



La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina

► Infraestructura, capacidades e instituciones para progresar en las cadenas de valor internacionales: el caso de los agronegocios en América Latina

Título: La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina.
Infraestructura, capacidades e instituciones para progresar en las cadenas
de valor internacionales: el caso de los agronegocios en América Latina.
IDeAL 2012

Este documento fue elaborado por CAF a solicitud
de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB)
para su presentación en la XXII Cumbre Iberoamericana
de Jefes de Estado y de Gobierno celebrada en Cádiz, España.

La presente publicación forma parte de la serie
La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina (IDeAL).

Editores: CAF

Vicepresidencia de Infraestructura
Antonio Juan Sosa, vicepresidente corporativo
Jorge Kogan, asesor

Autor: Jorge H. Forteza

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente
edición son de exclusiva responsabilidad de sus
autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

Diseño gráfico:

Gatos Gemelos Comunicación
Bogotá, Colombia–Octubre 2012

Este libro se encuentra en: publicaciones.caf.com
© 2012 Corporación Andina de Fomento.
Todos los derechos reservados

Contenido

Introducción	9
Las perspectivas de desarrollo para América Latina: ¿La década del despegue o una oportunidad perdida?	

Capítulo 1. Tendencias globales del comercio de agronegocios: **17**

Demanda, cadenas globales de valor, estrategias nacionales y privadas

Las tendencias de la demanda de alimentos: países desarrollados y emergentes	17
Cadenas globales de valor, territorios y logística para la competitividad global	21
Estrategias nacionales y privadas para la competitividad en agronegocios: casos internacionales.	29
Tendencias globales y estrategias nacionales y empresarias: implicancias para América Latina	38

Capítulo 2. Fortalecer las posiciones latinoamericanas en las cadenas de valor globales de agronegocios: **41**

Hacia una visión global del desarrollo empresarial y el rol de la infraestructura

CASO 1: Las exportaciones de granos del Cono Sur y sus necesidades de infraestructura	41
--	----

CASO 2: Construcción de instituciones y capacidades de infraestructura y logística para ofrecer un sector de servicios de logística completo y contribuir a ganar posiciones en los mercados de alimentos procesados: el caso de Chile 45

CASO 3: De los éxitos en algunos segmentos del mercado internacional a una nueva frontera de desarrollo de presencia en agronegocios: el caso de Colombia 48

Capítulo 3. Desarrollo de una agenda estratégica para el desarrollo de una infraestructura que contribuya a una mayor competitividad latinoamericana en las cadenas globales de valor de agronegocios 55

Cuadros

Cuadro 1.a Posiciones de América Latina y el Caribe en indicadores de desempeño económico y social 12

Cuadro 1.b Posiciones de América Latina y el Caribe en indicadores de innovación y clima de negocios 13

Cuadro 2. Posiciones de América Latina y el Caribe en indicadores de calidad de infraestructura y conectividad 14

Gráficos

Gráfico 1. Crecimiento comparativo: Economía mundial, países avanzados, emergentes y América Latina y el Caribe 9

Gráfico 2. Proyecciones de crecimiento del consumo global *per capita* 2012-2021 21

Figuras

Figura 1. La competitividad presente y sus determinantes futuros: los determinantes críticos del desarrollo	11
Figura 2. Seis segmentos de consumidores que ofrecerán nuevas oportunidades	18
Figura 3. Evolución y localización de las clases medias (2009 a 2030)	19
Figura 4. Los nuevos comportamientos de las empresas	22
Figura 5. Visión “modular” de la empresa y dos decisiones clave: quién realiza cada actividad y dónde	23
Figura 6. Nuevos posicionamientos estratégicos abiertos para construir empresas de alcance global	23
Figura 7. El marco analítico propuesto: Países y territorios, empresas y cadenas de valor: necesidades de infraestructura	25
Figura 8. El marco analítico propuestopaíses y territorios, empresas y cadenas de valor: necesidades de infraestructura	27
Figura 9. El marco analítico propuesto: países y territorios, empresas y cadenas de valor: necesidades de infraestructura	29
Figura 10. Infraestructura para progresar en las cadenas de valor: las áreas críticas de la agenda estratégica	57



Introducción

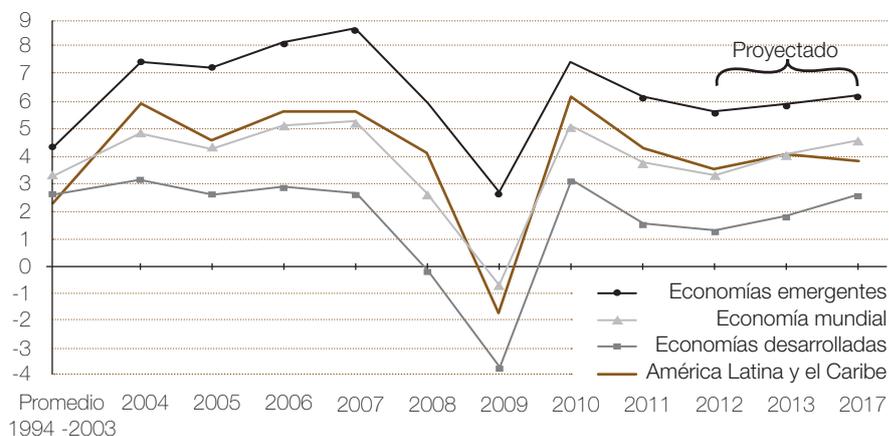
Las perspectivas de desarrollo para América Latina:

La primera década del siglo XXI ha sido positiva para América Latina. Con una tasa promedio de crecimiento del producto para el período 2000-2010 del 3,8% anual, la región ha superado su desempeño de los años 1990-2000 y ha alcanzado una velocidad de crecimiento que no lograba desde varias décadas. Ese crecimiento se dio en el marco de un fuerte crecimiento de la economía mundial (solo interrumpido por la crisis de 2008-2009), en el que se confirmó una nueva tendencia estructural: los países emergentes han crecido y, según el consenso de las proyecciones, seguirán haciéndolo más rápido que los desarrollados (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Crecimiento comparativo:

Economía mundial, países avanzados, emergentes y América Latina y el Caribe

(Crecimiento Anual, %)



Fuente: IMF, WEO Julio 2012.

Más allá del crecimiento económico, podemos confirmar que América Latina ha podido avanzar en esta década en la construcción de sociedades de mejor calidad. El crecimiento se ha traducido en:

- La mejora en los indicadores sociales: la reducción de la proporción de la población en situación de pobreza e indigencia (aunque no ha disminuido el número de habitantes en esta situación).
- Los avances en la distribución del ingreso han sido más desparejos, y esta dimensión presenta un gran desafío para el futuro.
- Los Indicadores de Desarrollo Humano, en la definición del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, han mejorado.
- Los niveles de educación han comenzado a mejorar, pero presentan todavía grandes brechas en toda la región.

Asimismo, la región ha mejorado sus climas de negocio, han ido surgiendo nuevas empresas latinoamericanas con ambiciones globales, y América Latina ha seguido atrayendo niveles significativos de inversión extranjera directa (aunque ha perdido participación en el total de las inversiones dirigidas hacia países emergentes).

Finalmente, puede señalarse que los países de la región han registrado avances en la vigencia de la democracia y la calidad de sus instituciones.

Como resultado de las políticas macroeconómicas y sectoriales de creciente calidad y la presencia de un entorno internacional muy favorable, los países de América Latina se encuentran hoy ante una oportunidad que no han enfrentado nunca en su historia como naciones independientes (salvo el caso de algunos países de la región en los períodos de comienzos del siglo XX y de la segunda posguerra).

La situación novedosa es la siguiente: América Latina cuenta hoy con varios países en el grupo de ingresos medios que proponemos definir como aquellos con ingresos *per capita* a paridad de compra entre 8.000 y 15.000 dólares/*per capita*. Estos Estados tienen la oportunidad de alcanzar niveles de países desarrollados (que proponemos definir como aquellos con paridad de compra aproximada en 25.000 dólares/*per capita*) en un lapso que oscila entre 20 y 30 años, vale decir, una generación.

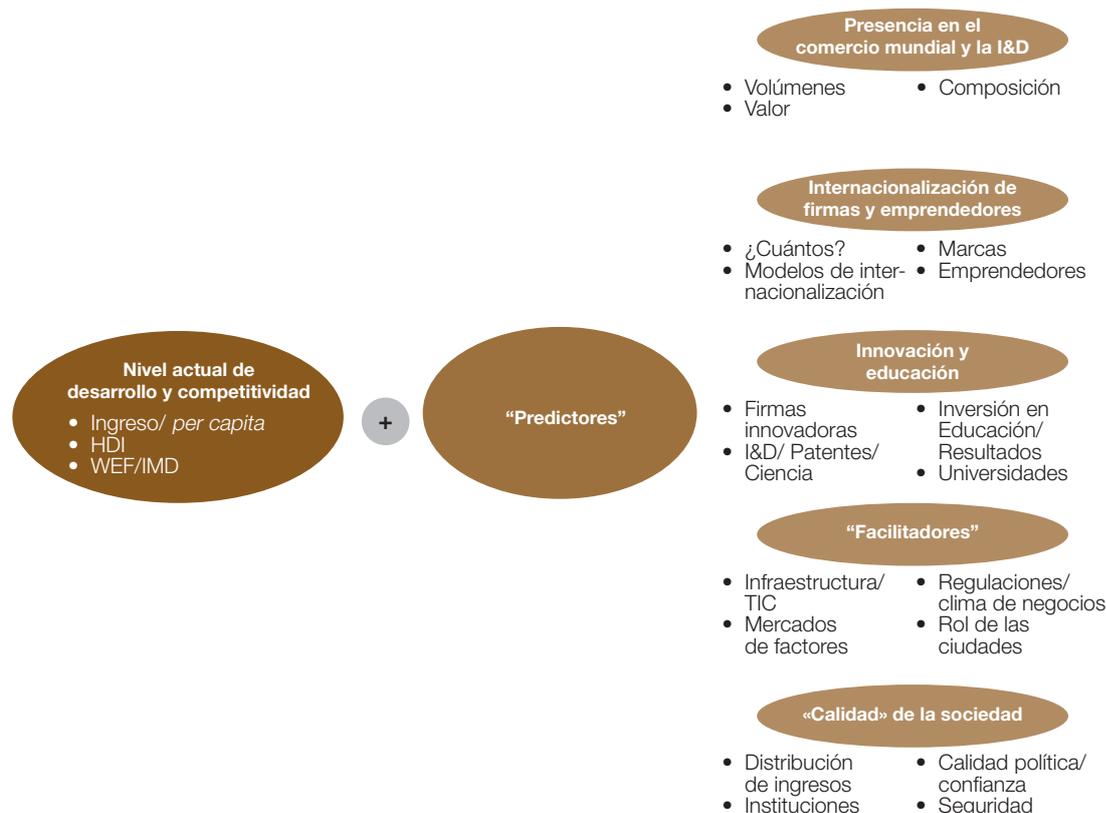
Son variadas las razones para el optimismo acerca de la posibilidad de alcanzar el desarrollo en una generación y los exponentes de una “visión optimista” para la región ponen el acento en los siguientes factores positivos:

- La demanda sostenida de materias primas y alimentos por parte de un mundo en el cual las economías emergentes serán compradoras crecientes durante al menos dos décadas.
- La dotación de recursos naturales, tierras y agua, con gran potencial de expansión y grandes disponibilidades de recursos energéticos y minerales.
- Una población joven y en crecimiento, con el consiguiente “bono demográfico”, que, sin embargo, se irá agotando a medida que todos los países vayan completando su transición demográfica.

- Mercados internos en crecimiento, por los efectos combinados del crecimiento demográfico y del ingreso *per capita* y un hecho novedoso en la región: la consolidación de clases medias y el acceso de nuevas clases a niveles intermedios de consumo.

Sin embargo, esta visión dorada de las perspectivas de América Latina debe someterse a un análisis objetivo, el que plantea algunas interrogantes y desafíos que permiten afirmar que el acceso al desarrollo no será automático, y que América Latina deberá continuar trabajando sobre una nutrida Agenda Estratégica para poder confirmar su potencial y no terminar esta década con el sentimiento de haber perdido otra gran oportunidad. Para abordar los temas fundamentales de esta Agenda Estratégica, proponemos analizar las dimensiones que componen el marco analítico que presentamos en la *Figura 1*.

Figura 1. La competitividad presente y sus determinantes futuros:
los determinantes críticos del desarrollo



- El modelo de inserción en la economía mundial: la década pasada ha presentado altas tasas de crecimiento, basadas en un modelo de inserción en la economía mundial definido sobre la base de exportaciones dinámicas de materias primas energéticas y alimenticias (con relativamente bajos niveles de elaboración) y, en segundo lugar, por el desarrollo de sus mercados internos. Sin embargo, cabe preguntarse acerca de la sustentabilidad en el tiempo de un modelo de inserción mundial caracterizado por:
 - Exportación de minerales y granos, en general con bajos niveles de elaboración y valor agregado.
 - Avances menos significativos en las exportaciones de alimentos procesados que representan un segmento dinámico del comercio mundial.
 - Una estabilización (e incluso pérdidas de posiciones en algunos casos) de las exportaciones de manufacturas.
 - Pocos avances en las exportaciones de servicios.
- Los niveles de competitividad de las economías latinoamericanas han presentado ciertas mejoras, pero aún hoy, el país más competitivo de la región está en el puesto número 31 del ranking del World Economic Forum, y solo encontramos cuatro países latinoamericanos en el 40% superior del ranking (ver *Cuadro 1.a* y *Cuadro 1.b p. 13*) para estos indicadores y los mencionados en los puntos siguientes¹.

Cuadro 1.a Posiciones de América Latina y el Caribe en indicadores de desempeño económico y social

	Ingreso/ per capita (PPP) ⁽¹⁾	Desarrollo Humano ⁽²⁾	Competitividad (WEF) ⁽³⁾	Competitividad (IMD) ⁽⁴⁾	"Conexión Global" ⁽⁵⁾
20% (Quintil 1)	X	X	X	X	X
40% (Quintil 2)	3	9	4	X	1
60% (Quintil 3)	10	12	7	1	2
80% (Quintil 4)	4	4	9	3	7
100% (Quintil 5)	3	1	5	3	8

■ Mediana

Fuentes:

(1) Banco Mundial, WDI, 2010, (2) PNUD, HDI, 2011, (3) World Economic Forum, GCR Index, 2011-2010.

(4) IMD, Competitiveness Index, 2011, (5) DHL, Global Connectedness Index, 011.

1. World Competitiveness Report, World Economic Forum, 2007 a 2011; Global Innovation Index, INSEAD, 2011; Doing Business, The World Bank, 2009-2011.

Cuadro 1.b Posiciones de América Latina y el Caribe en indicadores de innovación y clima de negocios

Posición Países América Latina y el Caribe		"Doing Business" ⁽¹⁾	Innovación/ GIÍ ⁽²⁾	Patentes ⁽³⁾	Innovación/ Sofisticación Management ⁽⁴⁾
	20% (Quintil 1)		X	X	X
40% (Quintil 2)		8	3	X	5
60% (Quintil 3)		7	6	3	5
80% (Quintil 4)		7	8	7	9
100% (Quintil 5)		3	3	5	6

■ Mediana

Fuentes:

(1) World Bank, Doing Business, 2011, (2) INSEAD, Global Innovation Index, 2011.
 (3) USPTO/ WEF Patent Grants, 2010, (4) World Economic Forum, GCR, 2011-2012.

