



**XXII ENCUENTRO INTERNACIONAL DE
PROFESORES DE POLÍTICA DE EMPRESA**

Sevilla, 5 y 6 de Noviembre de 2020

**Título: ¿ACTORES O PÚBLICO? PROPUESTAS PARA REVISAR LA
ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIAS DESDE UN NUEVO
ENTORNO.**

Autor: Prof. Horacio González-Aleman

¿ACTORES O PUBLICO? PROPUESTAS PARA REVISAR LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESAS AGROALIMENTARIAS DESDE UN NUEVO ENTORNO.

Horacio Gonzalez-Aleman

INTRODUCCION.

La nueva época que nos está tocando vivir es algo ciertamente inimaginable hace tan solo unos meses. Nadie podía aventurar en 2019 que saliendo de la anterior crisis íbamos a entrar en una nueva, y, sobre todo, con el origen y las proporciones – aún desconocidas en toda su extensión- de lo que estamos viviendo.

Ya veníamos de un contexto complejo, acelerado e interconectado en lo económico, lo social y lo político, pero la situación actual ciertamente nos ha desbordado. Sin saber aún que camino nos queda por delante, me atrevería a decir que lo único cierto es que ningún plan estratégico de ninguna compañía ha quedado en pie y que todo debe ser sometido a revisión.

Repensar el entorno en el que se mueven las empresas es siempre un sano ejercicio, pero más aún hoy si cabe. Normalmente, la tendencia de las compañías a la hora de replantear los planes estratégicos es la de centrarse sobre todo en los aspectos más directamente ligados al negocio – producción, finanzas, clientes, mercados, gobernanza,...-, lo cual es completamente lógico, y suele minusvalorarse el entorno del mismo; a lo sumo ocupa un apartado introductorio, o en otros casos se lleva el tema a un apéndice que permite mayor lucimiento gráfico – aunque luego , en la práctica, pocos serán los que lo lean,...-

Creo sinceramente que si alguien dudaba de la importancia creciente del entorno global sobre los negocios, tiene en ésta pandemia – por ser un factor ajeno, inesperado, por sus efectos- el mejor ejemplo para cambiar su percepción.

Este trabajo no pretende ayudar a hacer el nuevo planteamiento estratégico de las empresas del sector agroalimentario; ni siquiera pretende dar una receta de los factores globales que se deben tener en cuenta en este ejercicio. Tiene más bien como objeto recordar esta

realidad, y encender algunas luces en el camino para aquellos que entienden como una necesidad mirar hacia adentro pero también hacia lo que les rodea, avanzarse a los acontecimientos, y apuntar nuevos rumbos.

Los comentarios que siguen se refieren al mundo agroalimentario, que curiosamente ha sido uno de los que mejor han respondido en nuestro país en estos tiempos turbulentos, si lo comparamos con otros sectores; pero aun así no podemos dar nada por cerrado y no sabemos a corto y medio plazo que situaciones habremos de afrontar. En todo caso las fuerzas de fondo están ahí y pueden servirnos de muleta para afrontar el camino.

Se pretende por tanto servir de ayuda para pensar esa nueva hoja de ruta que los hombres de empresa deben gestionar, con la suficiente dedicación de tiempo y búsqueda de contraste con sus hombres de confianza y asesores externos; por ello, no se van a limitar a proponer ideas, sino que se complementan con una serie de interrogantes cuyo objetivo es provocar al lector, que el mismo se cuestione su situación personal.

Los que siguen son ideas que tienen como base la lectura, la reflexión y apuntes que fui guardando durante los meses duros del confinamiento, que he considerado útil ordenar y profundizar en este documento que espero ayude a cumplir el objetivo último de ayudar a repensar las estrategias empresariales del sector agroalimentario.

