



NOVEMBER 23rd to 25th 2022

MORELIA, MICHOACAN. MEXICO

Competir en la agroindustria

Estrategias empresariales y políticas públicas para los desafíos del siglo XXI

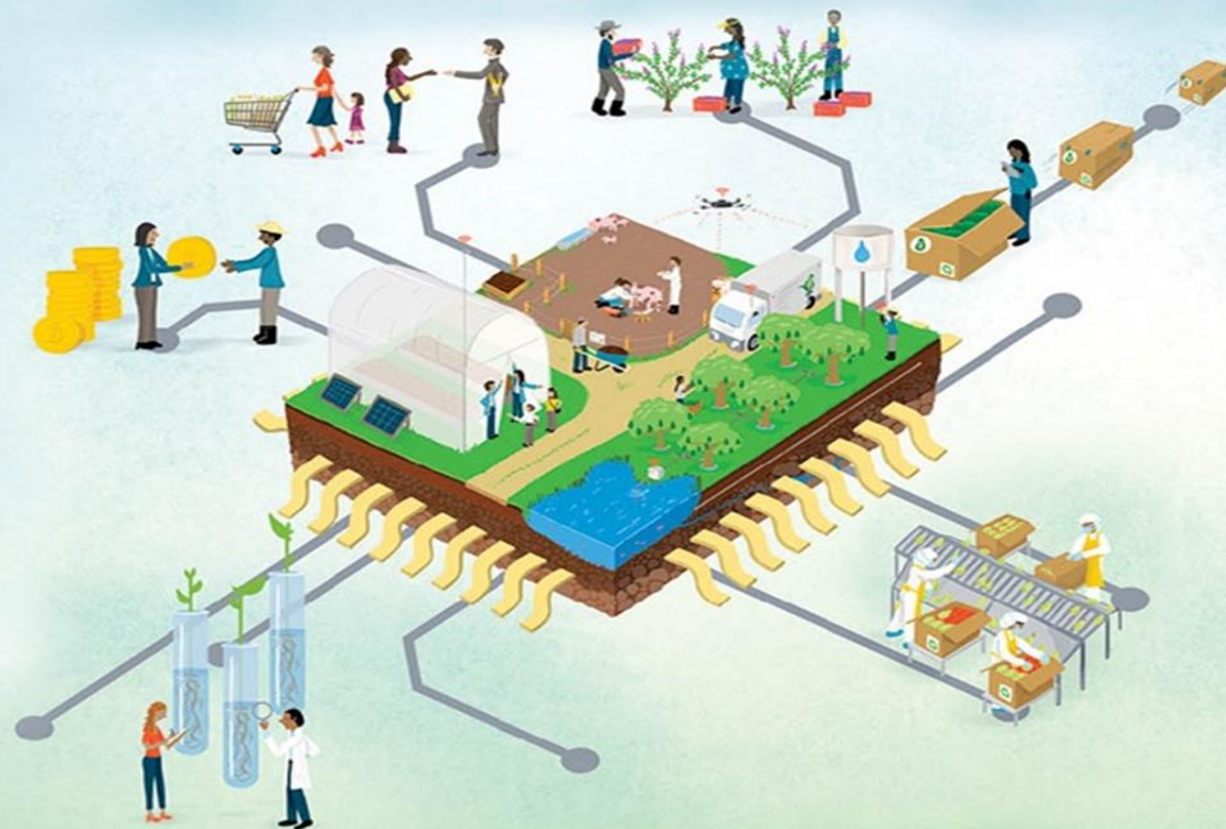
Piero Ghezzi
Juan Carlos Hallak
Ernesto Stein
Romina Ordoñez
Lina Salazar



Competir en la agroindustria

Estrategias empresariales y políticas públicas para los desafíos del siglo XXI

Piero Ghezzi
Juan Carlos Hallak
Ernesto Stein
Romina Ordoñez
Lina Salazar



Informe microeconómico de América Latina y el Caribe



7TH WORLD CONGRESS ON RURAL AND AGRICULTURAL FINANCE



¿Por qué agroindustria?

- Históricamente, se pensaba que el camino más rápido hacia el desarrollo pasaba por la industrialización.
- Involucraba procesos de transformación estructural, movilizando trabajadores de sectores de baja productividad (agricultura tradicional) a sectores de alta productividad (manufactura moderna).
- La transformación estructural basada en manufacturas tiene sus límites. Rodrik (2016) habla de procesos de desindustrialización prematura. Para países en desarrollo, las oportunidades de industrialización se están agotando más rápido.
- Estrategia alternativa: transformación estructural vertical. Que, en cada sector, más recursos se empleen en firmas más productivas que utilizan métodos de producción avanzados.
- Pocos sectores han tenido una transformación mas dramática que la agroindustria.

