

Capítulo 3

Mesas Redondas sobre competitividad

28. Doce «Mesas Redondas sobre competitividad» fueron llevadas a cabo en cuatro sesiones simultáneas el jueves 10 de abril. Las Mesas Redondas permitieron que un panel de expertos y protagonistas agroindustriales invitados debatiera una propuesta y las respuestas sugeridas por los organizadores en cada uno de los 12 temas. Este debate del panel estimuló más discusiones entre los delegados de los países y condujo a la respuesta de los delegados sobre las estrategias propuestas por los organizadores del Foro para enfrentar los aspectos identificados durante las sesiones plenarias.

Mesa Redonda 1

ENTENDER LOS MERCADOS: INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN SOBRE MERCADOS

29. La Mesa Redonda fue moderada por el Sr. Edward Seidler, Oficial Principal (Comercialización) de FAO. La propuesta presentada a la Mesa Redonda fue que los servicios de información de mercados eran una potente herramienta para los productores a fin de entender mejor los mercados, de manera de tomar decisiones productivas relevantes. Sin embargo, el Prof. David Hughes, Profesor Emérito de Comercialización de Alimentos del Colegio Imperial de Londres, abrió el panel refutando la propuesta. Luego de informarle a la Mesa Redonda sobre la creciente diversidad y complejidad de los mercados de los consumidores y de los canales de comercialización disponibles para acceder a ellos, el Prof. Hughes explicó como el hecho de entender los mercados no era la actividad preferida de los productores. Alguien tiene que reunir la información de mercados, analizarla, generar un plan de producción y tomar una decisión productiva en beneficio de ellos. La cuestión real es más bien quien será ese protagonista que hará toda la investigación de mercado a beneficio de los productores. El Sr. Kit Chan, Director General de la finca K Sdn Bhd, Malasia, coincidió con el Prof. Hughes: Como hombre de negocios involucrado en el comercio y exportación de frutas tropicales, realiza diariamente la investigación de mercados para sus productores-proveedores. Todo lo que los productores-proveedores pretenden de él es una orden para comenzar la producción y una fecha de cosecha, de manera de poder concentrarse en lo que

hacen mejor: producir. El Sr. Chan también cuestionó la capacidad de los sistemas gubernamentales de información de mercados para suministrar información relevante a las partes interesadas de los mercados y a los productores. El Sr. Timothy Williams, Economista Agrícola en el Secretariado de la Commonwealth, coincidió y señaló que suministrar información de mercado a los productores no era suficiente: lo más difícil para los productores era interpretar esa información y tomar una decisión. El Sr. Williams recomendó un enfoque localizado para el suministro de información de mercados, a través de paquetes personalizados, los cuales satisfacen mejor las necesidades inmediatas de los productores.

30. A partir de su larga experiencia como consultor en comercialización, el Sr. Graham Dixie, actualmente Asesor Principal en agronegocios en el Banco Mundial, brindó sugerencias sobre las herramientas tecnológicas que permitirían que la información sobre mercados alcancen a los productores más eficientemente. La radio FM, los llamados de teléfonos móviles y los servicios de SMS son mejores medios que *Internet* para la distribución de información de mercados e inteligencia de mercados; les permiten a los productores estar rápidamente informados y entender a los mercados a los cuales se supone que deben abastecer. El Sr. Dixie también insistió en que los mercados nacionales presentan oportunidades mucho mayores para la incorporación de las partes interesadas que las más



Mesa Redonda 1

elaboradas y demandantes cadenas de exportación. En una breve discusión los delegados respondieron al panel enfatizando el importante papel que los servicios públicos de extensión deberían jugar en suministrar e interpretar la información de mercados para los productores. Los delegados coincidieron en que la información de mercados debería estar mejor centrada en las necesidades de los productores y que las tecnologías deberían ser probadas de manera de mejorar este servicio público.

Mesa Redonda 2

SATISFACER LAS DEMANDAS DE LOS CONSUMIDORES: CALIDAD, INOCUIDAD Y NUEVAS PREOCUPACIONES

31. La Mesa Redonda fue moderada por el Sr. Roberto Cuevas García, Oficial Principal de Agroindustrias de FAO. Los cuatro expertos del panel fueron la Sra. Lisbeth Munksgaard, Gerente Principal de Ciencia e Innovación Externa en Danisco A/S; el Prof. Thomas Ohlsson, Asesor Principal del Instituto Sueco de Alimentación y Biotecnología; la Sra. Bernhilda Shamiso Kalinda, Gerente de Operaciones de Choicenuts Zambia Ltda. y el Sr. Gustavo Idigoras, Consejero del Ministerio de Agricultura en la Embajada de Argentina frente a la Unión Europea.

