



Material diseñado para ser utilizado
en el 1er Seminario Nacional
1º de Septiembre de 2010

▶ **PLAN ESTRATÉGICO
AGROALIMENTARIO
Y AGROINDUSTRIAL
PARTICIPATIVO Y FEDERAL
2010-2016**



**200 AÑOS
BICENTENARIO
ARGENTINO**

Primeros Aportes para la Elaboración de la Matriz

▶ **F.O.D.A. Global del PEA²**
Oportunidades y Amenazas (Primera Parte)

Documento Borrador de Trabajo
*(a ser completado mediante consulta a todos los actores
del Sector Agroalimentario y Agroindustrial Argentino)*

1er Seminario Nacional
1º de Septiembre de 2010

Nota aclaratoria

- Los contenidos de los documentos de trabajo incluidos en el presente material, no necesariamente expresan la opinión del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Los mismos han sido elaborados por el equipo de proyecto del PEA² al solo efecto de relevar la opinión que al respecto tienen los diferentes actores que intervienen en la elaboración del Plan. El documento puede seguir siendo modificado en las sucesivas etapas del proceso y a medida que los diferentes actores vayan aportando comentarios y sugerencias.
- La metodología de trabajo utilizada está basada en la participación permanente y la mejora continua, según aportes de todos los actores convocados a participar en el proceso de construcción del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2016.

Introducción para una mejor lectura de este documento borrador de trabajo

- El presente debe ser considerado un primer documento borrador de trabajo destinado a elaborar una matriz F.O.D.A. (Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas) Global del Sector Agroalimentario y Agroindustrial Argentino. Esta elaboración debe apreciarse como parte del método de los ocho pasos elegido para el desarrollo del PEA².
- Siguiendo la aludida estrategia metodológica este primer borrador de trabajo fue construido mediante la exploración en profundidad de la más reciente bibliografía existente en la materia y la consulta con algunos informantes clave calificados.
- En tal sentido, se considera necesario profundizar este proceso de consulta dado que algunos aspectos de la matriz muestran todavía cierto desequilibrio conceptual y de información disponible. Además, la metodología seleccionada para elaborar el Plan Estratégico parte del principio básico de convocar en consulta a todos los actores del sector agroalimentario y agroindustrial argentino.
- Con este primer borrador se pretende dar inicio a dicho proceso de consulta. Por ello, el presente documento debe considerarse el punto de partida de una futura matriz F.O.D.A. global que será elaborada colectivamente por todos los actores del Sector.
- La matriz F.O.D.A. global que estamos elaborando colectivamente sigue los lineamientos básicos del marco conceptual que puede verse a continuación:

Marco Conceptual



En el gráfico anterior pueden distinguirse los siguientes niveles de análisis:

1. Direccionalidad estratégica definida en términos de Visión, Misión y Objetivos del Plan Estratégico (PEA²), actualmente en elaboración colectiva por parte de todos los actores del Sector, siguiendo para ello los documentos de Visión, Misión y Objetivos desarrollados para la consulta por parte del equipo de trabajo PEA². La direccionalidad estratégica está representada por el círculo central del gráfico.
2. Argentina como límite conceptual para definir por un lado Oportunidades y Amenazas, y por el otro Fortalezas y Debilidades.
3. Las Oportunidades y Amenazas que pueden verse en este documento se identificaron utilizando dos grandes dimensiones externas al límite Argentina país:
 - a. Tendencias/Escenarios Globales: esta gran dimensión está a su vez dividida en cuatro dimensiones que fueron identificadas siguiendo un alineamiento conceptual entre la Matriz presentada en el “Plan Agro 2003-2015, para la agricultura y la vida rural en las Américas - Acuerdos ministeriales hemisféricos (AMH): Temas Estratégicos”, del II CA y los Ejes presentados en “Las fuerzas que impulsan la evolución del futuro o los futuros de la Argentina. Serie Cuadernos del Desarrollo 6. INTA- Unidad de Coyuntura y Prospectiva. Año 2007” del INTA, y los ejes estratégicos de la Misión elaborados por el equipo de proyecto PEA². Dichas dimensiones son:
 - i. Productiva-comercial (Competitividad)
 - ii. Socio-cultural y humana (Equidad)
 - iii. Ecológica-ambiental (Sustentabilidad)
 - iv. Politico-institucional (Gobernabilidad)

b. Actores externos que definen sus comportamientos a partir de las tendencias/escenarios citados en el punto anterior. Los actores fueron a su vez identificados en función de tres dimensiones:

- i. Países demandantes de productos y servicios provenientes del Sector Agroalimentario y Agroindustrial Mundial
- ii. Países con sectores agroalimentarios y agroindustriales oferentes en términos de la demanda anterior.
- iii. Actores componentes de Cadenas Globales de Valor transversales a todos los países.

Para tendencias/escenarios más probables se incluyó información extraída del material bibliográfico y la consulta a expertos que pueden verse al final de este documento. El horizonte de planeamiento utilizado varía (según las fuentes que se tomen en consideración) entre los años 2015 y 2020. Algunas fuentes bibliográficas ofrecen proyecciones un poco más largas (año 2030).

4. Las Fortalezas y Debilidades se identificaron utilizando también dos grandes dimensiones:

- a. Condiciones iniciales de Argentina, a su vez divididas en las mismas cuatro dimensiones utilizadas para el punto 3.a. Las condiciones iniciales pretenden exhibir el panorama de la situación de fecha más reciente posible, restringido esto en términos de la disponibilidad de información y/o análisis de expertos en la materia. Del mismo modo, algunas condiciones iniciales muestran proyecciones de futuro más probables cuando se trata de variables externas al sector agroalimentario y agroindustrial de Argentina (sólo como ejemplo se pueden citar: crecimiento económico, desarrollo demográfico, evolución más probable de variables medioambientales, evolución de algunas variables socioculturales, etc.)
- b. Actores al interior del sistema agroalimentario y agroindustrial argentino, a su vez segmentados en Oferentes (según diversas cadenas de valor) y Demandantes (incluyendo aquí las demandas agroalimentarias agroindustriales del mercado interno).

5. Dada la complejidad conceptual del trabajo que pretende encararse y la utilización de un método participativo para la consulta con actores, este documento borrador presenta sólo información relativa a Oportunidades y Amenazas. Fortalezas y Debilidades están actualmente en elaboración y serán presentadas en un próximo documento.
6. En cuanto a las dimensiones utilizadas para la identificación de Oportunidades y Amenazas, éstas a su vez están segmentadas en Subdimensiones y, dentro de ellas, aparecen aseveraciones rotuladas en términos de conceptos clave.
7. Este borrador de trabajo muestra todavía desequilibrios importantes entre las diversas dimensiones, subdimensiones y conceptos clave. La idea es ir completando el documento borrador con información faltante a partir de la consulta que habrá de iniciarse con actores clave del Sector.
8. Varios de dichos actores tienen actualmente información disponible a partir de ejercicios similares; dicha información será oportunamente incorporada a este primer documento para su progresivo mejoramiento.
9. Adicionalmente, los actores componentes de diferentes cadenas de valor del sector agroalimentario y agroindustrial argentino están elaborando como parte del PEA² matrices F.O.D.A. subsectoriales (maíz, trigo, soja, ganado bovino, etc.). Dichas matrices F.O.D.A. subsectoriales son complementarias de esta matriz F.O.D.A. global que habrá de construirse en consulta con los ya referidos actores del Sector.
10. El material está ordenado de la siguiente manera: en primer lugar se encuentran las OPORTUNIDADES presentadas en dos secciones:
 - Tendencias/Escenarios Globales
 - ActoresEn segundo lugar, se desarrollan las AMENAZAS presentadas del mismo modo:
 - Tendencias/Escenarios Globales
 - Actores
11. Para facilitar la lectura, se incluye a continuación, un índice de contenidos de la Matriz F.O.D.A. Global PEA²



ÍNDICE CONCEPTUAL

Matriz F.O.D.A. Global PEA²



ÍNDICE CONCEPTUAL DE LA MATRIZ F.O.D.A. GLOBAL PEA²

FUENTES	DIMENSIONES			
INTA ¹	TECNO-PRODUCTIVA Y ECONÓMICA	AMBIENTAL TERRITORIAL	SOCIALES SOCIOCULTURALES	POLÍTICO INSTITUCIONALES
IICA ²	PRODUCTIVA-COMERCIAL (COMPETITIVIDAD)	ECOLÓGICA-AMBIENTAL (SUSTENTABILIDAD)	SOCIO-CULTURAL Y HUMANA (EQUIDAD)	POLÍTICO-INSTITUCIONAL (GOBERNABILIDAD)
PLAN ESTRATÉGICO AGROALIMENTARIO Y AGROINDUSTRIAL PARTICIPATIVO Y FEDERAL (2010-2016) ³ PEA ²	EJE ESTRATÉGICO D : Crear riqueza económica con competitividad sistémica, y hacerla crecer de manera sustentable, equitativa y sostenida en el tiempo, promoviendo la innovación tecnológica, previendo y en lo posible atenuando riesgos climáticos y de mercado, e impulsando al mismo tiempo la economía social, la producción para el consumo interno, y la generación de oferta exportable que permita el acceso a los mercados internacionales con énfasis en la integración e intercambio comercial con Latinoamérica y el Mercosur EJE ESTRATÉGICO E : Generar dicha riqueza económica con creciente Valor Agregado en origen de insumos, procesos, tecnologías, productos, servicios, mano de obra y capital, promoviendo la integración del proceso agroalimentario y agroindustrial en toda su cadena de valor.	EJE ESTRATÉGICO F : Desarrollar los procesos productivos valorizando, conservando, recuperando el medio ambiente, y gestionando de manera sustentable/sostenible los recursos naturales renovables y no renovables.	EJE ESTRATÉGICO C: Crear condiciones para garantizar el desarrollo económico, social y organizacional sustentable, priorizando la inclusión social, el arraigo territorial, el desarrollo rural y de las economías regionales, la equidad, la soberanía y seguridad alimentaria nutricional.	EJE ESTRATÉGICO A: Promover la cooperación, articulación y asociación de la cadena de valor agroalimentaria y agroindustrial y generar los acuerdos necesarios para la elaboración y ejecución del Plan entre los distintos actores políticos, económicos, sociales, científico/tecnológicos, ambientales y territoriales vinculados al Sector; con el Estado cumpliendo un rol indelegable de promotor de un proyecto nacional, regulador y articulador de intereses sectoriales, en pos de un desarrollo equilibrado e inclusivo que garantice el bien común y el interés general de todos los argentinos. EJE ESTRATÉGICO B: Garantizar reglas de juego claras, estables, transparentes y consistentes con la Visión para el mediano y largo plazo, mediante acuerdos-compromiso de todos los actores involucrados y adecuados procesos de Institucionalización del Plan.

¹ Las fuerzas que impulsan la evolución del futuro o los futuros de la Argentina. Serie Cuadernos del Desarrollo 6. INTA- Unidad de Coyuntura y Prospectiva. Año 2007

² Plan Agro 2003-2015, para la agricultura y la vida rural en las Américas-Acuerdos ministeriales hemisféricos (AMH): Temas Estratégicos.

³ Ejes Estratégicos de la Misión del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2016. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Año 2010.

DIMENSIONES			
PRODUCTIVA-COMERCIAL (COMPETITIVIDAD)	ECOLÓGICA-AMBIENTAL (SUSTENTABILIDAD)	SOCIO-CULTURAL Y HUMANA (EQUIDAD)	POLÍTICO-INSTITUCIONAL (GOBERNABILIDAD)
EJE ESTRATÉGICO D EJE ESTRATÉGICO E	EJE ESTRATÉGICO F	EJE ESTRATÉGICO C	EJE ESTRATÉGICO A EJE ESTRATÉGICO B
TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES			
✓ Desarrollo económico y social (Crisis y recuperación económica Mundial; Crecimiento económico; Deterioro términos del intercambio; Mercados). ▪ Crecimiento económico mundial. ▪ Crecimiento de China e India. ▪ Economías desarrolladas y en desarrollo. ▪ Economías latinoamericanas. ▪ Economías de AL y flujo de inversiones. ▪ Crecimiento del comercio mundial. ▪ Proyecciones a mediano plazo. ▪ Cambios cuantitativos y cualitativos. ▪ Desarrollo global acelerado de la cadena de oleaginosas. ▪ Demanda mundial dinámica de productos agropecuarios. ▪ Crecimiento producción de aceites vegetales. ▪ Demanda en aumento de productos de origen animal. ▪ Concentración y diversificación de la	✓ Crisis ambiental global (Calentamiento global; capa de ozono; desertificación) ▪ Impacto del cambio climático. ▪ Efectos del cambio climático. ▪ Escenarios factibles por el cambio climático ▪ Aprovechamiento futuro de energía y calentamiento global. ✓ Densidad demográfica (Procesos demográficos mundiales, edad promedio de la población y	✓ Globalización cultural (Intercambio cultural; Homogeneización cultural) ▪ Globalización cultural. ✓ Cambios en los hábitos alimentarios ▪ Patrones de consumo alimentarios. ▪ Mejora en la calidad de la alimentación. ▪ Tipo de alimentos que tendrán una creciente importancia en la demanda	✓ Nuevo orden mundial (Ascenso de China; consolidación del G20; mundo multipolar; MERCOSUR; rol de los organismos internacionales; impacto de las crisis internacionales; especialización y división internacional del trabajo; gobernabilidad; cooperación internacional). ✓ Integración inter países (Integración económica; integración política; integraciones regionales) ▪ Procesos de integración regional y su impacto en la evolución de los mercados. ▪ Negociaciones internacionales. ▪ Mercosur. ▪ Inserción de China en el mercado mundial agroalimentario. ▪ Inversión en el medio rural por parte del capital urbano. ✓ Relación público – privado

DIMENSIONES			
PRODUCTIVA-COMERCIAL (COMPETITIVIDAD)	ECOLÓGICA-AMBIENTAL (SUSTENTABILIDAD)	SOCIO-CULTURAL Y HUMANA (EQUIDAD)	POLÍTICO-INSTITUCIONAL (GOBERNABILIDAD)
EJE ESTRATÉGICO D EJE ESTRATÉGICO E	EJE ESTRATÉGICO F	EJE ESTRATÉGICO C	EJE ESTRATÉGICO A EJE ESTRATÉGICO B
demanda alimentaria. - Desbalance producción/consumo - Biocombustibles. - Escenario para 2050 - Países asiáticos y demanda de commodities. - BRIC. - Capital urbano e inversión en medio rural. - Estructura y evolución de los mercados internacionales. - Efectos de la crisis. - Demanda internacional concentrada en pocos commodities. ✓ Precios (Commodities; Petróleo , Oleaginosas, Combustibles fósiles) - Evolución de los precios de commodities agropecuarios. - Evolución del precio del petróleo. - Precios de los productos agropecuarios. - Incremento de los precios internacionales. - Paridad cambiaria y costos de producción ✓ Situación financiera internacional (Inversión extranjera real, flujos financieros, volatilidad de	urbanización) - Procesos demográficos mundiales - Expansión demográfica de América Latina - Edad promedio de la población y urbanización ✓ Tensión entre producción y ambiente (Contaminación; sostenibilidad; disputa por recursos naturales). - Relación entre producción y ambiente. - Funciones no agroproductivas. - Disputa por el control de los recursos. - Conflictividad territorial/ambient	internacional. ✓ Cambio en la escala de valores (Pensamiento Moderno- Posmoderno; individualismo / Inmediatez/ consumismo/otros). - Cambios en la estructura de valores humanos. - La pequeña escala de producción. ✓ Trabajo (Informalización del empleo; precarización laboral; pauperización tensión en el mercado laboral; niveles de empleo). - Trabajo rural y cambio tecnológico - Trabajo agroindustrial y cambio tecnológico. ✓ Distribución del ingreso	(Normas de calidad (marco regulatorio)) - Rol de las empresas transnacionales. ✓ Marco Regulatorio Comercial (Barreras arancelarias (dimensión político – institucional); aspectos sanitarios). - Marcos regulatorios nacionales y multilaterales. - Capacidad de investigación. - OGM (Organismos Genéticamente Modificados) y mayor peso del sector privado en I+D. - Concentración en la propiedad de tecnologías clave. - Costos de producción. - Barreras al comercio. - Regulaciones y restricciones - Barreras no arancelarias. - Barreras para-arancelarias en países centrales. - Políticas comerciales internas ✓ Innovación Tecnológica (Productos transgénicos; concentración de proveedores)

