

Cosechando los beneficios de los agronegocios en América Latina

Argentina y Brasil ya son gigantes agrícolas, aunque existe gran disparidad entre lo que han avanzado las mejores empresas locales de la región y el resto de las empresas.

**Jorge A. Fergie
y Matías Satz**

El crecimiento de la riqueza, los cambios en las dietas y el mayor consumo de alimentos en los países en vías de desarrollo, junto con el crecimiento de la población mundial, están impulsando el aumento en la demanda de *commodities* como el azúcar, la soja y la carne. Consecuentemente, las perspectivas para los agricultores, ganaderos, procesadores y otros actores en el sector de los agronegocios son cada vez más optimistas – principalmente en Brasil y, hasta cierto punto, también en Argentina, dos gigantes agrícolas que el año pasado alcanzaron los 73 mil millones de dólares en exportaciones.

Las oportunidades son considerables. Los negocios en sectores históricamente fragmentados, como el ganado bovino y el azúcar, están empezando a consolidarse, ofreciendo a las empresas los beneficios de una mayor escala (ver recuadro “Mercados fragmentados”). La aparición de nuevas fuentes de financiamiento, por ejemplo, le permite a los nuevos agronegocios superar el problema de los mercados de capitales que históricamente han tenido un desarrollo limitado. Al mismo tiempo, la creciente demanda de energía limpia y asequible está creando oportunidades no tradicionales, como la producción y exportación de biocombustibles. (Brasil ya es el principal productor de etanol del mundo; sus exportaciones aumentaron más de 65% en el año 2006.)

Reseña del artículo

El crecimiento de la riqueza, las dietas cambiantes y el mayor consumo de alimentos en los países en vías de desarrollo, están impulsando el aumento de la demanda de commodities agrícolas como el azúcar, la soja y la carne.

Consecuentemente, las perspectivas para los agricultores, ganaderos, procesadores y otros actores importantes en el sector de agronegocios de Argentina y Brasil – países que ya son gigantes agrícolas – son cada vez más optimistas.

No obstante, algunos agronegocios no consiguen beneficiarse completamente de este nuevo panorama porque no poseen operaciones ni organizaciones lo suficientemente eficientes. Además, algunas empresas no poseen la sofisticación financiera necesaria para aprovechar las nuevas opciones de financiamiento.

Análisis de las prácticas adoptadas por empresas locales exitosas – un grupo compuesto por grandes empresas globales y empresas pequeñas – puede mostrar a las demás empresas como enfrentar algunos de los constantes desafíos de América Latina y dar una idea de la evolución más probable para los agronegocios de la región en los próximos años.

Artículos relacionados disponibles en inglés en mckinseyquarterly.com

"A value culture for agriculture"

"China's booming dairy market"

"Easing coffee farmers' woes"

Sin embargo, algunas empresas de Latinoamérica (incluyendo las unidades locales de empresas multinacionales) no consiguen capturar en su totalidad estas oportunidades ya sea porque no son tan eficientes como podrían serlo o no están aprovechando los beneficios de la tecnología. Las empresas más pequeñas no tienen el nivel necesario de sofisticación para aprovechar las nuevas alternativas de financiamiento que podrían costear su crecimiento. En otros casos, es la complejidad o la rigidez de las estructuras organizacionales lo que ocasiona la ineficiencia o duplicación de esfuerzos, impidiendo que los agronegocios se beneficien al máximo de un escenario comercial cambiante.

No obstante, algunas empresas sí están abordando estos problemas y posicionándose para convertirse en líderes del sector. Analizar las prácticas adoptadas por estas empresas – un grupo compuesto por grandes empresas globales

y empresas más pequeñas – puede mostrar a otras empresas cómo afrontar algunos de los constantes desafíos de América Latina, entender la evolución de los agronegocios en Argentina y Brasil y ofrecer ideas sobre las habilidades y estrategias necesarias para competir en el sector de los agronegocios en los próximos años.