- Las capacidades de innovación presentan otra área de desafíos: El país latinoamericano mejor ubicado en el ranking de innovación del INSEAD se encuentra en el puesto 38 y solo tres países están en el 40% superior.
- La sofisticación de las prácticas de gestión y la internacionalización de las empresas: El país mejor colocado de la región está en el puesto 31 del ranking del World Economic Forum y solo cinco países están entre los 40% mejores.
- La educación: A pesar de los avances registrados en la región, tanto los resultados de las pruebas PISA realizadas por la OCDE como los rankings del WEF presentan un cuadro de mejora lenta (únicamente en algunos casos) y no comparable con las obtenidas por otros países emergentes, en especial los de Asia del Este.
- Los climas de negocios, como se ha señalado, han mejorado en la última década, pero varios países emergentes han logrado optimizarlos a mayor velocidad, y como resultado de esto, el país mejor ubicado está en el puesto 39. Solo ocho países están entre el 40% con mejores climas de negocio, según los estudios del Banco Mundial.

Finalmente, se puede observar que América Latina está avanzando lentamente en la mejora de sus infraestructuras físicas y tecnológicas:

La infraestructura física, en general, no está acompañando las demandas ligadas al rápido crecimiento de las exportaciones y de los mercados internos. Varios análisis confirman la situación; los indicadores del Banco Mundial (Logistics Performance Index), de la UNCTAD (Liner Connectivity Index), del WEF (Competitividad en Tecnología de Información y Comunicación), los realizados por empresas privadas, como

el Índice de Conectividad Global presentado por DHL, y las opiniones de empresarios recogidas por el World Economic Forum (*Ver Cuadro 2*), presentan una visión casi unánime: ningún país de América Latina se destaca por la calidad de su infraestructura. La situación general es la de una insuficiencia de la dotación actual que se traduce en altos costos operativos y que genera dificultades para el crecimiento de las exportaciones de los productos actuales y la expansión de las exportaciones hacia productos y servicios con mayor valor agregado².

Este estudio se centrará en el rol clave (tanto como propulsores como, en su defecto, generadores de obstáculos) que cumplen la infraestructura, los sistemas logísticos y las instituciones relacionadas, en la búsqueda de una mejor inserción en la economía mundial a través de exportaciones de bienes y servicios con mayor valor agregado.

Para ilustrar los conceptos, hemos elegido una de las áreas de oportunidad más prometedoras para América Latina: la exportación de alimentos y productos frutihortícolas de creciente valor agregado (se considerarán también algunos ejemplos de oportunidades de exportaciones de granos). El estudio se organiza en los siguientes tres capítulos:

En el Capítulo 1 se analizan las tendencias globales del comercio de agronegocios y se presentan ejemplos de estrategias que están desarrollando los países y el sector privado para asegurarse posiciones significativas en las cadenas globales de valor respectivas.

Cuadro 2. Posiciones de América Latina y el Caribe en indicadores de calidad de infraestructura y conectividad

		Desempeño Logístico ⁽¹⁾	Calidad de Infraestructura ⁽²⁾	Procedimientos Aduaneros ⁽³⁾	Competitividad en TIC ⁽⁴⁾
Posición Países América Latina y el Caribe	20% (Quintil 1)	X	1	1	X
	40% (Quintil 2)	7	3	3	2
	60% (Quintil 3)	8	7	7	5
	80% (Quintil 4)	4	10	4	9
	100% (Quintil 5)	1	4	8	

■ Mediana

Fuentes:

(1) World Bank, Logistics Performance Index, 2012, (2) World Economic Forum, GCR, «Quality of Infrastructure», 2011-2012, (3) World Economic Forum, GCR, «Burden of Customs Procedures», 2011-2012, (4) World Economic Forum, Network Readiness Index, 2012.

- Global Connectedness Index, DHL, 2011; World Information Technology Competitiveness Report, WEF, 2011; Liner Connecting Index, UNCTAD, 2011.

En el Capítulo 2 se hace énfasis en América Latina, con la intención de evaluar las oportunidades para fortalecer las posiciones latinoamericanas en las cadenas globales de valor de agronegocios. Se hace uso de estudios resumidos de casos y se presentan conclusiones orientadoras.

Finalmente, en el Capítulo 3 se ofrece la propuesta de una agenda estratégica para el desarrollo de una infraestructura que favorezca mayor competitividad en agronegocios: se propone una visión integradora de desarrollo empresario, políticas públicas y el rol de la infraestructura.

Capítulo

1

Tendencias globales del comercio de agronegocios:

Demanda, cadenas globales de valor, estrategias nacionales y privadas

En este capítulo se analizan inicialmente las tendencias socioeconómicas en los países desarrollados y en los emergentes, y sus implicancias para la evolución de la demanda de alimentos básicos y procesados. Luego, se abordan consideraciones sobre cómo el comercio mundial de alimentos se va organizando crecientemente alrededor de cadenas globales de valor, en un movimiento que se asimila al observado en las manufacturas y algunos servicios. Finalmente, se presentan algunos casos ilustrativos de las estrategias que adoptan países desarrollados y emergentes para asegurarse posiciones sólidas en estas cadenas, y cómo grandes empresas privadas (en general, originarias de países desarrollados, pero en modo creciente, también de países emergentes) están adoptando estrategias de crecimiento. El capítulo finaliza con algunas consideraciones acerca de las oportunidades, y también los importantes desafíos, que estas macro-tendencias plantean a los países latinoamericanos y sus ambiciones de desarrollo.

Las tendencias de la demanda de alimentos: países desarrollados y emergentes

El análisis de las tendencias de demanda de alimentos debe partir de algunas consideraciones sobre la evolución previsible de las sociedades en los países desarrollados y emergentes.

Se ha señalado que en los países desarrollados existe un consenso generalizado de sus perspectivas de crecimiento lento en la próxima década, debido a la necesidad de saneamiento financiero post crisis de 2008, la crisis europea en curso, y niveles altos de desempleo sumados a importantes reestructuraciones productivas.

Figura 2. Seis segmentos de consumidores que ofrecerán nuevas oportunidades



Fuente: elaboración propia.

A estas tendencias, debe sumarse un proceso de persistente deterioro en la distribución del ingreso y el surgimiento de nuevas capas de pobres, que algunos estudios presentan como un cambio irreversible en el “contrato social” y los estados de bienestar de las sociedades desarrolladas³.

Como resultado, de estas tendencias, podemos proponer un modelo de análisis de las sociedades desarrolladas en tres grandes grupos (*ver Figura 2*): i) los “ganadores” en la globalización (grupo compuesto de trabajadores de industrias intensivas en conocimiento y mano de obra muy calificada), ii) las clases medias “desafiadas” (las clases medias ubicadas en sectores en reestructuración que van erosionando su poder adquisitivo y deben migrar a estilos de consumo más austeros) y iii) los nuevos pobres (donde encontramos a los expulsados del mercado de trabajo, los trabajadores en condiciones precarias y los que no pueden ingresar al mercado de trabajo). La combinación de esta segmentación social con las tendencias de evolución de estilos de vida nos permite observar demandas de alimentos con tendencias crecientemente diferenciadas:

- Los “ganadores” seguirán consumiendo alimentos de alta calidad y precio, consumirán en nuevos canales (p.e., fuera del hogar), buscarán nuevos productos, experiencias y serán exigentes en dimensiones tales como la sanitaria y la calidad ecológica y social de sus consumos.

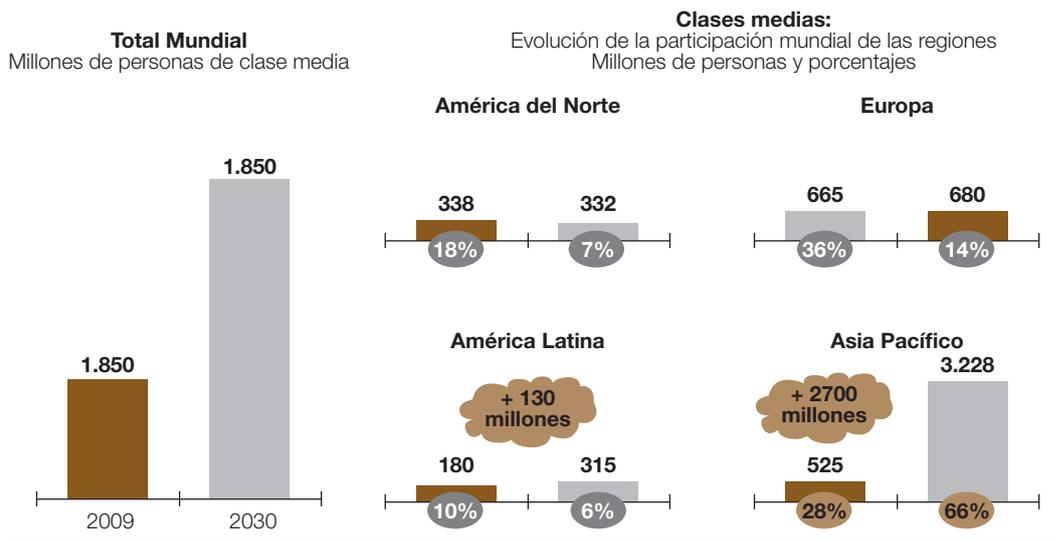
3. *The Price of Inequality*, J. Stiglitz, W. Norton, 2012; *Revolutions*, M. Pigasse, Plon, 2012.

- Las clases medias “amenazadas” presentarán consumos duales, con algunos momentos de consumo de satisfacción, y una vida cotidiana orientada a la búsqueda de mejores relaciones calidad/precio (productos de marca privada de distribuidores, productos en cadenas de bajo costo, entre otros).
- Los “perdedores” serán clientes de productos poco diferenciados, sin marca, genéricos, comprados en canales de muy bajo costo.

Estas tendencias se confirman en las estrategias anunciadas por grandes fabricantes de alimentos con marca, como Nestlé, Danone o Kraft, o en las de grandes empresas de distribución como Carrefour, ALDI, o modelos diferenciados como Sainsbury’s, Whole Foods, Trader Joe’s y otros⁴.

Asimismo, la generalidad de los estudios presentan proyecciones de una importancia creciente de los consumidores de países emergentes, por el efecto combinado del crecimiento de la población y del poder adquisitivo; en efecto, un estudio reciente de la OECD proyecta un estancamiento del tamaño de las clases medias en Europa y América del Norte, mientras que proyecta un crecimiento de las clases medias del orden de 3.000 millones de personas hacia 2030, de los cuales 2.700 se encontrarán en Asia y 130 millones adicionales en América Latina (ver Figura 3). En los países emergentes, podemos también hablar de tres segmentos con consumos diferenciados (OCDE, 2009).

Figura 3. Evolución y localización de las clases medias (2009 a 2030)



Fuente: OECD, The Emerging Middle Class in Developing Countries, 2010.

4. Ver Informes Anuales de Nestlé, Carrefour, Danone, Kraft Foods, Food Styles y Future Trends, Zukunftsinstitut, 2010-2011.

Las nuevas clases altas, que consumirán cada vez más artículos de lujo y alimentos diferenciados y con marca: una gran oportunidad que para las empresas de países desarrollados líderes del sector.

- Las nuevas clases medias que irán cambiando significativamente su dieta y migrando a consumos de mayor calidad.
- Los ingresantes al mercado de consumo, que van adoptando dietas más ricas en proteínas y con más productos frescos.

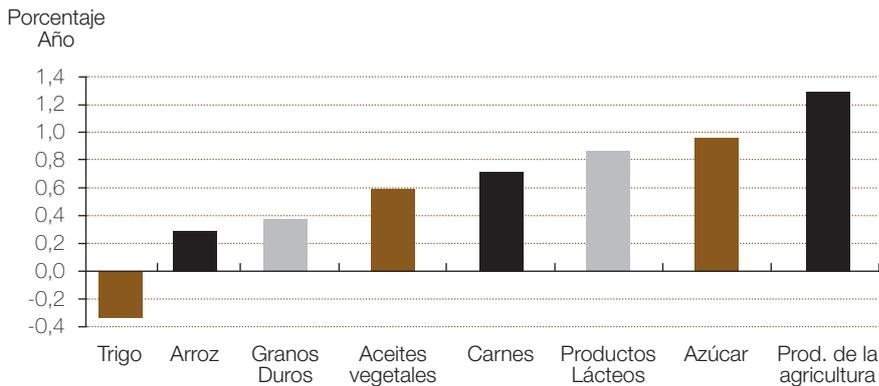
Estas tendencias socioeconómicas en los países desarrollados y emergentes generarán una profundización de conductas en el comercio mundial de alimentos básicos y procesados, que podemos resumir como sigue (ver los estudios de la OCDE, la FAO y la OMC, citados para mayor detalle)⁵:

- El comercio mundial seguirá creciendo más rápido que el Producto Bruto Mundial, y el comercio de manufacturas y servicios crecerá más rápido que el de materias primas y alimentos.
- El comercio de productos agrícolas (que representa alrededor del 8%, aún con los altos precios actuales)⁶, irá perdiendo participación en el total.
- Dentro del segmento de alimentos, los alimentos procesados y de mayor valor agregado crecerán más rápido que los granos y alimentos básicos.
- La mayor parte del crecimiento de la producción de alimentos se dará en los países en desarrollo; con tasas anuales promedio del 1,9% vs 1,2% en los países desarrollados (2012-2021).
- Asimismo, la estructura del comercio irá evolucionando como resultado de la evolución de las demandas y las dietas en los países desarrollados y emergentes, a productos con mayor procesamiento, grasas y proteínas animales, entre ellas, se destacarán los crecimientos de las carnes aviarias (que van reemplazando a las porcinas), de las vacunas para segmentos de mayores ingresos, en regiones como Asia y los países petroleros de productos de la pesca y los lácteos y sus derivados (*ver Gráfico 2 p. 21*).
- El comercio de alimentos entre países desarrollados crecerá lentamente. Los segmentos más dinámicos serán probablemente el comercio Sur-Norte (exportadores de países emergentes a países desarrollados) y el Sur-Sur (el comercio entre países emergentes).
- Los países emergentes capturarán una participación mayor de este crecimiento, con evoluciones especialmente favorables en los casos de Brasil, Tailandia y posiblemente Ucrania.

5. Agricultural Outlook, 2012-2021; FAO, OCDE, 2012; 2020 Global Food Outlook, IFPRI, 2001.

6. Demand Growth in Developing Countries, D.Abler, OECD, 2010; Changing Patterns of Trade in Processed Products, P. Liepis, OECD, 2011.

Gráfico 2. Proyecciones de crecimiento
del consumo global *per capita* (2012-2021)



Fuente: OCDE-FAO World Agricultural Outlook 2012-2021.

En resumen, podemos observar tendencias que son potencialmente favorables a naciones emergentes productoras de alimentos, entre las cuales figuran, con un rol importante, los países de América Latina. Pero, la pregunta clave que debe preocuparnos es ¿quiénes serán los actores ganadores en estas nuevas corrientes de comercio internacional? ¿Las empresas de países desarrollados o nuevos competidores, como las empresas de países emergentes con grandes demandas, como China e India? O, ¿serán aquellas de países con gran capacidad de exportación de alimentos, como las latinoamericanas?