32. El resumen del moderador de la Mesa Redonda indicó que los requerimientos de los consumidores son diferentes para los países en desarrollo y para los países desarrollados. Las consideraciones de calidad tienen actualmente una influencia significativa en la elección del consumidor en el mercado doméstico de la mayoría de los países en desarrollo. Esto está teniendo un impacto significativo en la capacidad de las PYMES agroalimentarias en los países en desarrollo para competir en esos mercados. Mientras que la responsabilidad primaria del sector público es mantener un sistema nacional de control que proteja la inocuidad y la salud de los consumidores, este papel tradicional debe ser expandido para incluir un apoyo que permita a la agroindustria local adoptar un enfoque exhaustivo, orientado al consumidor, sobre la inocuidad, la salud y la calidad. Los gerentes de negocios y los formuladores de políticas del sector público deben implementar estrategias más coordinadas y coherentes, para que las agroindustrias, particularmente las PYMES en los países en desarrollo, puedan cumplir efectivamente con los cada vez más rigurosos requerimientos de los consumidores en las áreas de la inocuidad, la salud y la calidad alimentaria. El liderazgo debe ser ejercitado para crear una «sociedad para la calidad» con



Mesa Redonda 2

los productores, agroprocesadores, transportistas, compañías de alimentos y la comunidad científica. Esto es, satisfacer los requerimientos de calidad e inocuidad de las cadenas alimentarias y los consumidores en forma integrada y colaborativa.

Mesa Redonda 3

MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD: ADQUISICIÓN Y UTILIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

33. Esta Mesa Redonda fue moderada por el Sr. Sergio Miranda da Cruz, Director de la Subdivisión de Desarrollo de Agronegocios de ONUDI. El panel constó de cuatro expertos: el Sr. Pascal Gitari Kaumbutho, Presidente Ejecutivo de la ONG Red para la Diseminación de las Tecnologías Agropecuarias de Kenya; el Sr. Justino Arboleda, quien fundó Juboken and Coco Technologies en las Filipinas; la Sra. Gisele d'Almeida, líder de Interface, una red de gerentes generales e inversionistas de pequeñas y medianas empresas de agronegocios de África y el Sr. Andrés López Camelo, técnico en alimentos del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Argentina. El panel discutió la propuesta de que el foco de las actividades para el incremento de la productividad se debería basar en la utilización de la tecnología apropiada a lo largo de la cadena de valor del sector.

34. El panel examinó los diferentes factores que contribuyen a que los mejoramientos de la productividad sean esenciales a medida que las agroindustrias crecen en los países en desarrollo: por ejemplo, productos locales no competitivos en relación a los importados, escasez de mano de obra en áreas rurales, demandas de calidad más altas por parte de los consumidores, etc. El panel también remarcó que aunque en la investigación agropecuaria están en auge las tecnologías para mejorar la productividad, los resultados de esta



Mesa Redonda 4

investigación no alcanzan a los productores. Las nuevas tecnologías para mejorar la productividad deberían también ayudar a los agronegocios a agregar valor a sus productos y a reducir sus costos. El panel coincidió con la presentación plenaria del Prof. Christy en cuanto a que los gobiernos cumplen una función importante para desarrollar instrumentos fundamentales como la educación, inversiones en infraestructura, regulación del comercio, investigación y establecimiento de estándares. Marruecos reaccionó frente a las discusiones de la Mesa Redonda, observando que era muy difícil encarar todos los puntos a través de un solo cambio de política. Pakistán e India estuvieron de acuerdo en requerir mayor colaboración para compartir lecciones e historias exitosas de tecnologías que mejoran la productividad y compensar el tiempo perdido. Pakistán también promovió que la comunidad de donantes cambie sus paradigmas, de manera de permitir una mayor asistencia técnica y financiera para el desarrollo agroindustrial.

