

EL ENFOQUE DE SISTEMAS Y LOS "AGRIBUSINESS"

RAY A. GOLBERG*

Agribusiness Management for
Developing Countries - Latin
America.

Publicada por Ballinger Publishing Co.

Cambridge, Mass, 1974.

Con la participación de un destacado grupo de profesores de la Universidad de Harvard entre los cuales se encontraba el colombiano Joseph Ganistky, el doctor Ray A. Golberg, dirigió un trabajo sobre la administración de los "Agribusiness" para los países en desarrollo, aplicado al caso de la industria de flores, frutas y vegetales en América Central.

Se ha considerado importante, presentar en este resumen**, el enfoque de sistemas que se aplica en dicho estudio, por ser una interesante metodología al caso de la producción agraria.

El planteamiento, de este artículo se hará en cuatro partes. Una introducción en la cual se da la estructura conceptual; los niveles de los "Agribusiness"; los sistemas

* Profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de Harvard.

** El presente trabajo ha sido realizado por el profesor Jorge Ladrón de Guevara del Comité de Investigación de la Facultad de Economía, Universidad Javeriana.

de mercadeo en los cuales se muestra la coordinación del sistema y por último el uso del enfoque para los grupos de directivos que participan en el mismo. Es preciso anotar que en todo el texto se ha conservado la palabra "Agribusiness" en inglés, por no existir una equivalencia en español que pueda dar la idea completa de la palabra en ese idioma.

INTRODUCCION

El enfoque de sistemas aplicado a la industria agrícola, permite tener una visión completa de todos los aspectos que intervienen desde la producción en la finca del producto agrícola, hasta el consumo final del mismo. En este proceso es necesario tener en cuenta las relaciones con el medio que le rodea y con el objetivo que se persigue.

En el enfoque del estudio en mención, se busca por medio de esta amplia concepción del problema de producción agrícola, hacer conscientes a los líderes de los centros de educación, de la necesidad de establecer programas que mejoren los aspectos comerciales de la agricultura de subsistencia, de acuerdo a las prioridades de cada país.

Por tanto, con este tipo de metodología de estudio de la producción agrícola, se debe plantear claramente el objetivo último, el cual debe ser consistente con las metas económicas, tales como la diversificación de exportaciones, el aumento del intercambio extranjero y la utilización de los recursos humanos sub-empleados, etc.

En resumen, el sistema de "Agribusiness" existe con el propósito final de satisfacer las necesidades del consumidor de alimentos, o flores, o fibras, dadas las prioridades gubernamentales en sus aspectos económicos y polí-

ticos.

NIVELES DE OPERACION DE LOS "AGRIBUSINESS"

Los "Agribusiness" deben analizarse en tres niveles, lo cual le da a éste enfoque un sentido completo:

Primer nivel. Este corresponde al medio ambiente, que rodea el producto en consideración, en un sentido general, y su relación con las políticas públicas.

Segundo nivel. Se refiere al producto en sí y su relación al ambiente que le rodea. En este nivel el sistema debe describir en detalle, aspectos tales como: sus funciones, sus participantes, la coordinación entre ellos y la relación de todo lo anterior con el objetivo último del sistema.

Tercer nivel. Corresponde éste a la empresa, que debe administrar las operaciones de todos los participantes. Debe analizarse en ese nivel las necesidades específicas de las firmas en particular.

Otro aspecto especial del análisis del sistema son las uniones que se tienen el sistema ligado entre sí, tales como: el transporte, las relaciones contractuales, la misma integración vertical, las sociedades que intervienen en todo el proceso, los convenios de mercadeo. Todo lo anterior puede incluir productores en un país, compradores en otro y un conjunto de recursos financieros.

En resumen el enfoque de sistemas enfatiza la interdependencia y la naturaleza interrelacionada de todos los aspectos de los "Agribusiness" desde la provisión de elementos, mano de obra, semillas, etc., a la finca, hasta la producción, los montajes necesarios, el almacenamiento, procesamiento, distribución y por último el consumo del producto agrícola.

El uso del enfoque de sistemas, y la aplicación a una industria específica, permitirá estar en una mejor posición para identificar los requisitos administrativos en los varios niveles funcionales de la estructura vertical de los "Agribusiness".

En el aspecto educativo, debe generarse la necesidad de establecer una estructura interrelacionada y comités de trabajo que coordinen los aspectos educativos que tienen que ver con las áreas mencionadas. En base a esto, se plantearán programas educacionales que preparen personas con los conocimientos necesarios para la operación de las cuestiones agrarias con un enfoque integral.

LOS SISTEMAS DE PRODUCTOS.

El objetivo de un sistema de productos en especial en los "Agribusiness", menciona el estudio de Goldberg, es proveer las necesidades nutricionales de los consumidores, las cuales se producen en base al estilo de vida de éstos y a la influencia de los valores cambiantes de la sociedad.

