



Adaptación de los modelos de negocio en apoyo de las empresas agroalimentarias durante la COVID-19

A diferencia de la fiebre aftosa, la gripe aviar, la *E. coli* o la *Listeria*, la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) no se ha propagado directamente a través de los productos agrícolas o ganaderos y, por lo tanto, no ha perturbado directamente la producción en las explotaciones. No obstante, la crisis está mermando la capacidad de las explotaciones y las empresas agrícolas para asegurar el suministro constante de alimentos a los mercados debido a los cierres obligatorios, la escasez de mano de obra debido a la enfermedad y la ralentización de las operaciones resultante de las medidas de distanciamiento social y confinamiento. Todas estas circunstancias están poniendo en peligro la capacidad de las empresas agrícolas para continuar operando con normalidad e incluso, en algunos casos, la supervivencia de las empresas después de la crisis, en especial de pequeñas empresas como las explotaciones agrícolas, los comerciantes, los fabricantes de alimentos, los distribuidores y los minoristas en las distintas etapas de las cadenas alimentarias.

Las recomendaciones que se presentan a continuación hacen hincapié en la contribución crítica de estas empresas al funcionamiento continuado de los sistemas alimentarios durante la crisis, así como en la importancia de su posible contribución a la transformación sostenible a largo plazo. Además de conseguir que estas sigan desempeñando su función de agregación de valor a los productos alimentarios y generación de empleo rural no agrícola para la población rural y urbana, las recomendaciones también abordan el papel que desempeñan pequeñas y grandes empresas en las comunidades en las que desarrollan su actividad y su contribución potencial a una respuesta comunitaria a la COVID-19.

Las recomendaciones se dirigen a una combinación de ministerios (agricultura, salud, comercio e infraestructura), instituciones públicas (mercadeo de alimentos, juntas de desarrollo empresarial), asociaciones de la industria alimentaria (cooperativas agrícolas, asociaciones de fabricantes de alimentos), asociaciones que representan a pequeñas y medianas empresas (PyME), proveedores de servicios empresariales locales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y cámaras de comercio. Las funciones y las aportaciones serán distintas en cada país, según el contexto nacional y la capacidad institucional. Sin embargo, para lograr que las medidas sean adecuadas a las empresas a las que van dirigidas, el propósito general es establecer una colaboración interinstitucional lo más activa posible y en consulta estrecha con asociaciones representantes de la industria alimentaria.

Las recomendaciones están estructuradas en torno a los componentes que deben gestionar cada día las empresas agrícolas, a saber: **gestión estratégica y asociaciones** para apalancar el apoyo colectivo; **gestión de recursos financieros**, que incluyen la liquidez o efectivo, los activos y el crédito con carácter diario, semanal y mensual; **recursos humanos**, esto es, el personal y las personas de los que dependen las empresas para realizar su trabajo; y **comercialización y ventas**, que se ocupa de la manera en que las empresas seleccionan a sus clientes durante la crisis y se comunican con ellos.

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y ASOCIACIONES CON LOS COMPETIDORES

Dado que se desconoce el alcance del brote de la COVID-19, las empresas agrícolas ya han comenzado a modificar sus modelos de negocio. Han observado que es necesario alejarse urgentemente del enfoque de negocio habitual, por ejemplo, mediante la planificación de hipótesis/escenarios empresariales; canales alternativos de obtención de insumos; una mayor atención a la gestión del inventario; planes de inversión escalonados; exámenes de las prácticas de seguridad en el trabajo y salud laboral del personal, y la planificación de los recursos humanos ante el crecimiento de la demanda o el absentismo. Es conveniente tener en cuenta las recomendaciones siguientes:

