical e Barganha*. São Paulo: USP, Tesis de Doctorado en Economía de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad.
- BANCO MUNDIAL. 2004. *Brasil: Agricultura Irrigada na Região do Semi-Arido Brasileiro: Impactos Sociais e Externalidades*. Brasil: BM, abril.
- BARZEL, Yoran. 2001. *A Theory of Organizations to Supersede the Theory of the Firm* (working paper).
- BERNARDI, Luis A. 2003. *Manual de Empreendedorismo e Gestão*. São Paulo: Atlas, 1ª Ed., 314p.
- COOK, Michael; CHADDAD, Fabio Ribas. 2000. *Agroindustrialization of the Global Agrifood Economy: Bridging Development Economics and Agribusiness Research*. Forthcoming in *Agricultural Economics*.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. 1997. *Competitividade: mercado, estado e organização*. São Paulo: Editora Singular.
- IFOAM. 2005. *The World of Organic Agriculture - Statistics and Emerging Trends 2007*. En: <http://www.ifoam.org>; consulta: 26/05/2008.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. 2005. *Marketing Management*. EE.UU.: Prentice Hall.
- LAMBIN, Jean Jacks. 2000. *Marketing Estratégico*. 4a. ed. Portugal: McGraw-Hill.
- LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. 1995. «Creating a strategic centre to manage a web of partners». En: *California Management Review*, Vol. 37 (3): 146-163.
- MACHADO, Filho. 2006. Cláudio Pinheiro. *Governança Corporativa e Responsabilidade Social*. Brazil: Pioneira, 206 pg.
- NEVES, Marcos Fava; CASTRO, Luciano Thome. 2003. *Marketing e Estratégia em Agonegócios e Desenvolvimento*. Brasil: Atlas, 369 p.
- NEVES, Marcos Fava. 2003. «Marketing and Network Contracts (agreements)». En: *Journal on Chain and Network Science*. Volume 3 (1), May.
- OTTMAN, J. 2000. *Green Marketing: Opportunity for Innovation*. New York: Getting to Zero.
- RABOBANK. 2005. *São Francisco Valley Integrated Fruit Production: An Interesting alternative for new investments*. En: <http://www.codevasf.gov.br>; consulta: 10/12/2007.
- SAUVÉE, Louic. 2005. *Strategic interdependence and governance: empirical evidence with two agri-food networks in the fresh and processed vegetable sectors in France*. En: V Congreso Internacional de Economía e Gestão de Redes Agroalimentares, Ribeirão Preto.
- YIN, R. 2001. *Case Study Research. Design and Methods*. London: Ed. Sage Publications.
- TROMBIN, Vinicius Gustavo. 2007. *Proposição de um método para analisar a viabilidade da implantação de uma cadeia produtiva em um novo local: o caso da citricultura no pólo Petrolina-Juaqueiro*. Dissertação de Mestrado apresentada à EARP/USP, 236 p.
- WILLIAMSON, Oliver. 1985. *The economic Institutions of Capitalism*. EE.UU.: Macmillan. 450 p.
- ZYLBERSZTAJN, Decio. 1995. *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições*. Universidad de São Paulo, São Paulo: Tese (Livre-Docência), Departamento de Administração, Facultad de Economía, Administración y Contabilidad, 238 p.
- ZYLBERSZTAJN, Decio. 2005. *Papel dos Contratos na Coordenação Agro-industrial: um olhar além dos mercados*. XLII Congresso Brasileiro de Economia Rural, Ribeirão Preto.
- ZYLBERSZTAJN, Décio; FARINA, Elizabeth M. M. Q. 1999. «Strictly Coordinated Food-Systems: Exploring the Limits of the Coasian Firm». En: *International Food and Agribusiness Management Review*, 2: 249-26.