DIMENSIONES			
PRODUCTIVA-COMERCIAL (COMPETITIVIDAD)	ECOLÓGICA-AMBIENTAL (SUSTENTABILIDAD)	SOCIO-CULTURAL Y HUMANA (EQUIDAD)	POLÍTICO-INSTITUCIONAL (GOBERNABILIDAD)
EJE ESTRATÉGICO D EJE ESTRATÉGICO E	EJE ESTRATÉGICO F	EJE ESTRATÉGICO C	EJE ESTRATÉGICO A EJE ESTRATÉGICO B
los mercados, salida de capitales, integración financiera, deuda externa, entre otros; políticas monetarias; políticas cambiarias). - Tasas de interés internacionales. - Apreciación del Yuan. - Sistema financiero internacional y políticas monetarias. ✓ Matriz energética (Existencias de petróleo mundiales y combustibles sustitutos) - Estructura y evolución de fuentes de energía no renovables. - Consumo creciente de combustibles fósiles - Reemplazo de combustibles fósiles.	al. - Exigencias a la producción por contaminación ambiental. ✓ Urbanización - Procesos de urbanización en China. - Urbanización en América Latina - Valorización ambiental de lo rural.	(Pobreza) ✓ Medios de comunicación (Rol de los medios de comunicación) ✓ Perfil de los recursos humanos ✓ Competencias ✓ Tecnologías de la información y comunicación ✓ Educación y niveles de alfabetización de la población ✓ Nuevos actores (dentro de las nuevas formas de organización)	- Investigación y desarrollo, innovaciones y tecnologías productivas disponibles. - Centralidad de la innovación tecnológica - Desarrollo de la biotecnología. - Aplicaciones de la biotecnología. - Cambios originados en la biotecnología - Acceso a la información científico-tecnológica. - Desarrollos tecnológicos adicionales. - Innovaciones incrementales: - Dinamismo de la innovación tecnológica. - Creciente consolidación de la biotecnología como base productiva de la agroalimentación. - Aceptación de OMG. - Tecnologías de pequeña escala productiva. - China, biotecnología y autosuficiencia alimentaria:

ACTORES		
DIMENSIONES		
DEMANDA MUNDIAL (productos generados por el sector) (Demanda masiva de productos primarios con escaso valor agregado; cambios cualitativos en demanda de alimentos)	OFERTA MUNDIAL (Mapa de producción mundial del sector)	CADENAS GLOBALES DE VALOR - CVG (Integración productiva; oferta de insumos (concentración de proveedores); nuevas formas de organización (generación de nuevos actores); fondos de inversión)
✓ Demanda alimenticia como negocio global • PRINCIPALES PRODUCTOS ▪ SOJA ▪ TRIGO ▪ CARNES ▪ LACTEOS • PAISES ▪ China ▪ India ▪ Brasil ▪ UE ▪ EEUU ▪ África	▪ Oferta mundial dinámica de oleaginosas. ▪ EEUU y la producción de maíz ▪ Exportadores principales de soja. ▪ El MERCOSUR • PAISES ▪ CHILE, BRASIL, NUEVA ZELANDA ▪ BRASIL ▪ ESTE EUROPEO ▪ CHINA ▪ NUEVOS PAÍSES DE LA UE	▪ Producción en redes ▪ Estructura y evolución de las cadenas globales de valor. ▪ Oferta de insumos y maquinaria. ▪ Cambios al interior de las cadenas de valor ▪ Esquemas de organización de la producción al interior de las cadenas de valor ✓ Matriz de competitividad ▪ Competitividad de la producción argentina ▪ Condiciones de competencia y competitividad en el mercado internacional ▪ Importancia de la escala

OPORTUNIDADES

Matriz F.O.D.A. Global PEA²



OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

**PRODUCTIVA-COMERCIAL
(COMPETITIVIDAD)**

**EJE ESTRATÉGICO D
EJE ESTRATÉGICO E**

- ✓ **Desarrollo económico y social**
(Crisis y recuperación económica Mundial; crecimiento económico; deterioro términos del intercambio; mercados)

Crecimiento económico mundial: Se proyecta hacia el 2020 un crecimiento de la economía mundial, promedio, del 3,1%.

Crecimiento de China e India: Se proyecta hacia el 2020 un crecimiento del PBI del 7% anual para China y del 6% anual para la India.

Economías desarrolladas y en desarrollo: La desaceleración de las economías desarrolladas se verá en el futuro compensada por el crecimiento de las economías en desarrollo, particularmente China e India.

Economías latinoamericanas: Pese a los efectos de la última crisis económica global, las economías latinoamericanas muestran y seguirán a futuro mostrando signos de dinamismo, constituyendo un factor importante para el sector agroalimentario argentino, en tanto que son un destino significativo de sus exportaciones.

Economías de AL y flujo de inversiones: El crecimiento económico esperado en las economías de América Latina constituye un factor de atracción para que capitales extrarregionales destinen allí inversiones productivas. Esta tendencia puede profundizarse en los próximos años.

Crecimiento del comercio mundial: Se proyecta hacia el 2020 un importante crecimiento del comercio mundial agroalimentario por la demanda, principalmente, de China e India. Hacia 2016 se prevé que el comercio mundial de los principales granos alcance a los 400 millones de toneladas, un 30% más que en el período base 2005/06.

OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

PRODUCTIVA-COMERCIAL (COMPETITIVIDAD)

EJE ESTRATÉGICO D EJE ESTRATÉGICO E

Proyecciones de mediano plazo: La mayor parte de los organismos e instituciones internacionales especializados coinciden que las perspectivas de mediano y largo plazo del comercio de alimentos son muy alentadoras en virtud de que se anticipa un contexto macroeconómico favorable, complementado por otras circunstancias que incentivan el consumo

Cambios cuantitativos y cualitativos: El dinamismo de los mercados internacionales se ve expresado tanto en su incremento cuantitativo de volúmenes comercializados, como en los cambios cualitativos de los bienes transados, destacándose el incremento en la demanda de biocombustibles, de productos diferenciados por lugar de origen, sistema productivo o carácter simbólico (comercio justo, por ejemplo), etc.

Desarrollo global acelerado de la cadena de oleaginosas: Se verifica un desarrollo global acelerado de la cadena de las oleaginosas (en particular, la soja) originado en diversas razones que confluyen en las últimas décadas: mayores demandas de uso alimenticio, desplazamiento de la demanda hacia carnes (producidas con subproductos de la molienda), crecimiento económico de países populosos de desarrollo intermedio, inducciones para lograr una matriz energética distinta, etc. Las perspectivas parecen indicar que dicha tendencia se mantendrá por algunos años.

Demanda mundial dinámica de productos agropecuarios: Las proyecciones de los Organismos Internacionales especializados sugieren que la demanda mundial de productos agropecuarios, especialmente de aquellos en los cuales Argentina tiene una buena competitividad, será especialmente dinámica en los siguientes años.

Crecimiento producción de aceites vegetales: Se prevé un crecimiento en la producción del orden del 2,8% anual de aceites vegetales (soja, girasol y olivicultura) impulsado por el incremento de la demanda para el consumo humano y la producción de biocombustibles.

OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

PRODUCTIVA-COMERCIAL (COMPETITIVIDAD)

EJE ESTRATÉGICO D EJE ESTRATÉGICO E

Demanda en aumento de productos de origen animal: En productos de origen animal (carne vacuna, porcina y aviar, miel y lácteos e indirectamente alimentos para la ganadería), la demanda seguirá en aumento, impulsada principalmente por el mayor consumo de carne y lácteos en los países en desarrollo debido a un alto crecimiento del ingreso per cápita. Asia y especialmente la China podrían ser el motor de este incremento. Se prevé un incremento de la demanda de lácteos del 2,5%, de carne aviar del 1,9%, de carne porcina del 1,8% y de carne bovina del 1,6% anual.

Concentración y diversificación de la demanda alimentaria: Si bien la demanda alimentaria se concentra en unos pocos rubros de commodities, igualmente se detectan nichos productivos altamente dinámicos, que reffuerzan la diversidad de la demanda y que pueden ser puntos de difusión de innovaciones y de crecimiento económico y desarrollo sectorial.

Desbalance producción/consumo: En el mundo se consume más de lo que se produce, originando una disminución de la reserva de commodities alimentarias, dando espacio a que se incremente notablemente la producción, teniendo asegurada la colocación en los mercados consumidores.

Escenario para 2050: Las proyecciones internacionales arrojan la necesidad de duplicar la oferta alimentaria actual hacia el año 2050. El 80% de ese incremento deberá provenir de tierras actualmente en uso, lo que implica la ineludible necesidad de incorporar innovaciones tecnológicas que incrementen la productividad.

Biocombustibles: Los biocombustibles que serán necesarios para cumplir con las normativas referidas a la sustitución de combustibles fósiles aprobadas en diversos países incluyendo EEUU, UE y Argentina, resultará en una demanda derivada de algunos productos agrícolas como la soja, maíz y algunos productos nuevos como cártamo y colza.

Países asiáticos y demanda de commodities: El mercado de los países Asiáticos es el de mayor crecimiento. En estos mercados la política de relaciones internacionales y la política comercial es importante. El papel del estado seguirá siendo decisivo. La demanda estará concentrada en commodities y en productos con un bajo nivel de procesamiento.

OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

PRODUCTIVA-COMERCIAL (COMPETITIVIDAD)

EJE ESTRATÉGICO D EJE ESTRATÉGICO E

BRIC: Los BRIC (Brasil, Rusia, India y China), como importantes mercados de destino, han potenciado su relevancia en la economía global. Entre los años 2000 y 2008, este grupo de países contribuyó con dos tercios al crecimiento del producto mundial agregado, aumentando su participación del 37% al 45%. Están asumiendo, a su vez, una mayor participación en la gobernabilidad financiera internacional, mediante sus transferencias de recursos al Fondo Monetario Internacional. El crecimiento y protagonismo de los BRIC es una tendencia que continuará, cada vez con más fuerza, hacia el futuro.

Capital urbano e inversión en medio rural: Creciente interés del capital urbano de invertir en el medio rural.

✓ **Precios**
(Commodities; petróleo; oleaginosas; combustibles fósiles)

Evolución de los precios de commodities agropecuarios: Los precios de los productos agropecuarios se perfilan por arriba de los del quinquenio y década pasada, aunque algunos productos puedan tener una tendencia leve a la baja hacia el final del horizonte de estudio, de acuerdo a las proyecciones realizadas por FAO OCDE a 2016.

✓ **Situación financiera internacional (inversión extranjera real, flujos financieros, volatilidad de los mercados, salida de capitales, integración financiera, deuda externa, entre otros; políticas monetarias; políticas cambiarias)**

Tasas de interés internacionales: El sistema financiero mundial experimenta la presencia de reducidas tasas de interés y de ahorro excedente, lo cual abre posibilidades a que se obtenga financiamiento a inversiones productivas en distintas regiones del planeta en los próximos años.

OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES	
DIMENSIÓN	
PRODUCTIVA-COMERCIAL (COMPETITIVIDAD)	
EJE ESTRATÉGICO D EJE ESTRATÉGICO E	
Apreciación del Yuan: Una política cambiaria más flexible que la actual (subvaluada), que conduzca a una apreciación del yuan, llevaría a un mayor poder adquisitivo de la moneda china y a una menor competitividad de sus exportaciones.	
✓ Matriz energética (Existencias de petróleo mundiales y combustibles sustitutos)	
Estructura y evolución de fuentes de energía no renovables: El paulatino agotamiento de las reservas de recursos naturales no renovables proveedores de energía, como el petróleo y el gas, impulsara la investigación y el desarrollo de nuevas fuentes de energía, destacándose entre ellas los biocombustibles. Este desarrollo, potenciado por aquel agotamiento y por las necesidades de reducción de los efectos contaminantes de los combustibles fósiles, implica un estímulo creciente a la producción agrícola, esta vez no destinada a la alimentación humana o animal, sino a la producción de dichos biocombustibles.	

OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

ECOLÓGICA-AMBIENTAL
(SUSTENTABILIDAD)

EJE ESTRATÉGICO F

- ✓ **Crisis ambiental global**
(Calentamiento global; capa de ozono; desertificación)

Impacto del cambio climático: El impacto del cambio climático sobre la agricultura será limitado en los próximos 20 años.

- ✓ **Densidad demográfica**

Procesos demográficos mundiales: Se proyecta hacia el 2020 una tasa anual de crecimiento de la población mundial del 1,1%. La misma es de 0,4% en el promedio de los países desarrollados, un 0,1% en la ex URSS y un 0,9% en los EEUU. En los países en desarrollo, si bien será la mitad de la década del 70, supera bastante a los países desarrollados. En China, sería de 0,6% y en India del 1,3%. Cabe señalar que estos dos países reúnen actualmente un tercio de la población mundial.

Expansión demográfica de América Latina: Los países de América Latina y el Caribe continuarán representando –en vista al 2050- el 7,5% de la población mundial, pero incrementarán su participación en el total de la población de los países en desarrollo, del cerca del 80% en el año 2000, al 86,5% en 2050.

Edad promedio de la población y urbanización:

Se espera un creciente aumento de la población urbana en relación a la población rural y un aumento de la edad promedio de la población, lo que implicaría un aumento sobre la demanda de alimentos

OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES	
DIMENSIÓN	
ECOLÓGICA-AMBIENTAL (SUSTENTABILIDAD)	
EJE ESTRATÉGICO F	
✓ Tensión entre producción y ambiente (Contaminación; sostenibilidad; disputa por recursos naturales) Relación entre producción y ambiente: Se espera una creciente demanda de parte de la sociedad por tecnologías asociadas al cuidado de la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas. Avances en: a) La existencia de información satelital de mayor calidad y accesibilidad b) Métodos de laboratorio que con la utilización de ADN simplifiquen y faciliten el trabajo taxonómico. c) Mayor disponibilidad de equipamiento que permita monitorear variables abióticas y bióticas en ecosistemas, aún en los más remotos. d) El desarrollo de modelos matemáticos que faciliten la interpretación de la información y la identificación de relaciones causales entre la utilización de los recursos y su conservación. e) Desarrollo conceptual en la interfase entre las disciplinas ambientales y las económicas y sociales. Funciones no agroproductivas: Revalorización de las funciones no agroproductivas del espacio rural.	

OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES	
DIMENSIÓN	
ECOLÓGICA-AMBIENTAL (SUSTENTABILIDAD)	
EJE ESTRATÉGICO F	
✓ Urbanización Procesos de urbanización en China: La participación de la población urbana en la población total creció del 26% en 1990, al 39% en 2002. En este fenómeno tiene un fuerte impacto el proceso de migración del campo a la ciudad de los trabajadores chinos. El proceso de crecimiento en China, asociado a la industrialización, ha provocado que, del inicio de las reformas, 100 millones de trabajadores rurales hayan pasado a residir en las ciudades. Se espera que en 2020 al menos el 50% de la población china viva en las ciudades, lo que implicaría importantes impactos en el mapa mundial. Urbanización en América Latina: La población de América Latina y el Caribe experimentará un crecimiento de su población urbana reduciendo la participación de la población rural en el total, del 22% en el año 2000, al 15% en el 2050. Valorización ambiental de lo rural: Crecimiento de la valorización ambiental del territorio rural.	

OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

SOCIO-CULTURAL Y HUMANA
(EQUIDAD)

EJE ESTRATÉGICO C

✓ **Globalización cultural** (Intercambio cultural; homogeneización cultural)

Globalización cultural: La intensificación de las relaciones económicas y productivas a nivel global abren perspectivas altamente alentadoras a aquellos países que logren adecuar su oferta a las características cambiantes de la demanda mundial.

✓ **Cambios en los hábitos alimentarios**

Patrones de consumo alimentarios: Se espera que para antes del 2015 aumente la proporción de la población urbana en relación a la población rural, cambiando los patrones de consumo alimentarios, haciendo de los alimentos de mayor calidad (base proteica, calorías de origen animal, de los aceites y de las grasas, y en menor medida de los comestibles almidonados) los más requeridos. A medida que aumenta el ingreso, los consumidores generalmente diversifican su dieta: dejan de consumir exclusivamente alimentos básicos e incluyen más carne, frutas, vegetales y alimentos procesados. Estos cambios en el consumo incrementan la demanda importadora de productos forrajeros y productos alimenticios de alto valor (productos frescos y semi-procesados). Históricamente, esta situación ha dado lugar a aumentos en las exportaciones especialmente de carne y alimentos procesados, se espera que suceda lo mismo en los próximos años como consecuencia del fenómeno descrito.

Mejora en la calidad de la alimentación: Mejora en los próximos años de la calidad de alimentación de poblaciones marginadas y mayor sofisticación de las ricas.

OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

SOCIO-CULTURAL Y HUMANA
(EQUIDAD)

EJE ESTRATÉGICO C

Tipo de alimentos que tendrán una creciente importancia en la demanda internacional:

- a) La alimentación se vinculará más estrechamente a un concepto de salud integral del consumidor (salud + calidad de vida). Los atributos de inocuidad, calidades y características especiales asociadas a la salud etc., tendrán una valoración especial.
- b) Las exigencias con respecto a la contaminación ambiental irán progresivamente en aumento. La producción primaria e industrial deberá adecuarse a las normativas correspondientes.
- c) La demanda de “snacks” y alimentos “indulgentes”, es decir, que responden a deseos especiales.
- d) Los alimentos frescos, lo que supone la conservación de los atributos sensoriales y nutricionales asociados a esta condición del alimento.
- e) Los alimentos procesados que resultan de fácil consumo y/o preparación (“convenience”).
- f) Los alimentos funcionales. Están siendo descubiertos los atributos funcionales de muchos alimentos tradicionales que contienen compuestos beneficiosos para la salud más allá de la nutrición básica, mientras nuevos productos se están desarrollando.

La agregación de valor en la producción de alimentos tenderá a orientarse en función de este escenario.

OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

SOCIO-CULTURAL Y HUMANA
(EQUIDAD)

EJE ESTRATÉGICO C

✓ **Cambio en la escala de valores (Pensamiento Moderno- Posmoderno; Individualismo / Inmediatez/ consumismo/otros)**

Cambios en la estructura de valores humanos: El proceso de globalización encierra una faceta socio-cultural, tendiendo a la homogeneización de valores (pero también dando lugar a procesos de revalorización de lo particular), todo lo cual constituye también una ventana de oportunidades para posicionar productos alimenticios o agroindustriales que, cada uno a su modo, respondan a los cambiantes encuadres culturales y sociales de nivel global.

La pequeña escala de producción: Revalorización de la pequeña escala de producción por parte de los consumidores urbanos.

✓ **Trabajo**

(Informalización del empleo; precarización laboral; pauperización; tensión en el mercado laboral; niveles de empleo)

Trabajo rural y cambio tecnológico:

El ritmo de difusión de innovaciones requiere de una mano de obra más calificada, con competencias específicas, y que sea adaptable a los cambios en la organización del trabajo. Y para esto presentan ventajas los sistemas socio-educacionales donde la enseñanza rural está más difundida y actualizada.

Trabajo agroindustrial y cambio tecnológico:

En este ámbito también el cambio tecnológico es dinámico y requiere de la adecuabilidad inmediata de los procesos de trabajo, para lo cual aquellas estructuras laborales flexibles y con mayor capacitación encontrarán un mejor posicionamiento en el futuro.

OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

SOCIO-CULTURAL Y HUMANA
(EQUIDAD)

EJE ESTRATÉGICO C

- ✓ **Distribución del ingreso**
(Pobreza)
- ✓ **Medios de comunicación**
(Rol de los medios de comunicación)
- ✓ **Perfil de los recursos humanos**

Competencias:

Los recursos humanos involucrados en la producción agroalimentaria deberán exponer crecientes niveles de capacitación, exhibiendo competencias flexibles y actualizadas, lo que requerirá por parte de los titulares de las empresas, la necesidad de establecer planes de capacitación permanente de su personal.

- ✓ **Tecnologías de la información y comunicación**
- ✓ **Educación y niveles de alfabetización de la población**

OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

POLÍTICO-INSTITUCIONAL
(GOBERNABILIDAD)

EJE ESTRATÉGICO A
EJE ESTRATÉGICO B

✓ **Nuevo orden mundial**

(Ascenso de China; consolidación del G20; mundo multipolar; MERCOSUR; rol de los organismos internacionales; impacto de las crisis internacionales; especialización y división internacional del trabajo; gobernabilidad; cooperación internacional)

✓ **Integración inter países**

(Integración económica; integración política; integraciones regionales)

Procesos de integración regional y su impacto en la evolución de los mercados: El MERCOSUR/América del Sur es y seguirá siendo proveedor común de blindaje energético, financiero, político- institucional (como estabilizador y regulador de la paz y seguridad) y fundamentalmente económico-comercial.

Negociaciones internacionales: Dos negociaciones pueden mejorar el acceso al mercado de la UE por Argentina: una es la que están siguiendo el MERCOSUR y la UE para alcanzar un acuerdo de libre comercio; la otra es la negociación agrícola en la Ronda Doha de la OMC. En ambos casos se podrían mejorar las condiciones de acceso para los bienes agrícolas de la Argentina. Pero son dos negociaciones que por ahora avanzan de manera muy lenta.

A partir de la firma del Acuerdo sobre Agricultura de la Ronda Uruguay (1994), la India tomó algunas medidas para la liberalización del comercio exterior agropecuario. Entre ellas, la remoción de restricciones cuantitativas a la importación, la “tarificación” de las barreras no arancelarias, la reducción del número de productos sujetos a comercialización estatal y la relajación de las cuotas de exportación. Estas acciones fueron asimétricas para las distintas ramas del sector agroalimentario indio. Muchas de ellas permanecen altamente protegidas, manteniendo sus niveles de autosuficiencia. La liberalización comercial ampliada a otras ramas abriría diversas oportunidades para Argentina.

Profundización del comercio intrabloque, particularmente del MERCOSUR.

OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

POLÍTICO-INSTITUCIONAL
(GOBERNABILIDAD)

EJE ESTRATÉGICO A
EJE ESTRATÉGICO B

✓ **Relación público – privado**

✓ **Marco Regulatorio Comercial**
(Barreras arancelarias (dimensión político – institucional); aspectos sanitarios)

Marcos regulatorios nacionales y multilaterales:

Sustancial cambio del escenario institucional, en el cual prevalecerá una creciente complejidad en cuanto a los sistemas de gestión del proceso tecnológico y la necesidad de una mayor atención a los instrumentos referidos a la promoción de redes de investigación, la vinculación público-privada y la promoción de inversiones, la gestión de la propiedad intelectual, el desarrollo de sistemas regulatorios para la protección del ambiente y los derechos de los consumidores y la explícita incorporación de lo tecnológico en los procesos de negociación y comercio internacional .

Capacidad de investigación: La capacidad de investigación, especialmente en el sector público, es un desafío que estas áreas presentan y se debería afrontar y desarrollar con una estrategia de vinculación internacional para tener el mejor acceso posible a la I+D+i que se realiza a nivel mundial.

✓ **Innovación Tecnológica**
(Productos transgénicos; concentración de proveedores)

Investigación y desarrollo, innovaciones y tecnologías productivas disponibles:

Se detecta un conjunto de tecnologías disponibles y grandes líneas de investigación que significan una ventana de oportunidades importantes para el sector agroalimentario, en tanto se sigan desarrollando. Por ejemplo:

OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

POLÍTICO-INSTITUCIONAL
(GOBERNABILIDAD)

EJE ESTRATÉGICO A
EJE ESTRATÉGICO B

- El desarrollo de la biotecnología y la nanotecnología y sus aplicaciones a la producción agroalimentaria.
- Tecnologías que mejoran la calidad, inocuidad y funcionalidad de los alimentos.
- Tecnologías que mejoren la eficiencia en la producción de biocombustibles.
- Tecnologías de procesos de la producción agropecuaria que mejoren la productividad sustentable en ambientes nuevos.
- Tecnologías que permitan la mejor utilización y conservación de los recursos naturales.

Centralidad de la innovación tecnológica:

La necesidad de incrementar la producción agroalimentaria no podrá suplirse solamente con la incorporación de nuevas tierras (lo cual ocurrirá a un ritmo mucho menor que el actual), sino que deberá nutrirse fundamentalmente del desarrollo y difusión de innovaciones tecnológicas, y en particular, de la biotecnología.

Desarrollo de la biotecnología: El escenario más probable en el desarrollo de la biotecnología refiere al contexto institucional dentro del cual funcionará en sistema tecnológico y el proceso de innovación. En este sentido el rasgo saliente es el de un sustancial cambio del escenario institucional, en el cual prevalecerá una creciente complejidad en cuanto a los sistemas de gestión del proceso tecnológico y la necesidad de una mayor atención a los instrumentos referidos a la promoción de redes de investigación, la vinculación público-privada y la promoción de inversiones, la gestión de la propiedad intelectual, el desarrollo de sistemas regulatorios para la protección del ambiente y los derechos de los consumidores y la explícita incorporación de lo tecnológico en los procesos de negociación y comercio internacional.

Aplicaciones de la biotecnología: Aplicaciones de la biotecnología en el área de la agricultura que podrían tener una mayor prioridad son los siguientes:

- a. Desarrollo de resistencia a enfermedades fúngicas, virales y bacterianas.
- b. Desarrollo de tolerancia a estrés ambientales (sequía, temperatura, etc.).
- c. Desarrollo de mapas genéticos y de marcadores moleculares para su aplicación en el mejoramiento de los principales cultivos.
- d. Desarrollo y mejoramiento de cultivos regionales.

OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

POLÍTICO-INSTITUCIONAL
(GOBERNABILIDAD)

EJE ESTRATÉGICO A
EJE ESTRATÉGICO B

- e. Tecnologías vinculadas a la nutrición animal.
- f. Desarrollo de vacunas.

Cambios originados en la biotecnología: Lentamente “el agro” va dejando lugar, a partir del avance de la biotecnología, a “la producción de origen biológico administrado” orientada a satisfacer múltiples demandas productivas (entre ellas las alimenticias) en base a una creciente complejidad organizativa y tecnológica; así, la lógica basada en ventajas comparativas estáticas (suelos y climas propicios) va cediendo ante el concepto de ventajas competitivas dinámicas (basadas tanto en los recursos naturales, como en organización y tecnología).

Acceso a la información científico-tecnológica: El desarrollo de los principales elementos conceptuales y teóricos en esta área del conocimiento es llevado a cabo en las instituciones públicas, incluyendo universidades de los países desarrollados y más recientemente de China y Australia. Dado el carácter público de las instituciones y la naturaleza de bien público de estas tecnologías, las mismas están disponibles y son accesibles para la Argentina. Esta disponibilidad se canaliza principalmente a través de las publicaciones académicas e Internet, y puede suponerse que su difusión está garantizada por el propio interés de los países desarrollados en que dichas tecnologías se conozcan y se apliquen en todo el mundo.

Desarrollos tecnológicos adicionales: Importancia potencial de desarrollos tecnológicos adicionales sobre tecnologías ya existentes y disponibles en el mercado:

- a) el desarrollo de alimentos pre o probióticos.
- b) aplicación y diseño de microorganismos en la protección contra el deterioro de los productos.
- c) diversas aplicaciones microondas y ultrasonido.
- d) aplicaciones de rayos X.
- e) tecnologías de desarrollo de sensores y biosensores.
- f) tecnologías vinculadas al procesamiento de residuos.

OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

POLÍTICO-INSTITUCIONAL
(GOBERNABILIDAD)

EJE ESTRATÉGICO A
EJE ESTRATÉGICO B

Innovaciones incrementales: En los próximos cinco a diez años, habrá un flujo de innovaciones incrementales más que de innovaciones radicales. El proceso va ir acompañado por un constante aumento del número de especies incorporadas y de una diversificación de las fuentes de oferta de las nuevas tecnologías, con países como China transformándose en un proveedor importante de nuevos eventos transgénicos. Esto hace que, aún sin el impacto radical que introdujo la soja, el flujo innovativo futuro sea atractivo para la agricultura argentina.

Dinamismo de la innovación tecnológica: Existe un dinamismo muy intenso a nivel mundial en cuanto a generación y difusión de nuevas tecnologías, en particular de cuño biológico (biotecnologías), lo cual abre expectativas productivas que pueden canalizarse hacia la puesta en producción de nuevas tierras o incrementos en los rendimientos en las zonas actualmente productivas.

El mencionado dinamismo tecnológico se complementa y potencia con el incremento y la densificación de las redes de intercambio económico, productivo, político y cultural a nivel global.

Creciente consolidación de la biotecnología como base productiva de la agroalimentación: El escenario más probable en el desarrollo de la biotecnología es el de una creciente consolidación de la misma como la base de la función de producción de tecnologías para el sector agropecuario. Dentro de este escenario se daría, por una parte, un importante crecimiento de las aplicaciones no OGM a una creciente diversidad de sectores y no sólo de la producción primaria, sino también de la transformación y la industria alimentaria, y al mismo tiempo una también creciente aceptación de las tecnologías OGM en una diversidad de cultivos y características, con una cada vez más importante participación de las aplicaciones de segunda generación – vinculadas a la calidad de los productos y no a las condiciones de producción– y no solamente como parte de la producción primaria, sino también en el uso de las plantas y animales como biofactorias para la producción de proteínas para la industria alimentaria o farmacéutica. Esta creciente diversidad, forzará asimismo, a importantes transformaciones en los sistemas logísticos vinculados a la producción agropecuaria, principalmente a través de la progresiva “descomodización” de la misma.

