

## CRITERIOS PARA EL DESARROLLO MULTICORPORATIVO EN "AGRIBUSINESS"

Kenneth M. Mueller

(Traducción de una ponencia que fuera presentada a la conferencia "Ciencia y Agribusiness en los Años Setenta", y publicada originalmente en Agribusiness Council: AGRICULTURAL INITIATIVE IN THE THIRD WORLD, London, Lexington Books, 1975)

Los alimentos han sido noticia de primera página desde hace más de un año. La razón de esto es muy simple: el alza de los precios. El costo de los alimentos está afectando a la gente en todas partes, y las protestas públicas no se han hecho esperar.

En el Agribusiness Council hemos estado siempre interesados en los alimentos, especialmente en sus aspectos más problemáticos en los países en desarrollo: su producción, almacenamiento, distribución, mercadeo y exportación.

Cada vez se está haciendo más evidente que la producción o la falta de alimentos en el extranjero es vitalmente importante para nosotros en los países desarrollados. No fueron las malas cosechas en los Estados Unidos y Canadá las que causaron la escasez de alimentos en 1973, sino las malas cosechas en el extranjero, especialmente en la India, la Unión Soviética y Australia. Por otra parte, también fuimos afectados por las condiciones de sequía en América Central y Africa.

Lo sucedido en las cosechas mundiales de 1972 y los efectos que se hicieron sentir en 1973 son hechos particularmente instructivos. Los déficits de 1972 fueron los siguientes : 7% en trigo, 2% en arroz, y 3% en otros granos. Sin embargo, los resultados de ésta escasez relativamente modesta fueron alarmantes : un agudo incremento en las exportaciones de granos de los Estados Unidos, desproporcionadas alzas de precios (maíz 30%, soya 50%, trigo 70%), un gran descenso en las reservas de granos, un desbordamiento del comercio internacional y de las capacidades de transporte, y una fuerte subida del precio doméstico de los alimentos. Si un déficit tan modesto de granos pudo provocar tal desbarajuste en el mercado mundial de los alimentos, podemos imaginar las consecuencias que tendría una cosecha realmente mala en Norteamérica.

El crecimiento de la población y los mejores ingresos están generando una tremenda presión sobre el abastecimiento alimentario mundial. El segundo de los factores mencionados es algo positivo. Cuando sube el ingreso de una persona, ella quiere comer mejor : más carne, más huevos, más pollos; en resumen, más proteínas. Esto está muy bien, pero alguien tiene que abastecer las proteínas, y cuando la demanda va más rápido que la oferta, los precios deben subir. Al individuo no le gusta pagar más, pero teniendo el ingreso, terminará pagando para mantener la carne en su plato. Su demanda, su afluencia, significa que habrá aún menos alimento para aquellos que son muy pobres y no pueden aguantar el rápido alza de los precios.

Como todos sabemos, el crecimiento de la población está fuera de control. Los números posiblemente sean familiares, pero de todas maneras vale la pena recordarlos : 4.000 millones hoy, y nos 7.000 mi-

llones en el año 2.000. Estos dos factores, afluencia y población, hacen al mundo cada vez más vulnerable a las malas cosechas. Qué podemos hacer para superarlos? Cómo puede el mundo esperar alimentarse en el futuro?

Aparentemente, existen varias áreas promisorias en este sentido: nuevos avances científicos que incrementen los rendimientos, detener el crecimiento demográfico, nuevas tecnologías alimentarias, e incrementos en la producción de alimentos de los países en desarrollo. En mi opinión, sólo la última de estas opciones es realmente promisorias en un futuro cercano. Los países en desarrollo tienen un gran potencial para producir alimentos. Su agricultura está generalmente desorganizada, mal explotada, y hasta abandonada. En muchos países, la política gubernamental ha castigado y frustrado la agricultura en lugar de alentarla. El costo de estas políticas negativas ha sido muy alto: preciosas divisas gastadas en la importación de alimentos que podían haberse producido en el país, inflación causada por el alto precio de los alimentos, pérdida de ingresos agrícolas sustanciales, y el desempleo en las áreas rurales que provoca la migración a las ciudades y sus problemas.

