

Análisis y comentarios

ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA COSTARRICENSE ANTE LA GLOBALIZACIÓN Y LA APERTURA COMERCIAL

Eliécer Ureña¹

RESUMEN

Estrategias de las organizaciones de producción y comercialización agrícola costarricense ante la globalización y la apertura comercial. Se estudiaron 30 organizaciones de base del sector agropecuario; específicamente 12 Cooperativas de producción y comercialización, 10 Centros Agrícolas Cantonales y ocho Asociaciones de Productores distribuidos en todo el país. El análisis se enfocó a las áreas de administración, producción, finanzas y comercialización, ya que estos componentes son comunes en la mayoría de ellas y es donde se presentan mayor cantidad de problemas. Se determinaron las principales debilidades y amenazas de cada una de las organizaciones en relación con la áreas mencionadas para identificar los principales problemas que limitan su competitividad ante la apertura comercial y la globalización. Se obtuvo que las organizaciones en mención tienen grandes retos, especialmente de tipo financiero, tecnológico, humanos y materiales. No obstante, se evidenció poca capacidad de respuesta para enfrentarlos, debido a que no cuentan con los elementos estratégicos que exigen los nuevos escenarios económicos mundiales para tener un buen nivel de competitividad. Se recomienda una serie de estrategias tanto a nivel funcional como a nivel de negocios, cuya implementación puede ser de grandes beneficios para las empresas estudiadas, a fin de amortiguar los efectos de la transnacionalización de los negocios agroalimentarios, que no solo permitan resistir los embates de la economía actual, sino también, que ayuden y pongan a estas organizaciones en posición de aprovechar las oportunidades que brinda el entorno.

Palabras claves: planificación, política de desarrollo, organización socioeconómica, entorno socioeconómico, asociaciones de agricultores, asociaciones comerciales, Costa Rica.

ABSTRACT

Strategies of the Costa Rican production and agricultural marketing organizations before the globalization and commercial aperture. Thirty base organizations from the agricultural sector were studied; specifically 12 Production and Marketing Cooperatives, 10 County Agricultural Centers and eight Farmers' Associations, distributed all over the country. The analysis was focused on the administration areas of production, finance and marketing; as these are common components in most of them and is where most of the problems show up. The main weaknesses and menaces of each organization were determined in relation to the mentioned areas, in order to identify the main problems which limit their competitiveness before the commercial aperture and the globalization. It was found that these organizations have great challenges, specially of the financing type, technological, human and of materials. Moreover, their small capacity of response was evident to face the problems, due to their lack of strategic elements required by the new world economic settings in order to have a good level of competitiveness. A series of strategies were recommended on the functional as on the business levels, which implementation could bring great benefits to the studied enterprises, in order to lessen the trans-nationalization effects of the agro-alimentary businesses; which will allow them not only to cope with the current economic trends, but also to take advantage of the opportunities offered by the new surroundings..

Key words: planning, development policies, socioeconomic organization, socioeconomic surroundings, farmers, associations, trade associations, Costa Rica.

¹ Director, Centro de Investigaciones en Economía Agrícola y Desarrollo Agroempresarial (CIEDA), Facultad de Ciencias Agroalimentarias, Universidad de Costa Rica. Fax: (506) 207-4680.

INTRODUCCIÓN

En el marco de la globalización, las nuevas condiciones económicas internacionales, la apertura comercial y la situación interna del país obligan a las organizaciones base del sector agroalimentario a modernizarse y por ende, a una serie de cambios que buscan la máxima competitividad de la cual depende su permanencia en los mercados, la supervivencia de los grupos sociales involucrados y las condiciones de la calidad de vida del país.

Congruente con lo anterior, el presente artículo hace un análisis de los principales problemas que limitan la competitividad ante la apertura comercial y la globalización. La información de base corresponde a 12 Cooperativas, 10 Centros Agrícolas Cantonales y ocho Asociaciones de Productores estudiados a nivel nacional en los últimos cinco años.

El análisis se enfoca en las áreas de administración, producción, finanzas y mercadeo ya que es aquí donde se presentan con mayor frecuencia puntos críticos que necesariamente obligan a desarrollar las estrategias para mitigar los efectos de la internacionalización de la producción.