El sistema de productos cubre a todos los participantes en el proceso de producción, en el mercadeo (mayoristas y minoristas), los aprovisionamientos a la finca, el almacenamiento, todas las entidades y toda la organización que afecta y coordina el artículo, tales como: el gobierno, el mercado y el mercado de futuros, la integración por contratos entre algunas de las partes, la integración vertical, las asociaciones de quienes negocian con el producto, las cooperativas de primero y segundo grado, los socios capitalistas, las entidades financieras, los grupos transportadores y las organizaciones educativas.

Este enfoque ha ganado en los últimos años una gran aceptación en los Estados Unidos, por parte de los directivos

quienes tienen a su cargo la toma de decisiones, tanto en el sector público como en el sector privado.

En adición, a nivel educativo, se han venido organizando varios programas sobre administración de "Agribusiness". Desde la época en que se desarrolló el concepto en 1957, en la Facultad de Administración de la Universidad de Harvard, se han establecido en los Estados Unidos cursos o programas sobre "Agribusiness" en más de 80 universidades. Igual ha sucedido en cerca de 10 países más.

Conceptualmente un sistema de productos, constituye una disciplina integrada, la cual relaciona los problemas de decisión de un Administrador, que estuviera colocado en la cima de la estructura vertical de los "Agribusiness" con la interacción de su operación. Un sistema de los descritos, es único, debido a sus características agronómicas. La combinación de productos estacionales y los ciclos de actividad pecuaria junto con el consumo de los productos alimenticios, producen en la mayor parte de los casos serios desbalances entre la oferta y la demanda. En adición, debe tenerse en cuenta los cambios inesperados en las condiciones atmosféricas, sobre las cuales el productor no tiene ningún control.

Por otra parte, deben contemplarse también cambios que pueden ser causados por modificaciones en los hábitos tradicionales de la gente y sus estilos de consumo, además de los cambios que pueden originarse en la estructura de la red de distribución.

Todo ello pone de presente la necesidad de desarrollar un mecanismo que sea apropiado y económico para responder en forma práctica en todos los niveles de la estructura de producción de alimentos.

De todo lo anterior, el Administrador deberá tener en cuenta la necesidad de que existan unas entidades coordinadoras y una organización especial para los "Agribusiness", como parte fundamental de una exitosa gestión.

En su relación con los programas educativos, las universidades tienen que involucrar conceptos tales como: administración pública y privada, finanzas, mercadeo, producción, control, comportamiento humano, análisis de trabajo, desarrollo económico, economía agrícola y técnicas agrícolas. En adición es necesario también conocer sobre aspectos nutricionales, sus relaciones con problemas médicos, ciencia de alimentos y población.

En resumen, el enfoque de sistemas sobre los "Agribusiness" de los productos hace uso de disciplinas tales como:

1. Diseño y análisis del medio ambiente de los "Agribusiness".
2. Determinación de la estructura y la operación de un sistema particular de un producto en el medio ambiente que lo rodea.
3. Relación de las operaciones específicas de una firma o institución con toda la estructura vertical del producto y el objetivo último de dicho sistema, el cual es el de proveer alimentos de una manera eficiente, nutritivamente aceptable y socialmente deseable.

USO DEL ENFOQUE DE LOS AGRIBUSINESS

El enfoque presentado, produce interesantes ventajas a varios niveles administrativos de la estructura de un producto, a saber: para el político y el gobierno, para el administrador y para el educador.

Para el político y el Gobierno

1. El político está en una mejor posición de formular sus políticas de manera tal que sean efectivas para el sistema total. Un político no puede tomar decisiones para un solo segmento del "Agribusiness" sin afectar la estructura total, la cual a su vez afectará la parte que antes era vista aisladamente.
2. Con un entendimiento del sistema de productos del cual el político es parte, puede lograrse una más efectiva colaboración e interacción entre el sector público y el sector privado.
3. Con un énfasis apropiado en las instituciones de coordinación el gobierno estará en una mejor posición para determinarla (por ejemplo las cooperativas), fomentarlas y la forma de hacerlo.
4. Un enfoque de sistemas permitirá al gobierno, relacionar más fácilmente las interacciones de la economía agrícola al total de la economía doméstica y también a factores internacionales.
5. Un enfoque de sistemas permitirá al gobierno proveer nuevos servicios a los "empresarios del agro" quienes están en permanente investigación de fuentes de aprovisionamiento y de ampliación de sus mercados tanto domésticos como de exportación.
6. Un enfoque de sistemas por parte del gobierno, permitirá a sus altos funcionarios, organizar las agencias estatales de manera que puedan crearse mayores interrelaciones entre los empresarios del agro y el gobierno.
7. Un enfoque de sistemas por parte del gobierno, le per

mitirá ayudar en el desarrollo de líneas de comunicación entre la agricultura de subsistencia y los "Agribusiness".