Cómo alimentar a un mundo cada vez más hambriento

El crecimiento de la población, los cambios en las dietas y la mayor apertura al comercio de la mayoría de los países en vías de desarrollo están generando un mayor consumo de alimentos, incluyendo productos ricos en proteínas¹, principalmente en China e India (con 2.400 millones de

¹ Las Naciones Unidas prevé que la población mundial llegará a aproximadamente 8.000 millones en el año 2028 (de 6.000 millones en 1999).

GRÁFICO 1

Oportunidad para crecer

Disponibilidad de tierra apta para el cultivo

	Área con potencial agrícola ¹ , en millones de km ²	Área total, en millones de km ²	% de utilización actual del área con potencial ²	Densidad poblacional, número de habitantes por km ²
Brasil	4.1 ³	8.5	17 ⁴	21
Argentina ⁵	1.7	2.8	18	14
Estados Unidos	2.9	9.6	66	31
China	2.9	9.6	47	142
India	2.6	3.3	73	354

¹Incluye la tierra clasificada con potencial alto a medio; la tierra de Brasil no incluye la región de la selva amazónica.²No incluye ganado.³Basado en datos de 1996 del Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).⁴Basado en datos de 2003 de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).⁵Basado en el Censo Nacional Agropecuario 2002, INDEC.

Fuente: Censo Nacional Agropecuario 2002, INDEC; CIA World Factbook, 2005; Economist Intelligence Unit, 2005; FAO, 2003; Global Insight, 2005; IBGE, 1996; Análisis McKinsey

GRÁFICO 2

Buen ranking

■ Brasil
■ Argentina

	Por tamaño de mercado	Participación en comercio o producción mundial, 2004 ³ , %	Ranking mundial de exportaciones, 2004 ³
Aceite de soja, harina ¹	Brasil	24	2
	Argentina	42	1
Soja	Brasil	33	3
	Argentina	11	4
Carne ²	Brasil	33	1
	Argentina	7	5
Aves	Brasil	35	1
	Argentina	1	ND
Leche	Brasil	5	7
	Argentina	2	11
Azúcar	Brasil	53	1
	Argentina	1	ND
Zum de naranja concentrado congelado	Brasil	80	1
	Argentina	1	ND

¹Harina incluye soja y girasol.²Carne excluye la de caballo, de la cual Argentina es el principal exportador, con 23% del mercado, y Brasil es el tercer exportador, con 13%.³Últimos datos disponibles.

Fuente: CIA World Factbook; Economist Intelligence Unit; Global Insight; Análisis McKinsey

consumidores en total) y también en la mayoría de los mercados emergentes. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, por sus siglas en inglés) prevé que el consumo diario calórico promedio en los países en vías de desarrollo aumentará más de 10% para el año 2020, alcanzando las 2.800 calorías por día. Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

prevé que la venta de carne en los países en vías de desarrollo aumentará 31% para el año 2015. El alto consumo de carne acelera la producción de granos ya que son necesarios cerca de diez kilogramos (22 libras) de pienso para producir un kilogramo de carne.

Estas son buenas noticias para los agronegocios de Argentina y Brasil, en donde el clima y suelo favorables constituyen el escenario ideal para el cultivo y el ganado. Brasil, por ejemplo, tiene una extraordinaria superficie de tierras aptas para el cultivo que alcanza casi 4.100.000 kilómetros cuadrados, casi el tamaño de la Unión Europea antes de la incorporación de Bulgaria y Rumania, aunque actualmente sólo explota 17% de ella. Brasil podría duplicar su nivel de utilización actual sin perjudicar a la selva amazónica del país². China, India y Estados Unidos poseen una extensión menor de tierras cultivables pero mayores tasas de utilización. Argentina, por su parte, tiene 1.700.000 kilómetros cuadrados de tierras de cultivo disponibles y la pampa argentina representa 760.000 kilómetros cuadrados de las tierras de cultivo y pastoreo más fértiles del mundo (Gráfico 1).

Estas bendiciones naturales, junto con bajos costos de mano de obra, sirven para explicar cómo Brasil se ha convertido en el principal productor de jugo de naranja congelado, caña de azúcar, aves, carne y café del mundo, y el segundo productor de soja. Argentina lidera en la producción de aceites de soja y harinas, además cumple un papel importante en la producción de soja en grano y carne (Gráfico 2). En 2005, Brasil y Argentina eran los productores agropecuarios número seis y trece del mundo respectivamente, por valor de sus exportaciones.