Al estudiar las organizaciones del sector se puede afirmar que muchas de estas entidades enfrentan grandes retos, especialmente de tipo financiero, tecnológico, humano y material, en los cuales es evidente la poca capacidad de respuesta. En consecuencia, es sobre este factor que cabe preguntarse: ¿Cuáles pueden ser las implicaciones estratégicas que conlleva la globalización y la apertura comercial en las organizaciones de producción que les permita un mayor nivel de competitividad?

En estas organizaciones de productores (Cooperativas, Centros Agrícolas Cantonales y Asociaciones de Productores) se ha observado que la gran mayoría de ellas no cuentan con planes y estrategias que consideren elementos de planificación, tales como la misión, la visión, políticas, objetivos, estrategias, metas, presupuesto y valores de cada empresa. También es evidente el desconocimiento

de los factores externos que las afectan en el presente o que podrían afectarlas en el mediano y en el largo plazo, tales como los niveles de competencia en las actividades a que se dedican y los esquemas de financiamiento existentes; además presentan grandes deficiencias en los factores internos que pueden repercutir directamente en los resultados, como lo son la estructura organizativa, planes de expansión, desarrollo de nuevos servicios y/o productos y sistemas de información, entre otros.

La incertidumbre de un mundo cambiante cuya dinámica ha tomado la velocidad de la tecnología y de la información, viene a plantear una serie de preguntas con pocas respuestas; sobretodo en lo relacionado con los efectos que tendrán las nuevas tendencias en las organizaciones del sector agroalimentario que aún no están acorde y no son conscientes de los procesos de cambio. Es por ello que hoy más que nunca se requiere que los dirigentes y los cuerpos administrativos desarrollen estrategias que les permitan amortiguar los efectos que tienen los nuevos escenarios económicos donde operan sus representadas.

Problemática por área de la organización

Área administrativa

La mayoría de las organizaciones estudiadas presentan serias deficiencias en el área administrativa y donde mayor evidencia se presenta es en los procesos de planificación. Se da la presencia de estructuras administrativas muy rígidas con sistemas de dirección muy centralizados y sistemas de control inexistente o deficientes; prácticamente no cuentan con estrategias competitivas y el personal técnico y administrativo, en muchos casos, está desactualizado o cuentan con poca formación y capacitación en aspectos de gestión gerencial. Los bajos niveles de desarrollo organizacional son muy comunes y la disponibilidad de infraestructura es deficiente e inadecuada; adicionalmente, tienen en común en varios casos, una baja capacidad de innovación y la legislación que las rige no está

acorde con las necesidades y en algunos casos limita su desarrollo.

Área productiva

En el área productiva también se presenta una serie de problemas, entre los que se destacan niveles de productividad muy bajos, exceptuando los cultivos tradicionales.

Otro elemento en común es la escasa capacidad de inversión en maquinaria y equipos modernos y en cuanto a la investigación de base y transferencia tecnológica, prácticamente éstas no existen y cuando se dan, difícilmente llegan a estos sectores. Lo mismo ocurre con los programas de asistencia técnica, ya que los mismos, prácticamente han desaparecido. Otros aspectos de importancia es que a nivel de organización no hay diversidad en la producción, no siendo así a nivel de sector y los costos de producción son muy altos comparados con otros países de la región.

En cuanto a la estructura de la agroindustria es muy estática, lo que limita en gran medida agregar valor a los productos y finalmente, las organizaciones estudiadas tienen poco o ningún protagonismo en la formulación de las políticas nacionales de los subsectores a que pertenecen y la mayoría considera que los programas de desarrollo rural no están respondiendo a las necesidades y a la realidad de los habitantes del campo.

Área de comercialización

Al igual que en otras áreas, la comercialización también presenta muchos puntos críticos, uno de los más importantes es la intermediación, ya que, el comercio se da más en un plano nacional y cuando se exporta, se hace con productos genéricos con muy poco valor agregado. Otras de las características que se presentan en el mercado es que no está organizado a nivel de estas entidades y la integra-

ción entre ellas es muy pobre, lo cual las hace muy vulnerables ante los compradores, ya que los agricultores pierden el poder de negociación.