Cadenas globales de valor, territorios y logística para la competitividad global

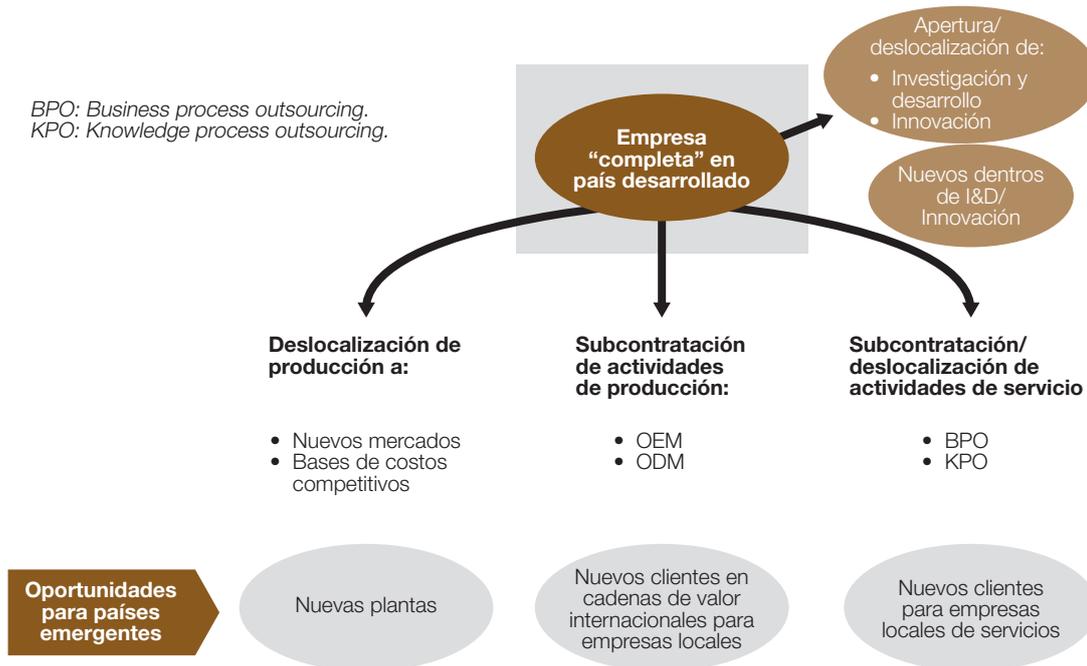
Con la finalidad de ofrecer un marco de análisis para estas interrogantes, se propone utilizar de modo combinado tres conceptos de análisis económico y estratégico:

- i. Las cadenas globales de valor. Este concepto, desarrollado inicialmente por economistas que estudiaban las transformaciones en los sectores industriales (Berger, 2005) apunta al análisis de los siguientes temas: cómo se organiza la producción y el comercio mundial de productos y servicios, desde el productor original hasta el consumidor final, qué etapas de valor agregado componen esta cadena, qué actores realizan estas actividades y cuáles son las estrategias de actores empresarios para capturar las etapas más atractivas de generación de valor. Los diferentes posicionamientos posibles en una cadena de valor dan lugar a la aparición de modelos empresarios que pueden cubrir desde la empresa “completa” (que cubre todas las etapas de valor) a variantes como las ilustradas en la *Figura 4* (p. 22), y *Figuras 5 y 6* (p. 23).

- Diseñadores, dueños de marca y líderes de cadenas.
- Proveedores de productos o módulos con diversos grados de elaboración: desde los OEM (*Original Equipment Manufacturer*), que se limitan a la producción, a los ODM (*Original Design Manufacturer*) que diseñan y producen.
- Los productores de insumos/productos no diferenciados.
- Los articuladores de redes.

Estos posicionamientos alternativos han sido inicialmente estudiados en profundidad en industrias como la textil o la electrónica. En una sección siguiente aplicaremos esos conceptos a las cadenas de valor de alimentos, construyendo sobre la base de estudios anteriores⁷.

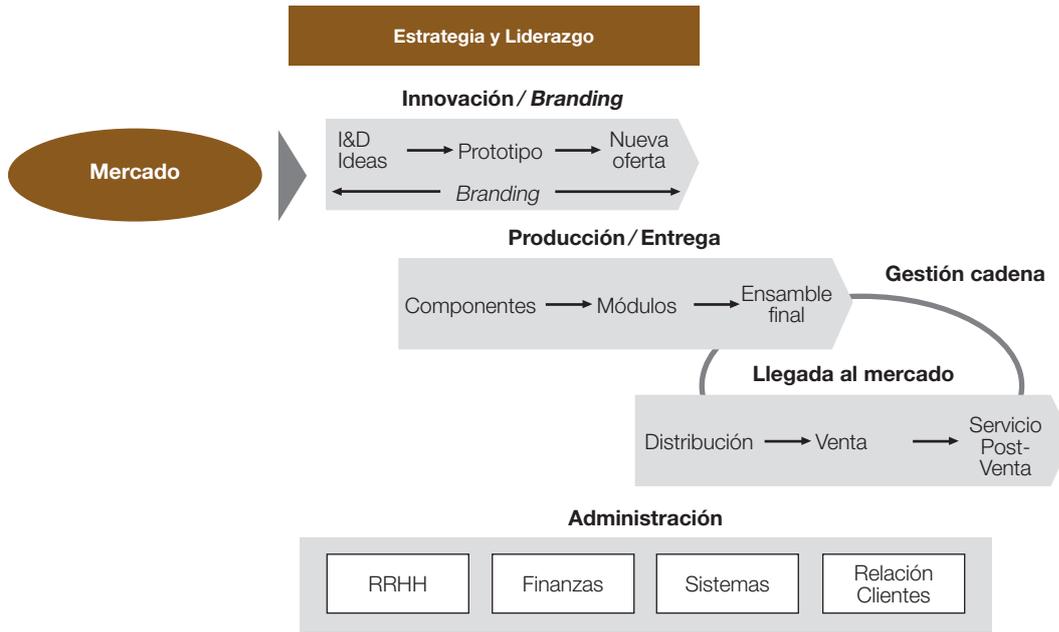
Figura 4. Los nuevos comportamientos de las empresas



Fuente: elaboración propia.

7. Global Value Chains in the Agricultural Sectors, J. Humphreys, UNIDO, 2006; New Avenues of Value Creation in the Agro-Food Sector, C. Giner, OECD, 2009.

Figura 5. Visión “modular” de la empresa
y dos decisiones clave: quién realiza cada actividad y dónde

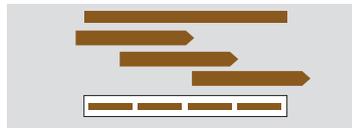


Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Nuevos posicionamientos estratégicos
abiertos para construir empresas de alcance global

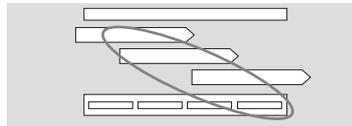
De:

- La empresa “completa”



A:

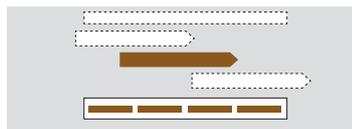
- El organizador y gestor de una cadena logística



- La empresa modular



- El especialista



Fuente: elaboración propia.

- ii. Los territorios, distritos productivos o *clusters*. La mayor parte de los productos y servicios comerciales mundialmente, pero especialmente los alimentos (y sobre todo los de mayor diferenciación), se originan en un territorio determinado. Es por ello que vemos esfuerzos crecientes (y conflictos comerciales y legales) por imponer conceptos como las denominaciones de origen, los *terroirs*, entre otros. Estos territorios son más o menos competitivos, en la medida en que puedan desarrollar y combinar eficazmente los siguientes factores clave de competitividad –siguiendo a Michael Porter en su concepto de Diamante Competitivo⁸, y a expertos italianos de la escuela italiana como Beccatini y otros en sus conceptos de “Distritos Productivos Locales”⁹:
- Las dotaciones iniciales de recursos naturales, humanos y sociales.
 - Las políticas públicas que promuevan (o no obstaculicen) la formación de empresarios competitivos.
 - La sofisticación y la exigencia del mercado doméstico.
 - Las industrias de apoyo y facilitadores, como los mercados de factores, la disponibilidad de financiamiento y, por supuesto, la infraestructura.
- iii. Las cadenas o sistemas logísticos y de información. Las cadenas de actividades de transporte y logística permiten conectar a diferentes eslabones de la cadena de valor. A una noción clásica de una cadena logística con una red de instalaciones físicas de transporte, almacenamiento y traslado, las evoluciones señaladas en el comercio van agregando demandas crecientes de dotaciones y desempeños de calidad en una amplia gama de dimensiones que componen lo que se ha dado en llamar infraestructura *soft* o “inteligente”:
- Las regulaciones y prácticas administrativas que facilitan/obstaculizan el transporte.
 - Las tecnologías de información y comunicaciones.
 - La existencia de actores empresarios que se especializan en articular redes.
 - Las instituciones para la colaboración.
 - La calidad de gestión de los empresarios.

Todas estas capacidades logísticas y de infraestructura apuntan a obtener una mayor competitividad por velocidad y diferenciación, por oposición a la competitividad exclusivamente basada en costos. Este fenómeno de competitividad por velocidad ha sido analizada en casos como la industria textil con marcas (ver los análisis del caso Zara y el concepto de *Fast Fashion*),

8. On Competition, M. Porter, Harvard Business Review Press, 2008; Understanding, M. Porter, J. Magretta, Harvard Business Review Press, 2011.
9. Industria e Distretti, M:Fortis y A.Curzio, eds, Il Mulino,2006.

en la industria electrónica (ver los análisis de los casos de Apple y Samsung) y ha comenzado a aplicarse en casos de competitividad en alimentos (ver, por ejemplo, los estudios de J. Humphreys y G. Gereffi)¹⁰.

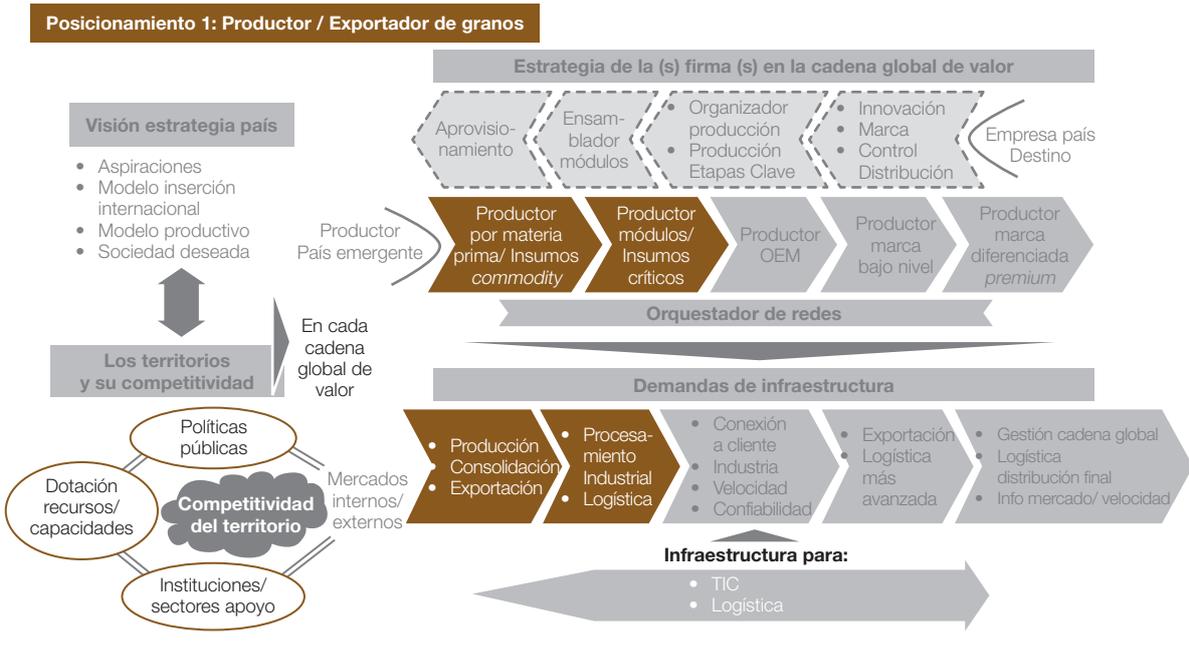
En resumen, se utilizará un marco analítico que combina los tres conceptos desarrollados anteriormente (cadenas globales de valor, competitividad de territorios y calidad o “inteligencia” de la cadena logística), para aplicarlo a casos del comercio de alimentos.

Para ilustrar cómo se articulan estos tres niveles de análisis, podemos utilizar tres ejemplos representativos de posiciones en la cadena de valor y sus demandas sobre los territorios y las cadenas logísticas, que corresponden a posicionamientos crecientemente ambiciosos en la cadena de valor:

Posicionamiento 1: Productor/exportador de granos con poco o bajo procesamiento adicional (que puede incluir la producción de harinas o aceites) (ver Figura 7). Este posicionamiento estratégico, que parece el más simple, es sin embargo, demandante de una infraestructura que podríamos comparar con la de los minerales u otros *commo-*

Figura 7. El marco analítico propuesto:

Países y territorios, empresas y cadenas de valor: necesidades de infraestructura



Fuente: elaboración propia.

10. Skills for Upgrading, G. Gereffi, et al, Duke University, 2011.

dities, pero con un nivel mayor de exigencia, dictado por la fragmentación local de la producción agrícola. En resumen, para poder construir, o sostener, un posicionamiento competitivo sólido en una cadena de valor, como exportador de *commodities*, será necesario contar con las siguientes infraestructuras, capacidades e instituciones:

- Capacidades de recolección y almacenamiento de la producción: buenos caminos locales, conexiones de transporte de alta calidad y capacidades de acopio.
- Capacidades de transporte a puerto de alta capacidad y calidad.
- Instalaciones de almacenamiento con capacidad, confiabilidad y buenos accesos.
- Puertos con calado adecuado, vías navegables de alta calidad.
- Conexiones marítimas de alta calidad.
- Las etapas siguientes hasta su destino en consumo industrial o final.
- Las demandas sobre los territorios se focalizan en la existencia de buenas instituciones de apoyo, de innovación y difusión de tecnología agropecuaria.
- Las necesidades de telecomunicaciones para poder permitir estrategias de venta y cobertura de posiciones con alta velocidad.

En este caso que parece el más simple, la aspiración a participar de modo completo en el mercado mundial trae fuertes repercusiones en la demanda de infraestructura física, pero también en las instituciones que componen un territorio competitivo y las capacidades de transmisión de información (para un análisis más detallado, puede verse el caso “Los Grobo”¹¹. En el análisis de Argentina y Brasil en el próximo capítulo, se aplicará con mayor profundidad este marco analítico en un caso real).