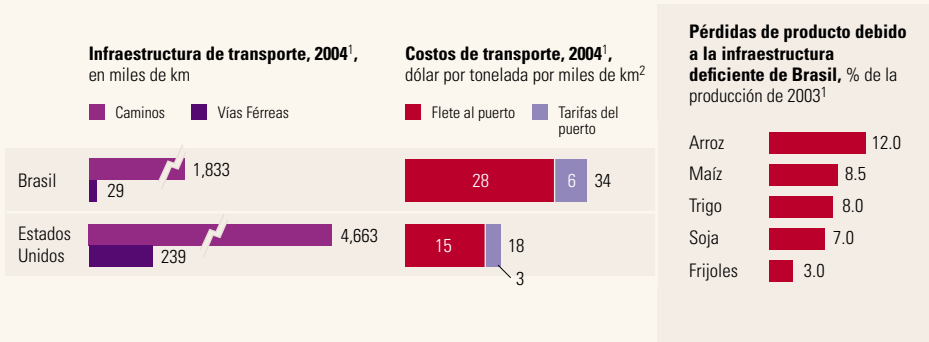
Los agronegocios influyen profundamente en las economías brasileña y argentina. Para ambos países, la agricultura es una fuente importante de ventaja competitiva y un componente fundamental de sus cuentas externas. En este contexto, durante el año 2006, el sector de agronegocios representó 36% de las exportaciones de Brasil y 52% de las de Argentina (por un valor de 49 mil millones de dólares y 24 mil millones de dólares, respectivamente). Además, en ambos países los agronegocios y otras actividades relacionadas generan un tercio del PIB.

El camino a futuro

Las perspectivas para los agronegocios en ambos países son optimistas y con justa razón teniendo en cuenta el brillante panorama de la demanda, su sólida posición competitiva y sus envidiables ventajas de producción. Sin embargo, muy pocas empresas reconocen que para aprovechar al máximo las oportunidades emergentes se necesitarán nuevas destrezas y capacidades

²“The harnessing of nature’s bounty,” *The Economist*, 5 de noviembre de 2005.

GRÁFICO 3

Infraestructura inadecuada

¹Últimos datos disponibles.

²La distancia promedio de las granjas a los puertos es ~1,000 km para Brasil y Estados Unidos.

Fuente: Chicago Board of Trade; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); www.veja.com.br; Análisis McKinsey

organizacionales, operativas y financieras. Por ejemplo, necesitan desarrollar destrezas financieras más sólidas que ayuden a las empresas a superar los desafíos específicos de cada región (como mercados de capitales poco desarrollados) y a financiar nuevos proyectos. Algunas empresas están aumentando sus márgenes de producción utilizando tecnologías más avanzadas. Otras están explorando alternativas al modelo cooperativo tradicional de recaudación de activos para aprender a mitigar riesgos y a estimular el crecimiento con mayor éxito.

No obstante, las circunstancias que están fuera del control de cualquier empresa indudablemente afectarán al sector de agronegocios de la región. Nuevos acuerdos de libre comercio podrían aumentar el acceso a mercados extranjeros si, por ejemplo, se revivieran las negociaciones de la Ronda de Doha. Mientras eso no ocurra, el acceso al mercado permanece afectado por subsidios, aranceles, cuotas y provisiones *antidumping* de los países en vías de desarrollo (como los que impuso Estados Unidos a los camarones y al jugo de naranja congelado de Brasil). Asimismo, regulaciones inadecuadas y la economía informal continuarán debilitando la productividad en Brasil y Argentina, permitiendo que empresas poco capacitadas compitan con empresas eficientes. En Brasil, a pesar de que empresas grandes y bien gerenciadas controlan gran parte de la producción y el comercio, la productividad de la mano de obra agrícola del país representa apenas 5% de la de Estados Unidos. Esta diferencia está directamente relacionada con el gran número de propiedades agrícolas dedicadas a

³ En Brasil, en el período de 1996 a 2005, la inversión en infraestructura anual promedio sumó 0,5% del PIB, comparado con 1,3% en Estados Unidos y 2,7% en Australia. Investigaciones hechas por el Instituto Global McKinsey revelan que cualquier infraestructura limitada constituye 8% de la brecha de productividad no estructural con Estados Unidos.

actividades de subsistencia, caracterizadas por una baja utilización del capital, una escala insatisfactoria y bajos niveles de eficiencia. Estos desafíos, sin embargo, están fuera del alcance de este artículo.