1 Bienvenidos al mundo de la geopolítica y de la goeconomía. El hombre de empresa suele centrarse en lo inmediato, en la acción, en lo tangible. Sin embargo, cada día es más patente la importancia del entorno geopolítico porque más que nunca, la dominación de los países se basa en factores económicos que van directamente a la línea de abajo de la cuenta de resultados: comercio, inversiones, ayudas públicas, tecnología, propiedad intelectual, ... estas son las nuevas armas con las que los Estados ejercen su poder más allá de sus fronteras.

A la vez que la confrontación entre Estados Unidos y China es cada día más evidente, no lo es menos que los organismos internacionales que gestionan aspectos clave como la salud, el comercio o el medioambiente son cada día más débiles y dejan de cumplir su función. Y eso no es bueno para el resto de países porque estamos a expensas de los intereses particulares de las dos grandes potencias, haciendo más difícil taimar sus pretensiones. La guerra por el 5G va a determinar si podremos aprovechar todo el potencial

tecnológico actual y por venir en los próximos años, y, por tanto, hasta qué punto la agricultura inteligente o la industria 4.0 serán las palancas de crecimiento de nuestra cadena agroalimentaria, la de mayor valor económico de la economía española.

Pero de la misma forma cabe preguntarse si el porcino español seguirá batiendo records de exportación a China si en noviembre próximo una nueva Administración norteamericana firma la paz comercial con ese país, y decaen en China los aranceles para el cerdo de EEUU.

No menos ejemplar es el caso del vino, el aceite de oliva o las aceitunas españolas, rehenes de las subvenciones que nuestro gobierno ha venido dando a Airbus y que hoy sufren aranceles punitivos en el mercado norteamericano.

Parecería que no, pero la realidad es cada vez más evidente: la política internacional condiciona directamente el negocio agroalimentario y en un momento de cambio como el actual – EEUU se desentiende de sus obligaciones que como superpotencia venía ejerciendo desde 1945, y China aprovecha el momento para expandir sus intereses-, no parece desacertado seguir la evolución de los cambios geopolíticos globales y considerarlos a afectos del negocio. Sobre todo, porque lo económico prevalece cada vez más sobre lo militar, y porque la Unión Europea está empezando a reclamar su sitio entre las dos superpotencias de manera autónoma.

Una pregunta que cabe hacerse cuando se mira adelante

¿Hasta qué punto considero los riesgos políticos cuando proyecto mis planes estratégicos ?

2 Un comercio global confuso. Como se apunta en el comentario anterior, la debilidad de los organismos internacionales que regulan aspectos globales, en este caso la Organización Mundial del Comercio (OMC), hacen difícil aventurar la ausencia de conflictos comerciales en el futuro.

La OMC está al borde del colapso por la negativa norteamericana a renovar su órgano de solución de diferencias, encargado de solventar las disputas comerciales entre los miembros de la Organización. Si se paraliza este órgano no podremos confiar que un grupo de jueces independientes

resuelvan los contenciosos pendientes – entre ellos, los derechos compensatorios impuestos por EEUU a las importaciones de aceituna negra española-, y los venideros.

Bien es verdad que la Unión Europea ha promovido junto con un importante grupo de países activar un sistema de arbitraje para compensar la táctica norteamericana, pero su efecto será limitado.

Auguro importantes contenciosos comerciales en los próximos años que tendrán como resultado escaladas arancelarias, cierre de fronteras y obstáculos técnicos – más aún si la pandemia no nos abandona-, y guerras de divisas. Y estos conflictos me temo que no van a ser inducidos por nosotros, la Unión Europea, sino por Estados Unidos y China que habrán de utilizarnos como peones en su tablero de confrontación directa, ya sea por motivos propios como es el caso de las aceitunas negras, ya sean ajenos como son los casos Airbus y Boeing. E incluso el Brexit – al tiempo-.

No podemos olvidar además la especial preferencia que existe por el sector agroalimentario cuando se trata de guerras comerciales, ya que afecta a productos esenciales, tradiciones y que afectan al bolsillo de todos los consumidores- votantes. El daño – objetivo último- es evidente.

¿Cuál es mi posición en la cadena comercial ?