Mesa Redonda 4

FORTALECER LOS VÍNCULOS DE NEGOCIOS: DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR

35. El panel consideró los desafíos encarados al fortalecer los vínculos de negocios a lo largo de las cadenas de valor de manera de alcanzar resultados favorables a todos los participantes; por ejemplo, cadenas que alcanzan una rentabilidad sostenible y que benefician a todos los actores de la cadena incluyendo a los pequeños productores y las PYMES. El panel estuvo compuesto por el Sr. Likando Mukumbuta, Presidente Ejecutivo del Centro de Asistencia Técnica en Agro-Negocios Zambia Ltda.; el Sr. Simon Winter, Principal, Vicepresidente de Desarrollo del Centro de Asistencia Técnica en Agronegocios TechnoService; el Sr. Jorge Brenes Abdalah, Director Ejecutivo de la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua y la

Sra. Sylvia Blanchet, cofundadora de ForesTrade Inc., Brattleboro, Vermont, mayorista de especias orgánicas y comercio justo de café. Inspirados en sus propias experiencias y moderado por el Sr. Doyle Baker, Jefe del Servicio de Administración, Comercialización y Finanzas Agrícolas de la FAO, los panelistas identificaron acciones prácticas para fortalecer los vínculos e identificar los factores de éxito más importantes.

36. Los principales desafíos identificados por el panel fueron el desarrollo de vínculos de confianza entre los productores y compradores, ayudar a los pequeños propietarios a generar y capturar mayor valor, financiar inversiones iniciales de compañías y productores, y asegurar que haya un modelo de negocios sólido para pagar por los servicios requeridos. Los panelistas señalaron que la capacidad empresarial, la transparencia y el acceso a la información son particularmente importantes para abordar estos desafíos. Enfatizaron, sin embargo, que el desarrollo de esas capacidades y el apoyo al diálogo entre las partes interesadas no es suficiente si una cadena de valor no es competitiva. Los panelistas también notaron que los fondos de riesgo u otros mecanismos financieros de inversión pueden permitirle a las compañías trabajar en circunstancias que de otra manera serían muy riesgosas.

37. Hubo total acuerdo en que el sector público tiene una función importante en el fortalecimiento de los vínculos de negocios, pero que el primer paso debe ser mejorar el diálogo para aunar perspectivas entre los sectores público y privado. Los panelistas atribuyeron el éxito de sus organizaciones en la construcción de vínculos de negocios a la gestión organizacional sólida, a la capacidad de movilizar una combinación de habilidades técnicas y de negocios, y a sus valores básicos de que las compañías de agronegocios pueden y deberían ser socialmente responsables.



Mesa Redonda 5



Mesa Redonda 6

Mesa Redonda 5

DIFERENCIAR LOS PRODUCTOS: DESARROLLO DE MARCAS Y CERTIFICACIÓN

38. La Mesa Redonda fue moderada por la Sra. Florence Tartanac, Oficial de Agroindustrias de FAO. Los panelistas fueron el Sr. Kit Chan, Director Gerente de K-Farm Sdn Bhd, Malasia; la Sra. Ruth Nyagah, Directora Gerente de Africert Ltda.; el Sr. Pablo Villalobos Mateluna, Asesor Principal, Ministerio de Agricultura, Chile y la Sra. Ana Paula Tavares, Vicedirectora de Rainforest Alliance. Los temas discutidos por los panelistas estuvieron vinculados con el apoyo a las pequeñas agroempresas que participan y se benefician de los esquemas privados de aseguramiento de la calidad y sus procesos de certificación. Los panelistas del sector privado insistieron en que los proveedores deben atender los pedidos de sus clientes para mejorar la calidad basados en esquemas de aseguramiento. Tales esquemas están siendo establecidos tanto para la exportación como para los mercados nacionales. Esta situación podría conducir a la multiplicación de estándares privados a nivel internacional, como GLOBALGAP, orgánicos, la certificación de café por Starbucks o Utz Kapeh, pero los panelistas percibieron esto como una oportunidad más que una amenaza para los pequeños productores, porque los beneficios para ellos son potencialmente importantes. Este es el caso, por ejemplo, de algunos esquemas de aseguramiento de la calidad establecidos por ONG internacionales, como Alliance Rainforest, especialmente si los productores involucrados han adoptado mecanismos de certificación grupales. Finalmente, los panelistas reconocieron que aunque el proceso de certificación es de naturaleza privada y voluntaria, el gobierno tiene que cumplir una función fundamental, principalmente en tres áreas: facilitando el intercambio de información, implementando programas especialmente diseñados

para pequeños productores, y promoviendo vínculos entre proveedores y compradores.