8. La perspectiva aquí planteada permitirá realizar estudios periódicos sobre el sistema total de los "Agribusiness" de tal manera que el gobierno pueda tener unas cifras actualizadas que luego utilice para evaluar objetivos y programas alternativos.
9. Ayudar al entrenamiento y utilización de los recursos humanos subempleados en la agricultura de subsistencia.
10. Desarrollar un grupo de coordinación educacional para mejorar la formación sobre "Agribusiness" en la región.

Para el Administrador

1. El Administrador está en una mejor posición para identificar las variables críticas y las tendencias que afectan el sistema. Estas variables incluyen consideraciones sociales, económicas y políticas, así como cambios tecnológicos.
2. El administrador está en una mejor posición para evaluar los puntos negativos y positivos de su firma en el medio ambiente en que está ubicada.
3. En muchos sistemas de artículos, una firma es lo suficientemente grande para inducir cambios importantes en el sistema, en lugar de ser sujeto pasivo del sistema. Con esos cambios, él debe dar mucha atención a la "salud" del sistema, adoptando siempre actitudes en vez de concentrarse sólo en el interés de su producto en particular.

4. De un análisis estructural, detallado y comprensivo, el administrador debe ver nuevas formas de coordinar las actividades de su firma a las del sistema, por medio de uno o más de los siguientes aspectos: mercados de futuros, integración contractual y vertical, mercados centrales, cooperativas, convenios con ligas cooperativas, condiciones especiales de financiación con las instituciones financieras, formas de transporte, pedidos, asociaciones de intercambios y relaciones efectivas con el gobierno.
5. Con un entendimiento del sistema total, el administrador es mucho más capaz de conocer las tendencias significativas y los aspectos de planeación. Varios sistemas industriales tienen ciclos de vida propios, por lo cual saber cuando se entra o se sale de una actividad, llega a ser tan importante como que hacer cuando se está dentro de ella.
6. Finalmente, con un enfoque de sistemas un administrador puede descubrir más fácilmente las soluciones posibles cuando se encuentran dificultades y deba cambiar la dirección de sus operaciones de una manera drástica.

Para el educador y la Universidad

En nuestra discusión del enfoque de los sistemas, se ha enfatizado que los administradores campesinos o los empresarios del agro, las entidades y las cooperativas, deben ser responsables de las necesidades nutricionales y de comestibles del consumidor, y deben realizar sus funciones de una manera efectiva para mantener viable su operación. En otras palabras, los administradores deben tener orientación hacia el mercado.

Los educadores, por su parte, son responsables del desa-

desarrollo de los recursos humanos que podrán encontrar oportunidades productivas en el campo de los "Agribusiness". En su preparación, ellos deberán entender los requerimientos empresariales y de trabajo de estos sistemas. De manera que los educadores también deben tener una orientación hacia el mercado, orientación que debe servir las prioridades de cada país.

La definición de educación utilizada en este estudio es muy amplia, inclusive las formas tradicionales de educación, y toda una gran variedad de actividades educativas informales, tales como preparación en el trabajo y programas conjuntos con grupos o entidades especializadas.

En los Estados Unidos existe una entidad llamada Latin America Agribusiness Development Corporation (LAAD) La cual se halla organizando programas conjuntos con productores y firmas de mercadeo, ayudando a coordinar los movimientos de frutas, vegetales y flores de América Central a los Estados Unidos y Europa. En el proceso de esta coordinación, LAAD está entrenando sus asociados en la definición de metas en el mercadeo, establecimiento de control de calidad de los productos, y en definir mecanismos de precios.

Por ello para la Universidad es importante este enfoque pues le dará capacidad para:

1. Determinar cuando sus instituciones caben dentro del sistema total de los "Agribusiness", qué clase de entrenamiento se necesita en los diferentes niveles de coordinación y funcionales del sistema, y cómo estas necesidades podrán servirse de los recursos de sus respectivas instituciones.
2. Desarrollar programas cooperativos conjuntos por

medio de cursos cortos e investigaciones particulares del sistema, para el desarrollo técnico y conceptual de los "Agribusiness".

3. Fomentar con los bancos y firmas privadas, para que organicen entrenamiento técnico sobre crédito, transporte, mercadeo etc. de acuerdo a unas bases formales.
4. Desarrollar un banco de datos común, y herramientas similares para suministrar una descripción más exacta y una evaluación de los "Agribusiness".
5. Ayudar al entrenamiento y utilización de los recursos humanos subempleados en la agricultura de subsistencia.
6. Desarrollar un grupo de coordinación educacional para mejorar la formación sobre "Agribusiness" en la región.