

# La evolución de la economía internacional y la estrategia de las transnacionales alimentarias

Raúl H. Green\*

## El marco general de la economía internacional

### *¿El fin de un ciclo de crisis?*

La economía de los países desarrollados comienza a mostrar un comportamiento favorable. Si bien el desempleo continúa ocasionando problemas serios, otros indicadores económicos, como el PIB, la inversión y el control del déficit externo, presentan signos alentadores. Además, las grandes empresas de diversos sectores han incrementado sus beneficios en forma notable (véase el cuadro 1).

La recuperación de los beneficios de las grandes empresas no es sólo resultado de la ayuda pública, en algunos casos muy importante, sino del fin de un ciclo de profundas reestructuraciones industriales: modernización de los equipos, abatimiento del costo salarial, aumento de la investigación, innovaciones de los productos y avances en la gestión.

Resulta difícil resumir el importante proceso de modernización. Baste citar, por ejemplo, la evolución de las empresas pequeñas y medianas de Francia. Según una encuesta de principios de 1989, 71% de esas empresas estaba totalmente equipado en microin-

formática; se preveía que ese porcentaje llegaría a 82 a fines del mismo año.

El control de los grandes agregados macroeconómicos nacionales, así como del equilibrio financiero y productivo de las empresas, permite ser optimistas sobre el futuro de las economías desarrolladas. El problema de la inflación, aún latente, al parecer también está controlado. Por otra parte, el fin del largo ciclo de reestructuración productiva evita que el empleo siga disminuyendo a causa de despidos masivos, como a fines de los años setenta y principios de los ochenta.

El derrumbe bursátil de Nueva York de hace dos años no tuvo las consecuencias temidas, debido precisamente a la buena situación de las grandes transnacionales, así como al control sobre las variables macroeconómicas en la mayoría de los países desarrollados. Sólo la adversa evolución de éstas en Estados Unidos parece haber desempeñado un papel relevante en dicha crisis. A diferencia de la gran depresión de 1930, la política de concertación de las principales economías desarrolladas fue un factor importante de equilibrio.

El sector alimentario participa plenamente de la recuperación económica. Las empresas alimentarias que sortearon relativamente bien el largo período de crisis se benefician ampliamente de la situación actual. Cabe destacar que durante ese lapso desaparecieron algunas transnacionales como entidades independientes: entre otras la Esmark, la Carnation, la Beatrice Foods, la Dart and Kraft, la Staley, la General Foods, la Nabisco, la Anderson Clayton, la Pillsbury, la Reynolds, el Imperial Group, la Distillers, la

\* Investigador del Institut National de la Recherche Agronomique-Économie, París. El autor presentó este trabajo en el Seminário a Agricultura Brasileira nos Anos 90: Desafios e Perspectivas, celebrado en Curitiba, Brasil, del 22 al 24 de agosto de 1989.

CUADRO 1

*Beneficios de los grandes grupos industriales en Francia  
(Millones de francos)*

Grupo	Sector de actividad	Resultados		
		1982	1987	1988
Elf	Petróleo	3 500	4 100	7 000
Total	Petróleo	-1 100	1 456	1 800
Bull	Informática	-1 350	225	303
EMC	Química	- 950	- 56	200
Rhône Poulenc	Química	- 844	2 300	3 500
Orken	Química	- 800	1 000	3 000
L'Oreal	Cosméticos	600	1 056	1 400
Usinor Sacilor	Siderurgia	-8 341	-5 600	4 500
Pechiney	Siderurgia	-2 993	729	1 500
Lafarge Coppée	Cemento	80	1 530	1 800
Peugeot	Automóviles	-3 350	6 700	8 000
Renault	Automóviles	-1 300	3 700	6 500
CGE	Electricidad	600	1 832	2 200
Thomson	Electrónica	- 180	1 063	1 330
Air Liquide	Servicios	700	1 390	1 600
St. Gobain	Materiales de construcción	300	2 772	3 500
Michelin	Caucho	-4 200	2 432	2 500
LVMH	Agroalimentos	-	1 343	2 000
BSN	Agroalimentos	- 600	1 550	2 200
Bouygues	Construcción	300	495	500
<b>Total</b>		<b>-19 928</b>	<b>30 079</b>	<b>55 333</b>

Nota: Las cifras corresponden a los beneficios netos antes del pago de impuestos.

Fuente: Los balances de las empresas.

Courage, la Rowentree, la Irish Distillers, la Général Biscuit, la Lesieur y la Martell. Si bien durante el período de crisis el sector tuvo un margen de beneficios relativamente favorable, las empresas que cometieron errores estratégicos o en la gestión financiera sufrieron graves consecuencias.

La estrategia de las empresas para hacer frente a la crisis incluyó tres grandes vertientes: restructuración (geográfica y de especialización por producto), aumento de la innovación e inversión en la modernización productiva.

Las dos mayores transnacionales alimentarias, la Unilever y la Nestlé, son dos buenos ejemplos. De 1984 a 1988 la primera vendió en cerca de 3 500 millones de dólares más de 100 empresas de las ramas de transporte, embalaje, publicidad, mercadotecnia, madera, enfriadores de aire y ortopedia. Asimismo, invirtió más de 7 200 millones de dólares en la compra de un centenar de nuevas empresas que reforzaron sectores tradicionales del grupo y lo recentraron en algunas actividades de fuerte valor agregado con sinergias productivas con sus sectores tradicionales, en especial en Estados Unidos. La Unilever también aumentó significativamente su inversión en investigación, de 380 millones de dólares en 1983 a 570 millones en 1988; el grupo prevé erogar mayores sumas en el futuro.

La Nestlé realizó algunas adquisiciones de gran importancia: la Carnation en Estados Unidos por 2 900 millones de dólares, la Rowentree en el Reino Unido por 4 200 millones y la Buitoni en Italia por 1 100 millones. El presupuesto de investigación del

grupo aumentó de 285 millones de dólares en 1988 a 320 millones en 1989. La Nestlé también invirtió en la modernización de sus instalaciones, en especial en la automatización y la informática.

Como resultado del largo proceso de restructuración-inversión, los dos grandes grupos elevaron en forma importante sus beneficios netos: la Unilever de 3.1% de sus ventas en 1983 a 4.8% en 1988 (sobre una facturación de 30 000 millones de dólares). En el primer trimestre de 1989 sus utilidades se elevaron 12% respecto al año anterior. El grupo Nestlé, por su parte, aumentó sus beneficios netos de 4.5% de sus ventas en 1983 a 5.2% en 1987 y 5% en 1988 (sobre una facturación de 26 000 millones de dólares en este último año). El monto total de los beneficios de ambos grupos (1 440 millones de dólares de la Unilever y 1 300 de la Nestlé en 1988) explica en buena medida la importancia de las inversiones que ambos grupos realizaron.