39. Todos los panelistas estuvieron de acuerdo en que la certificación podría ser un buen camino para que los pequeños productores accedan a precios de mercado más altos mediante la diferenciación de sus productos. Para esto, tienen que cumplir con estándares voluntarios, para lo cual pueden necesitar apoyo del sector público o privado. El costo de la certificación puede ser alto, pero esto podría ser compensado por reducciones en algunos costos de producción y gestión y mediante sistemas de certificación grupal. El papel del gobierno debería ser proactivo, pero el gobierno no debería reemplazar a los organismos de certificación y a los comerciantes. Esta visión fue desafiada por las delegaciones de varios países: Chile, la República Democrática del Congo, Kenya, Malí, Mauricio y Sudáfrica, los cuales expresaron fuertes argumentos por un apoyo gubernamental continuo y asistencia de los donantes para facilitar el proceso de certificación para los productores, instalando incentivos y marcos legales que le permitan a los productores acceder a los esquemas de certificación. Algunos delegados plantearon el argumento de la distorsión comercial causada por los estándares privados en el comercio mundial, la cual es técnicamente inapropiada, dado que los estándares privados caen fuera del régimen de la Organización Mundial de Comercio (OMC). Por lo tanto, aún se necesita más desarrollo de capacidad técnica sobre regulaciones, estándares y certificación de las exportaciones agrícolas. Un observador de Guatemala remarcó que la Mesa Redonda no había tenido tiempo de discutir el tema de desarrollo de marcas, el cual puede ser otra herramienta para ayudar a las empresas agroalimentarias a ser más competitivas.

Mesa Redonda 6

ATRAER INVERSIONES: FINANCIACIÓN DE LAS AGROINDUSTRIAS Y LAS AGROEMPRESAS

40. La Mesa Redonda fue moderada por el Sr. Stefano Giovanelli de ONUDI. Los cuatro miembros del panel fueron el Sr. Riccardo Bagni, Vice-Presidente y Presidente Ejecutivo de Coop Italia; el Sr. N. V. Ramana, Presidente Ejecutivo del grupo BASIX de la India; la Sra. Anne Pacquet de la Dirección de Agricultura y Agronegocios de Credit Agricole SA, Francia; y el Sr. Gilles Recour, Gerente General de Agropole Services, Francia. La Mesa Redonda discutió la siguiente proposición: para hacer realidad el potencial económico y elevar la contribución social de la agroindustria se requiere un nuevo enfoque para atraer inversiones al sector. El

panel estuvo de acuerdo con que las agroindustrias enfrentan problemas inherentes cuando se trata de financiar porque (1) la rentabilidad de las agroindustrias es baja comparada con otros sectores industriales; (2) los banqueros tienen una comprensión limitada del sector y encuentran difícil calcular los riesgos; (3) las PYMES agroalimentarias carecen de redes bancarias que puedan proponer instrumentos adecuados a sus necesidades. Además, esta situación se agrava en los países en desarrollo, donde la mayoría de los hogares rurales no tienen cuentas bancarias.

41. Luego de una discusión con la audiencia, la Mesa Redonda concluyó que el apoyo gubernamental era esencial para crear un ambiente operativo apropiado para los bancos y los actores agroindustriales para hacer negocios conjuntamente. También, hay otros mecanismos de apoyo a considerar, tales como los fondos de garantía que podrían ayudar a los bancos a cubrir el riesgo de financiar agronegocios en la medida en que la evaluación de los préstamos sea realizada por una tercera parte independiente. Cuando se consideró la IED, Fiji propuso el punto de que el examen por parte del sector público de las propuestas de inversión era esencial para proteger a las agroindustrias de los especuladores de corto plazo y para promover la calidad más que la cantidad de la IED. La mesa redonda también estuvo de acuerdo en que una apropiada orientación del financiamiento a las partes interesadas claves en la cadena de suministros podría tener efectos multiplicadores positivos sobre toda la cadena de suministros y sobre los productores en particular. En ese sentido, los instrumentos financieros deberían ser diseñados para encarar las necesidades de los intermediarios de la comercialización, los cuales son actualmente los actores principales en las innovaciones de la cadena de suministros tanto para el mercado local como para el de exportación.