- **Elaborar análisis de escenarios, basadas en las perspectivas epidemiológicas y macroeconómicas, que las empresas puedan utilizar para informar al personal sobre las diferentes trayectorias empresariales posibles.** La difusión de herramientas nacionales y regionales de comunicación sobre la COVID-19, como el tablero de vigilancia de la COVID-19 de la Unión Africana (UA, 2020), permite que las empresas estén informadas del alcance de la crisis y realicen análisis cruzados de los datos con las previsiones macroeconómicas del sector agroalimentario. Estos datos ayudan a las empresas a formular planes basados en hipótesis a fin de facilitar la comunicación con el personal en relación con las repercusiones probables de la crisis en las empresas y en las necesidades de recursos humanos. Una comunicación transparente mejorará el entendimiento y la confianza del personal en caso de que sea necesario tomar decisiones difíciles.
- **Fomentar la colaboración en el espacio previo a la competencia.** La adopción de medidas para reforzar el poder de negociación mediante pedidos colectivos es más importante ahora que nunca. Una de tales medidas es establecer contacto con empresas que se enfrentan a los mismos problemas, por ejemplo, para la importación de envases o ingredientes. A falta de asociaciones funcionales, puede respaldarse la colaboración poniendo en contacto a empresas con las mismas necesidades de servicios por volumen. Esta estrategia adquiere más importancia en los países cuya débil infraestructura dificulta la distribución de los alimentos a los compradores y los mercados.
- **Utilizar la crisis como aliciente para reforzar la capacidad institucional de las asociaciones que representan a las pequeñas empresas agrícolas** Con frecuencia, las explotaciones agrícolas dependen de la asistencia, tanto formal como informal, de las cooperativas de agricultores. Sin embargo, otras empresas del sector están menos organizadas. En Kenya, por ejemplo, donde el toque de queda diurno ha producido retrasos en los puertos, los transportistas de alimentos se han apoyado en el Presidente Ejecutivo de la Asociación de Transportistas del país, Dennis Ombok, quien instó al Gobierno a diseñar un sistema de vía rápida para los insumos alimentarios y agrícolas esenciales retenidos en los puntos de control policiales (Bloomberg, 2020).
- **Acelerar los planes nacionales de digitalización del sector agroalimentario basándose en un diálogo intersectorial entre los organismos responsables de la infraestructura de tecnologías de la información y la comunicación, el comercio y la agricultura.** Los servicios de dinero móvil y los servicios financieros sin contacto se han multiplicado y han adquirido cada vez más importancia para el mantenimiento de diferentes tipos de agronegocios, al tiempo que han reducido el contacto cara a cara. El comercio electrónico agroalimentario ha experimentado un gran auge desde la aparición de la COVID-19. Por ejemplo, la aplicación de reparto de comida a domicilio Hugo, que se puso en marcha en 2016 en América Central y el Caribe, ha comunicado que ha multiplicado su actividad comercial y la creación de empleos para jóvenes (elsalvador.com, 2020). Desde el confinamiento, restaurantes y minoristas de toda la región han recurrido a aplicaciones de reparto de comida a domicilio para continuar abasteciendo a sus clientes, en especial a las personas de edad avanzada y los grupos vulnerables.

CONSERVAR LA LIQUIDEZ Y EL FLUJO DE CAJA PARA SOBREVIVIR

Para las pequeñas empresas que se enfrentan al cierre o a la pérdida de clientes en el sector de servicios alimentarios, la necesidad más acuciante es garantizar el flujo de caja y la liquidez a corto plazo. La capacidad de una pequeña empresa para gestionar las salidas y entradas de caja, desde las compras y contrataciones hasta las ventas, es crucial para su supervivencia, en especial en tiempos de crisis. Las consecuencias de la perturbación de las cadenas alimentarias internacionales también provocarán problemas de flujo de efectivo en las grandes empresas nacionales y tendrán implicaciones para la liquidez en empresas derivadas. Es conveniente tener en cuenta las recomendaciones siguientes:

- **Adaptar los paquetes de estímulo financiero a las necesidades de las empresas agrícolas, combinando una perspectiva intersectorial unificada y una estrategia de comunicación para favorecer la selección precisa de beneficiarios.** Muchos países están preparando paquetes creativos con medidas adaptadas al sector agroalimentario, así como a las pequeñas empresas. En Singapur, por ejemplo, las empresas de alimentación y bebidas recibirán una compensación del 50 % de los salarios de los empleados y disfrutarán de exenciones del impuesto sobre la propiedad durante el resto del año (*The Straits Times*, 2020). Para que las herramientas se adapten a las necesidades de los destinatarios, es crucial incluir las aportaciones de una variedad de socios, como bancos comerciales y de desarrollo, ministerios de finanzas, comercio y agricultura, cámaras de comercio, socios de desarrollo, grandes empresas nacionales de alimentación y representantes de asociaciones de PyME. Algunas de las herramientas recomendadas en la bibliografía existente son los fondos de liquidez del sector privado, las subvenciones, los fondos de garantía, las moratorias de créditos, los préstamos y las conversiones de deuda en capital (*Financial Times*, 2020a). También es esencial que las pequeñas empresas sepan de inmediato a quién pueden recurrir y qué deben hacer. Un informe de McKinsey recomienda reasignar al personal de la administración pública a los teléfonos de asistencia fiscal que brindan a las pequeñas empresas acceso rápido a la información (McKinsey & Company, 2020).
- **Considerar la aplicación de condiciones para el apoyo financiero a empresas con miras a fomentar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.** La Ministra de Medio Ambiente de Alemania, Svenja Shulze, señaló que todo paquete de recuperación de la COVID-19 debía perseguir el objetivo de “crear una economía que se apoye por completo en fuentes de energía renovable” (*Climate Home News*, 2020). Por ejemplo, las medidas financieras para permitir que las empresas abonen prestaciones de desempleo a corto plazo podrían vincularse a compromisos de adopción de tecnologías energéticamente eficientes o de capacitación del personal en las prácticas que reducen la huella de carbono de las empresas agrícolas.
- **Velar por que las grandes empresas de alimentos aceleren los pagos a las pequeñas empresas.** En circunstancias normales, las pequeñas empresas pueden tener que esperar no menos de tres meses para recibir los pagos. En el momento actual, estos retrasos pueden poner en peligro la supervivencia de una empresa. Varias empresas internacionales de alimentos, como Unilever, han reconocido las necesidades de las pequeñas empresas que forman parte de sus cadenas de suministro y se han esforzado por darles respuesta. Estos ejemplos demuestran que las diferentes partes pueden colaborar para conservar la liquidez a lo largo de las cadenas alimentarias (Unilever, 2020).

CONSERVAR EL TALENTO Y LA EXPERIENCIA DESPUÉS DE LA CRISIS

La prerrogativa de cualquier empresa consiste en conseguir que su personal y sus empleados contribuyan en la medida de sus posibilidades al mandato y la visión de la compañía. Muchas pequeñas empresas de países en desarrollo, si están inscritas en el registro oficial, tendrán una mezcla de empleados con contrato, que pueden acceder a planes públicos de seguro médico, y empleados informales, que no pueden disfrutar de licencia por enfermedad remunerada o servicios sanitarios. En este sentido, la salud y seguridad de los empleados reviste una importancia fundamental. Es conveniente tener en cuenta las recomendaciones siguientes:

- **Velar por que las empresas apliquen condiciones de trabajo decentes que anteponen la protección de la salud y seguridad de los trabajadores a las presiones empresariales para satisfacer la demanda inmediata del mercado.** El creciente riesgo de contagio dentro de la empresa pondrá en peligro el modelo de negocio a largo plazo, ya que agotará el conocimiento y la experiencia internos y, al mismo tiempo, creará una carga adicional para el sistema de salud. Puede obligarse a las empresas a aplicar buenas prácticas de salud y seguridad para que su personal esté expuesto al menor riesgo posible mediante decretos gubernamentales. Es posible que la falta de guantes y mascarillas de protección obligue a improvisar y a reciclar materiales para proteger la seguridad del personal. Se podría facilitar el distanciamiento físico mediante la introducción de turnos y el escalonamiento de las diferentes actividades, con miras a reducir la necesidad de contacto entre trabajadores.
- **Fomentar la creatividad para reducir la actividad comercial cara a cara mediante la reasignación del personal a funciones distintas.** El personal que normalmente se dedica a la venta en fábrica puede ser reasignado para ocuparse del creciente número de pedidos telefónicos o para conducir vehículos con objeto de realizar entregas a domicilio o recogidas de productos o insumos agrícolas. Las aplicaciones de reparto de comida a domicilio se han convertido en un importante instrumento de supervivencia para las empresas de servicios alimentarios, en especial en los países que permiten el funcionamiento de los servicios de venta de comida para llevar o reparto de comida a domicilio. Por ejemplo, en Malasia la definición de “trabajadores esenciales” se ha ampliado para incluir a los trabajadores de reparto de comida a domicilio, de manera que los consumidores pueden seguir pidiendo comida en línea durante la crisis (This Week in Asia, 2020).

DEMOSTRAR LA FUNCIÓN SOCIAL DE LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIAS EN LA COMUNIDAD

Las empresas, tanto grandes como pequeñas, del sector agroalimentario tienen que demostrar a las comunidades en las que operan, y también a los gobiernos, que son asociados eficaces en las iniciativas de lucha contra la pandemia de la COVID-19 y sus graves repercusiones humanitarias. Es conveniente tener en cuenta las recomendaciones siguientes, que pueden ser respaldadas por las instituciones públicas o aplicadas directamente por las propias empresas:

- **Comunicar a las empresas alimentarias la importancia de mantener precios casi normales a fin de proteger los mercados de alimentos a largo plazo.** En estos tiempos impredecibles, los comerciantes, elaboradores y minoristas de alimentos pueden tener la tentación de aprovecharse del miedo de la gente y aumentar el precio de los alimentos básicos. Sin embargo, se ha observado (por ejemplo, en entrevistas con empresarios agrícolas australianos) que, si bien los agricultores se están beneficiando actualmente del aumento de las compras motivadas por el pánico, se cree que la inminente recesión económica derivará en una mayor austeridad en un futuro próximo (*Financial Times*, 2020b).

- **Pedir a los minoristas de alimentos que utilicen sus instalaciones para recordar a sus clientes las buenas prácticas de higiene recomendadas por la Organización Mundial de la Salud.** El escalonamiento de la hora de entrada y el establecimiento del número de clientes por metro cuadrado, así como la provisión de desinfectante para manos en las entradas y salidas de las tiendas y la indicación de las distancias medidas, son prácticas habituales de los minoristas de alimentos de todo el mundo que se pueden reproducir.
- **Alentar a las marcas de alimentos populares a utilizar sus campañas de comercialización para recordar a la población que la producción de alimentos continúa y pedirles que se abstengan de acaparar, ya que ello conlleva un desperdicio de alimentos innecesario.** Por ejemplo, según se ha informado, el Presidente Ejecutivo de la cadena de supermercados Tuskys de Kenya, Dan Githua, declaró que "deseamos asegurar al público que no hay razón para dejarse llevar por el pánico... Continuaremos recibiendo los suministros necesarios a los precios habituales" (*The EastAfrican*, 2020).
- **Apoyar la difusión de mensajes creativos de solidaridad con los agricultores y las pequeñas procesadoras de alimentos a través de campañas de publicidad de cartelería, radio y televisión con miras a levantar la moral.** Un ejemplo es ShopRite, el principal minorista de alimentos de África, con tiendas en 15 países del África subsahariana, que además de lanzar una campaña de contención del virus ofrece múltiples servicios para los más vulnerables (Shoprite Holdings Ltd., 2020).
- **Poner de relieve los gestos de buena voluntad de las compañías para demostrar el papel de las empresas durante la crisis.** En colaboración con las autoridades y ONG locales, muchas empresas están priorizando o donando productos alimentarios de los que hay una alta demanda entre los grupos vulnerables, hospitales y programas sociales. La campaña europea #FoodHeroes es un ejemplo de la manera en que las empresas de alimentos, con ayuda de las juntas de comercialización y las cámaras de comercio, pueden demostrar su contribución crucial a la lucha contra la pandemia (FoodDrinkEurope, 2020).