Sentarse a analizar donde vendo y donde compro, qué valor tienen esos mercados para mi aprovisionamiento, producción y ventas, que alternativas existen en su caso y que cobertura tienen esos riesgos no estaría de más.

3 Repensar las cadenas de valor. Si algo nos ha dejado claro la pandemia es que las cadenas de valor se han resentido de manera patente. El problema ha sido más que evidente en el caso de los medicamentos y equipos de protección individual, pero no ha sido el único: telefonía, automóvil, portátiles...y agroalimentación también lo han sufrido. Debemos desterrar esa idea de que la globalización no ha impuesto largas cadenas de valor también en este sector, en el que la materia prima cede cada día más

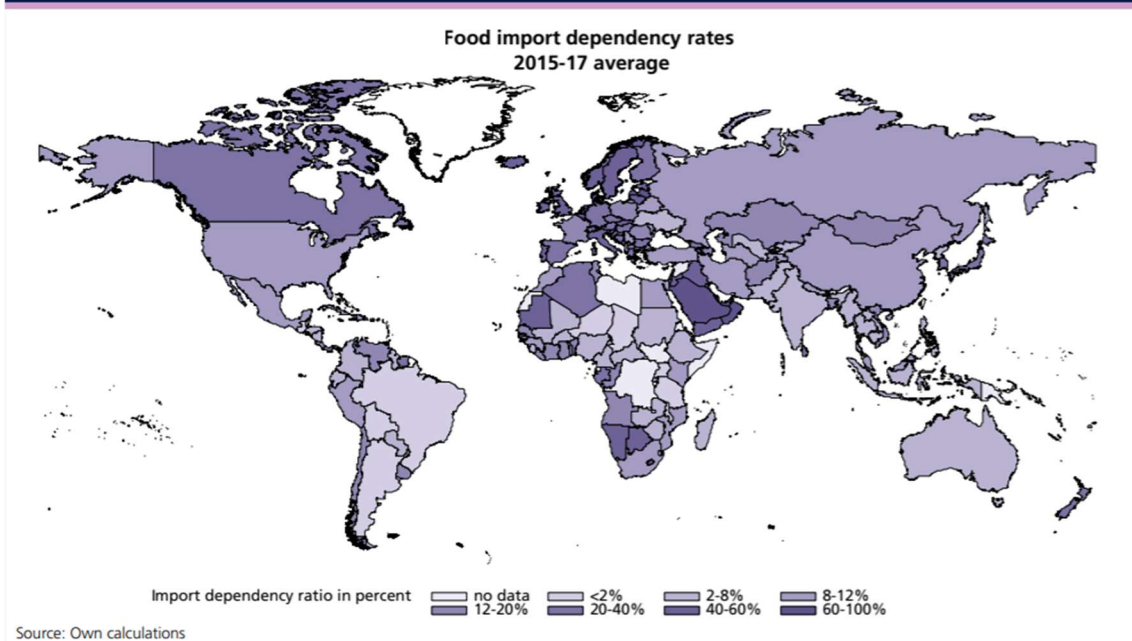
valor ante la industria y los servicios como componentes en el producto final.¹

En primer lugar, hay que recordar que, durante la pandemia, en el sector agroalimentario más de un país productor ha visto bloqueados puertos, ha gravado la exportación de materias primas por miedo a perder su autoabastecimiento o ha cerrado sus aduanas como medida precautoria ante presuntos problemas sanitarios, más allá de los generales retrasos en la logística. Todo ello ha provocado la consiguiente interrupción de las cadenas de suministro.

Por otro lado, la creciente concentración de poder grandes compañías agroalimentarias y en la distribución comercial, la extensión de la gama de productos y la innovación, la propia globalización y la continua reducción de costes nos ha llevado a cadenas de valor cada vez las extensas y tensas, en las que intervienen más países, y mas operadores. Los efectos de este modelo alentado por la globalización han sido positivos en términos de especialización de la producción, desarrollo comercial y de precios al consumidor. Pero por otro no es menos cierto que en circunstancias excepcionales, cualquier alteración puede suponer un problema mayor para el abastecimiento. Y eso es lo que nos ha pasado ni más ni menos, y en el grafico que sigue queda patente la importancia estratégica de los balances de producción y consumo alimentarios en el mundo – y cuáles son los países que más se resienten de cualquier impacto-.