Llegar a una mayor producción de alimentos en los países en desarrollo es algo que requiere una gran inversión. Esta inversión tendrá que venir tanto de fuentes públicas como privadas. A la mayoría de los países en desarrollo les agradaría que hubiera una mayor inversión en su agricultura, pero muchos de ellos parecen no poder o no querer adoptar las políticas y los programas necesarios para alentar tanto al inversionista privado, sea nacional o extranjero, como a las grandes instituciones crediticias internacionales.

Aquí es donde interviene el Agribusiness Council. Nosotros tratamos de hacer que se encuentren las oportunidades con los inversionistas potenciales. Más aún, cuando nos lo solicitan, nosotros asesoramos con gusto a los gobiernos y a las agencias de los países en desarrollo interesados en montar proyectos de "agribusiness". Tratamos de orientar a sus planificadores hacia un enfoque de desarrollo agrícola integrado. Nuestros recursos no son suficientes como para permitirnos considerar oportunidades aisladas de inversión que, por atractivas que sean, no se adecúen a un programa viable que apunte hacia el desarrollo de segmentos múltiples del sector agrícola.

El tipo de programa que nos gustaría ver ejecutado en más países es muy bien ilustrado por el Instituto de Desarrollo Industrial del estado de Minas Gerais, Brasil (INDI). En su artículo, el Dr. Francisco Noronha describe al INDI en detalle\*.

Sin embargo, quisiera aquí decir algo sobre este instituto desde el punto de vista de nuestra participación como Agribusiness Council. El INDI contrató a la Compañía Arthur D. Little para diseñar una serie de estudios de prefactibilidad para la agricultura, la minería, el transporte, y otros sectores claves. Los funcionarios del INDI, junto con sus consejeros de la Compañía Little, nos trajeron los estudios de "agri-

---

\* Noronha, F.: "Un Nuevo Modelo para la Inversión en Agribusiness", 1975. Este artículo será publicado en el No. 4 de CUADERNOS DE AGROINDUSTRIA Y ECONOMIA RURAL.

business" para que los revisáramos. Las propuestas eran realmente interesantes y bien concebidas; pero, cómo podrían ellas ser introducidas al mercado? Nos planteamos las siguientes preguntas:

1. Cómo llevar al Brasil varias firmas internacionales de "agribusiness" para que estudien esos proyectos?
2. Cuándo debían las firmas ser llevadas al Brasil? En otras palabras, a qué proyecto dar prioridad? Debería llevarse a todas las firmas de una vez?
3. Qué tipo de paquete global de asistencia a la inversión debía el estado considerar para cada proyecto? Deberían estos paquetes estar inter-relacionados? Qué agencias internacionales podían ser asociadas al plan?
4. Cómo podían ser atendidas de mejor manera las necesidades de cada inversionista sin distraer demasiado el tiempo de los funcionarios estatales?
5. Quién iba a financiar todo esto?

También nos preguntamos cómo ayudar al INDI para que integrara entre sí los proyectos en todos los casos en que esto fuera posible. Decidimos que la mejor manera de comenzar era organizando una misión de inversionistas en "agribusiness". En pocas palabras, una misión de inversionistas en "agribusiness" es una evaluación de pre-inversión que efectúa un grupo de compañías. Quisiera aquí enfatizar la palabra "grupo". En la medida en que muchas actividades en "agribusiness" están inter-relacionadas, descubrimos que una agrupación de compañías permite una interac-

ción entre ejecutivos de diferentes firmas y estimula un proceso de examen crítico. Además, la misión hace posible un uso eficiente del tiempo, ya que tanto los técnicos como los altos funcionarios de gobierno tratan de concentrar los esfuerzos. A su vez, las compañías reciben una atención adecuada y pueden, en un corto lapso de tiempo, acumular una gran cantidad de información. En última instancia, la misión es lo que permite contestar todos los interrogantes que se plantearon previamente.