BIBLIOGRAFÍA

Bloomberg. 2020. *As China Reopens, Africa's Woes Threaten to Starve Its Factories* [en línea]. [Consultado el 15 de abril de 2020]. www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-04/materials-for-china-factories-threatened-by-african-mine-closures

Climate Home News. 2020. *European Green Deal must be central to a resilient recovery after Covid-19* [online]. [Consultado el 15 de abril de 2020]. www.climatechangenews.com/2020/04/09/%E2%80%A8european-green-deal-must-central-resilient-recovery-covid-19

elsalvador.com. 2020. *La demanda de los servicios a domicilio se duplica por cuarentena* [en línea]. [Consultado el 15 de abril de 2020]. www.elsalvador.com/noticias/negocios/demanda-servicio-domicilio-comida-cuarentena-coronavirus/705425/2020

Financial Times. 2020a. *Coronavirus: how to tackle the economic crisis* [en línea]. [Consultado el 15 de abril de 2020]. www.ft.com/video/0148cbdd-d45e-4fc8-941f-02d72ad1d379

Financial Times. 2020b. *Rains bring drought relief and hope to Australian farmers* [en línea]. [Consultado el 15 de abril de 2020]. www.ft.com/content/9a3c5707-fc3a-4137-90b6-166add39f376

FoodDrinkEurope. 2020. *#FoodHeroes* [en línea]. [Consultado el 15 de abril de 2020]. <https://mailchi.mp/fooddrinkeurope/foodheroes>

- McKinsey & Company.** 2020. *COVID-19: Implications for business* [en línea]. [Consultado el 15 de abril de 2020]. www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business
- Shoprite Holdings Ltd.** 2020. *How we are responding to the Coronavirus* [en línea]. [Consultado el 15 de abril de 2020]. www.shopriteholdings.co.za/home/how-we-are-responding-to-the-coronavirus.html
- The EastAfrican.** 2020. *Coronavirus panic-buying leads to empty shelves in Nairobi* [en línea]. [Consultado el 15 de abril de 2020]. www.theeastafrican.co.ke/news/ea/Panic-shopping-hits-Nairobi-supermarkets-/4552908-5490428-nm8dg7z/index.html
- The Straits Times.** 2020. *50% wage offset for food and beverage firms to cope with coronavirus outbreak* [en línea]. [Consultado el 15 de abril de 2020]. www.straitstimes.com/politics/covid-19-50-per-cent-wage-off-set-for-food-and-beverage-firms
- This Week in Asia.** 2020. *Coronavirus: Malaysia's food delivery workers help nation stay connected amid lockdown* [en línea]. [Consultado el 15 de abril de 2020]. www.scmp.com/week-asia/health-environment/article/3077719/coronavirus-delivery-workers-keep-malaysia-connected
- Unilever.** 2020. *Helping to protect lives and livelihoods from the Covid-19 pandemic* [en línea]. [Consultado el 15 de abril de 2020]. www.unilever.com/news/press-releases/2020/helping-to-protect-lives-and-livelihoods-from-the-covid-19-pandemic.html
- Unión Africana (UA).** 2020. *COVID-19 Surveillance Dashboard* [en línea]. [Consultado el 15 de abril de 2020]. <https://au.int/en/covid19>

AGRADECIMIENTOS

Esta nota de orientación ha sido preparada por Siobhan Kelly (División de Economía del Desarrollo Agrícola [ESA] y Equipo de Gestión del Programa de Sistemas Alimentarios [SP4] de la FAO), con contribuciones de Heiko Bammann, Stepanka Gallatova, David Neven y Marco V. Sánchez (ESA) y de José Valls Bedeau (SP4).