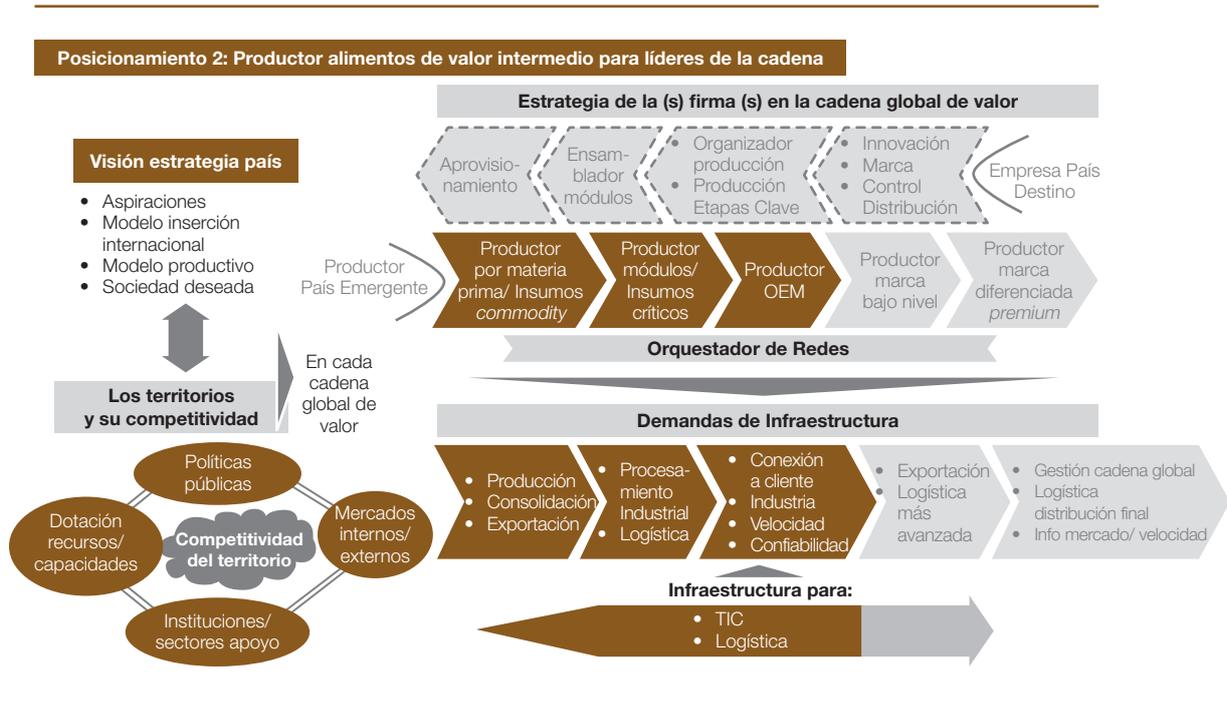
Posicionamiento 2: productor/exportador de alimentos procesados de valor intermedio para un comprador internacional que lidera la cadena, o la evolución hacia exportaciones con marca propia. En este caso, que podemos aplicar a varios productos en los que América Latina es actualmente –y puede continuar siendo– un actor mundial, como las carnes vacunas, porcinas, aviares y la piscicultura, también podemos imaginar posicionamientos ambiciosos, desde el caso muy simple de:

- Un productor que vende un producto no diferenciado a un exportador.
- El caso intermedio de un productor que vende a una empresa de bienes de consumo, que los distribuirá con su marca.
- El caso más avanzado del productor/exportador que llega al mercado de destino con su marca y, en algunos casos, con distribución propia.

11. Los Grobo, Caso de Estudio, J. Forteza y F. Díaz Hermelo, Universidad de San Andrés, 2008.

Figura 8. El marco analítico propuesto:

países y territorios, empresas y cadenas de valor: necesidades de infraestructura



Fuente: elaboración propia.

En este caso, como podemos ver en la *Figura 8*, las demandas de infraestructura y de competitividad del territorio van aumentando rápidamente:

- Para un posicionamiento simple de exportador *spot*, el productor debe administrar una cadena logística más compleja, con demandas crecientes de capacidades de procesamiento, de gestión de *stocks* e instalaciones especializadas como las instalaciones de frío o instalaciones con protección sanitaria/aduanera.
- El territorio debe ofrecer capacidades más desarrolladas entre las que se destacan la diferenciación local (o “marca de origen” o su tutela), una amplia red de proveedores de producción y de equipos, cámaras y asociaciones, organismos para la innovación, y capacidades de cooperación entre productores. De esta manera, se van generando rápidamente necesidades típicas de un *cluster* más denso y eficaz.
- Las demandas institucionales y de información son crecientes: las capacidades de control sanitario y cumplimiento con los procesos demandados por los compradores o los países de destino, la disponibilidad de información sobre mercados y las capacidades de telecomunicaciones, pasan a ser facilitadores (o limitadores) de una inserción exitosa internacional.

Al avanzar hacia la idea de participar como exportador para un líder de la cadena o exportador con marca propia, las demandas de infraestructura y capacidades logísticas aumentan exponencialmente. Ya no se trata de administrar un sistema logístico hasta el puerto de exportación, sino de trabajar con una verdadera cadena logística hasta el cliente final –o de trabajar con un proveedor/socio que pueda ofrecer estos servicios.

Posicionamiento 3: El vendedor con marca propia de un alimento o producto hortícola con cobertura del mercado global: Este es el posicionamiento con mayor potencial de captura de valor y también con las mayores demandas de sofisticación empresarial y de capacidades de infraestructura e institucionales.

Este caso tiene aplicación en varios mercados altamente diferenciados en los que productores latinoamericanos participan o tienen posibilidades de aumentar su presencia, como los productos pesqueros y cárnicos de alto valor, los vinos, productos de horticultura y hasta los de la floricultura, como ha demostrado con mucho éxito Colombia.

En este caso, las demandas son crecientes, tanto sobre las capacidades y la diferenciación del territorio (pensemos en los casos de las vinos franceses de alta gama, el salmón escocés o los productos alimenticios italianos), como en las capacidades necesarias para generar una cadena logística global. Asimismo, en este caso, será necesario a veces administrar cadenas logísticas en los mercados de destino. Como estos mercados requieren también competir en velocidad y capacidad de respuesta, las necesidades de información (y por lo tanto de TIC) son crecientes. Asimismo, las capacidades institucionales públicas y de cooperación público-privado pasan a ser un requerimiento competitivo fundamental (*ver Figura 9 p. 29*).

En resumen, es posible confirmar, al estudiar estos tres casos de ambición creciente en el posicionamiento en la cadena global de valor, que a medida que se avanza, van aumentando (e incluso, cambiando cualitativamente) las demandas de dos factores clave:

- Infraestructura física de alta calidad y capacidad de respuesta.
- Capacidades competitivas del territorio.

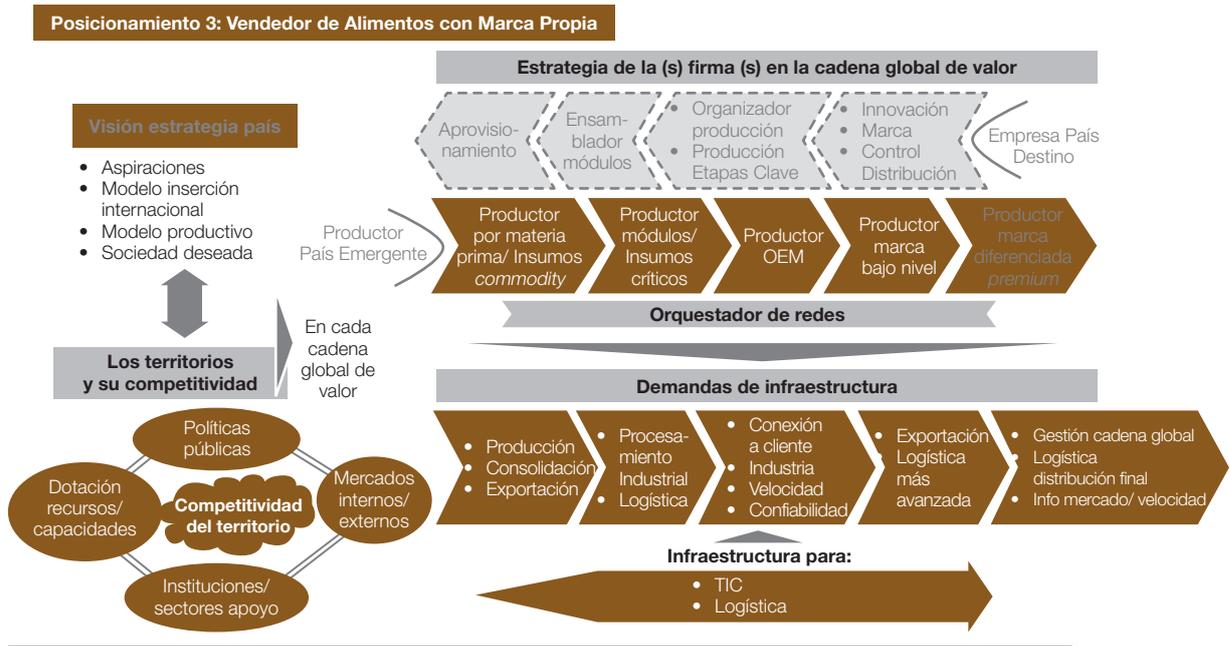
Asimismo, van creciendo las necesidades de capacidades más sofisticadas. De forma creciente van siendo necesarias capacidades de:

- Infraestructura “inteligente”.
- Capacidades administrativas públicas eficientes y que sirvan de obstáculo.
- Capacidades de cooperación público-privadas.

Por último, son necesarias capacidades empresariales y de cooperación entre empresarios, que son las que distinguen a los *clusters* ganadores a escala global.

Figura 9. El marco analítico propuesto:

países y territorios, empresas y cadenas de valor: necesidades de infraestructura



Fuente: elaboración propia.

Estrategias nacionales y privadas para la competitividad en agronegocios: casos internacionales.

Hemos comentado anteriormente que el mercado de alimentos procesados presentará un comportamiento dinámico en los próximos años, y que estos mercados hoy están dominados por empresas de países desarrollados. Ante esta situación, resulta útil presentar una breve reseña de las estrategias adoptadas por países desarrollados y emergentes (y sus empresas), que aspiran a defender o acrecentar su presencia estratégica en las cadenas globales de valor. Esta sección finaliza con un análisis de las oportunidades y desafíos que estas estrategias plantearán a los países latinoamericanos.

De acuerdo a análisis realizados por la OCDE, los principales exportadores de alimentos del mundo son Estados Unidos y algunos países europeos. El análisis de la dinámica competitiva del mercado mundial de alimentos procesados ofrece conclusiones de interés para evaluar las oportunidades y desafíos para los países latinoamericanos (siguiendo estudios de la OCDE y otras fuentes)¹². A continuación algunos datos de especial relevancia:

12. P.Liepis: op.cit.

- Los exportadores líderes son de la OCDE, con una participación de más del 70%, los países de ingresos medios bajos y altos (entre los que se encuentra la mayoría de los latinoamericanos) representan un 25% aproximadamente, y sus exportaciones están creciendo a tasas superiores a las de los países desarrollados, con desempeños destacados en los casos de Brasil y Sudáfrica.
- La Unión Europea (UE) es el principal exportador, con 58% del total: este dato está distorsionado por la importancia del comercio interno de la UE, pero aún al sustraer el comercio interno de la UE, su participación es del 27%, seguida por Estados Unidos con el 12%. Los países latinoamericanos mayores son jugadores relevantes: Brasil (7,6% de participación), México (2,9%) y Argentina (2,2%). En resumen, puede decirse que, aún eliminando el componente interno de la UE, los países de la OCDE aportan más del 60% al comercio mundial de alimentos.
- Los principales países exportadores, considerados individualmente, presentan casos interesantes en los países de la Unión Europea: Francia es el líder con 5% del mercado mundial; Alemania, Países Bajos e Italia, todos ellos representan alrededor del 3% cada uno.
- Países comparables a los latinoamericanos en Oceanía presentan desempeños interesantes: Australia con casi 5% y Nueva Zelanda con 4,4%.
- Reviste interés analizar las estrategias adoptadas por algunos países líderes –o con ambiciones de crecimiento en el sector– para defender y fortalecer la presencia mundial de sus sectores de agronegocios:
 - i. La defensa y fortalecimiento de una industria clave: el caso de la estrategia de la Unión Europea para el sector de alimentos y bebidas y la estrategia de España. La industria de alimentos y bebidas europeas es el mayor sector industrial en la Unión Europea (con 13% del valor total de la producción, ventas anuales de 950 billones de euros y más de 4 millones de puestos de trabajo generados). Ya hemos señalado que varios de los países europeos figuran entre los mejores exportadores mundiales; asimismo es un ramo en el cual conviven grandes empresas transnacionales con pequeñas y medianas empresas que representan el 48% de las ventas y el 62% del empleo del sector¹³. La industria enfrenta una competencia creciente en el mercado mundial, tanto por parte de otros países desarrollados (Estados Unidos, Canadá), como de nuevos participantes como China y Brasil; como resultado, su participación en el mercado mundial ha caído de 20,4 a 18,6% en el período 2000-2009. Ante esta situación desafiante, la Comisión Europea creó un Grupo de Alto Nivel para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria, y presentó en una agenda de 30 iniciativas¹⁴: *Final Recommendation of the High-level*

13. Supporting the Competitiveness of the European Food and Drink Industry, Food-Drink Europe, 2011.

14. High-level Forum for a Better Functioning Food Supply Chain, European Commission, 2009; An Integrated Industrial Policy for the Globalization Era, European Commission, 2010.

Group on the Competitiveness of the Agro-Food Industry (2009), entre las que se destacan:

- Promover la innovación en alimentos y en estándares.
- Favorecer el desarrollo de las PyME del sector.
- Promover (y defender) el acceso a mercados externos.
- Promover la presencia internacional de las firmas europeas y su inversión en fuentes de expansión directa fuera de Europa.
- Favorecer el acceso de las PyME a las cadenas globales y fortalecer las capacidades de transporte y logística.

Estas estrategias de la Unión Europea se derivan luego en estrategias nacionales; un caso muy ilustrativo es el de España. Ante la crisis Europea actual y su pérdida de competitividad de costos, España enfrenta crecientes desafíos de competitividad en sus exportaciones industriales.

El gobierno español ha decidido poner énfasis en el desarrollo del sector agroalimentario, que genera el 17% del empleo industrial y presenta un desempleo de 9,5%; muy inferior del promedio de la economía. Hasta 2010, era el segundo sector exportador detrás del automotriz y ahora lo ha superado, con exportaciones de más de 17 billones de euros. La estrategia propuesta para el sector, tanto por el sector privado como por el Plan Integral de Política Industrial 2020 (que la ha definido como uno de los cinco sectores clave, junto con la biotecnología y farmacéutica, aeroespacial y automotor, TIC, industrias verdes y energías renovables), incluye las siguientes medidas clave¹⁵:

- Desarrollo de una política alimentaria integral.
- Potenciación de las exportaciones.
- Apoyo a la innovación, especialmente para las PyME.
- Promover la internacionalización de las empresas.

Este plan español se suma a iniciativas comparables de todos los países clave del sector: Alemania, Holanda, Francia e Italia también están desarrollando estrategias para fortalecer sus posiciones mundiales¹⁶.

- ii. Una estrategia regional de desarrollo de agronegocios dentro de una visión nacional: el caso de los territorios del norte de Australia.
Hemos señalado anteriormente que Australia es uno de los grandes participantes en el mercado mundial de agronegocios. Para mantener y

15. Plan Integral de Política Industrial 2020, Secretaría General de Industria, Gobierno de España, 2010; L'Industria Agroalimentare in Italia, FedeAlimentare, 2010.

16. Wageningen UR in Global Agro-Food Chains, 2011; Denmark in the Global Economy, The Danish Government, 2010.

fortalecer su presencia, Australia ha desarrollado una Visión Nacional de desarrollo en el sector, que se presenta de forma altamente integrada con su estrategia de transporte y logística.

Es especialmente interesante analizar cómo esta Visión Nacional se desagrega en visiones regionales, como podemos ver en el caso de los territorios del Norte (que tienen ingresos/cápita menores e importantes poblaciones indígenas, lo que lo hace un caso más relevante para los analistas latinoamericanos).

La "Estrategia para la Industria de Agronegocios 2011-2015"¹⁷ presenta una visión de "desarrollo regional basado en industria de alimentos y fibras sostenibles", y una misión de alianza entre gobierno e industria para lograr mejoras concretas en productividad y rentabilidad, protegiendo simultáneamente la base de recursos naturales.

La estrategia se declina en cinco objetivos:

1. Agronegocios rentables y productivos
2. Desarrollo de tierras
3. Bio seguridad
4. Preparación para el cambio climático
5. Participación indígena

Para los fines de este estudio, tiene especial interés la integración entre objetivos de desarrollo productivo, protección del ambiente y desarrollo social. A su vez, el objetivo de un desarrollo de agronegocios es un claro ejemplo de un enfoque integrado de desarrollo empresario, productividad y tecnología y apoyo de infraestructura, con cuatro estrategias articuladas:

1. Expandir las opciones de mercado para los productos de la región: investigación de mercado.
2. Fortalecer las capacidades de inteligencia de mercado y producción.
3. Desarrollar sistemas de producción más eficientes y políticas de medio ambiente, con capacidades permanentes de análisis de cadenas de valor.
4. Desarrollar la infraestructura para apoyar los agronegocios: trabajar con los productores para determinar y priorizar las diferencias, en función del posicionamiento basado en la cadena de valor, además de proponer planes y proyectos para cubrir las brechas.