Aun así, examinar cómo las empresas exitosas de la región enfrentan los desafíos que sí pueden controlar, permite identificar la forma que adoptará este sector en transición. En este contexto, los cuatro elementos que están surgiendo y que se describen a continuación, deben servir como desafío y como aspiración para los agronegocios de Argentina y Brasil.

La eficiencia como imperativo

Una infraestructura de almacenamiento y transporte anticuada y poco eficiente pone a los agronegocios de estos países en desventaja con respecto a sus competidores del mundo desarrollado³. Por ejemplo, el costo de transporte de la soja, el producto agrícola de exportación de mayor valor de Brasil, hasta el puerto es casi el doble que en Estados Unidos. Peor aun, debido a esta infraestructura deficiente, 7% de la soja y hasta 12% del arroz brasileño se echa a perder antes de llegar a los puertos o a los consumidores (Gráfico 3). Brasil desperdicia casi 26 millones de toneladas de alimentos al año, cantidad suficiente para alimentar a 35 millones de personas, principalmente debido a problemas de infraestructura y también debido a los altos costos de transporte.

Con el fin de enfrentar el problema, algunos agronegocios se están asociando con los gobiernos e incluso con sus competidores para financiar proyectos de infraestructura. En Brasil, por ejemplo, la empresa azucarera Cosan se unió con tres competidores, Cargill, Crystalsev y Nova América, para construir un puerto especializado en exportaciones de etanol. Bunge Argentina y un competidor, Aceitera General Deheza (AGD), poseen, en conjunto, el Terminal 6, un puerto diseñado exclusivamente para embarques de granos y soja. Otras empresas han desarrollado modelos de negocio similares para atender a terceros, incluyendo actividades periféricas, por ejemplo, servicios de logística, almacenamiento o gestión de transporte ferroviario.

Sin embargo, la escasez de carreteras, puertos y vías férreas en ambos países hace necesaria una mayor eficiencia operacional para que las empresas sigan siendo competitivas. El Departamento de Agricultura de Estados Unidos estima que el rendimiento de los cultivos de maíz en Argentina aumentó casi 50% entre 1990 y 2000, principalmente por el creciente uso de fertilizantes, la introducción de semillas genéticamente modificadas y la voluntad de las empresas para promover el uso de

⁴ Constanza Valdes, "Brazil's booming agriculture faces obstacles," Departamento del Servicio de Investigación Económico y Agrícola de Estados Unidos, Noviembre de 2006.

nuevas tecnologías. Asimismo, hoy en día Brasil produce caña de azúcar al costo más bajo del mundo gracias a las ganancias constantes de productividad en sus plantaciones, obtenidas en los últimos 30 años. No obstante, para sostener la rápida expansión del sector de biocombustibles sin afectar el consumo interno, Brasil tendrá que aumentar aun más la productividad de sus plantaciones de caña de azúcar⁴.

En este contexto, Cosan está optimizando sus operaciones utilizando tecnología satelital para monitorear los cultivos de caña de azúcar y mejorar su calidad por medio de un proceso por etapas (en el período de cosecha y durante el transporte) para eliminar impurezas minerales que hubiesen requerido un costoso lavado antes de procesar la caña. Estos programas le permitieron aumentar su producción en más de 30% entre 2005 y 2006 y operar a más de 90% de su capacidad de molienda (40 millones de toneladas por año). Otros agronegocios intentan encontrar nuevas prácticas utilizadas en mercados más distantes. Una empresa azucarera brasileña, por ejemplo, estudió las técnicas usadas en el sudeste de Asia para reducir los costos de compra y mejorar su productividad. La empresa identificó varias iniciativas prometedoras, como la excavación profunda que mejora el drenaje y disminuye los efectos negativos que la tierra compactada produce en la nutrición del suelo. La empresa también descubrió que un sistema de riego más sofisticado puede prevenir daños en el cultivo durante su periodo de maduración, y que tratar las semillas con agua caliente antes de plantarlas puede reducir la incidencia de enfermedades. La empresa calcula que éstas y otras iniciativas de este tipo pueden duplicar su margen de EBIT⁵ en cinco años.