En esencia, las ventajas de un programa como el del INDI, combinado con las misiones de inversionistas, son las siguientes :

1. En lugar de presentar la lista de oportunidades acostumbrada, el país vendedor (y usamos esta palabra intencionadamente, porque se trata de una venta y hay muchos más vendedores que compradores en el mercado de las inversiones en "agribusiness") ha hecho el esfuerzo de reunir la información básica que el inversionista necesita para saber si el negocio es viable.
2. Teniendo algo concreto para vender, el país anfitrión puede preseleccionar candidatos con la ayuda del Agribusiness Council, ahorrándose así el tiempo que podría haber sido desperdiciado con firmas marginales.
3. El inversionista potencial puede determinar rápidamente su interés básico, una tarea que tomaría meses si tuviera que embarcarse por su cuenta en un estudio de esta naturaleza.
4. Como resultado de la planeación previa y de la in

teracción entre los ejecutivos que componen las misiones, es muy posible que emerjan proyectos integrados.

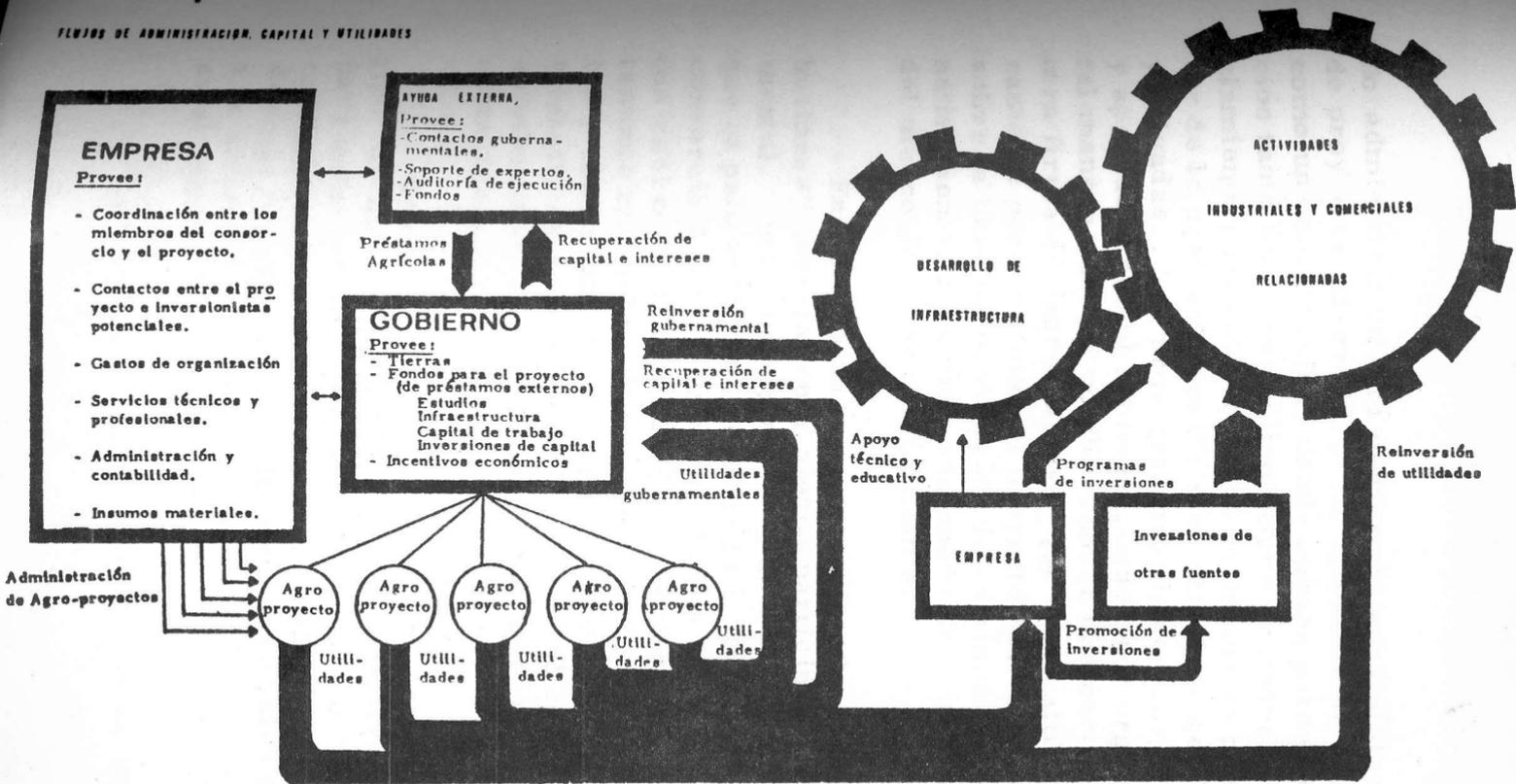
Sin embargo incluso bajo estas condiciones ideales, los proyectos no se mueven con rapidez. El inversionista individual se abstiene de invertir sin efectuar una cantidad considerable de investigación independiente. Nuestra impresión es que una vez que tres o cuatro nuevos inversionistas comiencen en un área donde haya habido un buen trabajo de prefactibilidad y donde se haya enviado una misión, se creará una dinámica interna que llevará a proyectos adicionales.