Desde un ángulo complementario, merece destacarse la contribución conjunta del sector privado y el público, a través del *Infrastructure Report*

17. Northern Territories Agribusiness Strategy, Northern Territories, Australia, 2010.

Card, preparado por el organismo especializado Infrastructure Australia, que apunta a fortalecer las instituciones y las inversiones en infraestructura, que se estiman en cerca de 770 billones de dólares australianos, para hacer frente a la estrategia de desarrollo nacional¹⁸.

iii. La estrategia de un participante dinámico y ambicioso en el comercio mundial de alimentos: el caso de Sudáfrica

Se ha señalado anteriormente que Sudáfrica es uno de los casos de éxito recientes en el comercio mundial de alimentos, junto con Brasil.

La sociedad sudafricana, a través de un proceso altamente participativo, liderado por la Comisión Nacional de Planeamiento —integrado por 26 líderes sociales— ha desarrollado una Visión para 2030¹⁹, con el objeto de crecer al 5,4% anual, eliminar la pobreza y reducir las desigualdades. La iniciativa pone énfasis en avanzar en la transición de una economía fuertemente basada en la exportación de recursos naturales a una inserción internacional más diversificada y de mayor valor agregado: el énfasis es crecer en actividades de manufacturas (y alimentos) intensivas en mano de obra calificada, en servicios en habilidades intermedias y en prestación de servicios a distancia (*outsourcing*). El sector de agricultura y agro-procesamiento es definido como uno de los seis sectores prioritarios.

Asimismo, el ejercicio de planeamiento a 2030 dispone la acción sobre varias “limitantes del desarrollo”, ante los que se destaca la disponibilidad y calidad de infraestructura en sentido amplio (incluida electricidad, agua y telecomunicaciones). El desarrollo de presencias competitivas en manufactura y servicios intensivos en mano de obra de calificación intermedia requerirá el desarrollo de “servicios logísticos competitivos, habilidades, calidad de producto y acceso a mercados”.

En el sector de alimentos, se busca avanzar en la participación para el comercio mundial (que el informe evalúa en 0,68% del mercado total), con una transición desde la actual preponderancia de los granos sin procesar hacia productos más diversificados.

Un análisis que combina el potencial de crecimiento de exportaciones con el de intensidad de mano de obra permite segmentar los objetivos hacia sectores diferenciados, uno de los cuales es el de los “sectores ganadores trabajo-intensivos”, que incluye productos como frutas, nueces, vegetales; el otro segmento de “sectores ganadores no intensivos en trabajo” incluye a sectores como carnes ovina, porcinas y aviarías, productos lácteos, entre otros.

18. Infrastructure Australia: Getting the Fundamentals right for Australia’s Infrastructure Priorities, 2011; Infrastructure Report Card, Engineers Australia, 2011.

19. National Development Plan, Vision for 2030, National Planning Commission, South Africa, 2011.

Para cada uno de estos casos se han identificado el posicionamiento deseado en la cadena de valor y las demandas de capacidades competitivas e infraestructura a fortalecer, p.e., para el caso de vegetales/legumbres (uno de los de mayor potencial de crecimiento) se mencionan las siguientes iniciativas clave:

- Acceso a mercados rurales
- Desarrollo de caminos
- Plataformas de *trading* electrónico disponibles
- Facilidades de refrigerados de transporte, transbordo y almacenamiento
- Accesos a mercados: una visión amplia de los requerimientos para competir

Cada una de las cadenas de valor ha sido objeto de estudios detallados para relevar sus posicionamientos objetivo y las necesidades resultantes preparadas por el Buró de Alimentos y Políticas de Agricultura (BFAP) —ver documentos del BFAP en www.bfap.co.za— y se han consolidado en una estrategia de desarrollo al 2030²⁰, que incluye consideraciones acerca del objetivo de desarrollar cadenas de valor y ofertas conjuntas con los países vecinos para competir mejor en los mercados mundiales de alimentos.

Han sido analizadas algunas estrategias que países líderes (como los europeos y Australia) y nuevos entrantes (como Sudáfrica) están desarrollando para defender o fortalecer sus posiciones en el mercado mundial. En todos los ejemplos, podemos identificar la existencia de ciertos elementos clave:

- Una visión nacional o supranacional (en el caso de la Unión Europea), que considera al sector de agronegocios como uno de los componentes clave de su modelo social (como el caso de Australia y Sudáfrica).
- La concentración en segmentos de alimentos procesados con el mayor valor agregado posible: en el caso de los países desarrollados, a través de una fuerte apuesta a la innovación, la utilización de denominaciones controladas, estándares, etc., y en el caso de países emergentes, a través de nichos donde se pueda ganar posiciones.
- Una visión global que va desde la posición deseada en la cadena de valor a los elementos facilitadores como la innovación, el desarrollo empresario, la generación de nuevas capacidades y la educación.
- El rol clave que se le da a la infraestructura, en una definición amplia, que incluye la disponibilidad de energía y agua, y que va más allá de la infraestructura física (que por supuesto, debe estar presente, en capacidad y calidad) a una visión

20. National Agribusiness Strategy, BFAP, South Africa, 2011.

integrada de sistemas logísticos que incluye tecnologías de información para los productores, plataformas/mercados de *trading*, información de mercado y cooperación entre actores de la cadena de agroalimentos.

Ahora bien, las estrategias nacionales podrán implementarse solamente a través de empresas (o alianzas de empresas) que salen a competir al mercado mundial. Para completar el panorama de las tendencias estratégicas que tendrán impacto sobre América Latina, se presentan algunas de las estrategias más innovadoras que están llevando a cabo empresas de países desarrollados y emergentes, y cómo estas estrategias tienen asimismo un fuerte componente de gestión de cadena de valor y logística.

Es necesario comenzar por los actores tradicionales de este mercado: las empresas transnacionales de alimentos con marca y diferenciación y las transnacionales de *trading*/gestión de cadena de valor.

Las transnacionales de alimentos con marca (se tomarán los casos de algunos líderes del sector como Nestlé, Unilever y Danone para ilustrar estos comentarios) se encuentran ante tendencias globales, como las que han sido señaladas anteriormente, que les generan oportunidades y desafíos:

- En los mercados desarrollados, se enfrentan a escenarios de bajo crecimiento y cambios estructurales en la demanda, por la evolución demográfica, de estilos de vida y de polarización socioeconómica.
- En los mercados emergentes, enfrentan grandes oportunidades de crecimiento, que las llevan a comprometer grandes inversiones o adquirir empresas locales para asegurarse una participación adecuada.
- Las fronteras entre alimentos, búsqueda de bienestar y medicamentos se van diluyendo, llevando a la necesidad de grandes esfuerzos de innovación.
- El desempeño económico de estas empresas se ve desafiado por la presión combinada de presiones sobre los precios y costos de materias primas crecientes.
- Estas empresas, por su tamaño y su peso específico en las sociedades, son objeto de presiones sociales crecientes.

Para hacer frente a estos desafíos, las empresas transnacionales líderes están adoptando iniciativas que tendrán impactos sobre nuestras economías:

- i. Dedicar esfuerzos a la búsqueda de productos con precios bajos para las clases emergentes o más amenazadas, mientras buscan capturar mejores márgenes en productos innovadores/con propiedades “saludables” (el caso representativo de la creación de una nueva categoría de bebidas lácteas saludables, de Danone) a verdaderos sistemas de satisfacción de necesidades (como el sistema Nespresso de Nestlé y a ofertas para el segmento de comidas fuera del hogar). Asimismo, van aumentando su portafolio de productos hacia

opciones saludables, orgánicas, que implican estándares más exigentes para sus proveedores, y la necesidad de una mayor integración con ellos.

- ii. Fortalecen sus presencias en los grandes mercados emergentes, ya sea a través de inversión directa o por la compra de empresas líderes (un fenómeno muy difundido en América Latina) y con grandes corrientes de alianzas o compras en China.
- iii. Buscan asegurarse fuentes confiables de aprovisionamiento de materias primas en los países emergentes, a través de contratos de proveedores, alianzas y el desarrollo de cadenas de valor propias, que en varios casos se combinan con enfoques de promoción de pequeños productores, desarrollo local, etc. (p.e., los programas *Creating Shared Value* de Nestlé)²¹. De esta manera, estas empresas están reorganizando cadenas globales de valor “privadas”, que ofrecen oportunidades para pequeños/medianos productores en países emergentes.
- iv. Buscan consolidar una red mundial de plantas de producción, instalaciones de almacenaje y capacidades de transporte; pueden optar por invertir en ellas o en contratar a grandes operadores logísticos internacionales.

Las empresas de *trading* y gestión de cadenas son los otros grandes actores de los países desarrollados que adoptan estrategias con impacto creciente en los países emergentes. Estas empresas están cambiando su perfil estratégico: de ser principalmente intermediadoras con una red logística limitada a capacidades de almacenamiento y trasbordo, su modelo de negocios está ahora apuntando a iniciativas en cuatro direcciones clave:

- Están entrando en mercados de consumo finales o industriales, que requieren ya sea contratos de provisión o participantes con marca, como empresas de alimentos, o los crecientes jugadores en la gran distribución y en los canales de alimentación institucional.
- Van ampliando su presencia en actividades de procesamiento, avanzando hacia etapas donde estaban ausentes, como la de plantas de procesamiento industrial.
- Se están acercando a los productores, ofreciéndoles servicios (de almacenaje, funcionamiento, tecnológicos) o venta de insumos.

21. Nestlé, Annual Report, 2011.

- Ingresan con fuertes inversiones en los sectores de bioenergía, en los que tienden a operar cadenas de valor completas.

Como se puede observar, estas estrategias llevan a estas empresas a actividades con creciente intensidad de capital y necesidades de inversión, que están llevando a procesos de consolidación de la industria. A su vez, la experiencia acumulada en la gestión de cadenas logísticas complejas los lleva a tener Unidades de Negocios especializadas en el tema que, al mismo tiempo, ofrecen soluciones logísticas a otros participantes (ver los casos representativos de Cargill, ADM y Bunge²²).

Mientras estas empresas tradicionales de la industria, que desde hace décadas venden productos con marca o tienen actividades de *trading*, van adoptando estas iniciativas estratégicas, aparece una figura novedosa tanto en países desarrollados como emergentes: los desarrolladores/articuladores de cadenas de valor.

Estas empresas de creación relativamente reciente han surgido de actividades de intermediación, con pocos actores físicos y han ido migrando hacia un rol estratégico que se fue haciendo necesario a medida que las empresas tradicionales iban desagregando sus modelos de negocios, como se señaló en el capítulo anterior. Uno de los ejemplos más representativos es el de Li & Fung, una empresa basada en Hong Kong, que pasó de ser proveedora de grandes marcas occidentales de la industria textil a desarrollar capacidades de organizador de cadenas de valor en una gama amplia de industrias como la textil y la de bienes electrónicos. Hoy es una empresa que factura 16 billones de dólares, con una base reducida de capital propio²³.

Este modelo de articulación de redes fue migrando al mercado de agronegocios, y en la actualidad un caso de gran interés es Olam, una empresa originaria de Singapur, que se ha especializado en la construcción de cadenas de valor: la actividad que va desde la identificación de una necesidad de mercado a la búsqueda o el desarrollo de productos y la gestión completa de la cadena. A medida que ha ido avanzando en la administración de cadenas con alto potencial, ha ido realizando inversiones directas, como la que hizo recientemente al comprar una operación neozelandesa de lácteos en Uruguay²⁴.

En nuestra región, se encuentran algunos casos interesantes de este modelo, como el de Grupo Los Grobo, una multinacional emergente especializada en granos, con operaciones en Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil, que ha desarrollado un nuevo modelo de negocios, originado en Argentina, basado en el alquiler de campos, la prestación de servicios y el desarrollo de una amplia red de empresarios articulados en red. Este modelo se aplica en modos diferentes en los países de la región, y ha generado interés en países como Colombia, India y algunos países africanos²⁵.

22. Cargill, ADM, Bunge: Annual Report, 2010-2011.

23. Li & Fung, Investor Presentations, 2011.

24. Olam, Annual Report, 2011.

25. Los Grobo, Caso, Universidad de San Andrés, op.cit.

Otro movimiento novedoso en la industria es el surgimiento de empresas de alimentos de países emergentes que se internacionalizan y pasan a desarrollar un modelo de multinacionales. En América Latina, se conocen los casos de empresas que se internacionalizaron en los años 90, como Arcor (Forteza y Kosacoff, 2001-2005), FEMSA, Bimbo, Inveb, Corona, etc.: este fenómeno se está ampliando y asistimos a la formación de verdaderos “campeones nacionales” como Brasil Foods y las empresas frigoríficas JBS y Marfrig, que pasan a ser jugadoras de primer nivel en sus industrias.

Del mismo modo, vemos empresas de países emergentes con grandes mercados internos, que están adquiriendo empresas con marcas en países desarrollados, como un modo de completar su gama de productos y adquirir tecnología. Ejemplos de ello son los casos recientes de la empresa turca Yildiz comprando Godiva, del Grupo Indio Tata comprando a la inglesa Tetley, el desarrollo acelerado del Grupo Filipino CP Foods, o incluso el de la cadena de distribución china Bright Star comprando a la inglesa Weetabix o comerciantes de vinos franceses²⁶. De este modo, estas empresas avanzan en sus cadenas de valor y van creando los componentes de sistemas logísticos más complejos, que van pareciéndose a los descritos en el caso de las empresas de los países desarrollados.