Aceptación de OMG: Si bien la biotecnología agrícola seguirá suscitando controversia y la inversión en I+D en los países menos desarrollados puede quedar estancada y principalmente dirigida a áreas no relacionadas con el consumo, Europa y Japón permitirán utilizar OMG para piensos animales y se producirá un lento

OPORTUNIDADES TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES	
DIMENSIÓN	
POLÍTICO-INSTITUCIONAL (GOBERNABILIDAD)	
EJE ESTRATÉGICO A EJE ESTRATÉGICO B	
pero gradual aumento de la aceptación del consumidor debido a la ausencia de problemas serios de salud y medio ambiente y al etiquetado. Se prevé que los mercados internacionales aceptarán progresivamente los productos de la OGM (Organismos genéticamente modificados). Por lo tanto la Argentina mantendría las actuales ventajas competitivas generadas por ser un usuario importante de estas tecnologías. Tecnologías de pequeña escala productiva: Existencia de tecnologías específicamente adecuadas a la escala de la agricultura familiar.	

OPORTUNIDADES ACTORES	
DIMENSIONES	
DEMANDA MUNDIAL (productos generados por el sector) (Demanda masiva de productos primarios con escaso valor agregado; cambios cualitativos en demanda de alimentos)	
Demanda alimenticia como negocio global: La producción de agroalimentos se ha convertido en un negocio más de la economía global, adquiriendo -como no lo había hecho hasta los últimos años- una lógica de manufactura, comercialización y distribución fuertemente industrial, con mayores volúmenes de compra y venta, estándares de calidad y empaque, y posibilidad de diferenciar productos segmentando mercados para demandas específicas. La demanda mundial de productos de origen agropecuario va camino a reconfigurarse en base a tres causas: i) un incremento en las demandas por alimentos con mayor valor proteico; ii) una tendencia en aumento en el uso de fuentes vegetales para la producción de energía; y iii) la potencialidad de la producción agropecuaria en la industria, tanto como proveedora de insumos industriales (biomasa), como reemplazante eficiente de ciertos eslabones del proceso productivo industrial por procesos biológicos (el uso creciente de plantas y animales como biorreactores). ➤ PRINCIPALES PRODUCTOS SOJA • El comercio mundial de harina de soja crece enérgicamente durante las proyecciones, aumentando casi 15 millones de toneladas (más de 25 por ciento) en el 2016. Los precios de la harina de soja relativamente más bajos que el de los granos incentivan a los países a importar mayor cantidad de harina de soja y aumentar la oferta de proteínas en la alimentación de sus animales. • Las importaciones de aceite de soja subirán 3.6 millones de toneladas métricas (36%) en las proyecciones, alentadas por el creciente uso en la alimentación y en el biodiesel. China e India serán los mayores importadores mundiales de aceite de soja. Esta demanda se incrementará en casi todos los países y regiones.	

OPORTUNIDADES

ACTORES

DIMENSIONES

DEMANDA MUNDIAL

(productos generados por el sector)

(Demanda masiva de productos primarios con escaso valor agregado; cambios cualitativos en demanda de alimentos)

- Según las proyecciones del USDA las tasas de producción y consumo de las oleaginosas seguirían creciendo en los próximos diez años, sin embargo las proyecciones indican que la tasa de crecimiento del consumo de soja será mayor que la de producción, lo que indica que habría una demanda excedente y que el precio de la soja aumentará.
- Las importaciones de Soja por parte de China están proyectadas a crecer al 6,6% anual llegando a más de 50 millones de toneladas en 2016.

TRIGO

- Se prevé una tasa moderada para el aumento de la demanda mundial (una variación del orden del 12% para el periodo 2006/2015). Los precios se mantendrían relativamente estables con una variación del 3%.

CARNES

- Se estima un aumento en la demanda de carnes. Según las proyecciones realizadas por la OECD y la FAO la demanda mundial de carnes (vacuna, porcina, aviar y ovina) iría en aumento a una tasa anual de crecimiento de aproximadamente 2%. Las proyecciones de los precios de la carne en general muestran un comportamiento dispar ya que en el caso de la carne de ternera para Argentina y la UE se prevén aumentos, en cambio para Australia y EEUU tendrían un retroceso.

LACTEOS

- Las proyecciones de la demanda mundial de los productos lácteos indican que iría en aumento aunque la tasa de crecimiento anual sería un poco menor al 2%. En los países emergentes, en donde se prevé un aumento de los ingresos, el consumo de lácteos se vería incrementado.

OPORTUNIDADES

ACTORES

DIMENSIONES

DEMANDA MUNDIAL

(productos generados por el sector)

(Demanda masiva de productos primarios con escaso valor agregado; cambios cualitativos en demanda de alimentos)

➤ PAISES

CHINA

- Los cambios políticos, sociales y económicos experimentados por China en los últimos 15 años vienen impactando fuertemente en la economía mundial, debido al importante aumento de su PBI a una tasa promedio anual del 8,7%; el tamaño de su población que en el 2005 era de 1307 millones de personas, y la aceleración drástica desde el año 2000 del crecimiento del comercio. El crecimiento sostenido de la demanda, a partir de un notable aumento en los ingresos de la población y de un mayor contacto con el resto del mundo, va cimentando un nuevo patrón de consumo de alimentos como proceso estructural irreversible. Por el lado de la oferta, la pequeña escala de las explotaciones agropecuarias, la baja mecanización, y la restricción en la dotación de tierra y de agua han limitado la expansión de la producción, generando dificultades para la consecución de los siempre vigentes objetivos de China con relación a la seguridad alimentaria, y favoreciendo la apertura al ingreso de alimentos desde el resto del planeta. La inserción de China en la economía global, materializada formalmente mediante su ingreso a la OMC, favorece el desarrollo de un flujo permanente del comercio agroalimentario entre el país y el resto del mundo. La magnitud que dicho flujo pueda alcanzar constituye uno de los grandes interrogantes para el futuro.
- Las proyecciones para China muestran un gran incremento en las importaciones de poroto de soja, aceite de girasol y carne de ave. El aceite de girasol tiene proyectada una tasa promedio de crecimiento del orden del 20%, la soja del 4% y la carne de ave del 16%.
- En el caso de las oleaginosas, las perspectivas de importaciones crecientes se centralizan en la soja, uno de los productos con mayor peso en las importaciones agroalimentarias chinas actuales. Se espera que China continúe comprando volúmenes crecientes de poroto de soja y aumentando su ya elevada participación en las importaciones mundiales.

OPORTUNIDADES

ACTORES

DIMENSIONES

DEMANDA MUNDIAL

(productos generados por el sector)

(Demanda masiva de productos primarios con escaso valor agregado; cambios cualitativos en demanda de alimentos)

- Las importaciones chinas de productos lácteos continuarán incrementándose, si bien con un ritmo de crecimiento menor que el de otros rubros, debido a la oferta doméstica creciente. En cuanto al comercio frutícola, China continúa como importador neto de ciruelas, uvas, naranjas, limones, si bien su incidencia en estos mercados mundiales es menor. Además China parece proyectarse como un demandante neto de granos, si bien con tendencia de utilización para alimentación animal, no obstante lo cual, dado el número poblacional chino, los volúmenes granarios destinados a la alimentación humana son igualmente significativos. Por su lado, la demanda internacional china de carne aviar continuará incrementándose, al igual que la de carne vacuna, si bien la producción interna está modernizándose y creciendo de manera intensa.

INDIA

- El crecimiento continuo de la economía india en las últimas décadas y el incremento en los ingresos per cápita ha generado un aumento en el gasto en alimentos por parte de la población y, conjuntamente con los procesos de urbanización, ha dado lugar a un proceso de cambio estructural en los patrones de consumo de alimentos, manifestado especialmente en la población urbana de clase media, con un aumento progresivo del consumo de carne aviar, huevos, lácteos, aceites vegetales, frutas, hortalizas y alimentos elaborados. La India es un importante productor agropecuario, con altos niveles de autosuficiencia en la mayoría de las ramas que componen el sector agroalimentario. La agricultura aporta el 22% del PBI. Su perfil en el mercado mundial es el de exportador neto y está en los tres primeros lugares en la producción de legumbres, hortalizas, frutas, lácteos y trigo. Sin embargo, en algunos productos específicos (los que han estado sujetos a un mayor grado de liberalización) sus importaciones son significativas. Este es el caso de los aceites vegetales, en donde se ha convertido en el segundo importador mundial.
- El comercio exterior agroalimentario de la India es considerablemente menor que el de China. Las importaciones agropecuarias están muy concentradas en grasas y aceites animales o vegetales con el 53%. Siguen las hortalizas y frutas con el 12% y el 10%, respectivamente. Los productos con mayor dinamismo importador en los últimos años son las preparaciones de frutas y hortalizas, los productos lácteos y las preparaciones de carnes y pescados.

OPORTUNIDADES

ACTORES

DIMENSIONES

DEMANDA MUNDIAL

(productos generados por el sector)

(Demanda masiva de productos primarios con escaso valor agregado; cambios cualitativos en demanda de alimentos)

- La liberación de su comercio exterior supone presiones y desafíos para la política agroalimentaria india, y el curso que ésta adopte en los próximos años será clave para determinar la magnitud y el atractivo de un mercado que en su estado actual se presenta como medianamente complementario con la oferta exportable Argentina.
- La población india creció de 290 millones de personas (según el censo de 2001) a 340 millones en 2008. MGI estima que esta cifra podría trepar a 590 millones en 2030. La economía urbana proveerá el 85% de los ingresos fiscales en dos décadas lo que servirá para financiar el crecimiento sostenido. Se beneficiarán cerca de 200 millones de indios que habitan zonas rurales próximas a los mayores 70 centros urbanos del país. Sin embargo, hoy el 75% de los habitantes urbanos vive en los segmentos económicos más bajos, con cerca de 80 rupias (1.80 dólares) al día. Por tanto, aumentar el desarrollo inclusivo de las ciudades es un pilar estratégico en el proceso de urbanización indio. MGI estima que india crecerá 8% del PBI entre 2009 y 2018, y se estabilizará a 7% entre 2018 y 2030. En 2008, el PBI urbano indio representaba el 58% del total; en 2030, éste explicará el 70% del PBI global.

BRASIL

- Si bien factores como el crecimiento del PBI y el crecimiento poblacional favorecen el aumento de la demanda de importación, las variaciones del tipo de cambio, parece ser decisivas a la hora de explicar los flujos de importación brasileños para varios de los grupos de MOAs. Para estos productos la política que adopte el gobierno brasileiro en materia de tipo de cambio es fundamental para poder predecir cuál será la evolución de las importaciones de MOAs en los próximos 10 años. En términos generales, de continuar un tipo de cambio parecido al actual o inferior (más apreciado) es probable que las importaciones brasileiras de MOAs aumenten, sin embargo, no debe esperarse un incremento brusco debido a que la producción brasileira va en aumento y tiende a autoabastecerse. A pesar de ello, el mercado brasileiro de importación puede ser importante para algunos productos de nuestras exportaciones de MOAs.
- Las posibilidades de expansión de las exportaciones argentinas en el mercado brasileiro se estiman están depositadas en las producciones de carne bovina, carne ovina o caprina; otros productos de origen animal; frutas secas o procesadas; productos de molinería como malta y harina de trigo; aceite de oliva; otros

OPORTUNIDADES

ACTORES

DIMENSIONES

DEMANDA MUNDIAL

(productos generados por el sector)

(Demanda masiva de productos primarios con escaso valor agregado; cambios cualitativos en demanda de alimentos)

azúcares (no de caña o remolacha), incluida la lactosa; cacao en grano; pastas, productos de panadería, pastelería o galletería; hortalizas, legumbres y frutas preparadas; vinos de uva fresca, alimentos preparados para animales, otras preparaciones alimenticias; pescado seco o salado, ahumado e incluso cocido y en segundo lugar en filetes y demás carnes de pescado refrigeradas o congeladas. El mercado de importación de pescado seco o salado, ahumado e incluso cocido es muy importante en relación a lo que la Argentina exporta y es el principal producto importado por Brasil en este rubro.

- Brasil se ha transformado en un socio cada vez más importante para la Argentina, a la vez que ha ganado una presencia creciente en el plano regional e internacional. Si bien Brasil intentó colocarse anteriormente en esta situación, en la actualidad parece contar con los recursos para mantener ese protagonismo. Existe un consenso sobre la importancia de la relación con Brasil, sin embargo las visiones sobre la integración con Brasil son muy diferentes según los intereses de los sectores involucrados. En la integración con Brasil debemos tener en cuenta algunas asimetrías entre los dos países, como la asimetría de tamaño, de participación en mercados, de Industrialización. La asimetría de tamaño se puede tomar como una oportunidad o una amenaza. Se convierte en una oportunidad debido a que es un factor de atracción para actividades y productos que tienen en Brasil un mercado ampliado. Esta posición incluye tanto a los productos en donde la Argentina tiene ventajas competitivas, como en los casos de “Integración Productiva”. En este caso no solo se mejora la participación en el mercado ampliado, sino que también se aprovechan las condiciones de competencia en los mercados internacionales. La modernización en ambos países abrió espacios de cooperación e integración que se deben aprovechar tomando en cuenta el nivel de interés mundial sobre las cadenas de alimentos y bio energía, entre otras.
- Brasil por sus grandes dimensiones en términos de extensión territorial, población y PBI, por su proximidad regional y su participación en el MERCOSUR, es un destino importante a considerar y analizar a la hora de evaluar las posibles oportunidades para las exportaciones argentinas de manufacturas de origen agropecuario (MOAs) en los próximos años. El campo agroindustrial, es un excelente ámbito para la integración con Brasil. La integración productiva en sectores de la agroindustria puede ser un camino hacia la mayor presencia de la región en los mercados internacionales.

OPORTUNIDADES

ACTORES

DIMENSIONES

DEMANDA MUNDIAL

(productos generados por el sector)

(Demanda masiva de productos primarios con escaso valor agregado; cambios cualitativos en demanda de alimentos)

UNIÓN EUROPEA:

- El mercado de productos elaborados y semielaborados con atributos especiales de calidad (orgánicos, omega, etc.) estará principalmente en la UE, pero otros mercados como Japón y Brasil tendrían una cierta importancia.
- Europa es y seguirá siendo nuestro principal mercado para productos agroalimentarios de alta calidad. El destino de las exportaciones de productos orgánicos, es principalmente la Unión Europea. Otro producto que también confirma esta tendencia es la carne bovina de calidad llamada Cuota Hilton. El escenario más posible es una profundización y especialización del comercio incluyendo nichos de mercado y productos especiales.
- La existencia de un nicho selecto de consumidores europeos dispuesto a pagar precios diferenciales por la carne proveniente de ganado criado exclusivamente a pasto sumando al alto poder adquisitivo del mercado europeo se presentan como una importante oportunidad para la producción agropecuaria argentina en términos de cantidad y calidad.
- Producción agropecuaria (poco competitiva) de Europa.
- Confianza lograda en Europa en materia de sanidad, calidad y trazabilidad de los agro-alimentos argentinos.
- Imagen conocida de los alimentos argentinos en función de su producción en condiciones naturales y seguras para el consumidor.
- Áreas de colaboración científica y transferencia de tecnología entre Argentina y la UE, basada en la experiencia y el “know how” de los científicos argentinos, para discutir problemáticas y temas de interés común. Esto daría un marco proactivo y de anticipación a potenciales problemas que pudieran surgir como trabas a las exportaciones argentinas a la UE, aportando las respectivas soluciones científicas.