Prácticas financieras más sofisticadas

La inflación, la volatilidad cambiaria y el desarrollo limitado de los mercados de capitales también crean dificultades en términos de márgenes de ganancia para los agronegocios de Argentina y Brasil. La tasa de cambio nominal de Brasil en relación con el dólar estadounidense, por ejemplo, ha caído 40% desde el año 2003, aumentando los costos locales denominados en dólares y reduciendo la competitividad del país al aumentar el precio de las exportaciones agrícolas. En el caso de Argentina, la inflación de dos dígitos limita la competitividad de los productores locales.

Pocas medianas o pequeñas empresas de estos países tienen experiencia o acceso a contratos de futuros, los cuales podrían ayudar a mitigar estos riesgos. Los mercados financieros poco desarrollados también limitan la disponibilidad de crédito⁶ y aumentan los costos de capital para las

⁵ Ganancia antes de intereses e impuestos.

⁶ El valor de los préstamos a los agronegocios equivale sólo a 25% del PIB agrícola de Brasil, comparado con 156% de Australia y 181% de Estados Unidos.

Mercados fragmentados

A pesar de la reciente consolidación, los principales segmentos agrícolas en América Latina, principalmente los del azúcar, café, ganado y cuero, permanecen fragmentados. En Brasil, las cuatro principales empresas de estos segmentos representan sólo 45%, 37% y 17% de la producción, respectivamente, ya que empresas pequeñas, informales y poco productivas, han conseguido sobrevivir en el mercado. La fragmentación no sólo limita la habilidad de los agronegocios para aumentar su escala (reduciendo el poder de negociación para los insumos) sino que también dificulta el acceso a los mercados financieros, limita la disponibilidad de crédito y aumenta los costos de intermediación.

En Argentina, por ejemplo, 40% de los 500.000 productores de ganado del país conservan rebaños de menos de 50 animales. Los principales nueve mataderos constituyen sólo 18% de la matanza, el empaquetado y el embarque del ganado. El exceso de capacidad entre los procesadores puede alcanzar hasta 40%. La fragmentación se extiende a la distribución, con supermercados que representan sólo un cuarto de las ventas. Esta estructura ha creado distorsiones en los mercados que subestiman los indicadores económicos favorables de la industria ganadera. A finales de 2006, por ejemplo, aunque los productores locales se esforzaron por satisfacer la creciente demanda, no pudieron expandir la oferta

lo suficiente. Como resultado, hubo un aumento en los precios locales y, finalmente, una suspensión de las exportaciones por orden del gobierno, así como controles de precios que provocaron un paro de productores por dos semanas.

Por otro lado, el sector de productos lácteos de Argentina demuestra los beneficios de la consolidación (Gráfico). En este caso, sólo nueve procesadores son responsables por más de 70% de la producción. Esta gran escala ayudó al sector de productos lácteos de Argentina a aumentar sus exportaciones más de 30% desde principios de 2006.

Si bien debe haber más consolidación, existen señales positivas de que las estructuras de algunos sectores están cambiando mediante una combinación de alianzas y M&A (fusiones y adquisiciones). Las empresas azucareras brasileñas Copersucar y Cosan, por ejemplo, han negociado contratos con más de 40 plantas de procesamiento independientes en los últimos años y están formando alianzas con empresas de otros países, entre ellos India, Japón, Sudáfrica y Estados Unidos. El intento sin éxito de la productora avícola brasileña Sadia de adquirir el control accionario de su competidor local Perdigao en 2006 sugiere que las fusiones y adquisiciones también están llegando a esta industria.

empresas nacionales, inmovilizando cantidades importantes de dinero que deberían utilizarse de manera más productiva.