Tendencias globales y estrategias nacionales y empresarias: implicancias para América Latina

Hemos confirmado que las cadenas globales de valor de alimentos ofrecerán amplias oportunidades en los próximos años y que los países de América Latina serán grandes proveedores de alimentos: el análisis de los casos internacionales nos permite ver que tanto países desarrollados como emergentes aspiran que sus empresas ocupen eslabones clave de estas cadenas de valor, incluidas presencias significativas en América Latina. En efecto, al analizar los casos internacionales, resaltan algunas constantes:

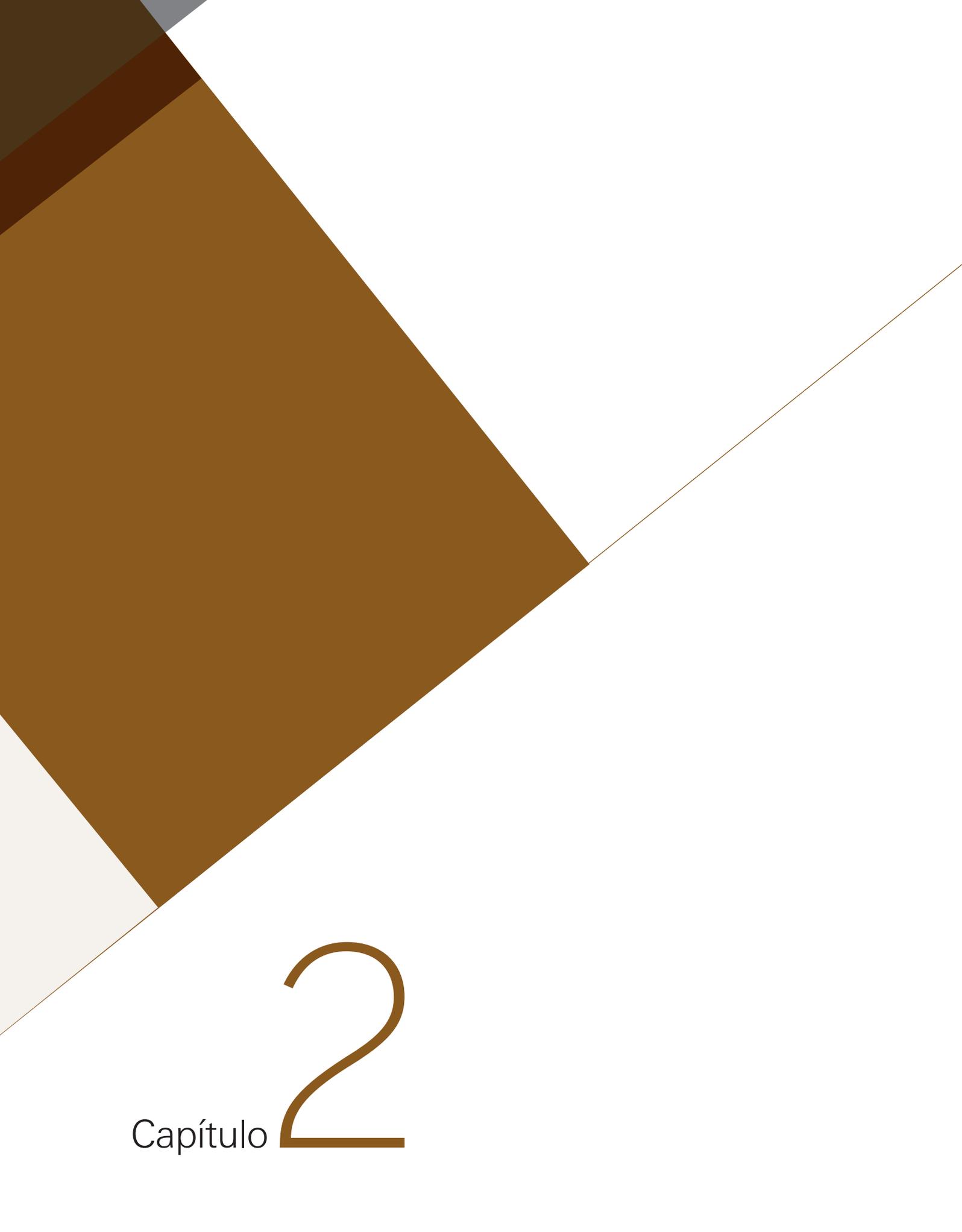
- Una firme voluntad estratégica nacional y de los territorios de defender/ampliar sus presencias en las cadenas globales de valor.
- Estrategias que combinan elementos de diferenciación (a través de la innovación, el fortalecimiento de marcas, denominaciones de origen) con búsqueda de mayor competitividad (competitividad de costos, búsqueda de fuentes de aprovisionamiento a bajo costo): la defensa/fortalecimiento de posiciones clave en las cadenas a través de inversiones en infraestructura, logística y TIC para seguir siendo “nodos” claves de comercio e intermediación. Por último, políticas de fijación de estándares, control de calidad, controles ambientales y

26. *Financial Times*.

sociales, que tendrán gran impacto sobre las posibilidades competitivas de los países emergentes, y podrán ser utilizados como barreras no arancelarias.

- Una fuerte articulación entre las estrategias productoras y las estrategias en materia de infraestructura logística y TIC, para:
 - Favorecer la competitividad de las empresas nacionales.
 - Atraer nuevas inversiones extranjeras.
 - Ocupar posiciones de nodos o mercados claves de intermediación: en este caso, más allá del ejemplo de Holanda ya mencionado, son de especial interés las estrategias de Singapur y de los Emiratos, en especial Dubái y Qatar.
- La promoción del desarrollo de empresas multinacionales propias: que van desde grupos privados en los casos como Turquía, India y Filipinas y Singapur, hasta políticas de expansión público-privadas en el caso de China.

Como puede suponerse, estas tendencias presentan oportunidades para los países latinoamericanos, y a todas las naciones (y sus empresas) que quieran fortalecer sus presencias en nuestra región, pero plantean desafíos a la capacidad local de desarrollar empresas latinoamericanas que sean actores relevantes en estas cadenas globales de valor. En el próximo capítulo, se presentarán algunos casos de oportunidades para América Latina y sus implicancias sobre las demandas de inversión y fortalecimiento institucional en infraestructura.



Capítulo 2

Fortalecer las posiciones latinoamericanas en las cadenas de valor globales de agronegocios:

Hacia una visión global del desarrollo empresario y el rol de la infraestructura

En este capítulo, se analizará, sobre la base de un trabajo de relevamiento y de diálogos con algunos actores de los sectores, tres casos latinoamericanos representativos de las oportunidades de crecimiento y posicionamiento en cadenas globales de valor. En cada caso, se presentará un breve análisis de la situación actual, de las oportunidades de desarrollo, y se aplicará el modelo con los componentes de posición en la cadena de valor y competitividad del territorio para ofrecer implicancias sobre la agenda necesaria para el desarrollo de la infraestructura. Los tres casos son los siguientes:

- Caso 1. Exportaciones de granos del Cono Sur, su potencial de expansión y los limitantes, en especial en lo referente a la salida de la soja de las nuevas zonas de producción en Brasil, y la problemática de las exportaciones de los granos de la Cuenca del Plata.
- Caso 2: Chile, sus ambiciones en crecer en las cadenas de carnes y alimentos procesados.
- Caso 3. Flores en Colombia y la próxima etapa de desarrollo.

CASO 1: Las exportaciones de granos del Cono Sur y sus necesidades de infraestructura

Se han señalado las perspectivas de crecimiento del comercio de alimentos, y la dinámica del crecimiento del comercio de granos comparada con el mayor potencial

de crecimiento de alimentos con mayor valor agregado, como los aceites, las carnes y los lácteos. Sin embargo, el crecimiento del comercio de granos será importante, y los países del Cono Sur (especialmente Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay) serán los actores principales junto con Estados Unidos y Canadá.

Los éxitos registrados en los últimos 10 años en las exportaciones de soja del Cono Sur, pueden llevar a pensar que la solución de infraestructura es la adecuada; de algún modo, los sistemas de transporte internos, acopio y trasbordo portuario han hecho frente al crecimiento exponencial del tráfico.

Sin embargo, un análisis más detallado de las cadenas logísticas de grano en la región permite señalar varios cuellos de botella importantes (para análisis más detallado de este tema, ver Balance de Inserción Internacional de las Cadenas Agroindustriales Argentinas²⁷):

- Escasez de infraestructura en caminos rurales y en acopio, aunque parte de este déficit se ha cubierto con la adopción del “silo bolsa” (que en Argentina permitió agregar una capacidad estática de 40 millones de toneladas a los 70 millones existentes). Esta es una innovación clave en el impacto sobre la dinámica logística y la capacidad de arbitraje de los productores.
- Deficiencias en los tramos que van de las instalaciones de acopio hacia los puertos: resaltan dificultades en las rutas, en el parque rodante y en una dependencia excesiva en el transporte automotor, por las deficiencias del transporte ferroviario, y, en los casos de las nuevas zonas potenciales de Argentina, Paraguay y Brasil, la virtual inexistencia de redes de transporte.
- La inadecuación de las vías navegables: en la Cuenca del Plata por la escasa profundidad disponible al norte de Rosario, en el río Uruguay, el cuello de botella del Canal Martín García, y en Brasil el escaso aprovechamiento de los ríos de la cuenca del Amazonas. En todos los casos, se verifica asimismo carencias en el transporte fluvial por barcazas.

¿Cuál es el impacto de estas deficiencias de infraestructura? Proponemos realizar el análisis para dos casos bien diferenciados: i) La Pampa Húmeda en Argentina y ii) las nuevas fronteras de producción en el Nordeste de Brasil. Los dos casos presentan situaciones de origen, en cuanto a dotación de factores, existencia de infraestructura, disponibilidad de prestadores de servicios, vale decir, presentan niveles muy diferentes de densidad de infraestructura y de proveedores.

En La Pampa Húmeda de Argentina, se ha verificado en las últimas dos décadas una verdadera revolución tecnológica: la adopción de métodos de siembra directa, la adopción masiva de la soja y la aparición de modelos de producción en red (ver

27. Balance de Inserción Internacional de las Cadenas Agroindustriales Argentinas, M. Rebizo y A. Tejada Rodríguez, CEPAL, 2011.

estudio sobre la evolución del sector, el caso detallado del Grupo Los Grobo²⁸), han permitido una expansión inimaginable en la producción y las exportaciones.

Las condiciones propicias en los años 1990 para la inversión en puertos privados e instalaciones de procesamiento han generado, en la zona de Rosario, una infraestructura de procesamiento y trasbordo que presenta profundidades entre las mayores del mundo. Este nuevo sistema de producción se apoyó sobre una infraestructura vial poco desarrollada, conexiones ferroviarias de baja calidad y un parque de camiones que creció rápidamente, pero es aún de alta edad promedio.

La combinación del crecimiento exponencial de la producción y las exportaciones (se pasó de 70 millones de toneladas en 2002 a 100 millones en 2011, con exportaciones de 70 millones de toneladas), con una infraestructura de baja calidad, genera una serie de costos importantes en la actualidad:

- Altos costos del transporte
- Congestionamiento de rutas, accidentes y saturación de los accesos a los puertos
- Una expansión desproporcionada del transporte por camión, con repercusiones económicas e institucionales negativas

Pero, más allá de estos costos de corto plazo, el desafío es cómo podrá responder este sistema ya casi saturado ante las perspectivas de crecimiento futuro: las perspectivas de demanda mundial y de expansión de las áreas culturales y de los rendimientos de cultivos, permiten realizar el análisis de necesidades sobre la base de una producción de más de 130 millones de toneladas para el año 2020.

Estas proyecciones plantean un desafío para Argentina: el de crear condiciones de planificación y de clima de inversión que permitan generar las inversiones para poder realizar estos flujos. El análisis de los estudios existentes y la visión de operadores líderes del sector, nos permiten señalar las siguientes necesidades de inversión que, considerados en su totalidad, requerirán una verdadera revolución en el modo de planificar, asignar recursos y cooperación público-privada para poder satisfacer un crecimiento de tráfico cercano al 40%:

- Expansión de caminos rurales y mejora sustancial de los grandes ejes viales de transporte que comunican a la Pampa Húmeda con los puertos del Litoral y Bahía Blanca.
- Inversión en los mayores corredores ferroviarios (FC Belgrano, FerroExpreso Pampeano, Nuevo Central, ALL Central, etc.).
- Profundización de las vías navegables hasta Santa Fe como mínimo, y desarrollo de un sistema eficiente de transporte fluvial.

28. Los Grobo, Caso, op.cit.

- Expansión de capacidades portuarias y de accesos portuarios/impacto sobre zonas urbanas.
- Capacidades informáticas y de integración con mercados a futuro para optimizar los flujos según la evolución de los mercados.

Finalmente, toda esta transformación de la infraestructura no será posible sin mejores capacidades institucionales de planeamiento, marcos jurídicos para promover la inversión privada y los PPP, y financiamiento de renovación de flotas. Cuando incorporamos, además, las oportunidades de aumento de exportación de harinas, se agregan nuevas necesidades como las de mejores capacidades de trasbordo de contenedores y mejores conexiones marítimas, que serán los grandes cuellos de botella para la exportación de productos de mayor valor agregado.

En el caso de las zonas del Norte de Brasil, en especial la zona de Maranhão, Piauí, Tocantins y las de Matto Grosso, nos encontramos ante un sistema productivo y social muy diferente:

- Las zonas de producción se han incorporado recientemente, al desplazar zonas de ganadería o directamente al poner en producción zonas no agrícolas.
- No estamos en el entramado denso de población de la Pampa Húmeda: son zonas de poblamiento reciente, con un crecimiento explosivo de nuevas ciudades.
- La infraestructura está en pleno proceso de construcción.
- El modelo de producción no presenta una configuración en red como en el caso anterior, sino una mayor concentración con grandes propietarios, menor mercado de alquileres y mayor presencia de grandes empresas brasileñas y trasnacionales.

Estas nuevas zonas ofrecen potenciales avances de aumento de producción: las áreas sembradas de las áreas mencionadas pueden crecer en por lo menos 10 millones de hectáreas, con lo que Brasil se confirmaría como el mayor productor y exportador mundial de porotos de soja. En este caso, las mayores necesidades de inversión pueden resumirse como sigue (ver estudios más detallados²⁹):

- La expansión de la Ferrovía Norte-Sur desde el puerto de São Luiz. un proyecto liderado por la empresa minera Vale, el cual plantea temas significativos de economía política ante el uso dual de la red.
- La expansión del puerto de São Luiz y la inversión en nuevos puertos en el Litoral Norte.
- La inversión en las conexiones viales o ferroviarias entre las zonas de producción del Matto Grosso y la Ferrovía Norte-Sur.

29. World Competitiveness Report, WEF, 2011; Investing in Brazil's Infrastructure, OECD, 2011.; Grande Gargalo, Exame, Junio 2012.

- Las conexiones viales de las zonas más meridionales al puerto de Ilhéus, incluida también la conexión vial a Santarém.

Como vemos, la problemática en Brasil es muy diferente: a la vecindad de nuevos corredores de transportes ferroviarios o viales —que plantean en algunos casos temas especiales de convivencia con el transporte de minerales que también crece aceleradamente en la región— se suma la escasa “densidad” del sistema social y empresarial: hay poca población, los recursos humanos calificados no se trasladan a la región, y no existe el entramado de proveedores y relaciones de mercado que constituyen el modelo de red.

En consecuencia, los operadores en la zona se ven obligados a ser mucho más integrados en plantas de acopio, en camiones y hasta en puertos propios, para poder construir corredores económicamente viables.

Esta situación plantea desafíos adicionales: es probable que Brasil, con su buen clima de negocios, pueda atraer las inversiones para realizar estos corredores integrados, pero se acentuará la necesidad de capacidades de planeamiento, inversión y regulación para optimizar las inversiones, reducir los riesgos de sobreinversión e incluso la explotación de posiciones monopólicas a través del control de la infraestructura.

Estos dos casos, aunque son de naturalezas muy diferentes, plantean temas en común: la gran necesidad de aumentos en los niveles actuales de inversión, la necesidad de atraer al sector privado, pero, asimismo, la necesidad de reforzar las capacidades públicas de planeamiento, cooperación en inversiones, regulación y control de condiciones competitivas y de supervisión del impacto sobre el medio ambiente.

CASO 2: Construcción de instituciones y capacidades de infraestructura y logística para ofrecer un sector de servicios de logística completo y contribuir a ganar posiciones en los mercados de alimentos procesados: el caso de Chile

Chile es un caso de éxito en su estrategia de crecimiento: el país se ubica frecuentemente en los primeros 30 puestos de rankings como el de Competitividad de la WEF, el de Clima de Negocios del Banco Mundial y varios rankings de Calidad Institucional. El modelo de crecimiento ha entregado buenos resultados en materia de crecimiento y de reducción de la pobreza —aunque menores en la reducción de la desigualdad—, y la calidad de la educación —medida por los resultados PISA de la OECD— ha ido mejorando.

Sin embargo, ya a mediados de 2000, se fue planteando una discusión acerca de cuál sería la evolución futura del desarrollo de Chile; la OECD y el WEF abordaron el tema (ver OECD, y World Economic Forum³⁰). La preocupación se centraba en una

30. Economic Survey of Chile, 2012, OECD; Agricultural Innovation 2030, Banco Mundial y FIA, Chile, 2011.

caída en el crecimiento, un casi estancamiento, en los últimos años, de la productividad total de factores, y en las posibles limitaciones de un modelo de inserción internacional que además de la fuerte presencia en minerales, venía logrando grandes avances internacionales en el campo de los alimentos, con casos como las frutas frescas, vinos, salmón, lácteos, carnes blancas y frutas/legumbres procesadas (ver Estudio Chile³¹).