OPORTUNIDADES

ACTORES

DIMENSIONES

DEMANDA MUNDIAL

(productos generados por el sector)

(Demanda masiva de productos primarios con escaso valor agregado; cambios cualitativos en demanda de alimentos)

ESTADOS UNIDOS:

- Es el mayor mercado mundial de alimentos (u\$s 970.000 millones/año).
- Capturar una pequeña porción ofrece muchas oportunidades de negocios.
- 2do importador mundial (u\$s 94.500 millones en 2009).
- Crecimiento poblacional a pesar de ser desarrollado (1% anual, 3 millones de consumidores más/año) y alto poder adquisitivo resulta en: Duplicación de las importaciones en 10 años y se estima un crecimiento del 35% para 2019 y demanda de productos de alto valor agregado (no commodities), diferente a la composición original de las exportaciones argentinas tradicionales.
- Composición de exportaciones argentinas hacia dicho mercado: 60% de alto valor agregado y origen regional.
 - No Tradicionales (No soja, maíz y trigo, sino té, jugos de frutas, tabaco, ajos, azúcar).
 - Alto Valor Agregado (frutas frescas, vinos, golosinas). Mercado con mayor valor por tonelada exportada.
- Hemisferios opuestos permiten complementación de oferta estacional para frutas y hortalizas, grupo de mayor crecimiento esperado en las importaciones.
- Demanda Calidad, Diversidad, Innovación y Certificación de Origen de los alimentos.
- 5to destino de nuestras exportaciones (u\$s 1.215 millones en 2009) luego de UE, China, Brasil y Chile.

OPORTUNIDADES

ACTORES

DIMENSIONES

DEMANDA MUNDIAL

(productos generados por el sector)

(Demanda masiva de productos primarios con escaso valor agregado; cambios cualitativos en demanda de alimentos)

- Balanza Agropecuaria Favorable (u\$s 1.100 millones, a diferencia de las no agropecuarias que tienen un déficit de u\$s 1.000 millones).
- Crecimiento constante y representan 25%-30% de nuestras exportaciones totales a EE.UU.
- Importaciones en 2009 de u\$s 94.500 millones, 50% Orientadas al Consumidor (u\$s 46.000 millones): vinos, frutas frescas (bananas, palta, uvas, ananá, arándanos, peras, manzanas) frutas y hortalizas procesadas (papas congeladas, vegetales en vinagre, aceitunas); golosinas (galletitas dulces, caramelos, chips, chocolates), hortalizas frescas (tomate, pimientos, espárragos, cebollas), carnes frescas, lácteos (quesos, caseína, leche, manteca), jugos de frutas, nueces. 15% Productos Intermedios (u\$s 15.000 millones): aceites vegetales, aceites esenciales, animales vivos.
14% Productos de la Pesca (u\$s 13.000 millones) 11% Productos a Granel (u\$s 10.700 millones): café, cacao, tabaco, azúcar. 10% Productos Forestales (u\$s 9.800 millones).
- USDA estima 35% de Crecimiento de las Importaciones para 2019 (u\$s 135.000 millones) de: Frutas y hortalizas frescas (64%), Azúcar y derivados (60%), Frutas y hortalizas procesadas (33%), Aceites vegetales (28%), Carnes (26%), Vinos (23%), Lácteos (23%).
- De los u\$s 1.215 millones Exportados en 2009 por Argentina a EEUU 60% Productos Orientados al Consumidor (u\$s 726 millones): vinos, jugos, frutas frescas, golosinas, miel, carnes cocidas, quesos, maní. Pocos llegan a góndola. Sector de Mayor Crecimiento en EE.UU. (100% en 10 años versus 14% para los productos a granel). 21% Productos Intermedios (u\$s 250 millones): aceites vegetales, aceites esenciales, semillas para siembra, caseína; 9% Granel (u\$s 114 millones): tabaco, te, azúcar, aceite de oliva, arroz; 6% Productos de Pesca (u\$s 73 millones); 4% Productos Forestales (u\$s 52 millones).

OPORTUNIDADES	
ACTORES	
DIMENSIONES	
DEMANDA MUNDIAL (productos generados por el sector) (Demanda masiva de productos primarios con escaso valor agregado; cambios cualitativos en demanda de alimentos)	
ÁFRICA • A pesar del lugar destacado que tuvo China en los últimos años en el conjunto de los destinos, la participación de otros países del Lejano Oriente también creció. En 2005, por ejemplo, China absorbió el 9%, India el 3% y otros del Lejano Oriente el 9%. En el 2004 diversos países de África habían absorbido el 10% del total. Estos datos indican que, en los últimos 10 años los mercados han cambiado y se han diversificado y que, con trabajo de desarrollo (privado y público) existen muchas oportunidades por explotar. • Un número importante de países en desarrollo que no pertenecen a los principales bloques comerciales se consolidarán como clientes importantes para Argentina. En un escenario optimista para el desarrollo del África algunos países como Nigeria y Sudáfrica que cuentan con recursos mineros y/o energéticos importantes, podrían ser mercados emergentes de importancia para Argentina. • África, caracterizada por su gran incremento poblacional a pesar del flagelo de grandes problemas en salud pública (SIDA y otras enfermedades masivas) y pobreza extrema ,con su cada vez mayor generación de ingresos por explotación de recursos como petróleo, oro, diamantes, piedras preciosas, productos tropicales y turismo y por ser un países con alto potencial productivo no aprovechado por problemas políticos, étnicos, sanitarios, etcétera significa una gran oportunidad para nuestro país, en materia de exportaciones nacionales como productos básicos, lácteos y alimentos envasados; así como también en materia de transferencia tecnológica y capacitación.	

OPORTUNIDADES

ACTORES

DIMENSIONES

OFERTA MUNDIAL

(Mapa de producción mundial del sector)

Oferta mundial dinámica de oleaginosas: Existe una oferta dinámica de oleaginosas ubicada en distintos países (en particular la soja), acotada en su respuesta, dada la limitada posibilidad de incorporar tierras y el menor ritmo tecnológico como herramienta para cerrar la brecha productiva. Esta dinámica global reciente dio como resultado que los países del Mercosur (especialmente la Argentina y el Brasil y, más recientemente y en menor medida, Bolivia, Paraguay y Uruguay) se conviertan en el epicentro de la oferta mundial de estos granos y semielaborados.

EEUU y la producción de maíz: EE.UU., el principal exportador mundial de maíz, se verá significativamente afectado por la demanda interna para producir etanol. Esta situación genera una oportunidad para las exportaciones argentinas de maíz, que es el segundo exportador mundial de este grano. Este escenario presenta una situación favorable para Argentina que incentivará una mayor siembra de maíz y de esta manera romperá con el creciente monocultivo de la soja de los últimos años.

Exportadores principales de soja: Los tres exportadores principales de soja seguirían siendo Estados Unidos, Brasil y Argentina abarcando más de 90% del comercio mundial durante los próximos diez años.

EL MERCOSUR (sobre todo Argentina y Brasil) se destaca frente a los demás bloques o países, por ser una región donde aún existe espacio para incrementar la producción de materias primas. Bloque compuesto por países con gran potencial en recursos naturales y tasas de crecimiento económico sustentables. Buen desarrollo de comercio intra-regional. Región con mayor reserva mundial de agua dulce y disponibilidad de tierras.

Afianzamiento de Brasil como potencia mundial petrolera

OPORTUNIDADES

ACTORES

DIMENSIONES

CADENAS GLOBALES DE VALOR - CVG

(Integración productiva; oferta de insumos (concentración de proveedores); nuevas formas de organización (generación de nuevos actores); fondos de inversión)

Producción en redes: Los cambios en la producción de agroindustrias van convergiendo hacia la conformación de redes mundiales, con nuevos agentes económicos (los proveedores especializados de tecnologías aplicadas al agro, los nuevos canales de distribución y las grandes cadenas de supermercados, etc.), escalas, asimetrías (económicas, tecnológicas y financieras) y reglas de funcionamiento (en base a nuevas normas que afectan productos y procesos).

Estructura y evolución de las cadenas globales de valor: El desarrollo a nivel mundial de cadenas de valor globalmente articuladas o integradas, genera un dinamismo que alcanza a todos sus integrantes, y por ende, a todas las regiones donde los mismos se asientan.

Oferta de insumos y maquinaria: La oferta de insumos y maquinarias se ve dinamizada y facilitada por la existencia de un canal comercial ágil y moderno, globalmente distribuido, casi siempre articulado a las grandes firmas internacionales.

❖ **Para una descripción más detallada de las cadenas globales de valor ver ANEXO 1**

✓ **Matriz de competitividad**

Competitividad de la producción argentina: Dentro de las cadenas globales de valor de origen biológico, Argentina es fuerte en aquellos eslabones vinculados con su recurso abundante (aquel que le brinda ventajas comparativas estáticas): la explotación del suelo y sus nutrientes, así como también en la primera etapa de transformación industrial. Además, en estos eslabones, el país desarrolló ventajas comparativas dinámicas -al nivel de colocarse en la frontera tecnológica mundial- Sin embargo, el primer eslabón -en el que el país tiene las mayores ventajas- es el que presenta menores elasticidades y que, por lo tanto, conlleva mayores debilidades a la hora de apropiación de parte de la renta internacional. En los otros eslabones (ya sea en la agroindustria, como en la provisión de insumos claves) Argentina no ha logrado desarrollar (¿aún?) suficientes ventajas.

OPORTUNIDADES

ACTORES

DIMENSIONES

CADENAS GLOBALES DE VALOR - CVG

(Integración productiva; oferta de insumos (concentración de proveedores); nuevas formas de organización (generación de nuevos actores); fondos de inversión)

A su vez, tanto la posibilidad de escalar en las tramas internacionales hacia eslabones más complejos (y por lo tanto con mayores rentas) como los efectos multiplicadores sobre el resto de la economía interna, dependen, fundamentalmente, de la forma de organización de la producción interna

- ❖ **Ver Matriz de Competitividad en ANEXO 2 donde se pueden visualizar los principales importadores mundiales de productos agrícolas y la participación de Argentina en dicho comercio.**

AMENAZAS

Matriz F.O.D.A. Global PEA²



AMENAZAS TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

PRODUCTIVA-COMERCIAL
(COMPETITIVIDAD)

EJE ESTRATÉGICO D
EJE ESTRATÉGICO E

✓ Desarrollo económico y social

(Crisis y recuperación económica Mundial; crecimiento económico; deterioro términos del intercambio; mercados)

Estructura y evolución de los mercados internacionales: Los mercados de América Latina parecen como inciertos en cuanto a su crecimiento futuro. Brasil será más autosuficiente en el sector agroalimentario y la creciente integración comercial de los países de América Latina con USA, a través de acuerdos bilaterales, dificultará la ampliación de las exportaciones Argentinas.

Efectos de la crisis: La crisis a nivel mundial ha tenido fuertes consecuencias en las variables reales de la economía, especialmente en la balanza comercial. El comercio mundial sufrió una contracción del 37% en el último año. El comercio de servicios ha caído significativamente menos que el de bienes. El impacto de la crisis global en América Latina se ha manifestado de la siguiente forma:

IED: Caída de entre 35% y 45%

Remesas: Caída de entre 5% y 10%

Precios internacionales: Caída del 29%

Valor expos: Caída del 25%

Comercio regional bienes: Caída del 13%

Sin embargo, se espera en los próximos años una lenta recuperación de los índices de crecimiento económico de los países desarrollados y una recuperación más acelerada de los países latinoamericanos, debido al menor impacto de la crisis en dichos países, mitigada por la demanda sostenida de China.

Demanda internacional concentrada en pocos commodities: La demanda internacional estará concentrada en unas pocas commodities y productos que tienen un

AMENAZAS TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

PRODUCTIVA-COMERCIAL (COMPETITIVIDAD)

EJE ESTRATÉGICO D EJE ESTRATÉGICO E

limitado grado de agregación de valor. Este escenario de demanda resultaría en un mantenimiento y profundización de las debilidades y vulnerabilidades de la producción agroalimentaria argentina tales como la excesiva especialización productiva, la sub-optimización de los efectos multiplicadores de la producción agropecuaria sobre el empleo y la actividad económica regional, etc. Adicionalmente, la estructura productiva resultante tendrá profundos efectos sobre la estructura social en algunas regiones del país.

✓ **Precios** (Commodities; petróleo; oleaginosas; combustibles fósiles)

Evolución del precio del petróleo: El alto precio del petróleo logrado en 2004, a pesar de su caída en octubre de 2008, parece que, salvo algún viraje impredecible de la crisis, se mantendrá en los próximos años, lo cual limitará a Asia y especialmente a su sector manufacturero, que son mucho más dependientes de la energía para el crecimiento del PBI que las economías desarrolladas, repercutiendo, por ende, en el dinamismo de sus mercados consumidores de alimentos, a la par que influirá en los costos de producción de la Argentina, en aquellos productos cuyos insumos se deriven de hidrocarburos.

Históricamente, el precio del petróleo afectó al del gas y a las condiciones de disponibilidad de los fertilizantes nitrogenados. Sin embargo, los vínculos que existían entre el mercado del petróleo y el del gas natural se han debilitado significativamente debido al espectacular crecimiento de la demanda en este último y a la desregulación de todo su sistema de oferta y demanda. En consecuencia, los precios del gas natural y los fertilizantes continuarán siendo volátiles.

Precios de los productos agropecuarios: Los precios de los productos agropecuarios estarán sujetos a las vicisitudes de la crisis. Previamente a ella, se preveía que tendrían en el futuro un comportamiento dispar pero en general se proyectaban aumentos de los mismos, sin embargo el FAPRI proyecta una disminución del precio del etanol y el maíz para el periodo 2007/ 2015.

Incremento de los precios internacionales: El incremento de los precios internacionales podría afectar a través de la llamada agflación o inflación importada que tiende a contagiar el aumento de precios mundial de materias primas (alimentos y petróleo) al interior de la economía, lo que reduce el salario real y aumenta los

AMENAZAS TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

PRODUCTIVA-COMERCIAL (COMPETITIVIDAD)

EJE ESTRATÉGICO D EJE ESTRATÉGICO E

costos de producción. Además, la abundante entrada de divisas ejerce presión sobre el tipo de cambio, lo que obliga al gobierno, a emitir, utilizar su superávit fiscal o endeudarse a fin de sostener una política de dólar competitivo. La entrada de divisas aprecia la moneda, lo que nuevamente hace perder competitividad.

Paridad cambiaria y costos de producción: Proyecciones internacionales estiman que a partir de la segunda década del siglo XXI se producirá una leve apreciación anual del dólar frente a las monedas de los países tradicionalmente proveedores de commodities agrícolas, que sumado a las tendencias al incremento de la productividad por incorporación de tecnología, impulsará el crecimiento de la producción, pero también el incremento de los costos internos de dicha producción.

- ✓ **Situación financiera internacional (inversión extranjera, volatilidad del mercado, salida de capitales, entre otros; políticas monetarias; políticas cambiarias)**

Sistema financiero internacional y políticas monetarias: El desarrollo de procesos inflacionarios a nivel mundial impulsan la aplicación de políticas monetarias restrictivas, las cuales afectan el dinamismo de los mercados, alentizándolos.

- ✓ **Matriz energética
(Existencias de petróleo mundiales y combustibles sustitutos)**

Estructura y evolución de fuentes de energía no renovables:

Estudios geológicos calculan una declinación inexorable de la producción de petróleo hacia el año 2020, proyección que podría alterarse si el precio continúa subiendo y las reservas menos eficientes se convierten en explotables. No obstante esto, el impacto inmediato del incremento del precio del petróleo afectará tanto a la producción nacional dependiente de insumos derivados del mismo, como a las economías de los países destinos de nuestras exportaciones, que se verán ralentizadas por el impacto que genera en sus economías dicho incremento de precios.