Por otro lado, parece no existir conciencia de que el sector está inmerso en una era de competencia total, lo cual unido a costos muy altos de comercialización y distribución hacen que este componente represente un reto muy fuerte para todos los actores.

Área de finanzas

La mayoría de las organizaciones de producción agropecuaria se caracterizan por no contar con suficientes recursos financieros y consideran que han perdido pertinencia para los gobiernos de los últimos años, ya que prácticamente no se cuenta con programas de crédito; con algunas excepciones y cuando lo consiguen es con tasas de interés muy elevadas. Agregado a esto, hay grandes vacíos en relación con la planificación de las inversiones, producto del poco conocimiento y capacitación en gestión financiera, lo que conduce a deficientes o inexistentes sistemas de control financiero.

Con base en el panorama mostrado anteriormente y unido a los factores externos e internos donde están inmersas estas organizaciones la respuesta a la pregunta ¿Están estas organizaciones preparadas para enfrentar los retos de los nuevos escenarios económicos en donde tiene que competir? Obviamente es que no; todo apunta a que estas organizaciones no cuentan con los elementos estratégicos que exigen los nuevos escenarios económicos mundiales para tener un buen nivel de competitividad; en consecuencia, para amortiguar los efectos de la transnacionalización de los negocios agroalimentarios es necesario definir un conjunto de estrategias, que no solo permita resistir los embates de la economía actual, sino que ayuden y las ponga en posición a aprovechar las oportunidades que brinda el entorno.

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

Estrategia de eficiencia operativa

Para lograr un aumento en la eficiencia operativa es imprescindible reorganizar racionalmente los recursos con que cuentan las organizaciones, rediseñar algunos de los procesos de producción y transformación, mejorar los bienes de capital, capacitar al personal y darles participación en la toma de decisiones; por lo tanto, es impostergable un compromiso de acción coordinado entre las instituciones estatales del sector agroalimentario, incluidas las universidades en el desarrollo de programas de investigación básica y transferencia tecnológica con la participación auténtica de los productores agropecuarios organizados en todas las fases.

Estrategia de economías de escala

La producción agrícola costarricense se caracteriza por una gran variedad de productos, pero a baja escala; en consecuencia, se tienen altos costos de producción, ya que los costos unitarios están asociados a bajos volúmenes y se limita en gran medida la división de la mano de obra y la especialización; esto lleva a la conclusión de que la estrategia que se implemente tiene que ir dirigida a la búsqueda de una mayor integración entre entidades, ya sea mediante fusiones horizontales, convenios o alianzas estratégicas, lo cual permitirá manejar mayores volúmenes de producción y flexibilizar la agroindustria.

Estrategia de mercadeo

Las estrategias adoptadas por las organizaciones con relación a la fijación de precios, promoción, publicidad, diseño del producto y distribución es sumamente limitada y carente de innovación, lo que repercute directamente, en el grado de eficiencia de la comercialización. Es de vital importancia el fortalecimiento de las organizaciones privadas de productores para poder eliminar en lo posible las intermediaciones, ya que esto no solo encarece el producto, sino que limita totalmente el poder de ne-

gociación del productor y disminuye la rentabilidad de las actividades.

Pero se debe tener claro que la conformación y fortalecimiento de organizaciones de producción privadas por sí solas no son suficientes; las mismas tienen que contar con asesoría permanente por parte de especialistas en las áreas de mercadeo, información y análisis de precios y de mercados, así como de las tendencias en las preferencias de consumo. Estas acciones deben ir acompañadas de programas de capacitación permanentes en aspectos de la calidad y servicio.

Estrategia de Infraestructura

La infraestructura establece el contexto dentro del cual se realizan las demás actividades de creación de valor en una empresa; por lo tanto, para lograr las metas se debe contar con infraestructura adecuada a las necesidades de la organización, lo cual requiere de un compromiso con la eficiencia en toda la empresa. No es suficiente mejorar sólo la eficiencia de fabricación, mercadeo o investigación.