Para afrontar el tema de la definición de la próxima etapa de modelo de crecimiento del país, se creó el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), que entre 2005-2007 preparó un primer plan de competitividad y una estrategia nacional de innovación, que recomendaba la inversión en 11 *clusters* prioritarios³², entre los que se destacaron los siguientes en el ámbito de agronegocios:

- Agricultura
- Piscicultura
- Fruticultura
- Alimentos procesados
- También se definió como prioritario al *cluster* de Servicios de Logística y Transporte, con el objetivo de posicionar a Chile como una plataforma regional de prestación de servicios para el mercado internacional

Es relevante señalar que en el análisis de los sectores de agronegocios seleccionados, se definieron líneas de acción que, en todos los casos, mencionaban la necesidad de mejoras en infraestructura, pero dentro de un marco más amplio de promoción empresarial, financiamiento de encadenamientos, desarrollo de proveedores, inteligencia de mercados, trazabilidad y confiabilidad ecológica e imagen país. Estos factores ya apuntaban a una amplia agenda de desarrollo competitivo en la cual la infraestructura debía integrarse a otros factores de competitividad.

Como ejemplo, se encuentran las líneas de acción para alimentos procesados, que si bien no hacen referencia explícita a la infraestructura, proponen medidas de mayor conectividad física, cooperación y disponibilidad de información, que son todas intensivas en el uso de infraestructura física y de TIC de alta calidad³³.

Posteriormente, ya en el gobierno actual, la Fundación para la Innovación en la Agricultura (FIA) realizó, junto con el Banco Mundial, un ejercicio de construcción de una visión de la agricultura chilena para el año 2030, en el que se plantea una nueva imagen ambiciosa, “la de un productor de calidad de una amplia gama de alimentos y fibras”. La visión se basa en un marco de cadenas de valor para proponer que “mediante la aplicación de tecnologías de la información y las comunicaciones, inversiones en tecnología agropecuaria y la capacitación de su fuerza laboral, Chile ha

31. Lineamientos para una Estrategia Nacional de Innovación, CNIC, Chile, 2006 y 2011.

32. Estrategia Nacional de Innovación, CNIC, 2010.

33. Recomendaciones para Fortalecer la Plataforma Logística y de Transporte, CNIC, 2010.

sido capaz de desarrollar cadenas de valor de rentabilidad atractiva, bien integradas desde la producción hasta los mercados finales, y de remunerar a sus participantes a niveles comparables con el resto de la economía". De un modo muy ilustrativo, se utiliza el nombre de Chile para expresar los atributos deseados de la agricultura chilena: C: *Clean*; H: *Healthy and Wholesome*; I: *Information-based and Internationally Integrated*, L: *Learning-Oriented*, E: *Efficient and Equitable*.

En esta visión, se plantean objetivos ambiciosos de crecimiento de exportadores para 7 *clusters*: frutas, carnes porcinas, vinos, carnes rojas, hortalizas, cereales y productos forestales.

Al avance en la definición de la Agenda de Innovación y Competitividad, junto al trabajo mencionado en el sector de agroalimentos, se han sumado al desarrollo ya mencionado de una estrategia para fortalecer la plataforma logística, publicada en 2010 (Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020), que plantea una serie de objetivos que ponen el acento en resultados tangibles para la competitividad de los sectores exportadores (ver CNIC³⁴, Recomendaciones para Fortalecer la Plataforma Logística y de Transporte, 2010):

- Reducir en un 50% la brecha de costo logístico con el promedio de los países OCDE, para pasar del 18 al 14% del valor de la producción nacional.
- Aumentar la eficiencia administrativa de la cadena logística de exportación, al reducir la brecha con Noruega y Nueva Zelanda.
- Reducir el *lead-time* de las exportaciones nacionales en un día a 2,5 días en promedio (cerrando la brecha con Australia).
- Promover el transporte multimodal con la combinación de transporte ferroviario y marítimo a niveles comparables con los de Nueva Zelanda.

Estos objetivos generales se han llevado también al análisis de algunas cadenas de valor agroalimentarias, como de agricultura, frutícola y alimentos, con un objetivo global: "Ser líderes en la cadena logística de exportación alimentaria". De esta manera, se propone una visión para el país y para cada una de las cadenas señaladas.

Por ejemplo, el análisis realizado para la cadena de alimentos procesados, y las recomendaciones emergentes de la Visión 2030, generan una agenda exigente, que es bastante consistente con nuestro marco de análisis (ver análisis más detallado en Desarrollo de una Agenda de Infraestructura y Logística³⁵).

34. Logística en la Cadena de Valor de Alimentos Procesados, CNIC, 2011.

35. Desarrollo de una Agenda de Infraestructura y Logística, CNIC, 2010.

CASO 3: De los éxitos en algunos segmentos del mercado internacional a una nueva frontera de desarrollo de presencia en agronegocios: el caso de Colombia

Colombia es un caso interesante para aplicar los conceptos que hemos estado desarrollando en este documento. El país ha podido, aún en las muy difíciles dos décadas anteriores, presentar resultados positivos en materia de crecimiento. Al mismo tiempo, Colombia ha desarrollado un modelo de inserción internacional, en el que ha logrado algunos éxitos significativos, especialmente en el campo de análisis actual, los agronegocios y las actividades relacionadas como la floricultura. En los casos del café de Colombia y el de las flores, el país ha podido lograr posicionamientos diferenciados, ha creado una marca-país y ha generado volúmenes importantes de exportaciones y de generación de empleos.

Un ejemplo ilustrativo de buenas prácticas en el desarrollo de posiciones diferenciadas en el mercado internacional es el caso de la actividad de floricultura (para un análisis en detalle del sector y sus etapas de evolución, ver *The Emergence of Fresh Cut-Flower Exports in Colombia*³⁶.) Actualmente, Colombia es el principal proveedor de flores frescas al mercado de los Estados Unidos, y está entre los primeros como proveedores de la Unión Europea. El sector representa casi el 5% del empleo agrícola y es intensivo en la mano de obra, al generar cerca de 200.000 empleos, considerando los empleos directos e indirectos.

La evolución de la actividad ha sido estudiada recientemente, con un caso que reconoce algunos factores clave de éxito iniciales:

- Las condiciones climáticas
- La cercanía al mercado estadounidense
- La temprana inversión e influencia de técnicos y empresarios estadounidenses

Asimismo, el sector ha ido construyendo capacidades nacionales, institucionales y empresariales totalmente concordantes con las mejores prácticas:

- Actitud proactiva por parte del Gobierno Nacional.
- Un esfuerzo de construcción de una marca país en el sector, con el trabajo en 2006 que llevó a la utilización de la marca “Colombia Tierra de Flores” y su aplicación en estrategias internacionales, como “promover la diversidad y la calidad de flores colombianas”, “respaldar la denominación de origen” y “cambiar la percepción en torno a las actividades prácticas de producción en el sector” (nótese el alineamiento con las tendencias internacionales señaladas en el Capítulo I)³⁷.

36. *The Emergence of Fresh Cut-Flower Exports in Colombia*, M. A. Arbeláez, M. Meléndez y N. León, en *Export Pioneers in Latin America*, BID, 2012.

37. “Colombia, Tierra de Flores”, J. Cadavid, Asocolflores, 2009.

- Un esfuerzo importante de asociatividad de las empresas del sector, que permite hoy ver a ASOCOLFLORES como una organización con importantes competencias.

Más recientemente, el sector ha realizado una evaluación de su situación competitiva y su desempeño económico (antes factores desafiantes como la revaluación de la moneda local y los consiguientes aumentos de costos medidos en dólares, y los aumentos en los costos de transporte aéreo). Como resultado de este ejercicio, se ha preparado una “Visión 2015” para el sector, que combina propuestas de avanzar hacia una mayor participación en la cadena global de valor a través de una mayor diferenciación de productos (buscando migrar a segmentos de mejor precio y calidad) y de destinos (buscando una mayor presencia en los mercados europeos y asiáticos).

En resumen, esta estrategia para la próxima etapa de desarrollo del sector intenta completar la transición desde un modelo de negocios basado en ventajas productivas (suelo, clima y mano de obra de bajo costo) hacia ventajas competitivas (con la búsqueda de nuevas variedades, desarrollo de actividades de servicios y diversificación de mercado).

Como hemos señalado en casos anteriores, esta estrategia es crecientemente exigente en materia de infraestructura y capacidades de gestión de una nueva logística integrada; varias de las iniciativas propuestas van orientadas a ello:

- La construcción de la marca-país.
- Investigación y desarrollo local y actividades de adquisición de tecnología para la producción de nuevas variedades orientadas a segmentos más altos de la demanda:
 - Actividades conjuntas para establecer presencia de los exportadores en los mercados de destino, como en el caso de la creación de una operación conjunta en Miami.
 - La mejora de las instalaciones de transbordo y almacenamiento en Colombia.
 - La búsqueda de acuerdos para reducir la incidencia de los costos de transporte aéreo.
 - La búsqueda sistemática de innovaciones en transporte y logística, como en el caso del proyecto Merlín, liderado por Asocolflores, que permitió confirmar la factibilidad de utilizar transporte marítimo hacia los nuevos mercados objetivo, como Europa y Japón³⁸.

Proponemos ahora integrar el caso de la floricultura en la perspectiva más amplia de la Estrategia Nacional de Colombia y su correlato en las iniciativas en materia de

38. Asocolflores, Revista Asocolflores, diversos números.

infraestructura y logística. La actual administración ha publicado un Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014³⁹.

Este plan busca acelerar el crecimiento y la mejora en indicadores sociales del país, y tiene un componente altamente interesante en cuanto a las ambiciones de inserción internacional: la definición de una Política de Transformación Productiva, que busca orientar los esfuerzos de innovación a i) “sectores existentes con potencial de alcanzar un tamaño y eficiencia de clase mundial mediante incrementos de productividad y competitividad” y ii) sectores nuevos intensivos en conocimiento que permitan altos niveles de valor agregado y sofisticación.

Las áreas que fueron incluidas en la Política de Transformación Productiva son los siguientes:

1. *Software* y servicios de tecnologías de la información y comunicaciones.
2. Procesos de negocios tercerizados a distancia/BPO.
3. Turismo de salud y bienestar.
4. Textil, confecciones, diseño y moda.
5. Industria de la comunicación gráfica.
6. Cosméticos y productos de aseo.
7. Autopartes y vehículos.
8. Energía eléctrica.

Finalmente, el sector de interés especial: agropecuarios, con énfasis en los mercados de chocolatería, confitería y sus materias primas, carne porcina, palma, aceites y vegetales y el cultivo de camarones.

Como se puede observar, la elección de sectores demuestra una ambiciosa política de diversificación productiva, que cubre cubre tanto sectores primarios como manufactura y servicios, y se focaliza en industrias que demandarán dotaciones y calidades crecientes de infraestructura.

El sector agropecuario reviste una importancia especial en el plan, por su impacto en variables que ya hemos definido como actores en una visión estratégica: la mejora de vida de los problemas rurales, la restitución de tierras y reparación a los campesinos desplazados, apuntando hacia una efectiva recuperación y creciente integración del territorio nacional. El sector agropecuario ha presentado un dinamismo interesante en la última década, sumado a un proceso de reorientación de su estructura productiva hacia nuevos segmentos como los frutales, biocombustibles, hortalizas y productos pecuarios. El análisis de la competitividad del sector agropecuario identificó una serie de cuellos de botella para el desarrollo del sector hacia esta nueva configuración deseada:

39. “Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014”, Prosperidad para Todos, Poder Ejecutivo, Departamento Nacional de Planeación, 2010.

1. La baja competitividad y productividad de algunos subsectores agrícolas y la baja utilización de tecnología agropecuaria.
2. Las limitaciones para ampliar y diversificar los mercados.
3. La baja capacidad para enfrentar factores exógenos y estabilizar las inversiones.
4. La dificultad de la población rural para desarrollar su potencial productivo.
5. Los desequilibrios regionales.

Como podemos imaginar, la limitada disponibilidad de infraestructura para el transporte y la comercialización de los productos agropecuarios, con el impacto, como dice el informe de que “buena parte de la competitividad lograda en finca se pierda en el proceso de transporte y comercialización”, además de pérdidas de competitividad por costo de transporte. Se cita el caso del aceite de palma, donde estos costos representan entre el 25 y el 33% de los costos de producción.

Como se busca que el sector agropecuario sea una de las “locomotoras de crecimiento”, se definen siete lineamientos estratégicos que, como podemos ver, implican una visión amplia de desarrollo productivo, regional y social:

1. Incrementar la competitividad de la producción agropecuaria.
2. Promover los encadenamientos y la agregación de valor.
3. Aplicar y diversificar el mercado interno y externo con productos de calidad.
4. Promover esquemas de gestión del riesgo.
5. Recuperar la capacidad para generar ingresos por parte de la población rural.
6. Promover la equidad en el desarrollo regional y rural.
7. Adecuación de la institucionalidad para el desarrollo rural y la competitividad.

Estos lineamientos estratégicos, sumados a los resultados de las demandas de otros sectores objetivo, se consolidan en una serie de iniciativas en “infraestructura para la competitividad”, en las que se pone especial énfasis en el desarrollo de servicios de transporte y logística que también representan una “locomotora de crecimiento”, con iniciativas alineadas con los principios desarrollados a lo largo de este documento:

- Un énfasis especial en “principios de buen gobierno” para el sector, buscando mejorar la gestión pública en búsqueda de “fortalecer la gobernabilidad y la transparencia”.
- Los aspectos de fortalecimiento institucional y de políticas y regulación del sector transporte.
- El desarrollo de infraestructura para la competitividad y la integración regional.
- La coordinación de las inversiones en el sector transporte, con las que se realizarán en sectores como la minería, la agricultura y los servicios públicos, para desarrollar una visión integradora de las inversiones y la asignación de recursos.
- El desarrollo de nuevos mecanismos de financiamiento de la infraestructura.

Estos lineamientos estratégicos se concretan en una serie de metas cuantitativas, y se definen con mayor detalle en un plan para el sector de infraestructura y transporte.

En el estudio realizado en la serie La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina (IDeAL) de CAF en 2011, sobre el desempeño de la infraestructura en Colombia⁴⁰ se habían señalado tanto las grandes oportunidades de desarrollo del país como las importantes brechas en la dotación y el funcionamiento de la infraestructura. El enfoque presentado en este caso, que va desde la identificación de los sectores prioritarios de desarrollo, como el caso más específico de la floricultura y el agropecuario en general, a la definición de lineamientos estratégicos para la actividad, la identificación de la infraestructura y la logística como una “locomotora de crecimiento” y la integración de todos estos imperativos estratégicos en un Plan Nacional de Transporte, configuran un ciclo integrado de desarrollo de visión, planes e instituciones que está a la altura de las mejores prácticas internacionales que se señalaron en el capítulo anterior. Será interesante continuar el análisis para poder observar la calidad de la implementación de otras buenas prácticas, y en la medida que éstas logren contribuir a la aceleración del crecimiento y el desarrollo social de Colombia.

40. La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina, CAF, 2011.



Capítulo

3

Desarrollo de una agenda estratégica para el desarrollo de infraestructura que contribuya a una **mayor competitividad latinoamericana** en las cadenas globales de valor de agronegocios

En este estudio, se ha esbozado la oportunidad histórica que tienen varios países latinoamericanos en las próximas décadas; la de alcanzar el desarrollo económico y social o, al menos, la de encarar una trayectoria sustentable en tal sentido. Hemos señalado que las evoluciones de la configuración de la economía mundial, y de las sociedades desarrolladas y emergentes, generan demandas por recursos naturales, alimentos, manufacturas y servicios que los países latinoamericanos tienen (o están cerca de tener) capacidades para atender.