Mesa Redonda 7

PERMANECER COMPETITIVOS: INNOVACIÓN, DESARROLLO DE PRODUCTOS Y ADAPTACIÓN

42. La Mesa Redonda fue moderada por el Sr. Patrick Kormawa, Asistente Especial del Director General de ONUDI. Los panelistas fueron el Sr. Gajendra Singh, Vicecanciller de la Universidad Doon, Uttarakhand, India; el Sr. Hans Eenhoorn, Profesor Asociado de Seguridad Alimentaria y Capacidad Empresarial en la Universidad de Wageningen, Países Bajos; el Sr. Adam Brett, quien fundó el negocio de comercio justo británico Tropical Wholefoods; y el Sr. Hay Ly Eang, fundador de Confírel, la primera compañía de comercio justo de Camboya. La propuesta presentada

al panel era que los «sistemas de innovación» de la mayoría de los países en desarrollo eran inadecuados para responder efectivamente a la competencia basada en la innovación en la agroindustria. Se requiere un nuevo (e innovador) enfoque del sector público, dirigido a las agroprocesadoras en pequeña y mediana escala.

43. Los panelistas discutieron la propuesta: ¿Está el sector público pronto y preparado para facilitar la diseminación de las innovaciones existentes? La innovación está ya disponible en las universidades e instituciones de investigación y puede ser fácilmente identificada en *Internet*. Lo que se necesita es un proceso más eficiente de propagación. Ejemplos de buenas prácticas en sistemas nacionales de innovación fueron citados desde los Estados Unidos de América, donde todos los aspectos del sistema de innovación están liberalizados y confiados al sector privado. Contrariamente, en Singapur, el gobierno ha organizado el sistema de innovación e instaló instituciones para facilitar el proceso de innovación. Los países en desarrollo pueden emular ambos ejemplos. Idealmente, las asociaciones nacionales para la innovación deberían incluir a instituciones científicas y de investigación, instituciones privadas y públicas así como a ONG y organizaciones internacionales. La propia diseminación debería hacer uso de las redes existentes, en particular, la telefonía móvil y las tecnologías de la comunicación de *Internet*. El conocimiento tradicional, que es abundante en los países en desarrollo, fue considerado importante para las innovaciones locales, pero debería ser protegido. Además, no es solo el producto el que puede ser una innovación sino también un proceso; el conocimiento tradicional es rico en ambos. Para fomentar las innovaciones en agroindustrias y promover usos creativos y remunerados del conocimiento tradicional, se consideró que es aún esencial el apoyo de las agencias técnicas internacionales a sus países miembros.

Mesa Redonda 8

MEJORAR LA EFICIENCIA: GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES AGROINDUSTRIALES

44. La Mesa Redonda fue moderada por el Sr. Chakib Jenane, Jefe de la Unidad de Apoyo a la Agroindustria de ONUDI. El panel estuvo compuesto por el Sr. András Sebök, Gerente General del Instituto de Desarrollo de la Industria Alimenticia Campden and Chorleywood, Hungría; el Sr. Mamadou Mansour Cama, Presidente de una compañía senegalesa dedicada a productos agroalimentarios; el Prof. John Wilkinson, Profesor Titular en el Centro de Graduados para el Desarrollo

Agrícola en la Universidad Federal Rural de Río de Janeiro; y el Prof. José Vicente Caixeta Filho, Profesor de Logística de Agronegocios en la Universidad de San Pablo, Brasil. Las propuestas presentadas al panel fueron: (1) Los agroprocesadores en los países en desarrollo deben mejorar la gestión de sus operaciones si pretenden alcanzar y mantener la competitividad en los mercados domésticos e internacionales. (2) Aunque el sector público tiene que jugar un papel clave encarando este aspecto de la eficiencia, generalmente no está enfrentando el desafío efectivamente.