*La restructuración de las empresas  
como estrategia*

Para hacer frente a un entorno en transición casi permanente, las empresas llevaron a cabo diversas acciones: modernización y flexibilización de su equipo, disminución del personal, cambios en la gama de sus productos, mejoramiento de su gestión financiera y apertura al mercado internacional, entre otras. La crisis y la rápida transformación del ambiente económico las obligó a instrumentar respuestas inmediatas. Los grandes consorcios aumentaron de manera notable sus inversiones en el exterior. Esto les permitió elevar rápidamente su capacidad productiva y aprovechar las posibilidades que se les presentaban, en especial en el mercado internacional. El crecimiento externo de los grupos afectó a todos los sectores productivos de los grandes países desarrollados.

En Estados Unidos, por ejemplo, en 1987 se registraron más de 2 300 operaciones de fusión y compra de empresas por 215 000 millones de dólares. De 1981 a 1987 el valor total de dichas transacciones en ese país fue de 892 000 millones.<sup>1</sup> En 1987 en la RFA se llevaron a cabo 1 955 operaciones de ese tipo y en 1988 la cifra ascendió a 3 093; se calcula que en 1989 se realizaron 6 000.

Las fusiones o compras de empresas se efectúan en buena medida en escala internacional. Esto es particularmente importante en Estados Unidos. En los últimos años este país fue el principal receptor de inversiones extranjeras destinadas al sector industrial. De 1982 a 1987 los extranjeros realizaron 220 operaciones de compra de empresas estadounidenses por un valor de 101 926 millones de dólares. Las inversiones provinieron sobre todo del Reino Unido, Australia y Canadá con 60% del total. Los países europeos, incluido el Reino Unido, representaron 70%, en tanto que Japón sólo participó con 5.5% del total.

Es interesante señalar que el valor de las inversiones de empresas extranjeras en Estados Unidos es varias veces superior al de las de este país en el exterior. De 1982 a 1987 las empresas estadounidenses invirtieron 23 377 millones de dólares en la adquisición de empresas foráneas, principalmente en Canadá y el Reino Unido (véase el cuadro 2).

1. Observatoire des Stratégies Industrielles, "Stratégies et compétitivités dans l'industrie mondiale", en *Económica-CPE*, París, 1988, p. 183.

CUADRO 2

Compras de empresas por país, 1982-1987  
(Millones de dólares)

	Empresas estadounidenses compradas por grupos extranjeros		Empresas extranjeras compradas por grupos estadounidenses	
	Total	%	Total	%
Reino Unido	40.31	39.5	6.99	29.9
Canadá	12.91	12.7	9.76	41.7
Australia	7.54	7.4	1.33	5.7
Subtotal	60.76	59.6	18.08	77.3
RFA	7.07	6.9	0.81	3.5
Francia	3.32	3.2	0.37	1.6
Países Bajos	12.22	12.0	0.91	3.9
Italia	2.42	2.4	0.69	3.0
Subtotal	25.03	24.5	2.78	12.0
Japón	5.64	5.5	0.40	1.7
Suiza	4.88	4.8	1.04	4.4
Suecia	1.5	1.5	—	—
Otros países	4.06	4.1	0.82	3.5
Total	101.93	100.0	23.12	100.0

Fuente: W. T. Grimm & Co., *Mergestat Review*, citado por Eric S. Rosengren, "Is the U.S. for Sale?", en *New England Review*, noviembre-diciembre de 1988, pp. 50 y 52.

A diferencia de las etapas económicas anteriores a la crisis, las operaciones de fusión y compraventa de empresas no responden al mero deseo de aumentar su participación en el mercado o de acentuar la concentración productiva, sino que son resultado de una necesaria política de restructuración para encarar el entorno económico en formación.

El sector agroalimentario también ha llevado a cabo un dinámico proceso de restructuración a partir de 1984. La compra de la Carnation por la Nestlé en ese año fue seguida de otras también importantes como las de la Esmark, la Beatrice Foods, la General Foods y la Distillers. La compra de la Reynolds-Nabisco por la Kohlberg Kravis Roberts por 25 000 millones de dólares es una muestra de la importancia de las transacciones efectuadas (véase el cuadro 3).

El notable incremento de las operaciones de expansión externa y de restructuración a partir de 1984 es la respuesta de las grandes empresas a la creciente apertura de la economía mundial. Dos

Entidad	Valor (millones) <sup>1</sup>	Comprador
Carnation (EU)	2 900	Nestlé (Suiza)
Esmark (EU)	2 800	Beatrice Foods (EU)
Nicolas (Francia)	—	Remy Martin (Francia)
25% del capital de Cinzano (Italia)	—	Gran Met (RU)
25% del capital de Cinzano (Italia)	—	Fiat (Italia)
<b>1985</b>		
Arthur Bell (RU)	356 <sup>b</sup>	Guinness (RU)
General Foods (EU)	5 700	Philip Morris (EU)
Anderson Clayton Foods (EU)	235	Kraft (EU)
Anderson Clayton Petfoods	800	Quaker Oats (EU)
Nabisco (EU)	4 900	Reynolds (EU)
Carling O'Keefe (Canadá)	193 <sup>a</sup>	Elders IXL (Aust.)
Imperial Group (RU)	2 660 <sup>b</sup>	Hanson Trust (RU)
Acuerdo Coca-Cola (EU) — Cadbury Schweppes (RU)		
<b>1986</b>		
Revillaa (España)	450 <sup>c</sup>	Unilever (PB)
Hiram Walker (Canadá)	784	Allied Lyons (RU)
Distillers (RU)	2 500 <sup>b</sup>	Guinness (RU)
Act. Levure Nabisco (EU)	130	Burns Philips (Aust.)
Kentucky Fried Chicken (EU)	841	Pepsi-Cola (EU)
A & M Foods Services (EU)	48	Pepsi-Cola (EU)
Seven Up International (EU)	246	Pepsi-Cola (EU)
Almagen Vineyards (EU)	—	Heublein (EU)
Purina Mills (EU)	545	BP Nutrition (RU)
Sunkist et Canada Dry (EU)	230	Cadbury-Sch. (RU)
Chesebrough Pond (EU)	3 100	Unilever (PB)
Naarden Int. (PB)	—	Unilever (PB)
Anderson Clayton Foods (EU)	235	Quaker Oats (EU)
Golden Grain Macaroni (EU)	275	Quaker Oats (EU)
Beatrice Foods (EU)	6 200	KKR (EU)
Soft Drinks Beatrice (EU)	1 000	Coca-Cola (EU)
Dr Pepper (EU)	470	Coca-Cola (EU)
Durkee Famous Foods (EU)	120	Reckitt & Colman (RU)
Sunmark (EU)	228	Rowentree (RU)
Staley Manufacturing (EU)	—	Central Soja (EU)
Courage (RU)	1 450 <sup>b</sup>	Elders IXL (Austria)
Bocaviande (Francia)	—	Sucre et Denrées (Francia)
Brach (EU)	730	Jacobs Suchard (Suiza)
Ogden Foods (EU)	320	I.C. Ind. (EU)
Pizza's Jeno (EU)	300	Pillsbury (EU)
J. T. Lupton (EU)	1 200	Coca-Cola (EU)
Div. Prod. de Consumo Akzo	612	Sara Lee (EU)
Fusion Moët-Hennessy (Francia) y Louis Vuitton (Francia)		
<b>1987</b>		
Maple Leaf Mills (Canadá)	169 <sup>b</sup>	Hillsdown Hold. (RU)
Hine (Francia)	180 <sup>c</sup>	Moët-Hennessy (Francia)
Nabisco Espagne (EU)	300 <sup>c</sup>	Tabacalera (España)
Cote d'Or (Bélgica)	—	Jacobs Suchard (Suiza)
Heublein (EU)	1 200	Grand Met (RU)
BCI Beatrice (EU)	400 <sup>c</sup>	Perrier (Francia)
Nabisco Brand (España)	300 <sup>c</sup>	Tabacalera (España)
Seven Up-USA (EU)	240	Hicks & Haas (EU)
Central Soja (EU)	365	Ferruzzi (Italia)
CPC-Amidon Europe (EU)	600	Ferruzzi (Italia)
Montedison (Italia)	—	Ferruzzi (Italia)
Lesieur (Francia)	—	Ferruzzi (Italia)