¹ Para más detalle, consultar Global Value Chains in Agriculture and Food. A synthesis of OECD Analysis <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/6e3993fa-en.pdf?expires=1597428463&id=id&accname=guest&checksum=2649994279DCB6C177CD8E6B9544597E>

Figure 3. Food import dependency around the world



FAO. Food Outlook, junio 2020

Los expertos predicen en primer lugar un incremento de la volatilidad tanto en la oferta como en la demanda y cadenas de valor más cortas y locales como alternativa a la situación actual; otros hablan de diversificar las fuentes de aprovisionamiento, es decir, contar con diferentes proveedores localizados estratégicamente para suplir carencias que puedan afectar al normal funcionamiento del negocio. Otros incluso de la oportunidad de crear stocks de seguridad a nivel nacional, coordinados internacionalmente.

² Todas estas propuestas no son contradictorias ni excluyentes entre sí.

¿Dónde estoy en mi cadena de valor?

Identificar si el modelo actual ha afectado a mi negocio y cuál es mi posición en la cadena pueden ayudar a saber si en un futuro próximo tendré problemas, y como resolverlos. Sea como fuere, la tercera recomendación sería hacer una revisión de 360º de toda nuestra cadena de aprovisionamiento, evaluar la importancia de cada uno de sus elementos dentro de nuestro negocio y nuestro producto, y plantearnos las necesarias alternativas.

² Will The World's Breadbaskets Become Less Reliable? McKinsey Global Institute
<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/will-the-worlds-breadbaskets-become-less-reliable>

4 Y atención. Esto va también por el sistema agroalimentario español. Al igual que debemos aceptar la importancia de las cadenas de valor global en la agricultura y la alimentación y su valor estratégico, debemos indagar en la propia realidad española para poder darle la magnitud real al fenómeno. No estamos fuera del sistema global.

Es verdad que España ha llevado a cabo un auténtico milagro en el último decenio en lo que a exportaciones se refiere, y que la calidad de nuestras producciones y alimentos y su competitividad nos han llevado a ser la octava potencia exportadora mundial, y la cuarta en el contexto europeo.

Pero no nos olvidemos que esta realidad es bidireccional, es decir, su valor procede también de las importaciones de productos agroalimentarios que se incorporan a la producción nacional a través de una industria de transformación altamente competitiva que también exporta. Es verdad que los “buques insignia” de nuestra exportación son el vino, el aceite de oliva, las frutas y hortalizas, ...pero no solo.