La agricultura ya no es esto



También es esto



También es esto



También es esto



Por el lado de la demanda...

- A medida que la población se enriquece y diversifica sus dietas, frutas, verduras y carnes enfrentan demandas más dinámicas en países en desarrollo.
- Consumidores en países desarrollados demandan productos preferidos todo el año, incluyendo la contra estación, generando altos ingresos para quienes puedan satisfacer esta demanda.
- Especializarse en estos productos, si los países tienen ventajas comparativas, se ha vuelto cada vez más atractivo.



Sin embargo, el éxito no es automático



- Los supermercados y empresas procesadoras exigen productos con estándares cada vez más estrictos de inocuidad y de calidad, mayor vida útil, producidos de manera sostenible.
- Los consumidores cada vez requieren más información sobre cómo se producen estos productos, demandan desde sostenibilidad ambiental hasta prácticas de comercio justo.
- Esto requiere nuevas capacidades, tanto a nivel de las empresas como de los países

¿Qué explica la integración exitosa en mercados agroalimentarios?

- ¿Qué tipo de estrategias se requieren por parte de las empresas?
- ¿Cómo pueden los gobiernos apoyar a sus empresas en su búsqueda del éxito?
- ¿Qué pueden hacer para que estas experiencias exitosas sean más sustentables y más inclusivas?
- Para analizarlo, coordinamos más de 30 estudios de caso de inserción exitosa en mercados agroalimentarios en 12 países, cubriendo amplio rango de productos y servicios.

Alimentos frescos



Productos procesados



Insumos y servicios especializados



Casos de estudio muestran que no hay receta única



- Seis estrategias de agregación de valor
- Tres modelos de organización de la producción:
 - Firms verticalmente integradas
 - Empresas tractoras que trabajan con pequeños agricultores
 - Cooperativas o asociaciones de pequeños productores

6 estrategias de agregación de valor



7TH WORLD CONGRESS ON RURAL AND AGRICULTURAL FINANCE



Seis estrategias de agregación de valor

- 1 Cumplimiento de requisitos básicos de mercados externos (estándares impuestos por gobiernos, o por compradores privados)
- 2 Obtención de credenciales de atributos (como certificación orgánica o de comercio justo)
- 3 Desarrollo de productos con cualidades más valoradas (mandarinas fáciles de pelar, arándanos más dulces, productos con mayor vida útil)
- 4 Aprovechamiento de ventanas temporales de baja oferta

Seis estrategias de agregación de valor

- 5 Desarrollo de productos derivados (aceite esencial de limón, purés orgánicos, etc.)
- 6 Diferenciación por marca

Diferenciación por marca



3 modelos de organización productiva



7TH WORLD CONGRESS ON RURAL AND AGRICULTURAL FINANCE





El modelo de integración vertical

7TH WORLD CONGRESS ON RURAL AND AGRICULTURAL FINANCE





Camposol

7TH WORLD CONGRESS ON RURAL AND AGRICULTURAL FINANCE



Camposol





Modelo de empresas tractoras

7TH WORLD CONGRESS ON RURAL AND AGRICULTURAL FINANCE





Westfalia Fruit Perú

7TH WORLD CONGRESS ON RURAL AND AGRICULTURAL FINANCE



Precio promedio de exportación de aguacate (Perú)