AMENAZAS TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES	
DIMENSIÓN	
PRODUCTIVA-COMERCIAL (COMPETITIVIDAD)	
EJE ESTRATÉGICO D EJE ESTRATÉGICO E	
Consumo creciente de combustibles fósiles: De acuerdo a estimaciones internacionales, en 2008 el consumo diario de petróleo fue de 140 millones de barriles, y se proyecta que se incrementaría para el 2050 hasta alcanzar un consumo diario de 400 millones de barriles.	
Reemplazo de combustibles fósiles: Es inevitable un reemplazo muy gradual de los combustibles fósiles por otras fuentes de energías renovables. El hidrógeno, la energía eólica, la geotérmica y los biocombustibles, son las fuentes alternativas que la tecnología permitirá, en un futuro no muy lejano, sean utilizables. Mientras este proceso tecnológico sucede, acceder a las alternativas disponibles como los biocombustibles es de suma importancia, pero estas oportunidades que se presentan deben ser apoyadas con todos los estudios necesarios que permitan encontrar una fuente alternativa de energía, de fácil acceso y generadora de productos económicamente competitivos, a partir de tecnologías amigables con el ambiente.	

AMENAZAS TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

ECOLÓGICA-AMBIENTAL
(SUSTENTABILIDAD)

EJE ESTRATÉGICO F

✓ **Crisis ambiental global**
(Calentamiento global; capa de ozono; desertificación)

Impacto del cambio climático: Continuación del aumento de emisiones globales de efecto invernadero y la manifestación de crecientes perturbaciones climáticas atribuibles al calentamiento climático. Dadas las inercias de los procesos biogeofísicos involucrados, así como de los procesos políticos asociados, es muy poco probable que en el lapso de los próximos diez años se produzcan cambios importantes en este sentido.

Efectos del cambio climático: La velocidad de los efectos producidos por el cambio climático puede exceder la capacidad de reacción ecológica y social, con las consiguientes perturbaciones en el funcionamiento de los ecosistemas y pérdidas económicas y humanas.

Escenarios factibles por el cambio climático: Los pronósticos sobre impactos previstos indican que los incrementos de temperatura y las reducciones asociadas de agua en el suelo provocarán sustitución de bosques por sabanas, cambios en la vegetación, que tiende a asumir características de tierras áridas, pérdidas significativas de biodiversidad por extinción de especies de zonas tropicales, mayor desertificación y salinización de tierras agrícolas, cambios en patrones de precipitaciones y desaparición de glaciales que alimentan con agua de deshielo a consumidores, agricultores y a la generación de energía.

Aprovisionamiento futuro de energía y calentamiento global: De la misma manera que se ha aumentado el consumo del petróleo de forma geométrica, también se han incrementado las emisiones de gases efecto invernadero, generándose así una situación muy inestable en materia de aprovisionamiento futuro de energía y calentamiento global de la atmósfera.

AMENAZAS TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES	
DIMENSIÓN	
ECOLÓGICA-AMBIENTAL (SUSTENTABILIDAD)	
EJE ESTRATÉGICO F	
✓ Densidad demográfica	
✓ Tensión entre producción y ambiente (Contaminación; sostenibilidad; disputa por recursos naturales)	
Disputa por el control de los recursos: La disputa por la posesión y/o control de los recursos naturales estratégicos se puede dar por comenzada (Ej. la invasión de Irak, las movidas iniciales por establecer soberanía sobre el Polo Norte, conflictos alrededor del agua) y este tipo de conflictos probablemente se va a agravar en el futuro.	
Conflictividad territorial/ambiental: Intensificación de la conflictividad territorio-ambiental de la mano de la presión del desarrollo impulsado por un crecimiento a tasas asiáticas.	
Exigencias a la producción por contaminación ambiental: Las exigencias con respecto a la contaminación ambiental irán progresivamente en aumento. La producción primaria e industrial deberá adecuarse a las normativas correspondientes.	
✓ Urbanización	

AMENAZAS TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

SOCIO-CULTURAL Y HUMANA
(EQUIDAD)

EJE ESTRATÉGICO C

- ✓ **Globalización cultural**
(Intercambio cultural; homogeneización cultural)
- ✓ **Cambios en los hábitos alimentarios**
- ✓ **Cambio en la escala de valores** (Pensamiento Moderno- Posmoderno; Individualismo / Inmediatez/ consumismo/ otros)

Ampliación de la cultura de consumo masivo.

Creciente individualismo en detrimento de la solidaridad lo cual contribuye a disminuir la cohesión social y la calidad de vida individual y publica.

- ✓ **Trabajo**
(Precarización laboral; informalización del empleo; pauperización; tensión en el mercado laboral; niveles de empleo)

Se estima que las situaciones de precarización del empleo en los próximos años, que afecta en particular a la fase productiva primaria, puede constituir obstáculos a la colocación de la producción en tanto existan barreras de cuño socio-ideológico que rijan en algunos nichos de mercado (comercio justo, trabajo digno, etc.)

Creciente niveles de informalidad y precarización del empleo en América Latina, en su forma tanto de ingresos como de protecciones sociales asociadas y del tipo de inserción laboral.

Dichos fenómenos sumados a contextos de desempleos desafían los sistemas clásicos de protección social los cuales resultaran inadecuados o insuficientes.

AMENAZAS TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES	
DIMENSIÓN	
SOCIO-CULTURAL Y HUMANA (EQUIDAD)	
EJE ESTRATÉGICO C	
La oferta de empleo podría disminuir en el futuro; a mediano plazo (dentro del horizonte de tiempo aquí considerado) las empresas, una vez colmada su capacidad ociosa, se volcarán a invertir más en bienes de capital que en contratar fuerza de trabajo. Por lo tanto, el nivel de empleo a futuro sería una incertidumbre crítica. ✓ Distribución del ingreso (Pobreza) La tendencia creciente del precio de los alimentos pondrá a un mayor número de individuos en una potencial situación de pobreza. ✓ Medios de comunicación (Rol de los medios de comunicación) Debido al carácter transnacional de las principales fuerzas asociadas a los medios, la creciente concentración, y su relativa autonomía con respecto a los gobiernos nacionales, la influencia de los medios de comunicación masiva, así como su contenido preponderante, se considera una invariante estratégica en el período de los próximos diez años. ✓ Perfil de los recursos humanos Competencias: El cambio tecnológico venidero, tanto a nivel del empleo agropecuario como en el empleo agroindustrial, requerirá de recursos humanos con elevadas competencias, y si no destinan recursos para capacitaciones regulares y actualizadas, se estará atentando contra la competitividad sistémica del sector.	

AMENAZAS TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES	
DIMENSIÓN	
SOCIO-CULTURAL Y HUMANA (EQUIDAD)	
EJE ESTRATÉGICO C	
✓ Tecnologías de la información y comunicación ✓ Educación y niveles de alfabetización de la población ✓ Nuevos actores (dentro de las nuevas formas de organización) Concentración económica y agricultura familiar: La tendencia concentradora en la economía agrícola y agroindustrial genera un incremento significativo del peso relativo de la gran industria en detrimento de la presencia y posibilidades expansivas de la producción de pequeña escala, sea familiar (en el caso agrícola), sea de pequeña y mediana empresa (en el caso agroindustrial).	

AMENAZAS TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES	
DIMENSIÓN	
POLÍTICO-INSTITUCIONAL (GOBERNABILIDAD)	
EJE ESTRATÉGICO A EJE ESTRATÉGICO B	
✓	Especialización y/o división internacional del trabajo ✓ Nuevo orden mundial (Ascenso de China; consolidación del G20; mundo Multipolar; MERCOSUR; rol de los organismos internacionales; impacto de las crisis internacionales; especialización y división internacional del trabajo; gobernabilidad; cooperación internacional) ✓ Integración inter países (Integración económica; integración política; integraciones regionales) Mercosur: Dificultades del MERCOSUR para consolidarse y avanzar hacia estadios más sofisticados de integración económica fundamentalmente por la existencia de aranceles nacionales que difieren del Arancel Externo Común. Inserción de China en el mercado mundial agroalimentario: Existen otros factores adicionales que determinarán el grado y la calidad de la inserción futura de China en el mercado mundial agroalimentario. Por una parte, el avance de sus negociaciones en la Organización Mundial del Comercio, y en las negociaciones bilaterales y regionales que el país entable. En el ámbito macroeconómico, además de la pauta de crecimiento, será muy importante la evolución del tipo de cambio, actualmente subvaluado. Una política cambiaria más flexible que la actual, que conduzca a una apreciación del yuan, llevaría a un mayor poder adquisitivo de la moneda china y a una menor competitividad de las exportaciones Internacionalización de las decisiones de funcionamiento del sistema agroalimentario al que se integra la agricultura familiar.

AMENAZAS

TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

POLÍTICO-INSTITUCIONAL
(GOBERNABILIDAD)

EJE ESTRATÉGICO A
EJE ESTRATÉGICO B

Inversión en el medio rural por parte del capital urbano: Creciente interés del capital urbano de invertir en el medio rural.

✓ **Relación público – privado**
(Normas de calidad (marco regulatorio))

Rol de las empresas transnacionales: Importantes cambios en el escenario mundial, particularmente en el peso que hoy tienen las empresas multinacionales, las que –aun cuando el sector público juega todavía un papel significativo, particularmente en los países en desarrollo– lideran y concentran el grueso del flujo de innovaciones en este campo. Se trata, por lo general, de empresas con una larga trayectoria en la química y en las “ciencias de la vida” que se destacan, entre otras cosas, por la intensidad de sus gastos en investigación y desarrollo (I+D) que superan, muchas veces, el 10% de su facturación, lo que les ha permitido asumir el liderazgo en cuanto a la introducción de innovaciones en los mercados. Estas empresas, además de concentrar la mayor porción del mercado de semillas tienen una cuota significativa del mercado de agroquímicos, productos farmacéuticos, diagnósticos y vacunas. Se estima que sobre un valor total de ventas de aproximadamente 22.900 millones de dólares durante el periodo 2006/2007, las diez empresas multinacionales más importantes representan un 55% del total, con las cuatro mayores alcanzando cerca del 43% de las ventas totales. Esta concentración en manos de pocas empresas transnacionales es un factor crítico a tener en cuenta en los próximos años tanto para el crecimiento de los países en desarrollo como para el sector público en particular, en cuanto a sus espacios de intervención.

✓ **Marco Regulatorio Comercial**
(Barreras arancelarias (dimensión político – institucional); aspectos sanitarios)

OGM (Organismos Genéticamente Modificados) y mayor peso del sector privado en I+D: La aparición de los Organismos Genéticamente Modificados, OGMs, refuerza una tendencia ya visible desde tiempo atrás hacia un mayor peso del sector privado en las actividades de investigación y generación de tecnologías para el sector agropecuario.

AMENAZAS TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

POLÍTICO-INSTITUCIONAL
(GOBERNABILIDAD)

EJE ESTRATÉGICO A
EJE ESTRATÉGICO B

Concentración en la propiedad de tecnologías clave: La concentración de las tecnologías clave en manos de un pequeño número de agentes privados ha dado ya lugar a preocupaciones en torno al poder de mercado que pueden ejercer dichos agentes, tanto en el sentido de restringir la ya limitada competencia en el mercado de semillas como de imponer crecientes restricciones a los agricultores. Como mínimo, está claro que dada la variedad de tecnologías, tipos de agentes, características de productos, segmentos de mercados, etc. involucrados en torno al negocio de la producción de semillas, se generarán una gran variedad de mecanismos de coordinación (integración vertical, alianzas estratégicas, licenciamientos cruzados, agricultura por contrato, etc.) que deberán ser objeto de atención por parte de las autoridades regulatorias en el área de defensa de la competencia.

Costos de producción: Buena parte de los costos de producción son inflexibles a la evolución de los precios internacionales, por lo cual esa rigidez podría constituir un factor reductor de competitividad sectorial, a partir de una tendencia a la baja en tales precios a nivel global.

Barreras al comercio: Los países de América Latina se ven y se verán afectados por distintos tipos de barreras al comercio existentes en los países desarrollados, que van desde «picos arancelarios» –derechos aduaneros muy por encima de la media-, a estándares sanitarios, técnicos y/o ambientales, derechos compensatorios y antidumping, restricciones cuantitativas y otro tipo de mecanismos neo-proteccionistas. Muchas veces estas restricciones se aplican de modo tal que dificultan la exportación de productos de alto valor agregado.

Regulaciones y restricciones: La tendencia general en las últimas décadas ha sido la incorporación de regulaciones y restricciones crecientes. Es de esperar que estas exigencias sean mayores en el futuro. Ello implica mayores costos en la producción de alimentos que se están imponiendo principalmente a partir de la preferencia de los consumidores de los países de altos ingresos y que gradualmente se transmiten al resto del mundo, independientemente de la racionalidad que pueda tener este proceso para los países de menor desarrollo relativo

AMENAZAS

TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES

DIMENSIÓN

POLÍTICO-INSTITUCIONAL
(GOBERNABILIDAD)

EJE ESTRATÉGICO A
EJE ESTRATÉGICO B

Barreras no arancelarias: La mayoría de los países importadores de alimentos, que a su vez son productores, han ido incorporando con el correr de los años una serie de barreras no arancelarias, que limitan el ingreso de alimentos. Por este motivo se han firmado acuerdos: Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (SPS) y Barreras Técnicas al Comercio (TBT) en la Organización Mundial de Comercio, que permiten reglamentar las restricciones de acceso a los distintos mercados. En la actual coyuntura mundial, esta tendencia hacia alimentos diferenciados e incorporando factores como la sanidad y la calidad, puede modificarse en un sentido o en otro de acuerdo a los cambios, en cuanto a la distribución del ingreso y el acceso de las poblaciones carenciadas a los alimentos diferenciados.

Argentina debería desarrollar estrategias y acciones que le permitan aprovechar las oportunidades que ofrecerá el comercio mundial y derribar las barreras que se imponen al mismo en el mundo.

Barreras para-arancelarias en países centrales: Fijación de barreras para-arancelarias en pos de la defensa de agriculturas familiares de los países centrales.

Políticas comerciales internas: Las condiciones externas de impulso a la producción alimentaria enfrenta una limitante en la incertidumbre que generan los cambios bruscos en las políticas comerciales de los países para retrasar o impulsar el crecimiento productivo.

✓ **Innovación Tecnológica**
(Productos transgénicos; concentración de proveedores)

Acceso a las innovaciones tecnológicas: El “aprovechamiento” por parte de los sectores productivos es totalmente **dependiente** de innovaciones provenientes del extranjero, las cuales, si bien hasta ahora han estado disponibles para su uso en el país, no necesariamente podría ocurrir lo mismo en el futuro, con lo cual se perderían muchos de los beneficios alcanzados hasta el momento.