45. Las discusiones e interacciones del panel con los asistentes fue animada y centrada en tecnologías para mejorar la eficiencia de las agroindustrias y sobre quien debería apoyar a las PYMES a implementarlas. La colaboración amplia entre las industrias y los conglomerados agroindustriales fueron mencionados como herramientas apropiadas para mejorar la eficiencia a través de una efectiva planificación y gestión de la cadena de suministros. Los panelistas enfatizaron que la «eficiencia completa» o la «eficiencia por el hecho de ser eficiente» puede no ser esencial para una empresa para lograr o mantener la competitividad. Sudáfrica y Kenya estuvieron de acuerdo con esta visión, dado particularmente el vibrante sector informal en sus economías. Las firmas proveedoras pequeñas en particular pueden solo necesitar desarrollar eficiencia en el área de productos y servicios específicos solicitados por los clientes.

46. El sector público no puede ser responsable de asegurar mayor eficiencia entre las PYMES, porque esta decisión debería ser tomada por los gerentes de las empresas. Sin embargo, el sector público puede promover enfoques colectivos para introducir mejoramientos en la eficiencia. Esto puede ser logrado a través de políticas en favor del crecimiento tales como: (1) concienciación y provisión de información enfocando sobre nuevas técnicas y la especificación de directrices de «buenas prácticas»; (2) capacitación especializada subrayando la aplicación práctica de programas modelo; (3) compartir la capacidad colectiva sobre comercialización, tecnología y gestión de negocios y (4) promover estrategias relacionadas a inversiones en logística. Como es a menudo imposible para las PYMES, alcanzar la eficiencia sobre una base individual, la promoción de varias asociaciones es otra tarea clave para el sector público.

Mesa Redonda 9

ORGANIZAR A LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES: ORGANIZACIONES Y COOPERATIVAS DE PRODUCTORES

47. La Mesa Redonda fue moderada por el Sr. Thomas Elhaut, Director Regional del FIDA para Asia y el Pacífico. El panel estuvo constituido por el Sr. Jack Wilkinson, productor de Canadá y Presidente de la Federación Internacional de Productores Agrícolas (FIPA); el Sr. Bassiaka Dao de la Confederación de Productores de Burkina Faso; el Sr. Tulio René García Morales, Director Ejecutivo de la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos en Guatemala y el Sr. Sant Kumar, Gerente General de la Cooperativa Nature's Way (Fiji) Ltda.

48. Se le solicitó a la Mesa Redonda que debatiera sobre las fortalezas y debilidades de las organizaciones y cooperativas de productores al apoyar el ingreso de los pequeños productores a las agroindustrias competitivas. Las organizaciones y cooperativas de productores pueden brindar las necesidades básicas de los productores: por ejemplo, alfabetización básica, conocimientos, creación de capacidad, educación, apoyo técnico, suministro de insumos y comercialización, acceso al financiamiento, contratos, poder de negociación, etc. Dos tercios de todos los miembros de las organizaciones de productores provienen de países en desarrollo y han ganado considerablemente de esta membresía en términos de ventajas y poder de presión. Los expertos también afirmaron que las organizaciones de productores pueden ser aún más competitivas que otros tipos de empresas de productores. Inclusive, algunas oportunidades de mercado pueden ser aprovechadas por los productores solo si están organizados, pudiendo por esto último estar mejor representados y con poder en las negociaciones comerciales y en la promoción de políticas. Sin embargo, hay necesidad de un mejor equilibrio entre los servicios de promoción y desarrollo de negocios.

49. Los servicios de negocios son complejos y cada organización tiene que responder a las necesidades de sus miembros. La eficiencia del suministro de servicios fue planteada como una de las principales debilidades de las organizaciones de productores. El sector público puede ayudar en la formulación de políticas para beneficiar a los pequeños productores y asegurarles un entorno favorable, como fue definido por el Prof. Christy en su conferencia plenaria. Por otro lado, las cooperativas deberían

ser compañías del sector privado y desarrollar sus estrategias de desarrollo independientemente de la voluntad del sector público y de la de los donantes. Dado que los agricultores son el centro de los agonegocios, los miembros de la organización de productores deberían tener la responsabilidad total de su gestión.