CUADRO 3

## Principales ventas y fusiones de algunos grupos agroalimentarios, 1983-1988

Entidad	Valor (millones) <sup>1</sup>	Comprador
<b>1983</b>		
Wine Spectrum (EU)	238	Seagram (Canadá)
Carlton (Aust.)	1 000 <sup>a</sup>	Elders IXL (Aust.)
Norton Simon (EU)	1 100	Esmark (EU)
<b>1984</b>		
Brooke Bond (RU)	500	Unilever (PB)

Entidad	Valor (millones) <sup>1</sup>	Comprador	Entidad	Valor (millones) <sup>1</sup>	Comprador
CICA (Bres)	—	Ferruzzi (Italia)	Pepsi-Cola San Joaquin (EU)	705	Pepsi-Cola (EU)
Beatrice Prod. Lait. (EU)	315	Borden (EU)	Friendly (EU)	375	Tennessee Ret. (EU)
Schenley Ind. (EU)	480	Guinness (RU)	CFS Continental (Grand Met-EU)	700	Syseu (EU)
Heileman Brewing (EU)	1 300	Bond Co. (Aut.)	Intercambio de capitales		
Poulain (Francia)	950 <sup>c</sup>	Cadbury Sch. (RU)	Suntory (Japón) — Allied		
Banania (Francia)	650 <sup>c</sup>	CPC Int. (EU)	Lyon (RU)		
Générale Biscuit (Francia)	—	BSN (Francia)	Intercambio de capitales		
Bocaviande (Francia)	—	Sucre et Denrées (Francia)	Guinness (RU) —		
Veuve Cliquot (Francia)	—	Louis Vuitton (Francia)	Moët-Hennessy (Francia)		
Fusión Goodman (NZ), Fielder (Aust.) y Wattie (Aust.)			Acuerdo Casam (Francia) —		
Fusión de las actividades chocolateras de Grace (EU) y Berisford (RU)			Socopa (Francia)		
Acuerdo de distribución Guinness (RU)			Empresa conjunta Heineken (PB) — Bols (PB)		
Moët—Hennessy (Francia)			Intercambio de capitales Danisco (Dinamarca) — De Danske Sprit. (Dinamarca) — De Danske Sukker (Dinamarca)		
Acuerdo de participación cruzada Fiat (Italia)—BSN (Francia)			Campo Ebro (España)	44 <sup>b</sup>	Tate & Lyle (RU)
Acuerdo entre Saint Louis Bouchon (Francia) y Lesieur (Francia)			Consortium Vinicole-CVBG (Francia)	—	Bols (PB)
			Ruche Méridionale (Francia)	1 600 <sup>c</sup>	CFAO (Francia)
			Basset Foods (RU)	91 <sup>b</sup>	Cadbury-Schweppes (RU)
			S & A Restaurants (Grand Met-EU)	431	—
			Soho (EU)	15	Seagram (Canadá)
			Louis Royer (Francia)	—	Suntory (Japón)
			The Christian Brothers (EU)	100	Grand Met (RU)
			Henninger Hellas (Grecia)	—	BSN (Francia)
			35% del capital de Star (Italia)	—	BSN (Francia) Fiat (Italia)
			Filiales Nabisco Europe	17 000 <sup>c</sup>	BSN (Francia)
			Smith et Walters (RU)	1 350	Pepsi-Cola (EU)
			Wimpy y Pizzaland (RU)	620 <sup>c</sup>	—
			Bourbon (Italia)	—	Lavazza (Italia)
			Acuerdo de distribución entre Bacardi, Bass y Martini		
			Acuerdo de fusión entre Holly Farms (EU) y Conagra (EU)		
			Fusión de las cervecerías Molson y Carling O'Keefe (Elders) en Canadá		
			Asociación de Agrofina (Italia) y Reybier (Francia)		
			Fusión MD Foods (Dinamarca) y Nordjydsk (Dinamarca)		
			Acuerdo grupo Casino (Francia) y Rinascente (Fiat) (Italia)		
			Acuerdo grupo Casino (Francia), Royal Ahold (PB) y Argyll (RU)		
			Acuerdo entre la central de compras Paridoc (Francia) y Socadip (Francia)		
			Creación de una eurocentral de compras entre siete grandes grupos: Socadip (Euromarche, Système U, Code (Francia) Marhant (RFA), Selex Ibérica (España), Selex Gruppo (Italia) Uni-Arme (Portugal)		
1988					
Ross Young (RU)	335 <sup>b</sup>	United Biscuit (RU)			
Irish Distillers (Irlanda)	2 590 <sup>c</sup>	Pernod Ricard (Francia)			
Nicolas (Francia)	275 <sup>c</sup>	Castel (Francia)			
Felix Potin (Francia)	—	Castel (Francia)			
3 filiales Rowentree (EU)	—	Midial (Francia)			
Piper-Heidsieck (Francia)	1 140 <sup>c</sup>	Remy Martin (Francia)			
Bénédictine (Francia)	—	Martini Rossi (Italia)			
Martell (Francia)	5 250 <sup>c</sup>	Seagram (Canadá)			
Tropicana (Beatr. Foods) (EU)	3 800	Seagram (Canadá)			
Dart & Kraft (EU)	13 100	Philips Morris (EU)			
Pillsbury (EU)	5 750	Gran Met (RU)			
Nabisco (EU)	25 000	KKR (EU)			
Staley (EU)	1 458	Tate & Lyle (RU)			
Amstar Sugar (EU)	305	Tate & Lyle (RU)			
Buitoni (Italia)	7 000 <sup>c</sup>	Nestlé (Suiza)			
Rowentree (RU)	2 550 <sup>b</sup>	Nestlé (Suiza)			
Embout. Gen. Cinema (EU)	1 750	Pepsi-Cola (EU)			
Tending Waterworks (RU)	110 <sup>c</sup>	Gén. des Eaux (Francia)			
Filial Cereales Nabisco (RU)	80 <sup>b</sup>	R. H. McDougall (RU)			
Peter's Savoury Products (RU)	75 <sup>b</sup>	Grand Met. (RU)			
Linfood (RU)	151	Booker (RU)			
Federated Stores (EU)	6 600	Robert Campeau (Canadá)			
Holiday Internat. (EU)	475	Bass (RU)			
Hage (PB)	65	Perkins Goods (RU)			
Ludwing Schwarz (RFA)	60 <sup>b</sup>	Premier Brands (RU)			
Siete Hoteles de BASS (RU)	96 <sup>b</sup>	Queens M. Houses (RU)			
Bushells Holdings (Australia)	81 <sup>b</sup>	Unilever (PB)			
Durkee Ind. Prod. (EU)	185	Unilever (PB)			
50% Capital Courage (RU)	1 640	Elders IXL (Aust.)			
CC Bottlers (Australia)	154	BAT (RU)			
Tooth & Co. (Australia)	490	Petersville (Australia)			
International Foods (EU)	200	Conagra (EU)			
Lamb-Weston (EU)	276	Conagra (EU)			
E — II Holdings (EU)	1 100	American Brands (EU)			
Coca-Cola Bot. of Miami (EU)	500	Coca-Cola (EU)			
Chi-Chi (EU)	230	Food Maker (EU)			
Atlantic Soft Drink (EU)	—	Pepsi-Cola (EU)			