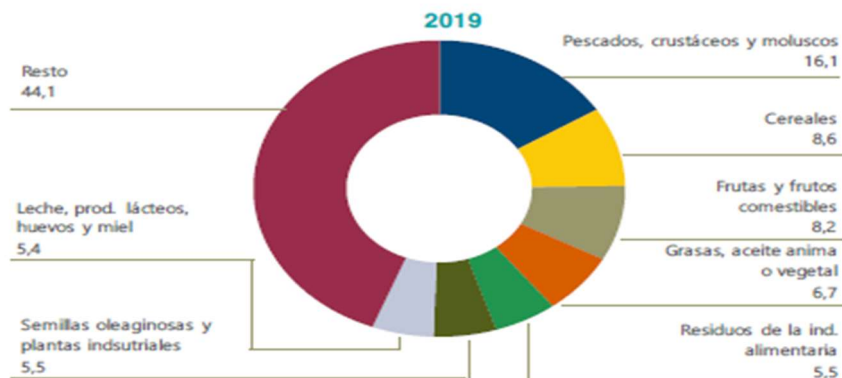
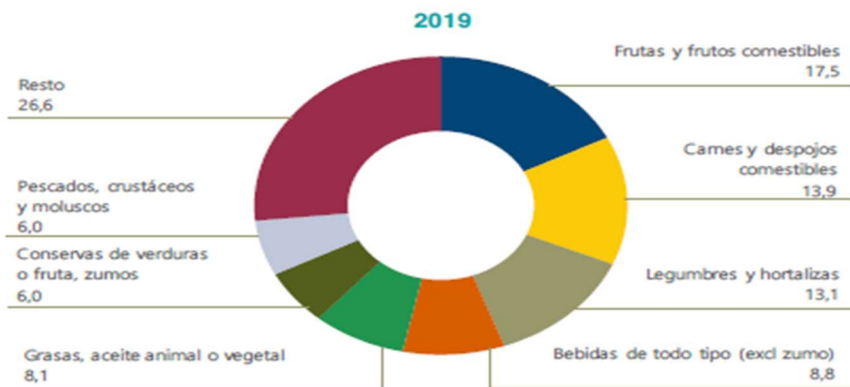
En el reciente informe de Cajamar “Observatorio sobre el Sector Agroalimentario Español en el contexto europeo” de julio 2020 se lleva a cabo una excelente radiografía del sistema agroalimentario nacional, y en especial del comercio exterior.

Tomando como base los gráficos que siguen – el primero resume por grupos las exportaciones, y el segundo las importaciones-, obtenidos de dicho informe, se pueden apuntar algunas deducciones interesantes, a poco que profundicemos:

- Las carnes y despojos comestibles, que ocupan el segundo puesto en la exportación española, se sostienen al menos en parte en las importaciones de soja – EEUU, Brasil, Argentina- que conforman la base de su alimentación, y que a la vez sostienen a una industria de piensos, segunda en el ranking europeo;
- Sin las importaciones de productos de la pesca España no sería la primera flota de la Unión Europea, ni más del 20% de la producción total comunitaria de la industria pesquera;
- Sin las importaciones de cacao España no tendría una industria del dulce cuarta en el ranking europeo;

- España es el tercer consumidor de biocombustibles de la Unión Europea, ocupando la misma plaza en la importación de aceite de palma para uso energético, ...

Dependiendo pues del sector en el que nos encontremos, ese análisis de riesgos puede ser más o menos crítico en nuestro aprovisionamiento y producción.



5 El trasfondo del Cambio climático ... Los últimos datos disponibles de la FAO mencionados anteriormente (Food Outlook) sostienen que la crisis provocada por la pandemia, aunque se hará sentir al menos hasta 2022, no es comparable con la de 2008 y nos coge con experiencia y parte del trabajo hecho; según este organismo internacional las previsiones de producción alimentaria global son positivas, los stocks están a niveles altos, los precios internacionales son bajos, los costes del transporte a granel se reducen, el coste de los fertilizantes y otros inputs se

mantienen estables, los precios del combustible se han reducido y la competencia del biocombustible controlada.

Pero esta fotografía no recoge a mi juicio toda la realidad de la producción agroalimentaria mundial. Existe un factor cada vez más evidente, pero al que no parece se le esté dando a largo plazo la suficiente importancia, y es el efecto del cambio climático sobre las producciones.

El cambio climático y los eventos relacionados están introduciendo nuevos riesgos en el sistema alimentario que no podemos pasar por alto; la producción alimentaria se está viendo afectada por cambios continuos: incremento de la temperatura, cambios en las precipitaciones, aumento del stress hídrico con olas de calor y precipitaciones excesivas, ...estamos constatando fenómenos cada vez más violentos e inesperados que tienen efectos no solo económicos sino también sociales.

La dieta humana depende en gran medida de cuatro productos – arroz, trigo, maíz y soja- que suministran más de la mitad de las calorías de la dieta media global bien sea directamente, bien indirectamente a través de la alimentación animal. Más del 60% de la producción alimentaria global esta concentrada en cinco países (China, EEUU, India, Brasil y Argentina), y un evento climático extremo en alguna de estas áreas geográficas puede afectar a la producción global. Ya lo estamos viendo por ejemplo con el impacto que fenómenos meteorológicos como el Niño o la Niña están teniendo y cada vez con mayor frecuencia.