AMENAZAS TENDENCIAS / ESCENARIOS GLOBALES	
DIMENSIÓN	
POLÍTICO-INSTITUCIONAL (GOBERNABILIDAD)	
EJE ESTRATÉGICO A EJE ESTRATÉGICO B	
China, biotecnología y autosuficiencia alimentaria: En el caso de la biotecnología, China posee un elevado nivel de investigación y desarrollo, que ha sido promovido por el gobierno a través de desembolsos públicos crecientes. Si bien la aprobación de cultivos GM para comercialización ha avanzado muy lentamente y la aprobación para siembra se mantiene estancada, es probable que se produzcan cambios favorables a los cultivos GM en el futuro. El desarrollo futuro de la biotecnología en China podría dar lugar a niveles más cercanos a la autosuficiencia alimentaria	

AMENAZAS

ACTORES

DIMENSIONES

DEMANDA MUNDIAL

(productos generados por el sector)

(Demanda masiva de productos primarios con escaso valor agregado; cambios cualitativos en demanda de alimentos)

Demanda de semillas: La demanda de semillas, de acuerdo a las estimaciones realizadas por el departamento de estadísticas de la International Seed Federation, se encuentra significativamente concentrada. En efecto, los diez países con mercados de semillas más importantes representan el 59% del mercado mundial de semillas.

➤ PAISES

BRASIL

- La devaluación del tipo de cambio y el crecimiento de la producción industrial agroalimentaria brasileña pueden colaborar en la declinación de la demanda de importaciones de MOAs en los próximos años. De continuar un tipo de cambio devaluado es probable que las importaciones brasileiras de MOAs no aumenten, sumado a que la producción brasileira va en aumento y tiende a autoabastecerse.

UNIÓN EUROPEA:

- Diversidad cultural, social, económica y política de los 27 Estados Miembros de la UE, con su consecuente dificultad al momento de adoptar e implementar normas y requisitos en relación a la producción e importación de productos agrícolas.
- Proceso extenso y burocrático de la Comisión Europea para la adopción de normas, o para toma de decisiones con impacto en las importaciones. El caso paradigmático podría ser la lentitud del proceso de aprobación de Organismos Genéticamente Modificados (OGMs), tomando actualmente un promedio de casi 4 años (46 meses) para aprobar un evento.

AMENAZAS

ACTORES

DIMENSIONES

DEMANDA MUNDIAL

(productos generados por el sector)

(Demanda masiva de productos primarios con escaso valor agregado; cambios cualitativos en demanda de alimentos)

- Lobby y presión política de diferentes sectores, como grupo de productores agropecuarios, ONGs (relacionado esto con el anterior punto descripto) sobre cuestiones que podrían ir en contra o complicar las importaciones de terceros países, sin base científica sólida (temas de medio ambiente; bienestar animal; trazabilidad y requisitos sanitarios; cuestiones ideológicas y falsas percepciones de riesgo por falta de comunicación e información).
- Requisitos de sustentabilidad ambiental y de eco-condicionalidad de muy difícil aplicación, muchas veces sin evidencia científica suficiente. Actualmente dichos requisitos están vigentes en la UE para la producción e importación de biocombustibles (este punto también puede en parte verse como una ventaja comparativa para Argentina en relación a sus competidores por las prácticas conservacionistas de producción como la siembra directa).
- Avance progresivo de normas y estándares privados, muy difundidos en Europa y parte del paquete de requisitos en muchos casos para alcanzar este mercado. Estas normas, exigen generalmente requisitos adicionales superiores a las normas consensuadas en los respectivos organismos internacionales de referencia en el marco del Acuerdo MSF de la OMC (Codex, OIE, IPPC). Actualmente más del 70% de las ventas de alimentos y bebidas se realiza por medio de las grandes cadenas de supermercado, quienes canalizan en forma concentrada la mayor parte del comercio. Estos requisitos sanitarios y de calidad adicionales se acuerdan entre los operadores comerciales, sobrepasando las exigencias oficiales, encareciendo el proceso y haciéndolo muchas veces de muy difícil o imposible aplicación para los pequeños productores.
- Política arancelaria. Europa aplica una batería de aranceles de diferentes tipos para la mayoría de los productos, principalmente para productos con valor agregado. Para algunos productos sensibles la UE concede contingentes limitados de preferencias arancelarias, por fuera de los cuales los derechos de importación son tan elevados que de hecho se hace imposible la exportación.
- Exigencias sanitarias cada vez más rigurosas (y no siempre basada en fundamentos científicos en el marco del Acuerdo MSF) de difícil cumplimiento, las que actuarían como barreras para-arancelarias. Tales requisitos incluyen aspectos fito-zoosanitarios, ganando cada vez más preponderancia los temas referentes a salud pública y de seguridad sanitaria e higiene de los alimentos.

AMENAZAS ACTORES	
DIMENSIONES	
DEMANDA MUNDIAL (productos generados por el sector) (Demanda masiva de productos primarios con escaso valor agregado; cambios cualitativos en demanda de alimentos)	
- En el caso de los países de la OECD el crecimiento de la demanda de lácteos no sería significativo ya que el consumo per cápita está cerca de los niveles de saturación ESTADOS UNIDOS: - Medidas proteccionistas tradicionales, sanitarias y fitosanitarias y “nuevo proteccionismo”: trazabilidad, bienestar animal, cuidado medioambiental, estándares laborales. - Proliferación de estándares privados. - Acuerdos Internacionales que mejoren la preferencia de acceso de nuestros competidores. - Competencia con países con presencia y reputación establecida. - Competencia con producción nacional.	

AMENAZAS

ACTORES

DIMENSIONES

OFERTA MUNDIAL

(Mapa de producción mundial del sector)

➤ PAISES

CHILE, BRASIL, NUEVA ZELANDA

- Si bien Argentina aspira a aumentar el valor medio de los productos exportados y China es importador neto de muchos productos de mayor valor que los granos (aceites vegetales, carne aviar, naranjas, limones, otras frutas, vinos, productos lácteos, entre otros), la inserción en tales mercados no es sencilla. Por una parte, China desarrolla fuertes políticas de estímulo a la producción agropecuaria y a su industria de alimentos y bebidas. Por otra, la Argentina enfrenta una fuerte competencia de otros países que ya comenzaron acciones de inserción en el mercado chino, como Chile en vinos, uvas y ciruelas, y Brasil en jugo de naranja, carne aviar y vacuna; en el caso de Australia y Nueva Zelanda, que compiten en los mercados de carne vacuna y ovina, lácteos y lanas, estos países cuentan con la ventaja adicional de la cercanía geográfica.

BRASIL:

- La asimetría de mercado con Brasil puede ser una amenaza en los sectores que enfrentan problemas estructurales de competitividad. En los casos de integración productiva, se deberá realizar siempre con la mayor prudencia para que el mayor mercado no termine opacando al de menor proporción. La asimetría de la participación en los mercados se agudizó en los últimos tiempos debido a los diferentes grados de crecimiento entre Brasil y la Argentina. La asimetría de industrialización presenta a Brasil como un país oferente de manufacturas y la Argentina como un abastecedor de materias primas y alimentos. Este tema está presente en varias de las cadenas de producción de alimentos.
- Falta de políticas comunes y protección en la relación con Brasil que se presentan como amenazas para la integración.

AMENAZAS

ACTORES

DIMENSIONES

OFERTA MUNDIAL

(Mapa de producción mundial del sector)

ESTE EUROPEO

- Posibilidad de que el Este Europeo aparezca como competidor de las exportaciones argentinas en el mercado de la UE.
- El mayor crecimiento de la demanda de alimentos en los países en desarrollo estará acompañada por una creciente concentración de las exportaciones en algunos países con capacidad de expansión de la producción en un contexto más exigente con respecto a la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente (MERCOSUR, Este Europeo y otros). Esto llevará a un incremento del comercio mundial y a una mayor polarización del mismo. Esta polarización podrá significar una mayor competencia en el comercio internacional.

CHINA

- Las frutas constituyen una de las potencialidades de China como oferente de agroalimentos intensivos en mano de obra. Pese a las menores escalas de las explotaciones y menor productividad que el promedio mundial, se observa una tendencia creciente de las exportaciones, con una aceleración a partir del año 2002, en que China se convirtió en exportador neto. En particular se destaca su importancia en los mercados de manzanas, peras y mandarinas.
- China es exportadora neta de productos de la industria frutícola. Las mismas consideraciones son aplicables a la industria hortícola, en la cual China aprovecha su condición de primer productor mundial de hortalizas.
- En la mayoría de los alimentos elaborados y bebidas (diversos productos en preparaciones de carne; bebidas; preparaciones a base de cereales, pastelería; golosinas; harinas proteicas; preparaciones alimenticias varias, etc.) China ostenta una posición de exportador neto, casi siempre con tendencia creciente.

AMENAZAS

ACTORES

DIMENSIONES

OFERTA MUNDIAL

(Mapa de producción mundial del sector)

- China podría convertirse en un importante competidor, con participación creciente, en el mercado mundial de alimentos elaborados y bebidas, al menos en los mercados asiáticos. Su expansión al resto del mundo es una posibilidad latente, teniendo en cuenta sus ventajas comparativas en las producciones intensivas en mano de obra y su absorción creciente de flujos mundiales de inversión. Para la Argentina, esto no parece representar una amenaza en sus mercados “tradicionales”, los de la Unión Europea o aquellos cuya alimentación sigue modelos occidentales, ya que los alimentos preparados responden, con mayor especificidad aún que los frescos, a los gustos y hábitos de los consumidores. Sin embargo, es posible que haga más ardua la competencia en mercados asiáticos. También existe la posibilidad de que China logre adaptaciones, así como lo hizo en productos industriales, electrónicos o textiles.
- El mayor aumento de la capacidad de molienda de China respecto al de la importación de harina y aceites, tendrá una gran influencia en el mercado mundial de oleaginosas ya que se incrementaría más la demanda internacional del grano de soja que la de aceite y otros productos.

NUEVOS PAÍSES DE LA UE

- La ampliación de la UE incorporó países con una importante presencia del sector agrícola, lo cual aumentó en forma sensible la superficie utilizable y la cantidad de explotaciones agropecuarias, pero debido a una menor productividad, el incremento del valor de la producción no fue tan grande. Esto último se nota en la participación actual de los países de Europa Oriental en los mercados europeos de distintos productos agrícolas, como también en la proyección en el mediano plazo: la participación se mantendría estable en cereales en general, carne vacuna y leche, disminuiría en oleaginosas y aumentaría en maíz. En este último caso, con mayores ventas a la UE-15. Pero las importaciones extra-comunitarias no disminuirían, y hasta en casos como en oleaginosas y carne vacuna, se incrementarían.

AMENAZAS

ACTORES

DIMENSIONES

OFERTA MUNDIAL

(Mapa de producción mundial del sector)

- Respecto del peligro de pérdida de mercado en la UE-15 para las exportaciones argentinas, se encontró que la diferencia de arancel que pagan los productos argentinos respecto de sus competidores de Europa Oriental podría derivar en un impacto alto de desplazamiento potencial para el 24% de las exportaciones agrícolas actuales, un impacto bajo para el 17% del valor exportado, y un impacto nulo en el 58% restante. Sin embargo, el impacto se moderaría para los principales productos exportados por la Argentina debido a que en estos el volumen vendido a la UE- 15 es mayor que el correspondiente a Europa Oriental, la calidad reduce la sustitución de algunos de estos productos y en varios las ventas se dan en contraestación.

❖ Ver principales competidores de Argentina en ANEXO 3

AMENAZAS

ACTORES

DIMENSIONES

CADENAS GLOBALES DE VALOR - CVG

(Integración productiva; oferta de insumos (concentración de proveedores); nuevas formas de organización (generación de nuevos actores); fondos de inversión)

Estructura y evolución de las cadenas globales de valor: El sector proveedor de insumos productivos seguirá concentrado en manos de grandes empresas internacionales, con alta capacidad de presión y de fijación de precios. La comercialización de commodities experimentará procesos concentrados, lo que restará cierta transparencia al funcionamiento de los mercados, como así también disminuirá el poder de negociación, tanto de los proveedores de productos primarios como de la propia agroindustria compradora de los mismos.

Cambios al interior de las cadenas de valor: Dentro de las cadenas de valor coexisten de diversos nodos de poder, pero siempre con el rasgo distintivo de la pérdida de la importancia relativa de la fase primaria. Estos nodos gobiernan diferentes tramos/etapas de la cadena a partir de distintos activos críticos: a) en las etapas de producción, acopio y primer procesamiento de materias primas agrícolas, predominan las **empresas de comercialización** de granos por sobre los productores/explotaciones agropecuarias - claramente más atomizada- gracias al control del acopio y a la escala mínima necesaria en los volúmenes de comercialización; b) en la fase de segundo procesamiento industrial, en cambio, esto depende en buena parte del **desarrollo de marcas distintivas** en el mercado de los productos -alimenticios o no- que se generan con esa materia prima. Esta tendencia se verifica, o bien agregando valor a sus productos, apuntando a la diferenciación (para así obtener mayores márgenes); o bien por la capacidad de ganar eficiencia operativa y bajar costos de escala; o bien una combinación de las anteriores; y, finalmente, c) en la fase de distribución de los agroalimentos el actor más fuerte es, con toda claridad, la llamada Gran Distribución, constituida por las **grandes cadenas de hipermercados y supermercados** que controlan en la actualidad (según la región) entre el 40 y el 60% de la producción mundial de alimentos. La inclusión de otros tantos bienes de consumo masivo en el negocio de estas cadenas -Wal-Mart, Carrefour, Ahold, Metro, etc.- les ha dado volumen operativo mucho mayor en términos relativos y absolutos que al resto de los actores de la cadena agroindustrial. Todo esto se ve acentuado por ser los primeros que, al trabajar con una lógica de gran escala, han hecho grandes avances en la logística y en ciertas tecnologías de proceso para ganar eficiencia.

AMENAZAS ACTORES

DIMENSIONES

CADENAS GLOBALES DE VALOR - CVG

(Integración productiva; oferta de insumos (concentración de proveedores); nuevas formas de organización (generación de nuevos actores); fondos de inversión)

Esquemas de organización de la producción al interior de las cadenas de valor: Coexisten formas organizativas distintas; por un lado, una centrada en la propiedad de la tierra y su explotación llevada adelante con maquinarias y equipos propios. Por el otro, otra llevada adelante por empresas que no poseen tierra ni equipos, pero coordinan a quienes sí poseen tales factores de producción, y se desenvuelven en el eje de una red de contratos dentro del entramado productivo. Ambas formas organizativas se ven afectadas por la tendencia a una mayor sofisticación productiva, con un peso creciente del sector proveedor de insumos. Esta tendencia, que incorpora masivamente nuevas tecnologías, eleva la escala mínima rentable de producción, desplazando el eje de viabilidad hacia los estratos medios y grandes.

A su vez, los agentes financieros pasan a jugar un nuevo e importante rol en este esquema organizativo, al ser la nueva forma de organización de la producción altamente demandante de capital, tanto fijo como circulante.

❖ **Para una descripción más detallada de las cadenas globales de valor ver ANEXO 1**

✓ **Matriz de competitividad**

Condiciones de competencia y competitividad en el mercado internacional: Fuerte competencia de otros países que ya comenzaron acciones de inserción en el mercado chino, como Chile en vinos, uvas y ciruelas, y Brasil en jugo de naranja, carne aviar y vacuna; en el caso de Australia y Nueva Zelanda, que compiten en los mercados de carne vacuna y ovina, lácteos y lanas, estos países cuentan con la ventaja adicional de la cercanía geográfica.