EU: Estados Unidos; RU: Reino Unido; NZ: Nueva Zelandia.

1. Las cantidades son en dólares salvo cuando se indica otra cosa.

a. Chelines.

b. Libras esterlinas.

c. Francos franceses.

elementos desempeñan un papel de gran importancia en ese proceso: la mayor circulación de capitales entre Europa y Estados Unidos y la creciente integración de la economía europea.

La estrategia de los grandes países de abrir sus economías a fin de superar la crisis obliga a los actores productivos a cambiar sus políticas. Frente a un mercado ampliado, los grupos deben modificar su estrategia tradicional de diversificación. En el período anterior a la crisis, y hasta fines de los años setenta, los grupos de los países desarrollados actuaron con el supuesto de un espacio económico nacional protegido, por lo que emprendieron una estrategia de diversificación. Una vez cubierta una parte significativa del mercado nacional, las inversiones se orientaron a sectores ajenos a la "tradición" productiva de las empresas para disminuir los riesgos de inversión.

Así, los grupos encararon dos peligros: la posible pérdida de dinamismo de su actividad principal por el eventual ingreso de competidores extranjeros en su propio mercado y, lo que es aún más grave, la pérdida de la propiedad de su propia empresa. El primero fue relativamente poco importante en los últimos años, pero el segundo se constituyó en uno de los principales problemas de los directivos de las grandes empresas. La compra de grupos como la Beatrice Foods, la Dart and Kraft o la Reynolds muestra que ni siquiera los gigantes alimentarios transnacionales son invulnerables.

La apertura de la economía de los países desarrollados no es sólo resultado de una ideología económica, sino también de los cambios tecnológicos actuales. Las nuevas técnicas introducidas por las grandes empresas son sumamente costosas, generan un gran aumento de la productividad y pierden vigencia rápidamente. Esto obliga a las empresas a trabajar con equipos y productos con ciclos de vida cortos. Dada la alta productividad obtenida, los pequeños mercados nacionales se saturan rápidamente. Para amortizar la inversión en poco tiempo es indispensable salir al mercado internacional.

Como resultado de esta apertura, se ha agravado la competencia en el mercado internacional. El número de actores especializados en una gama limitada de productos se ha reducido y la lucha entre ellos es cada vez más intensa. En consecuencia, han surgido nuevos modelos de mercado, como el estadounidense de *soft drinks*, donde la Coca-Cola y la Pepsi-Cola libran una batalla encarnizada desde hace años.

Las principales empresas alimentarias europeas decidieron re-centrarse en su actividad principal —en la que tienen un *savoir faire*—, desprenderse de sus actividades periféricas e invertir en la compra de activos en el extranjero. Así procedieron las británicas Guinness, Grand Metropolitan y Allied Lyons y el grupo Unilever. Otras, que se habían diversificado dentro del sector alimentario pero en actividades poco relacionadas, eligieron reestructurarse y recentrarse en sectores con una sinergia productiva mayor (véase el diagrama).<sup>2</sup>

Los grupos han seguido tres reglas de oro en su reestructuración: establecerse en mercados geográficos y con productos di-

námicos (en términos de liquidez de aquéllos y de valor agregado de éstos), en sectores de actividad bien conocidos por el grupo y que posean una sinergia productiva importante.

El abandono de los mercados de África por las empresas francesas demuestra cómo los mercados de baja solvencia económica han perdido importancia en la actualidad. Las empresas están interesadas en basar sus actividades en productos con fuerte valor agregado, por definición caros, a los que además sea posible innovar rápidamente para lanzar otros aún más costosos.

Optar por actividades "tradicionales" permite al grupo responder rápidamente, con el menor riesgo, en un mercado cada vez más competido.

Finalmente, por las necesidades de inversión que implica modernizar y recentrar la actividad productiva, es preciso obtener el máximo de sinergias a fin de optimizar las inversiones. La sinergia de un grupo puede darse en cualquiera de las etapas productivas. Así, por ejemplo, una de las principales sinergias del grupo Unilever consiste en la investigación en cuerpos grasos, que abarca de los cosméticos a la margarina, así como el *savoir faire* de una ingeniería especializada en el manejo de esos materiales. Para un grupo como BSN, la sinergia reside en su sistema de distribución de productos de gran consumo en un circuito específico de ventas: los supermercados. En el sector de bebidas de calidad (whisky, champagne y cognac), la internacionalización de los mercados obliga a poseer circuitos globales de distribución. La principal sinergia de grandes grupos como la Bunge y Born, la Cargill o la Sucre et Denrées radica en su habilidad como negociante internacional.

Frente a las ventajas que obtienen los grupos con sinergia entre diversas actividades, los diversificados están destinados a recentrarse o desaparecer.

Hace unos años parecía lógico dividir a la industria en sectores nuevos y dinámicos (electrónica, robótica e informática) y tradicionales de bajo dinamismo (de automotores, siderúrgico, de construcción naval, textil y alimentario). La recuperación de los márgenes de beneficio de los sectores tradicionales muestra que en realidad deben distinguirse los que se han modernizado, es decir, integrado las nuevas técnicas y que responden a las nuevas demandas del mercado, de los que no lo han hecho. La industria alimentaria es uno de los sectores modernos que han recuperado sus márgenes de beneficio. Hoy se sabe que los sectores nuevos son muy caros, necesitan fuertes inversiones, concurren a mercados muy competidos y no rinden beneficios elevados.