McKinsey Global Institute estima que los riesgos del cambio climático en los próximos años merecen toda la atención no solo por los efectos que causaría sobre la producción y los precios, sino por los efectos políticos y sobre todo sociales que implicaría el desabastecimiento.³

Sus predicciones afirman que ese efecto negativo del cambio climático sobre las producciones alimentarias es real, haciéndose más agudo con el paso del tiempo.

³ Máxime si como ya ha constatado Naciones Unidas, la pandemia ha provocado que más de 125 millones de personas estén en el límite de la emergencia alimentaria, y seguramente la cifra se doblará antes de acabar el año. “Policy Brief. The Impact of COVID 19 on Food Security and Nutrition”. Junio 2020

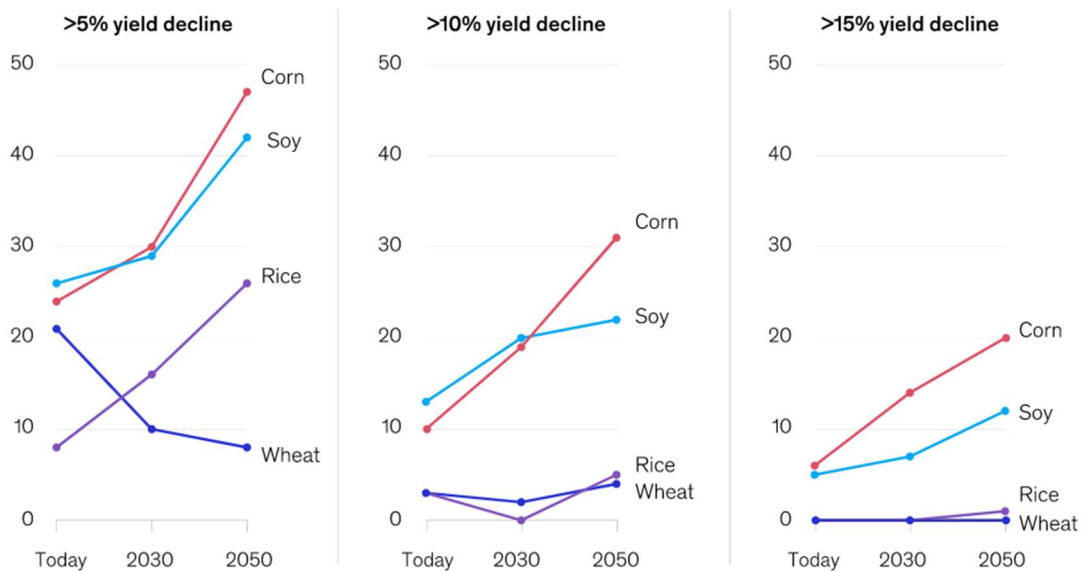
En concreto, estima que la posibilidad de una reducción significativa en los rendimientos con impacto potencial sobre el sistema alimentario mundial sería del 18% en el 2030, y del 34% en 2050.

El análisis por materia prima no es tampoco muy tranquilizador, como se observa en el siguiente gráfico del informe ya mencionado.

Climate change will affect yields of each grain differently.

Global grain yield decline, % probability in a given year

Based on RCP 8.5



¿Cómo afecta el cambio climático a las producciones agrarias en las que tengo mi negocio?

Visto lo visto, y teniendo en cuenta que cada día se producen mejores informes de análisis de impacto del cambio climático sobre producciones vegetales y animales por organismos como la FAO, Comisión Europea, IFPRI, CGIAR, Rabobank, etc. la inclusión de esta variable del efecto climático sobre nuestra estrategia a largo plazo merece ser considerada.