Después de la investigación multicorporativa de oportunidades en "agribusiness", viene la compañía multicorporativa de inversiones, o lo que podemos llamar un consorcio de "agribusiness". Yo siempre he sido un defensor y hasta un pionero, del enfoque del consorcio de "agribusiness". No es fácil alcanzar estos niveles (he participado en varias experiencias y puedo decir que los problemas son muchos), pero es evidente que pequeñas inversiones aquí y allá no harán el milagro. El tiempo de que se dispone no es suficiente. Las presiones demográficas y las crecientes demandas de alimentos son demasiado grandes. Más aún, la experiencia que hemos acumulado hasta ahora nos ha enseñado mucho sobre la manera de estructurar y operar un consorcio de "agribusiness".

El esquema que aquí se presenta trata de mostrar gráficamente cómo puede constituirse una compañía típica de "agribusiness" en un país en desarrollo. La compañía se organiza como un consorcio para responder directamente tanto a los planes del gobierno anfitrión como a los requerimientos de los grupos financieros internacionales, públicos y privados. Puede notarse que su dise-

# concepto de consorcio

FLUJOS DE ADMINISTRACIÓN, CAPITAL Y UTILIDADES



EJEMPLO DE COMO PUEDE CONSTITUIRSE UNA COMPAÑÍA DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL EN UN PAIS EN VIAS DE DESARROLLO

ño administrativo está preparado para el desarrollo de proyectos integrados. La compañía se constituye como una corporación, donde pueden poseer participación tanto factores públicos como privados. El financiamiento para los proyectos individuales puede provenir de la propia compañía o de otras fuentes públicas y privadas. Los proyectos propuestos por la compañía y aprobados por el gobierno pueden ser organizados de tal manera que sea posible vender una participación a otra firma de "agribusiness" que esté calificada técnicamente para ejecutar el proyecto individualmente o sobre la base de un contrato de administración. Alternativamente, cada proyecto puede ser integrado dentro del marco de la compañía misma.

En mi opinión, el consorcio ideal de "agribusiness" debería tener alguna participación gubernamental. De hecho, la mejor manera de comenzar es que el país anfitrión proponga la estructuración del consorcio a través de alguna de sus agencias. Su status casi oficial permitiría en este caso negociar directamente con las instituciones financieras internacionales y con grupos de desarrollo como el Agribusiness Council. Este último puede ofrecer al consorcio una asistencia efectiva, a través de su participación y los contactos que tiene ya establecidos.

Una ventaja importante de un consorcio de este tipo, es que su estructura multicorporativa lo califica para desarrollar proyectos integrados de "agribusiness" en un área dada o en extensiones específicas de tierra. Además, pueden crearse incentivos fiscales adecuados a la actividad multicorporativa, con lo cual se optimiza el uso del capital.