### *Europa: ¿de la dominación Norte-Sur al intercambio Este-Oeste?*

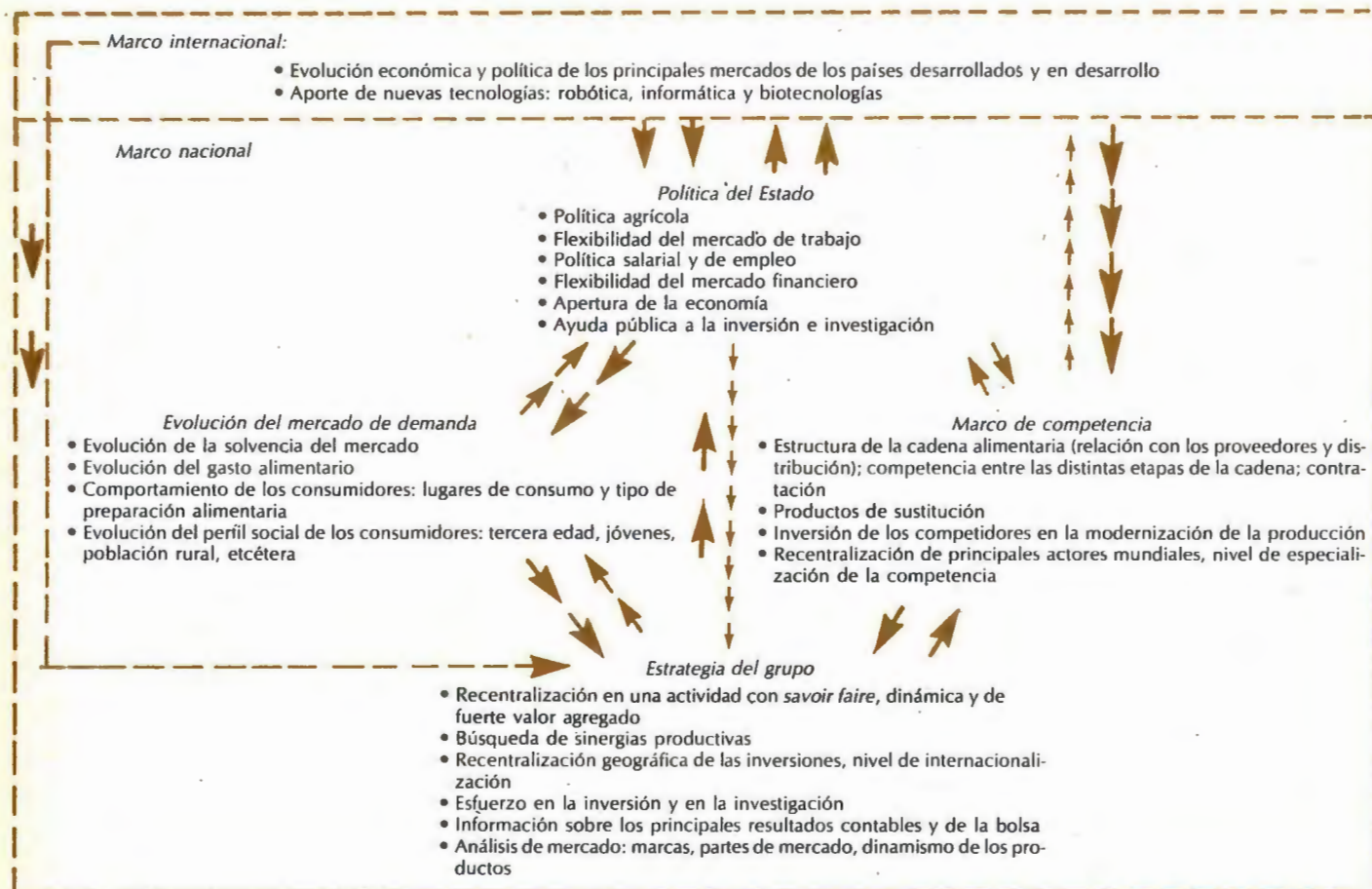
**R**especto a la tendencia geográfica de las inversiones transnacionales, existen cuatro temas que es interesante considerar:

- El fin de la hegemonía económica de Estados Unidos.
- El dinamismo de la integración europea.
- La crisis de los modelos productivos socialistas.

2. Por sinergia se entiende la coordinación necesaria de una serie de actividades en el seno de un grupo para producir una economía de trabajo, con lo que se logra mayor competitividad.

## DIAGRAMA

## Principales variables de análisis de la estrategia de una empresa transnacional



■ La persistencia de la crisis de los países en desarrollo.

Como se ha señalado en otros trabajos,<sup>3</sup> la pérdida relativa de poder económico de Estados Unidos frente a sus grandes competidores de Europa y Japón parece evidenciarse en la tendencia de las inversiones internacionales, la evolución de la participación en el producto mundial de diversos países, la innovación tecnológica y el comportamiento desigual de las grandes variables macroeconómicas (endeudamiento, déficit fiscal y comercial, inflación).

A principios de los ochenta, las grandes empresas europeas sintieron que podían competir con las estadounidenses y se lan-

zaron a la conquista del mercado de éstas en su propio país. Muchos consorcios agroalimentarios del viejo continente ganaron segmentos del mercado de Estados Unidos. A mediados de los ochenta ese proceso perdió fuerza debido al fortalecimiento del dólar y a la renovada dinámica de la integración europea, especialmente frente a la fecha límite de 1992.

Si bien las ventajas de incursionar en el mercado estadounidense son evidentes, los riesgos para las inversiones europeas son múltiples. Uno de ellos es el financiero, pues mientras las operaciones en el ámbito comunitario están protegidas de fuertes fluctuaciones monetarias, en Estados Unidos las sufren de manera inmediata.

3. Emmanuelle Chevassus y Raúl H. Green, "Les investissements croisés France-États Unis dans l'agro-alimentaire", en *Économie et Sociétés*, núm. 7, 1987, pp. 57-90, y Raúl H. Green, "Nuevas estructuras del comercio agroalimentario mundial y cambio de las estrategias de las empresas multinacionales", ponencia presentada en el seminario A Integração Argentina-Brasil-Uruguay Opções e Desafios para os Seus Sistemas Agroindustriais e Alimentares, Río de Janeiro, 12 al 14 de septiembre de 1988.

Desde su creación, el mercado comunitario significó un desafío permanente para las empresas de los países miembros. Ante el temor de la competencia extranjera derivada de la apertura progresiva de las fronteras internas de la CEE, las empresas pequeñas y medianas se fusionaron gradualmente para formar grupos que en escala nacional pudiesen competir con "los extranjeros". El consecuente aumento de la concentración de la producción

provocó que en un tiempo relativamente corto surgieran grupos nacionales de mayor dimensión con importantes economías de escala.

Al igual que otras naciones, Francia, que había sustentado su internacionalización en los países que habían sido sus colonias, los abandonó rápidamente para dirigirse a los nuevos mercados que se le abrían en Europa. Esto condujo a un aumento de la calidad y la complejidad de los productos, que no era necesario en aquellos mercados.

El aumento de la concentración y la creciente preocupación por la calidad de los productos para el mercado externo hizo posible que las empresas europeas incursionaran en el estadounidense con mayores posibilidades de éxito.