No obstante, están surgiendo nuevas fuentes de financiación, y cada vez son más las empresas que las utilizan para explorar maneras alternativas para mitigar los riesgos y financiar sus operaciones – ganando, en el proceso, una valiosa experiencia financiera. Cosan de Brasil, por ejemplo, fue la primera empresa del sector de agronegocios de Latinoamérica en realizar una oferta pública inicial, recaudando más de 350 millones de dólares en la Bolsa de Comercio de Brasil (Bovespa), en noviembre de 2005. Subsecuentemente la empresa emitió bonos en el mercado de Estados Unidos. Estimulados por el record en exportaciones de aves de la región (por ejemplo, el volumen de exportaciones de aves de Argentina se multiplicó por diez entre 2003 y

GRÁFICO

Argentina: Historia de dos sectores

Ejemplos de concentración y fragmentación en segmentos agrícolas en Argentina

	Fragmentación del ganado en ambos extremos de la cadena de valor	Leche: concentración en el procesamiento y la distribución
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • 400.000–500.000 productores – 40% con rebaños de <50 cabezas – 5% con rebaños de >1.000 cabezas 	<ul style="list-style-type: none"> • 15.000–20.000 productores¹ • Agrupados con frecuencia en cooperativas con acuerdos formales o informales con los procesadores
Procesamiento	<ul style="list-style-type: none"> • 500 establecimientos, los principales 9 constituyen sólo 18% de la matanza total • 30%–40% exceso de capacidad • 3 segmentos de procesamiento basados en requisitos sanitarios para la exportación (80% de la producción se distribuye internamente) 	<ul style="list-style-type: none"> • 850 procesadores agrupados en uno de los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> – Empresas grandes, locales y multirubros y empresas multinacionales (9 procesadores controlan 73% del valor de producción y 51% del volumen de los insumos) – Productores especializados (principalmente queso) – Pequeñas y medianas empresas, operando principalmente en la economía informal
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • ~30.000 puntos de venta especializados constituyen 62% de las ventas • Los supermercados representan 27% de las ventas; a menudo integran la distribución con el procesamiento y el empaquetado 	<ul style="list-style-type: none"> • 60% de las ventas proviene de los supermercados y de las grandes cadenas minoristas • Algunas cadenas minoristas han logrado acuerdos con importantes productores locales para crear marcas privadas

¹En Brasil aproximadamente entre 75.000 y 80.000 productores y 15 importantes procesadores constituyen 65% de la participación del mercado.

Fuente: Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA); entrevistas; Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGyPA); Universidad Argentina de la Empresa (UADE); Análisis McKinsey

2006), los agronegocios están buscando distintas maneras de financiar expansiones en su capacidad. Sadia, productora avícola brasileña, manifestó sus planes de invertir aproximadamente 400 millones de dólares solamente en el año 2007. Avex, exportadora avícola argentina, recientemente reunió un consorcio de inversionistas privados para financiar la construcción de una nueva planta de procesamiento en el centro del país.

En Brasil, algunas compañías de *venture capital* y *private equity* (como Río Bravo y Santos Asset Management) están probando mecanismos financieros como fondos agrícolas que combinan cuentas por cobrar respaldadas por activos y opciones sobre ciertos *commodities* (por ejemplo, café o soja). Estos fondos proporcionan vehículos de intermediación para los inversionistas y financiación para los agronegocios.

A medida que se desarrollan los sistemas financieros de Latinoamérica están apareciendo otras fuentes de financiación, comunes en los mercados desarrollados. Estos productos están cada vez más estandarizados, facilitando de esta manera su rápida adopción. En Brasil, por ejemplo, el uso de derivados financieros, seguros diversos y de cuentas por cobrar como garantía (como los cultivos) crece anualmente 25% y 50% respectivamente. El uso de estas fuentes de financiamiento requiere de varias interacciones financieras con proveedores e intermediarios y, por lo tanto, representa un desafío que exige que las empresas se vuelvan más sofisticadas financieramente e incrementen sus capacidades de manejo de riesgo. Las empresas que enfrenten este desafío aumentarán considerablemente sus probabilidades de éxito, por ejemplo, obteniendo la sofisticación financiera necesaria para participar en M&A (fusiones y adquisiciones).