Como ya lo he mencionado, este es un esfuerzo

pionero. En la medida en que no se han escrito libros sobre el tema, debemos educarnos nosotros mismos. Es mi creencia que la situación actual en la agricultura y el hambre mundial exigen que hagamos el intento. Debemos encontrar nuevos criterios de inversión que estimulen la transferencia tecnológica. Algunos de estos nuevos criterios vendrán de la ciencia agrícola. Los científicos han mostrado que podemos esperar grandes avances en la producción de maíz, cebada, millo y sorgo. Por otra parte, aún seguimos presenciando mejoras en la producción de trigo y arroz. Estas nuevas oportunidades deberán tomarse en cuenta en el momento de tomar decisiones con respecto a inversiones futuras.

El inversionista potencial en "agribusiness" debe considerar estas condiciones cambiantes en la biología agrícola. Además, él preferirá seguramente aquellas regiones donde el riego es rara vez necesario y donde pueden utilizarse variedades de granos con una mayor eficiencia en el uso del agua. El inversionista necesita encontrar áreas subdesarrolladas donde la fertilidad del suelo sea alta y donde la rotación de los cultivos permita reducir los problemas de malezas y los requerimientos de nitrógeno. También querrá saber más sobre los nuevos alimentos para ganado, que contienen nuevos ingredientes y redundan en una producción más eficiente. Por último, el inversionista también se interesará por aprender cómo optimizar el uso de la tierra para pastoreo, con nuevos pastos de mayores rendimientos y una utilización económica de fertilizantes.

Un factor que complica el proceso de toma de decisiones por parte del inversionista es el incierto futuro de los combustibles. Consideremos que :

1. Para 1980 se espera que los costos de los combustibles se dupliquen o tripliquen.
2. Se espera que el consumo de petróleo continúe incrementándose hasta el fin de este siglo.
3. La agricultura está utilizando hoy más petróleo que cualquier otra rama productiva.
4. Las actividades ligadas a la infraestructura agrícola y las ramas productivas que procesan alimentos utilizan tal vez más energía que la agricultura misma.
5. La aplicación de herbicidas por medio de tractores consume cincuenta veces más energía que la aplicación manual.
6. Los caballos y las mulas no pueden sustituir satisfactoriamente a las máquinas pues su alimentación implica un alto consumo energético.

En resumen, asimilando los avances de la ciencia, debemos modificar nuestros criterios para considerar: nuevas técnicas de administración, nuevos paquetes financieros, nuevas estructuras de operación basadas en "agribusiness", y una gran expansión en la actividad de investigación. Los criterios están cambiando en este momento, y el hombre de "agribusiness" sabe que es necesario invertir a niveles internacionalmente competitivos y con un uso más eficiente que nunca del dinero.

En la revista FORTUNE de Febrero de 1974, fué publicado un artículo titulado "Cambios Ominosos en el Clima del Mundo". Al parecer, deberemos enfrentar-

nos a lo siguiente :

1. Las temporadas de cultivo en algunas de las áreas más productivas del mundo pueden llegar a acortarse en dos, tres, y hasta cuatro semanas.
2. Las lluvias del monzón pueden desviarse y alejarse de regiones vitales de Africa, Asia y América Central.
3. Los cambios en el sistema de vientos mundial pueden acelerar el avance de las áreas desérticas hacia el sur.

La siguiente frase del artículo de FORTUNE me parece particularmente interesante: "Es sabido que el clima mundial es un delicado sistema en equilibrio, lleno de mecanismos de feed-back que pueden tanto amplificar como detener los procesos de cambio que tienen lugar". Reformulemos esta frase cambiando el término "clima" por "clima de inversión", y tendremos lo siguiente: "Es sabido que el clima de inversión mundial es un delicado sistema en equilibrio, lleno de mecanismos de feed-back que pueden tanto amplificar como detener los procesos de cambio que tienen lugar".

Esta es la realidad. Nos enfrentamos a todo un espectro de nuevos y sensitivos mecanismos de feed-back que pueden tanto amplificar como contrarrestar los cambios que ocurren. A mi parecer, depende de nosotros el que podamos hoy utilizar estos mecanismos científicos y comerciales de feed-back de tal manera que mañana tengamos actividades agrícolas mejores y más eficientes.