La eliminación de las barreras administrativas, financieras, fiscales y sanitarias, así como la libre movilidad de productos y capitales, que augura 1992 representa una nueva preocupación para las empresas alimentarias europeas. Al tiempo que se mantienen las dificultades para penetrar en el mercado estadounidense, se hace necesario que las empresas refuercen su presencia en el comunitario. Esto no implica abandonar Estados Unidos, sino simplemente que es necesario jerarquizar las inversiones futuras: ¿qué terreno elegir prioritariamente, Europa o Estados Unidos? Algunos grupos como la Unilever o la Nestlé parecen tener la capacidad financiera para atacar ambos frentes; otros, como la Ferruzzi o la BSN, eligen Europa, en especial la mediterránea. Al parecer, los grupos británicos actúan con más libertad en el espacio anglosajón: el Reino Unido, Estados Unidos, Canadá y Australia. En todo caso se hace evidente que el movimiento de las inversiones en los países desarrollados está determinado más por las opciones estratégicas de los grupos que por limitaciones administrativas o políticas proteccionistas.

Un elemento relativamente reciente, que quizá desempeñe un papel importante en el futuro, es la transformación política en Europa del Este, en particular en la Unión Soviética, Polonia y Hungría. La "crisis del socialismo" parece particularmente grave en el sector alimentario. Todos los grandes países del bloque socialista tienen un grave problema de desabasto. Si la exportación de materias primas es una medida necesaria en el corto plazo, la recuperación de esas economías requerirá en el mediano de inversiones y de empresas conjuntas que interesarán sin duda a los industriales europeos.

Grupos como la Ferruzzi ya han realizado avances en este sentido en la Unión Soviética. Algunos consorcios franceses evalúan actualmente la posibilidad de emprender esfuerzos semejantes.

Las autoridades políticas de la RFA y de otros países de la CEE conceden gran importancia a sus acuerdos con Europa del Este. Esto implica que los convenios empresariales, solicitados de forma casi masiva por las autoridades comunistas, contarán con un importante apoyo financiero gubernamental. Si el proceso de renovación política en esas naciones logra estabilizarse, las empresas europeas dispondrán de un espacio considerable para su expansión futura.

Por el contrario, la persistencia de la crisis económica y política en los países en desarrollo de África y de América Latina provoca que las grandes empresas, en especial las europeas, se interesen menos en invertir en esas regiones. Todo indica, además, que a América Latina se le sigue considerando el "espacio apro-

piado" de las inversiones estadounidenses. Las empresas europeas, salvo excepciones, parecen interesarse en invertir, de modo cada vez más "prudente", sólo en Brasil.

Así, en el futuro las empresas podrán elegir entre el espacio europeo y el estadounidense, por lo que respecta a las relaciones Norte-Norte, y entre los países capitalistas y los socialistas en desarrollo, en el marco de las Sur-Sur.<sup>4</sup>

## Factores determinantes externos del cambio de estrategia de las transnacionales alimentarias

### *Desreglamentación pública, flexibilidad productiva y cambios de estrategia empresarial*

La actividad productiva de las empresas está determinada en buena medida por factores exógenos. En escala nacional deben destacarse la política estatal, la evolución del mercado y el marco en que se da la competencia.

Desde principios de los años ochenta las políticas macroeconómicas de los países desarrollados han tendido en forma creciente a la desreglamentación y la flexibilidad.

Con el fin de propiciar una respuesta más ágil de los actores productivos en un entorno cada vez más competido, las políticas económicas de los países europeos, Japón y Estados Unidos redujeron las limitaciones administrativas a las empresas, al tiempo que establecieron estrategias para fomentar la reestructuración productiva.

En el sector laboral, por ejemplo, han ido moderándose o desapareciendo gradualmente los obstáculos al trabajo dominical y a la jornada nocturna para la mujer, así como la reglamentación salarial igualitaria, el salario mínimo obligatorio y las limitaciones o los controles administrativos para el licenciamiento. Al mismo tiempo, los gobiernos dieron apoyo financiero a las empresas en proceso de reestructuración, otorgaron subsidios para las inversiones en investigación o para sanear la situación de los grupos y redujeron cuando fue posible el peso de las cargas sociales.

En Francia la política pública cambió radicalmente a partir de 1983. La ayuda estatal a los sectores en dificultades, como la siderurgia, la construcción naval y el carbón, se suspendió totalmente. El Estado aceptó apoyar sólo a los sectores que enfrentan la crisis por medio de una reestructuración profunda de su organización productiva. La asistencia pública no disminuyó, sino que se reorientó de los sectores "en dificultades" a aquellos "con futuro".

El objetivo general de las políticas de desreglamentación pública fue obtener una mayor flexibilidad productiva. La flexibilidad del empleo, del mercado financiero, de las inversiones industriales y de la protección social, rápidamente se convirtió en característica dominante; en respuesta los grandes grupos tuvie-

4. En una reciente visita a Francia, el Ministro de Industria Pesada de la URSS inició su conferencia señalando que a su país hay que considerarlo subdesarrollado, en especial en el sector industrial. *Le Monde*, 11 de julio de 1989, p. 24.

ron que adecuar sus políticas. En la actualidad todos los consorcios agroalimentarios han adoptado la política de flexibilidad como parte de su estrategia de reconcentración productiva. Así, la especialización flexible es la consigna central de la restructuración.

### La transformación de las pautas de consumo

Desde hace unos años se ha estancado el consumo de productos alimentarios en Europa, Japón y Estados Unidos. En Francia, por ejemplo, el consumo de alimentos transformados que de 1960 a 1980 creció 2.5% anual, en los cinco años siguientes lo hizo a apenas 0.5%. El conjunto de los países desarrollados ha entrado en una etapa de "saciedad", que implica una saturación relativa del consumo, así como una caída también relativa del gasto alimentario. De un coeficiente presupuestario de 40% en los años sesenta, las erogaciones en alimentos de las familias de esos países disminuyeron a 20% en 1980. Ese descenso no impidió que aumentara el valor absoluto de los gastos alimentarios, lo que se explica por el incremento del ingreso real de los consumidores.<sup>5</sup>

El cambio del comportamiento de los consumidores obedece a factores como:

- Diversificación de los lugares de consumo.
- Multiplicación del tipo de productos consumidos.
- Cambios en las formas de preparación de los productos.

Cambios sociales, como el aumento del empleo para las mujeres, la disminución del número de hijos y el crecimiento de las familias monoparentales, así como el incremento de los comedores en los lugares de trabajo, han dado lugar al auge del consumo fuera de casa. Esto afecta directamente la oferta alimentaria, pues las empresas deben crear productos adecuados a las nuevas necesidades.

La importancia de la comida fuera del hogar se evidencia en ciudades como París, donde 40% de sus habitantes come una vez al día en escuelas, hospitales, comedores de empresas y restaurantes.

Otros elementos que inciden en la diversificación de la oferta son el aumento de la expectativa de vida, la aparición de la tercera edad como mercado específico, la necesidad de los consumidores actuales de ampliar y diferenciar su consumo, el surgimiento de nuevas técnicas de cocina, como el horno de microondas, así como el deseo de disminuir el tiempo de preparación de los alimentos.