6 Los costes de la sostenibilidad del negocio. Muy ligado al anterior comentario, y sin que la pandemia haya hecho bajar las expectativas políticas en la Unión Europea, los planes de Bruselas para conseguir una economía circular y un sistema agroalimentario sostenible son una realidad ya en marcha.

Todos los ámbitos de la cadena agroalimentaria se van a ver afectados por este auténtico reseteo de la economía europea:

- Insumos: reducción de uso de plaguicidas químicos, de antibióticos en la producción animal, ...
- Tierras, reservando un 25% a la producción ecológica, ampliando y restaurando las superficies dedicadas a usos no agrarios,
- Reducción de gases de efecto invernadero de las actividades agrarias y de transformación, logística y comercio,
- Reducción del sobre-embalaje, incremento de las tasas de recuperación y reutilización, prohibición de determinados plásticos,
- Reformulación de productos en función de su composición (sal, grasas, azúcares), inclusión de criterios de sostenibilidad en la producción y etiquetados de los alimentos,
- Nuevo etiquetado de sostenibilidad,
- Reducción obligatoria del desperdicio alimentario, ...

En los próximos años asistiremos a un desarrollo legislativo muy intenso en estos y otros ámbitos de la cadena que cambiarán sustancialmente el modelo agroalimentario europeo tal y como hoy lo conocemos. Se producirán cambios sustanciales en la manera de producir, transformar y comercializar los productos agroalimentarios, con los necesarios costes de adaptación en un contexto que al menos a medio plazo no va a ser el óptimo.

¿Hacia dónde va el modelo europeo de alimentación sostenible?

Habrá que estar muy atento a estos cambios en el modelo productivo motivados por la sostenibilidad, seguir el efecto de las nuevas normativas sobre el negocio y planificar las inversiones necesarias para la adaptación, que, aunque contarán con financiación extraordinaria de Bruselas, se auguran importantes.

7. La seguridad, ante todo. Europa tiene uno de los sistemas de seguridad alimentaria más desarrollados del mundo. Cuestiones como el análisis de riesgos y control de puntos críticos, la trazabilidad, los límites máximos de residuos, el control oficial de operadores y establecimientos, ...pocos son los países que cuentan con una estructura tan sofisticada para

la verificación de la seguridad, salubridad, inocuidad y calidad de los alimentos que se ponen en el mercado.

A título anecdótico, y como muestra de la actividad legislativa y reglamentaria que implica al sector, baste decir que recientemente se publicó en el BOE el código de derecho de la nutrición, una recopilación de la legislación española que consta de 1803 páginas, ... y ello, sin contar con los reglamentos europeos que son de aplicación directa en España: el sector agroalimentario es junto con el farmacéutico el más regulado y controlado de las actividades económicas.

Pues bien, todo apunta a que el modelo europeo de control alimentario volverá a repensarse a la luz de la experiencia de la pandemia. De hecho, la Comisión Europea ya ha anunciado que trabajará con los Estados miembro para analizar la seguridad en toda la cadena agroalimentaria y se establecerá lo que podríamos denominar un sistema de vigilancia y alerta.

Como viene siendo habitual, esta reflexión no será exclusivamente europea y organismos como FAO, OMS y Codex Alimentarius Mundi abrirán el mismo debate. De hecho, este último ya lo ha hecho creando un subcomité sobre la pandemia, sus desafíos y oportunidades.

Y todo ello, a pesar de que todos los organismos internacionales coinciden en señalar que la alimentación no es un vector de transmisión de la COVID-19... pero la salud ha pasado al primer plano y su estrecha relación con la alimentación no va a pasar desapercibida.