Tras unas breves reflexiones sobre las oportunidades competitivas en materia de manufacturas y servicios, se ha enfocado el análisis sobre las oportunidades en materia de alimentos con diversos grados de procesamiento y valor agregado. Se han confirmado las tendencias de crecimiento altamente positivas que presentará la demanda mundial de clientes en las próximas décadas y cómo esta generará demandas crecientes por exportaciones latinoamericanas de alimentos básicos.

Sin embargo, las tendencias mundiales nos generan también un importante desafío: los segmentos de crecimiento más dinámicos serán los de clientes con creciente valor agregado, y estos son segmentos, en general, dominados por países desarrollados y en los que las naciones de la región (salvo algunos casos que hemos mencionado) no son jugadores importantes o con participaciones significativas. Se han presentado, además, los ejemplos de las políticas que varios países desarrollados, y algunos emergentes, están llevando a cabo para asegurarse su posición dominante en el futuro, y cómo estas estrategias nacionales se ven complementadas por las estrategias de empresas de sus países.

El trabajo avanza entonces sobre el principio de un imperativo estratégico para los países de la región: la necesidad de construir posiciones más relevantes y atractivas en las cadenas globales de valor de alimentos procesados, horticultura y floricultura. Ha sido adoptado un marco de análisis que combina cinco niveles de análisis:

- i. La estrategia nacional
- ii. Las estrategias de desarrollo de territorios/polos productivos (o *clusters*)
- iii. Las posiciones que se busca ocupar en las cadenas de valor
- iv. Las capacidades empresariales. Estrategia, innovación, *marketing* y operación de cadenas logísticas
- v. Las necesidades de infraestructura para competir en estas cadenas de valor, al adoptar una definición amplia de infraestructura:
 - Infraestructura física
 - Equipos
 - Regulaciones y políticas que afectan/promueven la eficacia del uso de la infraestructura
 - Las necesidades de desarrollo de componentes clave para la “infraestructura inteligente”:
 - Tecnología de información y comunicación
 - Energía
 - Capacitación de recursos humanos
 - Capacidades de gestión y cooperación entre actores públicos y privados

Para ilustrar y aplicar este modelo de análisis, han sido analizados cuatro casos reales de desarrollo productivo y sus implicancias sobre las necesidades de esta infraestructura “ampliamente definida”:

Las exportaciones de granos en Argentina y Brasil, los alimentos procesados en Chile, y la floricultura (y sus nuevas fronteras competitivas) en Colombia.

Ahora se presenta una síntesis de aprendizajes que se pueden extraer, tanto del análisis de los casos internacionales presentado, como del análisis más detallado de los tres casos latinoamericanos. Para poder organizar los resultados del análisis y contribuir a la propuesta de elementos clave que deberían integrar una agenda de desarrollo de infraestructura para la competitividad y la inclusión, se propone utilizar el modelo de análisis presentado en la *Figura 10*, (p.57), que consta de cinco componentes clave.

La propuesta es que las estrategias nacionales de infraestructura y logística para la competitividad se elaboren (como lo demuestran las mejores prácticas que hemos analizado) como un proceso continuo de planeamiento y aprendizaje que cuenta con un sólido trabajo de análisis, discusión entre los actores claves, y propuestas, en los cinco componentes clave que pasamos a describir:

1. La visión estratégica del país. En los casos europeos, de Sudáfrica y, de modo crecientemente importante, en algunos de los casos latinoamericanos, se puede ver cómo las sociedades invierten esfuerzo y formas de diálogo social

Figura 10. Infraestructura para progresar en las cadenas de valor: las áreas críticas de la agenda estratégica



Fuente: elaboración propia.

en la formulación de una visión para su país. Estas visiones tienen, en general, algunos componentes destacados:

- Una formulación de ambiciones de crecimiento, desarrollo y de presencia en la economía y sociedad global
- Una definición de la “sociedad deseada”, con variables más relacionadas a los indicadores sociales, de participación en el ingreso, de calidad institucional de desarrollo regional y de relación con el medio ambiente
- Algunas definiciones, o al menos, líneas maestras acerca del modelo productivo y de inserción internacional deseado

2. Políticas de desarrollo regional y de territorios competitivos e inclusiones. Un principio aceptado en la teoría y la práctica del desarrollo indica que la visión estratégica de una sociedad sólo se puede concretar si se logra traducir en sus componentes de desarrollo regional o de polos productivos, lo que implica generar propuestas acerca de qué actividades productivas se busca desarrollar/ promover, cómo pretenden competir internacionalmente, dónde van a estar localizadas en el espacio nacional, y por lo tanto qué “sociedades locales” se deberá apuntar a construir.

3. Estrategias de posicionamiento en las cadenas de valor globales para los territorios/polos productores deseados. Como resultado del componente 2,

se deberían haber identificado un número limitado (en general, menos de 10) de polos productores/*clusters*/motores de crecimiento sobre los que se va a poner el acento en los esfuerzos público-privados de desarrollo. Es importante resaltar dos observaciones: i) para ser eficaz, este proceso no debe inventar “ganadores o campeones nacionales”, sino construir sobre capacidades existentes y presencias internacionales que ya muestran algún grado de avance, y ii), el análisis clave no consiste en definir segmentos, como por ejemplo decir “frutas”, “carne porcina” o “flores”, sino cuál de los posicionamientos dentro de la cadena de valor global aspiramos a ocupar: de un extremo de proveedor de *commodities* sin diferenciación y con poco/ningún acceso a los clientes finales, al otro extremo de la consolidación de un jugador con producto diferenciado, marca, precios *premium* o adecuados, que gerencia una cadena de valor y logística compleja e internacional.

4. Las estrategias de desarrollo de un *cluster* de transporte/logística. En algunos de los casos mencionados (como los de Holanda, Singapur, Chile y Colombia), se ha definido a la actividad de transporte/logística como una de las actividades clave a defender, fortalecer (como en el caso de Holanda, un referente histórico en el sector), a consolidar (como en el caso de Singapur, con su ambición de confirmarse como un *hub* importante en la región de Asia del Sur-Sudeste), o, como hemos visto en los casos de Chile y Colombia, como uno de los sectores prioritarios para su desarrollo. En este caso, se debe desarrollar una agenda específica de desarrollo para este *cluster*, y se deberá integrar y coordinar con el último componente clave.
5. Las estrategias nacional, regional y local de desarrollo de infraestructura, transporte y logística. Las demandas de infraestructura de los sectores productivos (con sus posicionamientos en las cadenas de valor globales), sumadas a otras demandas de infraestructura, como la de transporte urbano, conexión/inclusión de zonas remotas/menos favorecidas del espacio nacional, se articularán en una estrategia que deberá cumplir varias características:
 - i. Apoyar la visión estratégica de la sociedad.
 - ii. Contribuir a los objetivos sociales, de desarrollo territorial y de desarrollo de las cadenas de valor deseados.
 - iii. Definir varios niveles: nacional, regional y del territorio/polo productivo a desarrollar.
 - iv. En línea con la definición “aplicada” de infraestructura, incorporar elementos como las tecnologías de información y comunicación, la energía y el uso de recursos críticos como el agua.
 - v. Incorporar variables sociales y de consideración de impacto/la defensa del medio ambiente; este es un tema clave en las cadenas de valor de alimentos analizadas, donde la característica de verde/saludable pasa a ser

un diferenciador competitivo o, en algunos casos, un obstáculo decisivo para poder competir.

- vi. Las variables de calidad de procesos administrativos y de clima de negocios. Se ha señalado que en estas cadenas de valor, las variables de “velocidad”, “tiempos de tránsito” y “confiabilidad” serán elementos competitivos clave. Las regulaciones o procesos aduaneros, tributarios pueden ser facilitadores o impedimentos para el funcionamiento de estas cadenas de valor y deberán ser incorporados plenamente en cualquier estrategia.
- vii. Toda estrategia de infraestructura y transporte deberá respetar las capacidades institucionales y procesos de planeamiento y cooperación a nivel de:
 - Sectores público, nacional, regional y local.
 - Entre sector público y privado.
 - Entre empresas privadas.
 - Las capacidades a desarrollar por las empresas del polo productivo.

Finalmente, toda estrategia nacional y estrategia de transporte deberá incluir, dada la necesidad de lograr resultados en un mundo que se caracterizará cada vez más por su volatilidad y la velocidad de los cambios, capacidades institucionales de evaluación de resultados, de inteligencia competitiva y análisis de otras experiencias, para completar un ciclo de aprendizaje y mejora continua de las políticas, los planes y los procesos ligados a la infraestructura y la logística.

En resumen, proponemos que el trabajo conjunto de las agencias internacionales de financiamiento, de los gobiernos nacionales y regionales/locales, de los actores clave del sector privado y de las instituciones de la sociedad civil, se oriente a la construcción de procesos sólidos de análisis estratégico, formulación de planes, mejora de procesos y aprendizaje continuo que permitan responder a las preguntas clave correspondientes a los cinco componentes clave de la estrategia de infraestructura y logística:

- i. ¿Cuál es la visión estratégica de la sociedad que queremos desarrollar? ¿Cuáles son los principios estratégicos en materia de inserción internacional y desarrollo productivo y regional?
- ii. ¿Cuáles son las aspiraciones y estrategias orientadas al desarrollo del espacio nacional y sus componentes regionales? ¿Qué actividades productivas y en qué partes del territorio, buscamos desarrollar?
- iii. ¿Qué estrategias nacionales y público-privadas queremos desarrollar para los polos productivos, motores de crecimiento o *clusters* prioritarios? ¿Qué posicionamiento buscamos en las cadenas globales de valor respectivas? ¿Cuáles serán las demandas a satisfacer en materia de infraestructura física, equipos, regulaciones y procesos para facilitar el desarrollo en estas cadenas de valor?
- iv. Si se ha definido al *cluster* de infraestructura/transporte/logística como uno de los prioritarios, ¿cuál es estrategia para su desarrollo? ¿Cómo se

articulan los objetivos de ser un polo competitivo a nivel internacional (es decir, idealmente, sirviendo varios países de la región) con los objetivos de desarrollo internacional de las otras actividades productivas a promover? ¿Qué capacidades institucionales deberemos desarrollar para asegurar la máxima sinergia posible entre las dos actividades y reducir los riesgos de conflicto de objetivos, sobreinversión en infraestructura o inversiones no adecuadas, etc.?

- v. Finalmente, el ciclo debería cumplir con una estrategia de infraestructura, transporte y logística que cumpla con las características mencionadas anteriormente:
- Coherencia con la visión estratégica del país y de su configuración regional.
 - Coherencia con las estrategias de desarrollo productivo y regional.
 - Cobertura a varios niveles: nacional, regional, local.
 - Adopción de una definición “amplia” de infraestructura, incluyendo TIC, la energía, el medio ambiente y las mejoras de procesos y regulaciones y, con capacidades para el aprendizaje, la generación de conocimiento y la mejora continua que permitan mantener su vigencia y actualización.

* * *

Para poder capitalizar sobre las múltiples oportunidades que ofrecerá el mercado mundial de alimentos con mayor valor agregado, los países latinoamericanos deberían avanzar en la implantación de procesos de planeamiento, inversión y desarrollo de una infraestructura inteligente que permita alcanzar los objetivos deseados. En este documento, se ha analizado el caso de los alimentos; un análisis similar deberá realizarse en las oportunidades de posicionamiento en cadenas globales de valor de manufacturas y de servicios; se podrá constatar que el desarrollo de estas actividades planteará requerimientos en materia de infraestructura inteligente que serán, en algunos casos, específicos a estas actividades y en otros, comunes a todas las actividades productivas seleccionadas.

Los países latinoamericanos que logren desarrollar estas capacidades de planeamiento, desarrollo productivo y cooperación público-privadas, seguramente podrán avanzar más rápidamente hacia el objetivo de desarrollo económico y social que, por primera vez en muchas décadas, aparece al alcance de nuestras sociedades.



Referencias bibliográficas

- Abler, D. (2010). *Demand Growth in Developing Countries*. París: OECD
- Berger, S. (2005). *How we compete*. Nueva York: Doubleday.
- BFAP (2011). *National Agribusiness Strategy*. South Africa. Johannesburg: Bureau for Agricultural Policy.
- Danish Government (2010). *Denmark in the Global Economy*. Copenhagen: Danish Government Press.
- DHL (2011). *Global Connectedness Index*. DHL Deutsche Post International.
- Engineers Australia (2011). *Infrastructure Report Card*. Barton ,Australia: Engineers Australia.
- European Commission (2010). *An Integrated Industrial Policy for the Globalization Era*. Bruselas: European Commission.
- European Commission (2009). *High-level Forum for a Better Functioning Food Supply Chain*. Bruselas: European Commission.
- FedeAlimentare (.2010). *L'Industria Agroalimentare in Italia*. Roma: FedeAlimentare.
- Forteza, J. y Díaz Hermelo, F. (2008). *Los Grobo, Caso de Estudio*. Victoria, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Forteza, J. y Kosacoff, B. (2011-2005). *Globalizando desde Latinoamérica*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Food-Drink Europe (2011). *Supporting the Competitiveness of the European Food and Drink Industry*. Bruselas. Food-Drink Europe.
- Fortis, M. y Curzio. A., editores (2006). *Industria e Distretti*. Milán: Il Mulino.
- Gereffi, G. (2011). *Skills for Upgrading*. Durham, EEUU: Duke University.
- Giner, C. *New Avenues of Value Creation in the Agro-Food Sector*. París: OECD.
- Gobierno de España (2010). *Plan Integral de Política Industrial 2020*. Madrid: Secretaría General de Industria.
- Humphreys, J. (2008). *Global Value Chains in the Agricultural Sectors*. Viena: Unido.
- Infrastructure Australia(2010) *Getting the Fundamentals right for Australia's Infrastructure Priorities* (2011). Canberra: Australian Government.
- INSEAD (2011). *Global Innovation Index*. Fontainebleau: INSEAD.
- Liepis,P. (2011). *Changing Patterns of Trade in Processed Products*. París: OECD.

- Moreno, L.A. (2011). *La Década de América Latina*. Washington, D.C.: BID.
- National Planning Commission, South Africa (2011). *National Development Plan, Vision for 2030*: Pretoria.
- Nestlé (2011). *Annual Report 2011*. Vevey: Nestlé.
- Northern Territories Agribusiness Strategy, Northern Territories, Australia (2010): Canberra.
- OCDE (2009). *The Middle Classes in Emerging Countries*: París.
- Olam (2011). *Annual Report 2011*: Singapur.
- Pigasse, M. (2012). *Revolutions*. París: Plon.
- Porter, M. (2008). *On Competition*. Cambridge, EEUU: Harvard Business Review Press.
- Porter, M. y Magretta, J. (2011). *Understanding*. Cambridge, EEUU: Harvard Business Review Press.
- Rivera, R. (2011). *Nuestra Hora*. Santiago de Chile: Pearson.
- Stiglitz, J. y W. Norton (2012). *The Price of Inequality*. Nueva York: Norton and Co.
- The World Bank (2009-2011). *Doing Business*: Washington, D.C.
- UNCTAD (2011). *Liner Connecting Index*: Ginebra.
- Wageningen (2011) *Research in Global Agro-Food Chains (2011)*. Wageningen: Wageningen University.
- World Economic Forum (2011). *World Information Technology Competitiveness Report*: Ginebra.
- World Economic Forum (2007 a 2011). *World Competitiveness Report*: Ginebra.