La oferta alimentaria, principalmente en Europa y en Estados Unidos, ha transitado de la segunda guerra a la actualidad por tres etapas diferentes. La primera, que cubre hasta el final de los años cincuenta, se caracterizó por una estructura piramidal con tres tipos de consumidores: un importante mercado popular de

GRÁFICA 1

*Evolución de la estructura de los mercados de consumo*



bajos niveles de ingreso, otro de consumo intermedio y uno refinado y de altos niveles de ingreso (véase la figura 1 de la gráfica).

En los años sesenta se registró una evolución importante en el mercado intermedio de consumo. Como resultado de las políticas fordistas, el sector de ingresos medios aumentó de manera notable, formándose una estructura romboidal de consumo (véase la figura 2 de la gráfica). En ese período surgió la producción masiva de alimentos transformados, que si bien no presentan una gran diferenciación, sí aumentan su calidad en la medida en que crece la solvencia del mercado.

En el decenio de los ochenta se produjo un verdadero viraje en la conformación del mercado. El considerable aumento de la solvencia de los consumidores y el costo relativamente bajo de los alimentos —frente a otros productos industriales o los servicios— propició una estructura matricial de consumo (véase la figura 3 de la gráfica). En esta nueva configuración, los individuos se preocupan por obtener una mercancía bien diferenciada y de calidad, aunque por ella deban pagar un precio mayor. Dada la solvencia de los consumidores, casi todos los sectores sociales están en posibilidad de adquirir algún producto de estas características. Así, la oferta alimentaria se transforma en matricial; esto es, por cada tipo de producto alimentario (bebidas, carnes, galletas, productos congelados) existe una amplia gama que incluye desde un costo unitario reducido para alimentos masivos poco transformados hasta precios elevados para productos de mayor grado de elaboración y muy diferenciados. El consumidor encuentra productos distintos con precios diferentes y opta por el perfil de consumo que le es propio: ciertos bienes los elige conforme al costo y otros según la diferenciación.

Las grandes transnacionales tienden a especializarse en los productos más diferenciados, en los que los valores agregados industriales son mayores y los beneficios más altos. Si en los sesenta se interesaban en los mercados de los países en desarrollo, en función del tipo de producción masiva que realizaban, en los años ochenta tienden a abandonarlos por la crisis de solvencia de esos mercados y el tipo de especialización productiva.

### La evolución de la competencia

La apertura de la economía y la evolución de los patrones de consumo obliga a las empresas a una restructuración que altera las formas clásicas de competencia. Ésta se presenta de dos maneras: a) entre actores productivos que buscan satisfacer una

5. Martine Padilla, "Les modèles de consommation alimentaire dans le monde et l'internationalisation de l'agro-industrie", ponencia presentada en la reunión Strategia di Internazionalizzazione dell'Industria Alimentare Europea, Milán, 3 de marzo de 1988.



misma demanda de los consumidores, y b) entre actores de peso que operan en distintas etapas de una misma cadena alimentaria.

Para hacer frente a la competencia entre ofertas similares, las grandes empresas han procurado buscar una diferenciación del producto. Tratan de obtener una posición monopólica en un mercado bien diferenciado donde sea difícil penetrar. Una vez que los competidores entran en ese mercado, la empresa debe obtener un nuevo producto con el que repite el ciclo de ventaja monopólica. Para mantener siempre esta situación debe realizar inversiones importantes en la innovación de los productos. Como resultado de la situación monopólica la empresa obtiene un sobreprecio, el cual tiende a disminuir en la medida en que la competencia penetra en el mercado y ofrece un producto de calidad similar a un precio menor. Otra ventaja de los mercados nuevos es que existe un menor riesgo de que eventualmente concurren productos sucedáneos. Éstos aparecen después de que se ha creado el nuevo mercado, pero no impiden el primer período de la etapa monopólica.

La competencia entre las empresas y los grupos de distribución ha sido muy importante en los últimos 15 años. En una primera etapa éstos obligan a los consorcios alimentarios a disminuir sus márgenes de ganancia y a pagar un derecho por vender sus productos. La respuesta de los grupos agroalimentarios, en especial los más grandes como la Unilever, la Nestlé, la BSN o la Grand Metropolitan, consistió en invertir sumas considerables en publicidad, crear marcas muy prestigiadas y obligar a los distribuidores a venderlas. Al establecer una relación directa entre los productores y los consumidores mediante la publicidad, las empresas obligan a las distribuidoras a aceptar sus marcas y con ello mejoran su posición negociadora respecto a los márgenes de utilidad.

Así, la publicidad refuerza la actividad de los grupos de dos maneras: por un lado, les permite aumentar sus segmentos de mercado frente a la competencia y, por otro, mejora su posición negociadora ante los grupos de distribución.

La creación de marcas de prestigio favoreció la estructuración de un mercado diferenciado y jerarquizado de oferta alimentaria. En cada rama surgen los productos "de marca", bien diferenciados por la publicidad, de mayor calidad y más caros. De igual modo, aparecen productos intermedios —no diferenciados—, también de calidad y a precios medios, así como otros más económicos y de menor calidad. Las marcas de las empresas de distribución no compiten con las de las transnacionales, pues se concentran en la gama de productos no diferenciados, de calidad y precios más bajos y, por supuesto, con menores márgenes de ganancia.

### *El efecto del marco internacional*

**A**demás del ambiente nacional y de la apertura de las economías, la dimensión internacional es cada vez más importante en las actividades de los grupos. Un primer elemento que se debe considerar es la evolución de los principales mercados donde operan los grupos. La situación macroeconómica de un país donde se ubican las filiales, determinará a corto plazo los resultados de éstas y a mediano la evolución del grupo en su conjunto.

Otro factor de escala realmente internacional es la innovación

tecnológica. Las tres grandes revoluciones técnicas recientes —la informática, la automatización-robotización y las biotecnologías— han cambiado profundamente las formas de producción. Cuando una empresa importante obtiene una mejora técnica notable en algún lugar del mundo, sus competidoras están obligadas a integrarla lo más rápidamente posible a fin de mantener su capacidad competitiva. En este sentido, el mercado tecnológico ha adquirido una auténtica dimensión internacional.

En la actualidad el éxito de una empresa depende de la forma en que pueda integrar un conjunto de respuestas internas —por medio de una reestructuración— que le permita adaptarse a un ambiente internacional caracterizado por la necesaria flexibilidad productiva y la continua evolución de la demanda en un mercado fuertemente competido, y que, a su vez, la sitúe en condiciones de integrar las innovaciones técnicas para asegurar su concurrencia en los mercados más dinámicos.

### **Los cambios en las relaciones agricultura-industria alimentaria**

#### *La estrategia de diferenciación y la calidad de las materias primas agrícolas*

**F**rente a la competencia y el cambio de los hábitos de consumo que privilegian cada vez más los productos de calidad, las transnacionales alimentarias han puesto en marcha una estrategia de productos diferenciados sobre la base de una política de marca. Uno de los elementos determinantes de ésta es la calidad, que abarca aspectos sanitarios, el sabor, la adecuación a las necesidades de la industria y la cadena productiva (embalaje, transporte y depósito).