Estrategias para evitar deserción de asociados

El porcentaje de socios que abandonan anualmente las organizaciones y se dirigen hacia los rivales es cada vez mayor debido a que las organizaciones no tienen la capacidad o no llenan las expectativas para satisfacer sus necesidades. Lo anterior solo se logra teniendo una constante comunicación entre la organización y sus asociados, lo cual se puede hacer mediante reuniones periódicas, asambleas ordinarias y extraordinarias, visitas a las comunidades, mensajes escritos y radiales entre otros, donde se informe de los resultados obtenidos y de los planes futuros de las respectivas organizaciones.

Estrategia de administración de la producción y los materiales

Este aspecto es de especial relevancia en la agroindustria para aumentar considerablemente la eficiencia de la empresa, ya que incluye las

actividades necesarias para hacer que los materiales lleguen a las agroindustrias en forma coordinada con los procesos de producción, y de igual manera lleguen al usuario final a través de un sistema adecuado de distribución.

En las organizaciones que dan valor agregado al producto se presentan serios problemas de manejo de materiales e inventarios; por lo tanto, cabe destacar el papel que podría jugar una estrategia de justo a tiempo lo cual permite economizar en costos de mantenimiento de inventarios, al hacer que los materiales lleguen a la planta a tiempo para ingresar al proceso y no antes. Los mayores ahorros en costos provienen del aumento en el movimiento total de las existencias, lo cual disminuye los costos de mantenimiento de inventarios, como bodegaje y almacenamiento; sin embargo, al implementar esta estrategia se debe tener especial cuidado de no dejar a la planta sin un fondo de reservas para que opere normalmente.

Estrategia para los recursos humanos

La productividad del empleado es uno de los determinantes claves para lograr la eficiencia y disminuir costos de producción, ya que cuanto más productivos sean los empleados, menores serán los costos unitarios.

El reto para la función de recursos humanos en estas empresas es crear y desarrollar formas para incrementar la productividad del trabajador, lo cual se puede lograr mediante la capacitación de los empleados; también se deben promover los equipos autogestionarios para producir una fuerza de trabajo mas flexible.

Por otro lado, las personas trabajan, principalmente por dinero; por esta razón, la vinculación del pago con el desempeño debe ayudar a incrementar la productividad del empleado. Sin embargo, el asunto no es tan simple como sólo introducir sistemas de pago mediante incentivos; también es importante definir qué tipo de desempeño se retribuirá y cómo se retribuirá.

Estrategias de información

Este elemento es esencial para la toma de decisiones, debido a que hoy en día la información actualizada y oportuna puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso de cualquier actividad, incluyendo la agropecuaria.

Aquí el estado tiene un gran compromiso, como facilitador de procesos y es el llamado a llenar este vacío, porque cuenta con la infraestructura, el recurso humano, tecnológico y legal para lograrlo.

Estrategias para eliminar las distorsiones:

Entendidas las distorsiones como aquellos hechos o circunstancias que directa o indirectamente encarecen los costos de producción, distribución y comercialización de los bienes agropecuarios, se debe poner especial cuidado, al mal estado de la infraestructura nacional, ya que ha venido deteriorándose en forma alarmante, principalmente en lo referente a los caminos rurales, carreteras nacionales, puertos y aeropuertos, así como los efectos desestimulantes que tienen la gran gama de impuestos que afectan la actividad agropecuaria.

Estrategias de financiamiento

Sin recursos económicos disponibles no hay actividad económica posible. Se debe pensar seriamente en la creación de un Banco de Desarrollo donde el sector agropecuario tenga una buena cuota de representación; además se debe analizar muy cuidadosamente las restricciones existentes para captar recursos internacionales a tasas de interés razonables.

Estrategias de fortalecimiento en la integración de las organizaciones

Solamente organizados, los productores agropecuarios podrán enfrentar los retos del entorno económico, por lo que se deben dar las condiciones para que se favorezca y fortalezca el surgimiento de nuevas empresas en el sector agropecuario desde

organizaciones comunales como Centros Agrícolas Cantónales, organizaciones de productores y asociaciones, pasando por la integración de subsectores hasta organismos de integración nacional.