Mesa Redonda 10 ESTABLECER CONGLOMERADOS: CONGLOMERADOS AGROINDUSTRIALES Y PARQUES AGROALIMENTARIOS

50. La Mesa Redonda fue moderada por el Sr. Brian Barclay, Director de Modicum Competitiveness Services Ltda., Canadá. El panel estuvo constituido por el Sr. Michele Clara, Especialista en Desarrollo Industrial de ONUDI; el Sr. Krishna Kumar, Jefe de Operaciones de Infrastructure Leasing and Financial Services Ltda., India; el Sr. Tilman Altenburg, Jefe del Departamento de Competitividad y Desarrollo Social del Instituto Alemán para el Desarrollo; la Sra. Christine Ton Nu, Jefa, Oficina para las Estrategias Agroindustriales, Ministerio de Agricultura, Francia y el Sr. Gustavo Idigoras, Consejero del Ministerio de Agricultura en la Embajada Argentina ante la Unión Europea. Se le solicitó a la Mesa Redonda que debatiera la siguiente proposición: A pesar de su potencial para elevar la competitividad de la agroindustria y para generar oportunidades de empleo para la población rural de bajos recursos, la promoción de conglomerados agroindustriales parece continuar como una política pública de baja prioridad en los países en desarrollo. Los gobiernos y, más especialmente, los ministerios a cargo de la agricultura, deberían tener un enfoque más enérgico del desarrollo de conglomerados agroindustriales, con énfasis para «inducir» el proceso de desarrollo de conglomerados. Tal enfoque requiere un apoyo «práctico» más significativo que las iniciativas de conglomerados enfocadas a la industria o a los sectores de servicios.

51. El panel estuvo de acuerdo en que hay falta de claridad dentro de muchos países en desarrollo en cuanto a lo que realmente implica un conglomerado agroindustrial y, consecuentemente, hay una considerable incertidumbre de cómo debería responder el sector público. La experiencia de países desarrollados, como Italia y Francia, puede brindar cierta orientación. Sin embargo, el panel indicó que los formuladores de políticas en los países en desarrollo deberían reconocer que el enfoque «verticalista» de establecer parques alimentarios

o «polos de crecimiento» de infraestructura es insuficiente. Para ser exitosos, los programas de desarrollo de conglomerados agroindustriales deben prestar particular atención a equilibrar las iniciativas «verticalistas» con las «participativas». La clave del éxito es el fortalecimiento de los vínculos hacia atrás de los conglomerados y la integración de los productores primarios al proceso. La organización y la coordinación de la participación de los pequeños productores representa un elemento importante del equilibrio. Inclusive, los formuladores de políticas no deberían limitar su atención a la agroindustria *per se*, sino que deberían mirar al conglomerado como un medio para estimular el desarrollo dentro del sector agropecuario como un todo. El panel también estuvo de acuerdo de que el enfoque global para impulsar el desarrollo de conglomerados en el sector manufacturero, incluyendo la participación de «coordinadores de conglomerados» para diseñar y gestionar el proceso, tiene total relevancia para el sector agropecuario. Sin embargo, el panel enfatizó que el papel del gobierno, como proveedor de financiamiento inicial y apoyo técnico, resulta significativamente más integral dada la necesidad frecuentemente requerida de inducir el proceso. También se indicó que la integración vertical sostiene a los conglomerados exitosos y que los conglomerados aseguran una adopción más rápida de nuevas tecnologías –tanto técnicas como de gestión. Se enfatizó que la creación de las APP es fundamental para el proceso de inducción, siendo tales asociaciones consistentes con la práctica de negocios y las aspiraciones de todas las partes interesadas. Se indicó que el sistema negociado de «instrumentos de propósitos especiales», los cuales gobiernan las actividades y proyectos específicos dentro del conglomerado, han probado ser particularmente relevantes al respecto. Mientras



Participantes en las sesiones de Mesas Redondas

que los gobiernos tienen un papel clave en inducir el desarrollo de conglomerados, un orador subrayó la necesidad de una estrategia de salida apropiada.

Mesa Redonda 11

REDUCIR LOS COSTOS: DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA

52. La Mesa Redonda fue moderada por el Sr. Máximo Torero, Director de la División de Mercados, Comercio e Instituciones del IIPA. Los panelistas fueron el Sr. Upali Pannilage, Sociólogo del Desarrollo de la ONG para el Desarrollo, Practical Action, Sri Lanka; el Sr. Hari Sankaran, Director Gerente de Infrastructure Leasing & Financial Services Ltda., India; el Sr. Pham Cong Binh, experto en planificación a cargo de la infraestructura en el Ministerio de la Construcción de Vietnam y el Sr. Aly Abou-Sabaa, Director del Departamento de Agricultura y Agroindustria del Banco Africano de Desarrollo. La propuesta debatida fue que «la falla de los formuladores de políticas para priorizar inversiones en los servicios de infraestructura necesarios para la agroindustria crea una profecía auto-cumplida sobre el limitado crecimiento económico en áreas rurales».