Nuevos esquemas organizacionales

Aunque los agronegocios en Argentina y Brasil son cada vez más profesionales, las empresas allí enfrentan desafíos organizacionales importantes. Los rápidos cambios de rentabilidad, consecuencia de la volatilidad de las tasas de cambio, por ejemplo, hacen que resulte difícil prever las necesidades futuras de mano de obra. El costo que implica despedir a los empleados en Argentina (y, en menor medida, en Brasil), debido a las inflexibilidades laborales típicas de la región, hace que las empresas estén menos dispuestas a contratar profesionales a tiempo completo. Asimismo, debido a la menor proporción de egresados universitarios de Latinoamérica, hay menos profesionales dedicados a los agronegocios que en los mercados más desarrollados: los egresados universitarios constituyen sólo 2,6% y 3,2% de la población argentina y brasileña respectivamente, comparado con 33% de la de Estados Unidos. La escasez de talento se vuelve más problemática ya que frecuentemente las empresas tienen que llevar a cabo actividades periféricas (por ejemplo, lidiar con una infraestructura deficiente).

Estos factores hacen que las empresas se resistan a cambiar sus estructuras organizacionales las cuales tienden a ser difíciles de dismantelar. Según nuestra experiencia, este problema puede ocasionar dificultades de coordinación entre las áreas funcionales o empresariales e incluso generar duplicación innecesaria de esfuerzos (por ejemplo, dos grupos de ventas que se ponen en contacto con el mismo cliente).

Sin embargo, algunas empresas están resistiendo estas tendencias y, en el proceso, se están posicionando para triunfar mientras el sector agrícola de la región se vuelve más profesional. En Brasil, por ejemplo, el productor de azúcar Copersucar evoluciono de una cooperativa tradicional (en el

cual los agricultores compartían sus actividades funcionales) a una asociación más definida. En el año 2001, por ejemplo, funciones importantes como actividades de investigación y desarrollo, transporte y contratación de personal se subcontrataron. Los esfuerzos de la empresa por volverse más profesional la han convertido en una de las principales productoras y procesadoras de caña de azúcar del mundo, con una participación estimada de 18% del procesamiento de azúcar de Brasil e ingresos de más de 2.1 mil millones de dólares en la zafra 2005-06.

Los Grobo de Argentina ha llevado el modelo cooperativo aun más lejos: el grupo funciona como una empresa *holding* que coordina sus intereses en varios negocios especializados, incluyendo ganadería, finanzas, fertilizantes y producción de trigo y soja. La empresa matriz maneja algunos de estos negocios, algunas organizaciones tienen participación accionaria, otras empresas están financiadas y respaldadas por Los Grobo pero manejadas por terceros. Esta flexibilidad le permite a la empresa especializarse, compartir conocimientos y diversificar su exposición al riesgo, mientras entrega responsabilidades (caso por caso) a los más calificados para manejar y supervisar operaciones individuales. La empresa también busca formas inteligentes para apalancar las habilidades y el capital disponible, por ejemplo, contando con terceros, como propietarios de tierras que arriendan sus propiedades a Los Grobo a plazos variables o fijos. Los resultados de la empresa en los últimos años sugieren que esta estrategia funciona; los ingresos de Los Grobo aumentaron aproximadamente 45% entre 2003 y 2006.

Necesidad de innovar

En el sector de agronegocios, la innovación en productos es crucial para obtener un mayor acceso a los mercados existentes en el exterior y también para defender a los mercados internos. Operar en etapas más avanzadas de la cadena de valor, de *commodities* a productos o incluso servicios especializados, les brinda a los productores un camino hacia márgenes más altos. Los próximos años deben proporcionar al sector de agronegocios de Argentina y Brasil oportunidades de innovación tanto en modelos tradicionales como en no tradicionales.