Sol Orgánica

7TH WORLD CONGRESS ON RURAL AND AGRICULTURAL FINANCE



Relación con proveedores

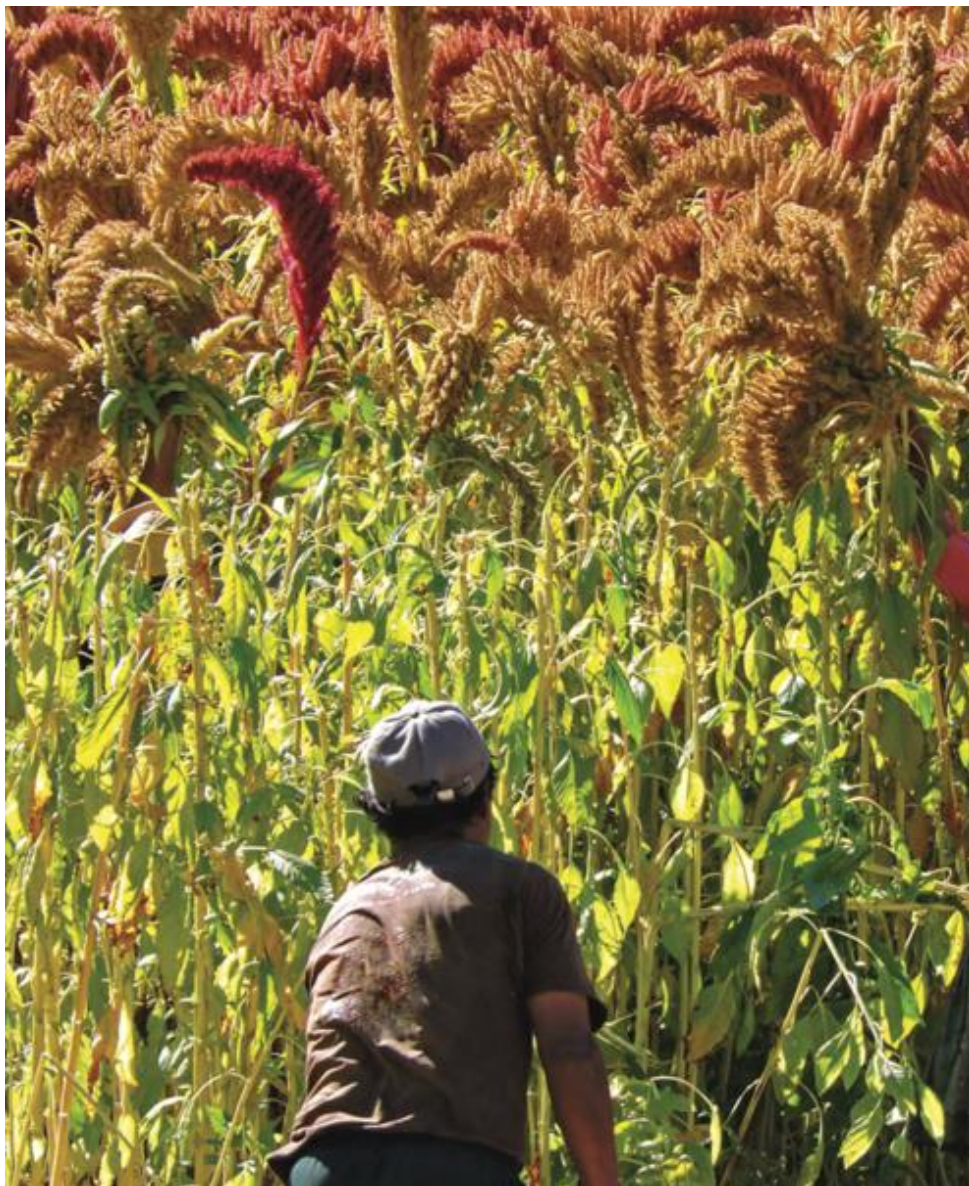
- Equipo de agrónomos trabaja con más de 1000 pequeños productores.
- Diseñan programas de nutrición vegetal específicos para cada productor.
- Pagan certificación orgánica grupal. Productores pueden vender a otros clientes, pero solo pueden vender certificado a Sol Orgánica.
- Compran insumos al por mayor a crédito, y pasan crédito a productores.
- Asignan productores a centros de acopio cercanos. Antes los productores tenían que llevar producto en bus al mercado, mucho más distante.
- Capítulo 6 reporta aumentos significativos en ingresos y calidad de vida de pequeños agricultores de la red.

De fruta seca al sol a ingredientes

- Inicialmente vendía en supermercados independientes y cooperativas.
- Participación en *trade shows* (como LAC Flavors en Cartagena) lo acerca a clientes como Whole Foods (2012).
- Recientemente se diversifican a ingredientes, pasan de retail a B2B.
- Ingredientes como pulpa son mas fáciles de procesar en grandes cantidades, lo que permite aumentar red de pequeños proveedores con los que trabajan.
- Trabajan con clientes corporativos atraídos por impronta social y ambiental del proyecto.
- Innocent drinks (de Coca Cola), Happy Family (de Danone), Patagonia Provisions (con quienes han incursionado en agricultura regenerativa).