La calidad en el aspecto sanitario debe acatar las reglamentaciones oficiales y las exigencias de los consumidores, las cuales son más difusas, aunque sin duda más importantes y complejas. Al respecto, las empresas deben considerar el interés de una parte importante del mercado por productos sanos, así como por los insumos utilizados en la producción agrícola o ganadera. Por ejemplo, la campaña contra el uso de hormonas en esta última, promovida por los grupos de defensa de los consumidores, afectó gravemente el consumo de carnes bovinas.

Tanto en el caso de los productos alimenticios de bajo valor agregado como en los de mayor elaboración, el asunto del sabor reviste cada vez mayor importancia. El consumidor identifica una clase de producto con cierto sabor, de modo que tiende a estandarizar su imagen gustativa. En el caso de los productos cárneos se pretende abordar este problema con un enfoque regional. En el de los productos transformados, la industria química debe aportar a la alimentaria los insumos necesarios para mantener un sabor adecuado en los productos más elaborados.

Para adecuar el suministro de materias primas a los requerimientos de una industria cuya capacidad productiva está en evolución, se precisa de volúmenes estables, entregados en fechas fijas acordes con los ritmos de producción y con una composición molecular invariable. En la medida en que las materias primas permitan procesos de transformación de creciente refinamiento, de los que cada vez se deriven más productos para las industrias alimentaria y química, su composición molecular exigirá más aten-

ción. El directivo de una empresa-química en que se emplean productos agrícolas señalaba la necesidad de que los agricultores tomen conciencia de que en el futuro serán considerados como "molecultores".

El interés por la calidad de las materias primas obliga a repensar toda la cadena alimentaria, desde el cultivo y cosecha de éstas hasta su embalaje, depósito y transporte. Así, este tema, que tanto preocupa a los industriales alimentarios, debido al papel que desempeña en su capacidad competitiva, cubre una extensa gama de problemas que tiende a modificar las relaciones tradicionales entre la agricultura y la industria de transformación.

En la actualidad las industrias transforman la materia prima agrícola en un sinnúmero de productos. Por un lado, esto diluye y resta importancia al costo inicial y, por otro, acrecienta los beneficios al obtenerse una amplia gama de productos cada vez más elaborados y caros. En consecuencia, además del precio, al industrial le preocupa la múltiple transformación de la materia prima según su composición molecular, así como su utilización regular en función de un abasto estable.

#### *¿Hacia un mercado internacional jerarquizado según la calidad de la materia prima?*

La producción de granos en Europa y Estados Unidos ha tenido tradicionalmente costos mayores que en Argentina y Brasil. Los subsidios a la agricultura en aquéllos permiten aumentar la producción y las exportaciones, aunque a un elevado costo; la crisis financiera de la Política Agrícola Común (PAC) mostró claramente los límites de esa estrategia.

Ante el actual proceso de restructuración de la PAC y en un entorno de cambio tecnológico constante, es interesante plantearse si en efecto se tiende a un mercado internacional de diversos niveles. Todo indica que surgirán básicamente dos mercados. Uno formado por las economías desarrolladas, en el cual los agricultores se especializarán en la elaboración de productos de gran calidad y alto precio orientados a satisfacer las necesidades de las industrias alimentaria y química más complejas, y otro, de los países en desarrollo, proveedores de materias primas de calidad variable y de precios más bajos. En el sector de carnes, por ejemplo, se crearía en Europa un mercado de productos de calidad estable (en cuanto a aspectos sanitarios, de sabor y de volúmenes) y caro, al tiempo que se importarían otras más baratas para el consumo intermedio o la venta directa a bajo precio. En el mercado de frutas esta tendencia es en la actualidad muy clara: hay un mercado de precios más elevados que se adecua a las exigencias de calidad de las grandes centrales de compra y otro más barato, de calidad y venta más erráticas.

La importancia de la calidad para la industria obliga a un diálogo permanente, relativamente nuevo, entre el agricultor y el transformador. Esto exige que los industriales estén cada vez más cerca físicamente de los sitios de producción y transformación. Con ello se logra, además de disminuir los costos de transporte, entablar un verdadero diálogo entre los participantes en las distintas etapas de la cadena alimentaria. En particular, en la producción de carnes porcinas esta cercanía facilita la disminución de los costos, lo cual altera las características de la competencia intracomunitaria.

Las exigencias de los industriales en cuanto a la estandarización de los insumos agrícolas implica para los productores una inversión de capital y trabajo. A fin de que ésta se realice con el menor riesgo posible para las partes, se suscriben acuerdos entre los productores y los transformadores que participan en toda la cadena alimentaria. De esta manera, en un contrato con sus proveedores las grandes centrales de compra de los supermercados establecen criterios estrictos de calidad, volúmenes y fechas de entrega a cambio de un sobreprecio, pero sobre todo de la estabilización del mercado.<sup>6</sup>

Así, los criterios de calidad derivados de la evolución de la demanda final conforman un mercado de diversos niveles. En los de los países desarrollados así como en el internacional hay actores que se adaptan a las nuevas exigencias de calidad, en tanto otros continúan con las formas tradicionales de producción. Las ventajas en términos de rentabilidad que obtienen los primeros propicia que se jerarquice de forma progresiva la estructura de producción.

Los productores que operan en los países desarrollados aventajan a sus competidores del extranjero por los menores costos de transporte y el trato más ágil con los utilizadores de la materia prima.

En la actualidad, al criterio tradicional de costo de producción se debe agregar el creciente establecimiento de normas de calidad. Hoy más que nunca aquél está en función de ésta. Por ello, el modelo más adecuado de agroexportación es: calidad máxima (composición molecular estable, volúmenes constantes y un calendario fijo), adecuada a las exigencias de un mercado específico y a los costos más competitivos posibles.

#### **Conclusión**

El primer elemento que se debe señalar es la creciente participación de las grandes empresas agroalimentarias en el mercado mundial. La apertura de la economía de los países y el proceso de integración europeo han desempeñado un papel dinamizador en la internacionalización de los actores productivos. De manera simultánea hay un fuerte aumento de la concentración productiva y de las restructuraciones orientadas a una mayor especialización con más valor agregado.

Un segundo elemento es el creciente poder de los consumidores. La capacidad productiva concentrada debe enfrentar el desafío permanente del mercado, en el cual los consumidores, que tienen ante sí una oferta cada vez más diversificada de bienes y servicios, son los jueces finales. En este nuevo mercado, que se distingue por la rápida evolución de las formas de consumo, los criterios de calidad parecen determinantes.

La respuesta flexible de los actores productivos en un mercado muy competido depende del éxito de sus estrategias tendientes a optimizar sus relaciones con el Estado y con el mercado, modernizar su aparato productivo y elegir la más adecuada distribución geográfica de sus inversiones. □

6. J. C. Montigaud *et al.*, "Le marché des fruits et légumes: les nouvelles conditions de la concurrence", en *Sciences Sociales*, núm. 2, París, marzo de 1989.