Los elevados precios del petróleo y la creciente preocupación por el medio ambiente están creando oportunidades no tradicionales en torno a la producción y exportación de biocombustibles obtenidos del azúcar y las plantas oleaginosas. Brasil ya es el principal productor de etanol del mundo, con 37% de la producción global, y su volumen de exportación se triplicó desde 2003. Para mantener este liderazgo, el sector debe encontrar maneras de estimular la demanda, por ejemplo, promoviendo la

adopción de la tecnología *flex-fuel* (sistema utilizado para adaptar las funciones de un carro para que pueda operar con etanol) entre los fabricantes automotrices extranjeros. Además, es necesario garantizar un suministro confiable de biocombustibles por medio de inversiones en almacenamiento de combustible y en nuevas redes de distribución.

La innovación en productos también puede adoptar formas más tradicionales, por ejemplo, los agronegocios podrían distribuir productos empaquetados, ya sea con sus propias marcas u ofreciendo productos de marcas minoristas. Bunge es un vendedor líder de petróleo refinado en Europa y Brasil, en donde también vende marcas conocidas de margarina y mayonesa. Asimismo, Sadia introdujo cortes especiales de aves para satisfacer las preferencias de los consumidores asiáticos. Tales estrategias requieren que los agronegocios conozcan y comprendan muy bien a sus consumidores y canales y produzcan un ciclo innovador mucho más rápido para poder competir con empresas de bienes de consumo que funcionan a un ritmo más acelerado.

Las empresas que buscan ejemplos de innovación en productos deberían fijarse en Chile, donde la acuicultura (cría de peces) se ha convertido en una industria de exportación de 1.7 mil millones de dólares y en uno de los negocios más importantes del país. De hecho, en la última década, las exportaciones de salmón y trucha aumentaron el cuádruple y actualmente el país es responsable de cerca de 38% de la producción global de salmón, casi tanto como Noruega, el principal productor del mundo.

La innovación fue fundamental para lograr el éxito. Los productores chilenos fueron rápidos en introducir nuevos productos para satisfacer el cambio en los gustos de los consumidores, en particular a lo que respecta al salmón Coho y al salmón del Atlántico. Además, la transición a productos de alto valor agregado (por ejemplo, filetes de salmón deshuesados y salmón ahumado) les permitió a los productores locales apalancar la ventaja del costo de mano de obra sobre los productores en los países desarrollados y así sobrellevar la brusca caída de los precios del sector a mediados de la década de los años noventa.

La integración vertical de las dos últimas décadas también incrementó la competitividad de los productores chilenos y les permitió, por ejemplo, controlar y optimizar sus operaciones, así como sus actividades de investigación y desarrollo. Después de adquirir las operaciones de proveedores locales de alimento, los productores desarrollaron técnicas más avanzadas para regular y monitorear la cantidad de alimento que necesitan

sus peces (los costos de alimentación constituyen 45% del precio de venta final). Así fue posible mejorar la productividad, de 1,8 kilogramos de alimento por kilogramo de pescado a principios de la década del noventa a aproximadamente 1,2 kilogramos por kilo de pescado en la actualidad, niveles similares a los de Noruega.

Chile también se benefició con un efectivo marco de colaboración pública-privada: estándares de personal calificado e incentivos fiscales ayudan a garantizar la disponibilidad de talento y de infraestructura. Además, la asociación de productores locales de salmón cumple un papel fundamental ya que define los estándares de calidad y sanidad que la industria puede promover en sus principales mercados de exportación y colabora con el gobierno chileno para defenderse de acusaciones de *dumping*.

Los agronegocios en Brasil y Argentina están en su período de auge, con empresas operando con una mezcla de oportunidades tradicionales y no tradicionales. Al examinar las prácticas de las empresas líderes locales, otras pueden obtener ideas sobre las habilidades y estrategias que se requieren para prosperar en los años futuros. *Q*

Jorge Fergie es director de la oficina de McKinsey en São Paulo y

Matías Satz es associate principal de la oficina de Buenos Aires.

Copyright © 2007 McKinsey & Company.

Todos los derechos reservados.