Fruvethy



Cooperativas/ asociaciones de pequeños productores

7TH WORLD CONGRESS ON RURAL AND AGRICULTURAL FINANCE



El rol de los bienes públicos



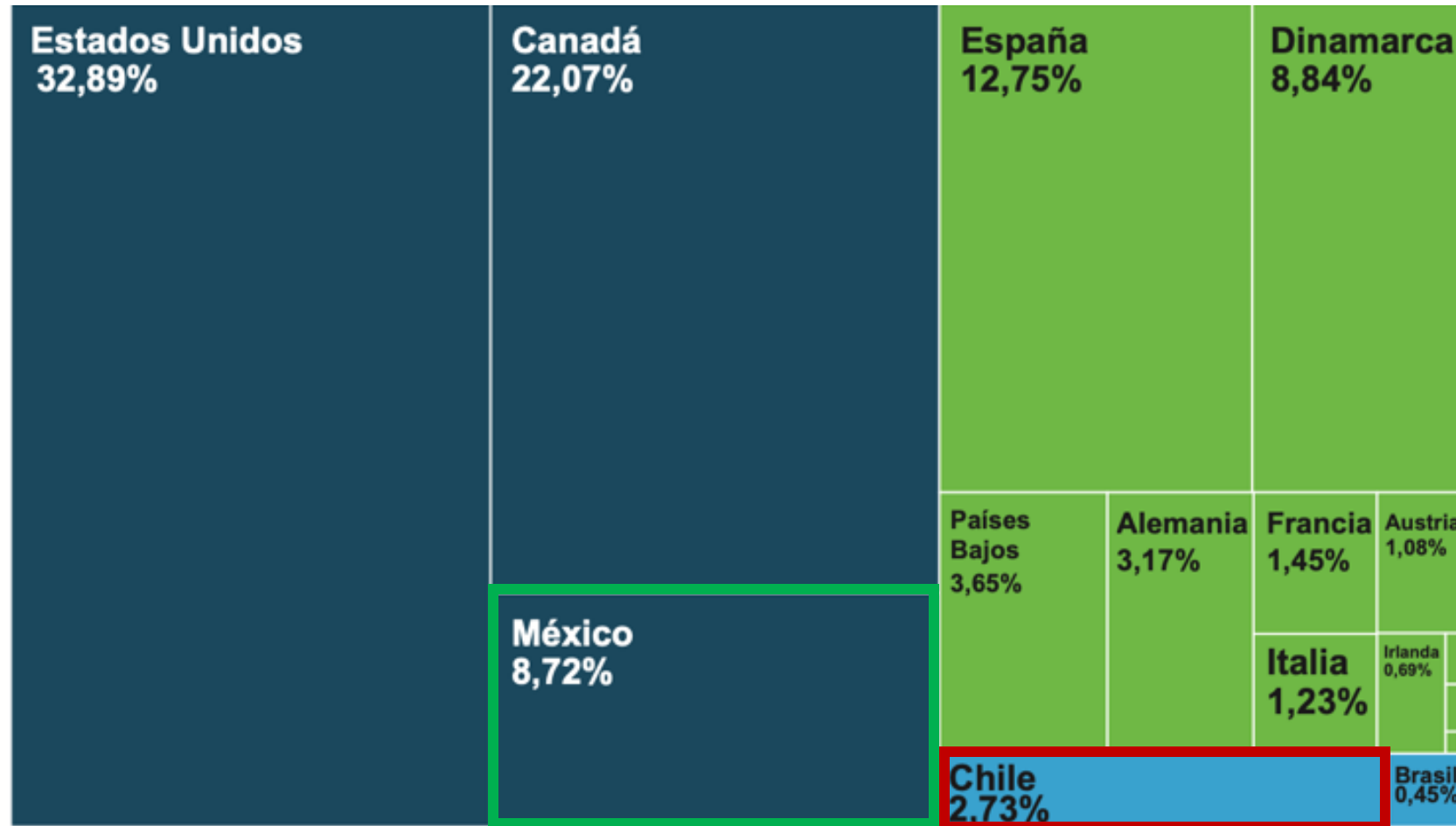
7TH WORLD CONGRESS ON RURAL AND AGRICULTURAL FINANCE



Exportaciones de cerdo mexicano a Japón

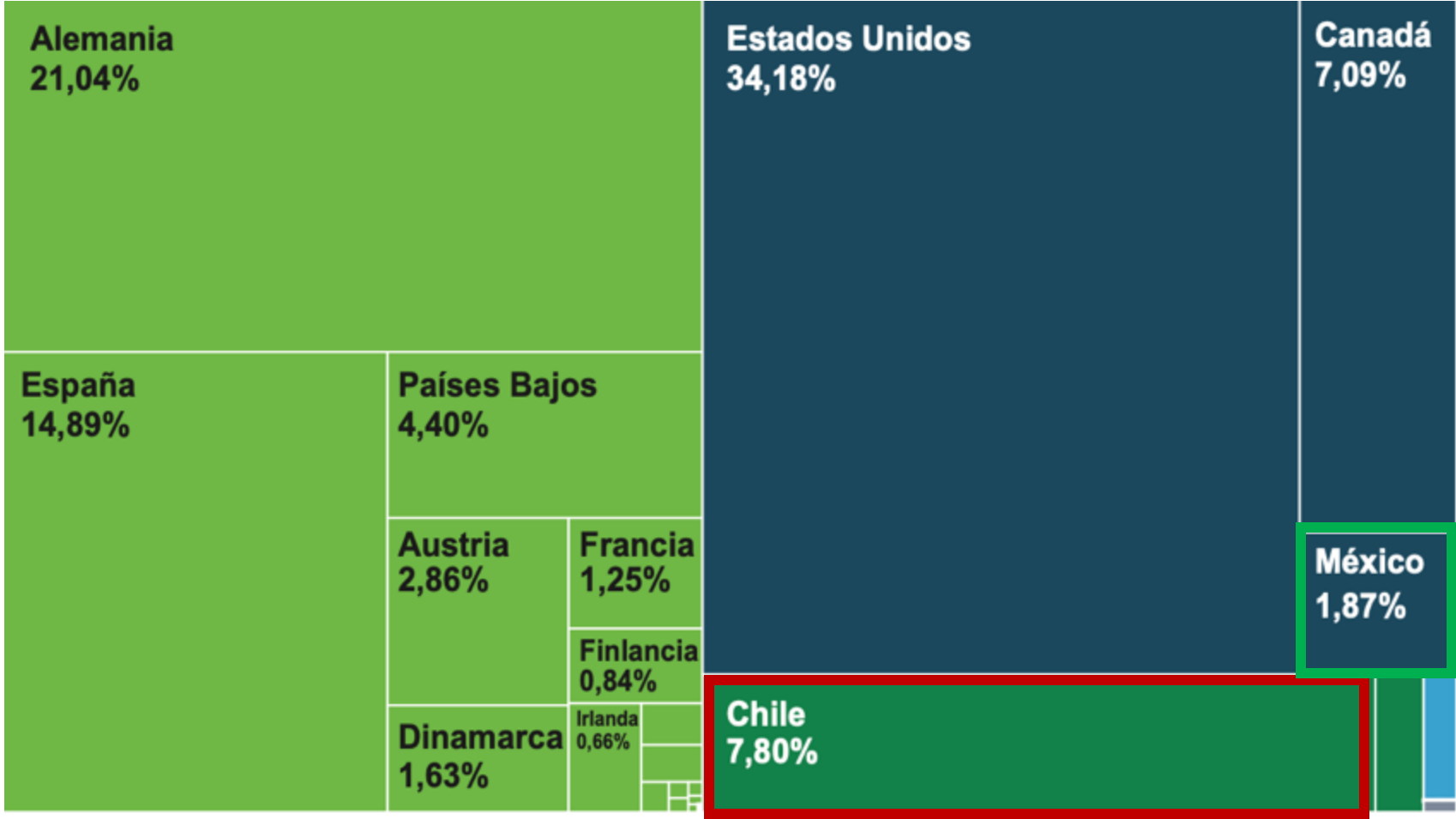


Exportaciones de cerdo mexicano a Japón



Fuente: Laboratorio de Crecimiento de la Universidad de Harvard. Atlas de la Complejidad Económica. <http://www.atlas.cid.harvard.edu>

Exportaciones de cerdo mexicano a Corea del Sur



Fuente: Laboratorio de Crecimiento de la Universidad de Harvard. Atlas de la Complejidad Económica. <http://www.atlas.cid.harvard.edu>

Desarrollo de uva Maylen en Chile



Tratamiento cuarentenario para limones argentinos





Cómo identificar bienes públicos requeridos y articular cadenas de valor

Colaboración público-privada es fundamental

- Ejemplo, entre CAPCI, Agencia de desarrollo económico de Neuquén, SENASA para abrir mercado de cerezas argentinas en China, lograr reconocimiento de área libre de mosca de la fruta.
- Mesas ejecutivas peruanas: foros público-privados sectoriales creados por Piero Ghezzi para identificar y rápidamente resolver obstáculos para el desarrollo de un sector (ejemplo, en pesca, creación de SANIPES).
- FIRA trabaja con instituciones financieras privadas y tractoras para proveer crédito al sector agrícola, AT a pequeños productores, y articular cadenas de valor.

Competir en la agroindustria

Estrategias empresariales y políticas públicas para los desafíos del siglo XXI

www.iadb.org/informemicroAgroindustria