53. Los aspectos discutidos por el panel estuvieron enfocados principalmente en los modelos de negocios adecuados para la infraestructura rural y la cuestión de atraer más inversiones privadas. Los puntos de vista de los panelistas difirieron: un panelista exigió que la inversión pública sea reorientada a apoyar directamente el desarrollo de infraestructura física e institucional. Explicó como puede ser alcanzada una gran coordinación entre grandes redes de infraestructura y otras pequeñas y localizadas, así como una coordinación en planificación entre entidades gubernamentales centrales y descentralizadas. Durante la discusión, otros panelistas apoyaron la idea pero presentaron al sector privado como un usuario «productivo» de los servicios. Esta visión fue reafirmada enfatizando la importancia de alcanzar operaciones sostenibles, comercialmente rentables y la capacitación de las partes interesadas, usando nuevos modelos de en asociaciones público-privadas basadas en la comunidad (APPC). Varios panelistas comentaron sobre este tipo de experiencias existentes en varias regiones y, en particular, sobre la promoción de las APPC como el modelo más preferido para el desarrollo de infraestructura en África.

54. Luego de la discusión con la audiencia, el moderador concluyó que se requieren nuevos

modelos de negocios para el desarrollo de la infraestructura de base rural de manera de alcanzar dos objetivos: reducir los costos de hacer negocios en las agroindustrias rurales y elevar la calidad de vida de la población rural de escasos recursos. Estos nuevos modelos requieren la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura, pero solo si estas iniciativas se basan en mecanismos de mercado por un lado y en APP por otro. Otra condición para el éxito es desarrollar nuevos enfoques para proyectos de infraestructura en pequeña escala, de base rural que involucren la propiedad comunitaria, la participación del sector privado y la facilitación gubernamental. Los gobiernos y donantes deberían apoyar más estos enfoques, diseñando políticas y usando ciertos subsidios dirigidos de manera de encarar las necesidades de los más pobres y aprender de las buenas prácticas del pasado.

Mesa Redonda 12

DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

55. La Mesa Redonda fue moderada por la Sra. Rosa Rolle, Oficial de Agroindustrias de la FAO. El panel de expertos estuvo compuesto por la Sra. Emma Owiredu, consultora independiente en desarrollo de recursos humanos de Ghana; el Sr. Claudio de Mora Castro, Presidente del Consejo Asesor del Colegio Pitágoras, Brasil; el Prof. Colin Dennis, Director General del Grupo Campden and Chorleywood de la Asociación de Investigación Alimentaria, Reino Unido y la Sra. Carleen Gardner, Presidente Ejecutivo de la University of the West Indies Consulting, Inc. La Mesa Redonda debatió la propuesta de que en muchos países en desarrollo hay un desequilibrio entre los requerimientos técnicos y gerenciales del sector agroindustrial y la calidad real y el contenido de la educación profesional. Este desalineamiento debe ser corregido, si se quieren desarrollar agroindustrias competitivas.

56. La Mesa Redonda concluyó que para lograr competitividad en el sector agroindustrial se necesita desarrollar una amplia gama de capacidades a todos los niveles. Para alcanzar esto, la creación de redes y el desarrollo de asociaciones entre academias, instituciones de investigación, formuladores de políticas y el sector industrial son mecanismos clave para transferir tecnologías y conocimientos. Los enfoques prácticos del entrenamiento deben ser fortalecidos en los países en desarrollo en un amplio espectro, empezando por el productor, a través de la gestión, la investigación y el desarrollo. Debe ser encontrada aún una solución para mitigar el mayor

problema que enfrentan los países en desarrollo: el drenaje de cerebros de recursos humanos capacitados hacia las economías más avanzadas. Finalmente, el panel consideró esencial que las políticas públicas prioricen el desarrollo de recursos humanos a todos los niveles, comenzando por el desarrollo de la capacidad a nivel de alfabetización básica. Las políticas públicas deben también buscar promover vínculos entre las instituciones académicas, las instituciones de investigación, los formuladores de políticas y los protagonistas agroindustriales.