Estrategias de protagonismo y autonomía

El protagonismo de las organizaciones de producción constituye otro componente estratégico fundamental para la reconversión productiva del sector. Las organizaciones no deben ser simplemente espectadores de los procesos de desarrollo, sino que deben tener participación efectiva en la conducción de su propio destino, según su propia visión de la realidad, sus expectativas y la percepción de cómo deben construir su propio futuro.

Para que la participación sea efectiva, las organizaciones deben tener su representación en las negociaciones que se llevan a cabo con organismos nacionales e internacionales, de forma tal, que se que se garantice el respeto a los términos definidos conjuntamente entre el gobierno y el sector organizado.

Estrategia de la competencia total

Se debe comenzar por crear una clara conciencia que las organizaciones están inmersas en una economía mundial que se caracteriza por la competencia total, cuyas características más importantes son la caída de las barreras arancelarias, el crecimiento de nuevos y poderosos competidores, y la disminución de las fuentes tradicionales de ventajas competitivas.

Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas constituyen acuerdos de cooperación entre competidores reales o potenciales regidos por acuerdos contractuales. Esta estrategia le permite a las organizaciones del sector agroalimentario facilitar el ingreso a mercados extranjeros. También permiten a los socios compartir los costos fijos y riesgos asociados a los nuevos productos y procesos; facilitan la transferencia de habilidades complementarias entre compañías y

ayudan a que las empresas establezcan estándares técnicos.

Para que estas alianzas funcionen se requiere la elección de un buen socio que sea capaz de ayudar a la organización a lograr sus metas estratégicas, como por ejemplo tener acceso a un mercado, compartir costos y riesgos del desarrollo de nuevos productos y que no trate de explotar en forma oportunista la alianza para sus propios fines, expropiando a la organización de sus conocimientos y fortalezas, mientras le proporciona muy poco a cambio.

La implementación de varias de estas estrategias será de suma importancia para alinear o adecuar las fortalezas y las debilidades de la organización a las oportunidades y amenazas del ambiente externo, lo cual le permitirá a la organización sobrevivir y prosperar en un ambiente competitivo mundial de rápido cambio típico en la mayoría de las industrias modernas.

LITERATURA CITADA

- CEBREROS, A. 1993. La competitividad agropecuaria en condiciones de apertura económica. Comercio Exterior (Mex) 43 (9): 946-953.
- CEJA, G. 1994. Planeación y organización de empresas. 8 ed. México, Mac Graw- Hill. 430 p.
- INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE (INA). Núcleo de formación y servicios tecnológicos para el sector agropecuario. El contexto económico-comercial de Costa Rica y el Sector Agropecuario. Pedro Cussianovich, N° 1. San José, Costa Rica, INA. 2 p.
- HAMMER, M. 1994. Reingeniería. Bogotá, Colombia, Editorial Norma. 320 p.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BATISTA, P. 1991. Metodología de la investigación. México: Editorial Macgraw-Hill. 501 p.

- HILL, C.; JONES, G. 1996. Administración estratégica: un enfoque integral. Trad. Magali Bernal Osorio. 3 ed. Colombia, MacGraw Hill. 5 p.
- KAY, R. 1986. Administración agrícola y ganadera: planeación, control e implementación. México. CEC-SA. 432 p.
- KOONTZ, H.; WIHRICH, H. 1995. Administración: una perspectiva global. 4 ed. Mexico, Graw- Hill. 720 p.
- KURI, A. 1992. La globalización hacia un nuevo tipo de hegemonía. Comercio Exterior (Mex) (42): 1169-1172.
- TRIGO, E. 1991. Hacia una estrategia para el desarrollo agropecuario sostenible. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Programa II: Generación y transferencia de Tecnología . San José, Costa Rica. 58 p.
- UREÑA, E. 1997. Reconversión productiva en el sector agropecuario costarricense. Boletín Técnico Estación Experimental Fabio Baudrit. (C.R.) 30(1): 79-84 p.
- WERTHER, W.; DAVIS, H. 1995. Administración de personal y recursos humanos. 4 ed. México, Mac Graw- Hill. 460 p.
-