No sabemos aún que puede dar de sí este ejercicio, pero seguramente afectará al sistema de control oficial de los alimentos y piensos, y a su ámbito de aplicación para expandirlo a elementos que hasta ahora no eran objeto del mismo; quizás esa distinción anglosajona entre food safety (seguridad alimentaria desde el punto de vista de la salud) y food security (seguridad desde el punto de vista del abastecimiento) empiece a ser menos evidente y la inocuidad de los alimentos ceda foco al control del aprovisionamiento; también deberán adaptarse los sistemas de control oficial, las auditorías privadas y los sistemas de certificación para no perder eficacia sin tener que hacer visitas in situ. Y por puesto extender la seguridad de las personas en las instalaciones frente al COVID 19, evitar los contagios, cuestiones de privacidad, ...Quizás sea también el momento de integrar todo el sistema y hacerlo más ágil y seguro con la ayuda tecnológica

de sistemas como el blockchain u otros– la Food and Drug Administration de EEUU ya tiene en marcha un proyecto piloto bajo este modelo. -

¿Estoy preparado para los cambios en la seguridad y el control de los alimentos?

Todavía es pronto para saber cómo la pandemia habrá de afectar al control de la cadena agroalimentaria, su inocuidad y seguridad y el de las personas que trabajan en ella, pero es indudable que se preparan cambios.

Estos no van a ser inmediatos, pero deberíamos estar atentos a los cambios, y en ningún caso minusvalorarlos.

8. Mientras no se repiense, el modelo de gobernanza seguirá siendo fuente de ineficiencias. La pandemia también ha dejado en evidencia que la forma en que encajan los diferentes niveles de poder no es ni la mejor ni la más racional, y que, en todo caso, ninguno de ellos estaba preparado para afrontar una situación como la actual.

En un reciente informe del World Economic Forum que explora los cambios geopolíticos que se están anunciando ⁴, el Director de Chatham House, Robin Niblett, escribe un capítulo sobre la creciente influencia del nacionalismo. La primera de sus conclusiones es que las instituciones internacionales (NNUU, OMC, OMS, FMI...) están llamadas a la reforma y a jugar un rol crítico en la gestión de cuestiones esenciales para la población mundial, para lo cual legitimación es esencial. Pero también defiende ordenar los Estados de manera que compartan sus decisiones en materia de bienes públicos globales (sostenibilidad, cambio climático, prevención de pandemias) tanto a nivel supranacional como regional, aunque manteniendo un nivel adecuado de supervisión nacional.

Esta lectura política del problema de la gobernanza yo la completo con una visión económica. El hecho de que no tengamos una arquitectura de reparto de poderes razonable incrementa las ineficiencias, los costes innecesarios y la inseguridad en todos los niveles de actividad económica.

Apuntar que Europa ya ha empezado su andadura hacia una Conferencia sobre su futuro que en el plazo de dos años deberá apuntar las reformas

⁴ Special Report. Shaping a Multiconceptual World. www.weforum.org

necesarias para fortalecer la Unión, y esta cuestión habrá de ser clave: como atribuir el poder a los diferentes niveles - global, europeo, estatal y regional- de la manera más eficiente posible.

Mientras tanto, habremos de seguir sufriendo un modelo imperfecto y costoso, tanto para el contribuyente como para las empresas, que solo puede ralentizar la entrada en la nueva fase por la que todos apostamos.

A modo de epílogo. Estamos viviendo momentos críticos en todos los órdenes, y nos adentramos en un escenario en el que convergen por un lado la aceleración de tendencias – sistema global bipolar, impulso tecnológico, protección del clima y la sostenibilidad, ...- , y por el otro la desaceleración económica configurando un escenario totalmente nuevo para el sector agroalimentario. La teoría del “cisne negro” de Nassim Taleb según la cual de forma no prevista existen y aparecen fenómenos sorprendentes que, aunque no se hayan visto antes pueden ocurrir y provocan grandes cambios, cobra todo su sentido.

Como se apuntaba al principio de esta nota no son momentos de esperar acontecimientos sino más bien de volcarnos en el análisis y tomar decisiones. Hoy más que nunca factores externos al negocio se están demostrando claves para su supervivencia.

Espero que las ideas compartidas en estas líneas puedan servir de inspiración a aquellos hombres de empresa que están dispuestos a ser actores y no quedarse en meros asistentes.