AMENAZAS

ACTORES

DIMENSIONES

CADENAS GLOBALES DE VALOR - CVG

(Integración productiva; oferta de insumos (concentración de proveedores); nuevas formas de organización (generación de nuevos actores); fondos de inversión)

Importancia de la escala: La estructura de producción y comercio mundial de productos agroalimentarios, tanto en los países exportadores como importadores, tiene una gran importancia para la competitividad. La escala es uno de los factores cruciales de la competitividad internacional, por lo que en el comercio mundial de agro alimentos se ha ido verificando un proceso de concentración y consolidación de las estructuras productivas y comerciales en todo el mundo

- ❖ **Ver Matriz de Competitividad en ANEXO 2 donde se pueden visualizar los principales importadores mundiales de productos agrícolas y la participación de Argentina en dicho comercio.**

ANEXO 1

CADENAS GLOBALES DE VALOR (GLOBAL VALUE CHAIN -GVC-) BISANG⁴

CGV fronteras hacia afuera

- A lo largo de la historia las grandes revoluciones tecnológicas dieron lugar a nuevos modelos de organización de la producción, cambios en la división internacional del trabajo, en los flujos mundiales de comercio, las instituciones y los modos de regulación.
- En el plano mundial la actividad del sector agropecuario ha mostrado un renovado dinamismo tecnológico en base a la aplicación de la biotecnología a la genética vegetal y animal como, asimismo, en algunos procesos industriales de la industria alimenticia. Esto ha dado lugar a la presencia de nuevos actores, en su mayoría provenientes de otros sectores, principalmente de la química y la farmacéutica, acompañadas por empresas alimenticias que se redireccionan a lo biotecnológico.
- En el marco de un sistema de innovación sectorial globalizado y animado por la presencia de grandes corporaciones internacionales, los cambios ocurridos inducen a pensar en un “salto tecnológico radical” en la actividad del sector.
- La producción de agroalimentos se ha convertido en un negocio más de la economía global, adquiriendo -como no lo había hecho hasta los últimos años- una lógica de manufactura, comercialización y distribución fuertemente industrial, con mayores volúmenes de compra y venta, estándares de calidad y empaque, y posibilidad de diferenciar productos segmentando mercados para demandas específicas.
- El dinamismo innovador en la actividad y el comercio agropecuario se ha reflejado tanto en productos (básicamente organismos modificados genéticamente a partir de la biotecnología) y procesos (introducción de nuevas técnicas de cultivos y cría de ganado), como en organización y logística (pasando de una lógica integrada jerárquica y verticalmente, a una de forma reticular y en cadena), dando lugar a una amplia transformación sectorial que desdibuja los tradicionales límites entre actividades primarias, secundarias y terciarias.
- Lentamente “el agro” va dejando lugar, a partir del avance de la biotecnología, a “la producción de origen biológico administrado” orientada a satisfacer múltiples demandas

⁴ **Bisang Roberto, Anlló Guillermo, Campi Mercedes** (2008). *Una revolución (no tan) silenciosa. Claves para repensar el agro en Argentina*. Desarrollo Económico N ° 190-191 Vol. 48.

productivas (entre ellas las alimenticias) en base a una creciente complejidad organizativa y tecnológica; así, la lógica basada en ventajas comparativas estáticas (suelos y climas propicios) va cediendo ante el concepto de ventajas competitivas dinámicas (basadas tanto en los recursos naturales, como en organización y tecnología).

- La demanda mundial de productos de origen agropecuario va camino a reconfigurarse en base a tres causas: i) un incremento en las demandas por alimentos con mayor valor proteico; ii) una tendencia en aumento en el uso de fuentes vegetales para la producción de energía; y iii) la potencialidad de la producción agropecuaria en la industria, tanto como proveedora de insumos industriales (biomasa), como reemplazante eficiente de ciertos eslabones del proceso productivo industrial por procesos biológicos (el uso creciente de plantas y animales como biorreactores).
- La producción agropecuaria mundial, mientras tanto, ha acompañado estos cambios en la demanda con una fuerte reorganización en torno a la constitución de Cadenas Globales de Valor (o Global Value Chain -GVC-). Esta concepción remite - en el marco de la globalización de la economía mundial- a la configuración reciente de ciertas cadenas de valor productivas como redes internacionales de producción y comercio; cadenas que traspasan las fronteras nacionales, tanto en las instancias de producción como de distribución, y que son coordinadas o “gobernadas” por aquel eslabón de la cadena de valor con mayor capacidad para captar rentas e imponer condiciones al

resto, lo que surge de reunir ciertas condiciones, como la de poseer los activos críticos de la cadena según distintas características técnicas o económicas.

- Los cambios en la producción de agroindustrias van convergiendo hacia la conformación de redes mundiales, con nuevos agentes económicos (los proveedores especializados de tecnologías aplicadas al agro, los nuevos canales de distribución y las grandes cadenas de supermercados, etc.), escalas, asimetrías (económicas, tecnológicas y financieras) y reglas de funcionamiento (en base a nuevas normas que afectan productos y procesos).
- Una especificidad de este tipo de cadenas de valor es la coexistencia en simultáneo de diversos nodos de poder al interior de la misma. Estos nodos gobiernan diferentes tramos/etapas de la cadena a partir de distintos activos críticos: a) en las etapas de producción, acopio y primer procesamiento de materias primas agrícolas, predominan las **empresas de comercialización** de granos por sobre los productores/explotaciones agropecuarias - claramente más atomizada- gracias al control del acopio y a la escala mínima necesaria en los volúmenes de comercialización; b) en la fase de segundo procesamiento industrial, en cambio, esto depende en buena parte del **desarrollo de marcas distintivas** en el mercado de los productos -alimenticios o no- que se generan con esa materia prima. Esta tendencia se verifica, o bien agregando valor a sus productos, apuntando a la diferenciación (para así obtener mayores márgenes); o bien por la capacidad de ganar eficiencia

operativa y bajar costos de escala; o bien una combinación de las anteriores; y, finalmente, c) en la fase de distribución de los agroalimentos el actor más fuerte es, con toda claridad, la llamada Gran Distribución, constituida por las **grandes cadenas de hipermercados y supermercados** que controlan en la actualidad (según la región) entre el 40 y el 60% de la producción mundial de alimentos. La inclusión de otros tantos bienes de consumo masivo en el negocio de estas cadenas -Wal-Mart, Carrefour, Ahold, Metro, etc.- les ha dado volumen operativo mucho mayor en términos relativos y absolutos que al resto de los actores de la cadena agroindustrial. Todo esto se ve acentuado por ser los primeros que, al trabajar con una lógica de gran escala, han hecho grandes avances en la logística y en ciertas tecnologías de proceso para ganar eficiencia.

- La estructura del mercado mundial va mutando su forma de organización hacia la conformación de redes globales.

CGV fronteras hacia adentro

- Actualmente conviven al interior del sector agro dos modelos de organización de la producción en el marco de un cambio de paradigma; por un lado, existen producciones donde la propiedad de la tierra coincide con quien desarrolla la actividad y lo hace en base a sus propias máquinas y equipos; por otro, parte creciente de la producción es desarrollada por empresas que no poseen tierras ni equipos,

pero que operan como coordinadoras de factores productivos, corren con el riesgo de las operaciones y se convierten en epicentros de múltiples contratos en el marco de redes productivas. Ambos modelos son afectados por otra tendencia de largo alcance: la mayor sofisticación de la actividad pari passu el creciente peso de los proveedores de insumos industriales. Entre ambos modelos existe una multiplicidad de formas intermedias de organización.

- El primer modelo de organización productiva (en declinación) que llamaremos de **integración vertical o de producción integrada** -predominante y mayormente extendido en décadas pasadas y vigente para una parte de la producción actual- consiste en un esquema donde el productor tiene el control de la tierra (vía propiedad y/o arrendamiento), posee el grueso de los equipos, desarrolla internamente la mayor parte de las actividades (con mano de obra propia -la familia- y/o asalariada), con un bajo nivel de subcontratación (particularmente para la cosecha). A su vez, su relación con los proveedores es, en general, limitada (compra de combustibles, y eventualmente, semillas, biocidas y fertilizantes) con lo cual el impacto sobre el resto de la economía es acotado.
- En este modelo de organización de la producción altamente integrado, la concentración de producción remite ineludiblemente al control de activos fijos, en particular, a la distribución de la tierra (poder económico y control de la tierra tienden a marchar en paralelo). Mayor integración

implica riesgos más concentrados. Variaciones en la renta global asociadas con cambios en precios internacionales, paridades de las monedas y/o impuestos al comercio exterior recaen, casi plenamente, sobre el productor-dueño (y con ello sobre la remuneración a los factores productivos, en especial, la tierra). Escasa subcontratación implica un menor efecto multiplicador sobre el resto de la economía.

- A partir de diversas informaciones, para los cultivos más relevantes esta forma de organización representaría alrededor de 1/3 del total de la actividad, evidenciando en la última década un claro retroceso, especialmente en los estamentos más pequeños (en consonancia con la escala inherente a la difusión de los nuevos paquetes productivos).
- La difusión masiva reciente de nuevas tecnologías de producción (siembra directa, semillas transgénicas, herbicidas asociados y mayor fertilización) elevó la escala mínima conveniente para este modelo de organización, lo que desplazó la viabilidad del mismo hacia productores de mediano o gran tamaño, (las unidades de menor escala que funcionaban bajo el modelo de organización productiva integrada o se reconvirtieron o se vieron obligadas a desaparecer).
- A lo largo de las dos últimas décadas, el modelo de producción primaria recién descripto, articulado en función de una clara separación entre etapas –producción primaria, comercialización, servicios- y una elevada integración

vertical al interior de cada etapa -productores desarrollando gran cantidad de actividades “tranqueras adentro” con un elevado coeficiente capital/producto-, fue cediendo espacio al surgimiento de otro que se podría denominar como **esquema de organización en red**.

- En este nuevo modelo la actividad está organizada como una red en la que los actores interaccionan y se articulan por medio de contratos. La red o trama productiva constituye un espacio económico de creación de competencias e intercambio de bienes y/o servicios que incluye una o varias empresa (s) núcleo(s), sus proveedores y clientes. Sus relaciones, materializadas a través de contratos -formales o informales-, contienen no sólo especificaciones acerca de las condiciones financieras y de los precios (de corto plazo) sino que incluyen intercambios -tangibles e intangibles- de flujos de información, experiencias productivas, conocimientos -codificados y tácitos- y estrategias concurrentes de desarrollo a futuro. Este conjunto de vínculos a lo largo del tiempo crea lenguajes y códigos comunes, facilita los procesos de coordinación, mejora la especialización y división de las actividades y, con ello, se convierte en un espacio de generación de ventajas competitivas genuino. En suma, los actores componentes de la red encuentran más conveniente la obtención de sus objetivos particulares operando mancomunadamente que haciéndolo de forma individual. En este contexto, los canales generados por las empresas y otras organizaciones para intercambiar diversos activos intangibles adquieren una importancia especial pues

ellos afectan el desarrollo de competencias del conjunto; estos canales (formales como los contratos o informales como los intercambios personales) permiten mejorar sus competencias endógenas.

- En este modelo de organización de la producción: i) quien desarrolla las actividades agrícolas es independiente de quien posee la propiedad de la tierra; ii) existen empresas que contratan tierras y servicios para desarrollar la actividad (las Empresas de Producción Agropecuaria); iii) se desverticalizan las actividades de la otrora Explotación Agropecuaria y cobran mayor presencia los proveedores de servicios e insumos; iv) los contratos (bajo diversas formas) son el sustento de los intercambios (productivos, comerciales, tecnológicos); v) la tecnología (además de las dotaciones naturales) gana relevancia como sustento de la competitividad, ahora con un fuerte peso exógeno en su suministro; y, finalmente; vi) del producto (granos) se demanda tanto más cantidad, como calidad y diferenciación.
- Lo que distingue a esta nueva empresa como organización es una estructura generalmente pequeña pero altamente especializada, donde el activo crítico radica en la coordinación y el conocimiento (sobre temas financieros, jurídicos, productivos y tecnológicos) reducida duración y volatilidad de los contratos. Este modelo tiene alta movilidad en función de los cambios en el entorno económico y regulatorio.

- Estas empresas (más allá de sus heterogeneidades estructurales) son unidades operativas muy dinámicas, tanto en el terreno productivo como innovativo, empujadas, básicamente, por su lógica de funcionamiento. Enfrentan, por un lado, la presión inherente a la promesa de rentabilidad (en algunos casos fija y en otros variable) que deben ofrecer para captar fondos de terceros; y por el otro, la necesidad de obtener, en un plazo acotado (entre 2 y 4 cosechas), un nivel de ingresos netos que les permita sobrepasar la renta a pagar a los inversores.
- Dicho modelo en formato de red, tiene como epicentro una reconfiguración sustantiva en el mapa de agentes económicos, sus formas de relación y la consecuente estructura de la actividad en su conjunto. Por un lado, existe una creciente separación entre los dueños de la tierra y las Empresas de Producción Agropecuaria –cuya función es la de coordinar factores productivos (propios y/o de terceros) y conocimientos en una actividad que ha ganado en sofisticación técnica, riesgos (naturales y de mercado) y rentabilidad-.
- Varios agentes económicos coordinados a partir de una creciente separación entre los Propietarios de la tierra (que ceden el uso de este medio de producción a terceros, bajos distintas modalidades, desde arrendamientos formalizados a contratos verbales por una cosecha) y las Empresas de Producción Agropecuaria, conforman un heterogéneo universo de empresas cuya actividad consiste en desarrollar

los trabajos de siembra, mantenimiento, recolección y (eventualmente) almacenamiento y posterior recolección de los cultivos (que desarrollan la producción coordinando las actividades en base a la posesión del conocimiento). Estas empresas, a diferencia del modelo previo y en el marco de la difusión masiva de nuevos paquetes tecnológicos, desarrollan sus actividades con una marcada desverticalización de las actividades con lo cual articulan (“arrastran”) a una gran cantidad de empresas prestadoras de servicios (contratistas) y proveedoras de insumos. Todo ello dedicado a una actividad que ha ganado en sofisticación técnica y, como tal, requiere de un sistema de soporte del conocimiento mucho más complejo que el otrora “saber tácito” del anterior modelo de producción integrado, el cual, además, no es ahora exclusivo del productor sino que es compartido por diferentes actores que conforman la red.

- El modelo se complementa con los proveedores industriales de insumos, quienes tienen una creciente relevancia en la estructura y funcionamiento de la red. Mientras que el modelo previo tenía una escasa relación con el medio, circumscripita, en lo sustantivo, a la provisión de maquinarias y equipos y, eventualmente, a algunas semillas, biocidas y fertilizantes, la complejidad creciente del nuevo paquete tecnológico -articulado por el trípode siembra directa/semillas modificadas genéticamente/biocidas asociados- implica una mayor sofisticación y, con ello, un peso preponderante de los oferentes de insumos proveedores más relevantes del modelo de organización en

red: la industria de la maquinaria agrícola, proveedores de semillas, de fertilizantes, de herbicidas e insecticidas.

- Es de destacar la gran influencia de los proveedores especializados de insumos en las cadenas de valor, con una fuerte presencia de grandes empresas multinacionales y una alta concentración. Operando bajo la lógica de venta de paquetes integrados de insumos (“soluciones productivas y tecnológicas”), la influencia tiene una doble faceta: por un lado, se trata de empresas que tienen asimetrías de conocimientos respecto del productor en insumos claves (como las semillas modificadas genéticamente, el control químico de plagas y el conocimiento de la biología de las plantas y su manejo asociado); por otro, pueden operar como financiadores de insumos, lo cual tiende a fidelizar las relaciones con las Empresas de Producción Agropecuaria (especialmente las de menor porte).
- Finalmente, se suman al modelo los agentes proveedores de servicios tercerizados como los transportistas, los proveedores de almacenamiento y los agentes financieros.
- La complejidad de las operaciones conlleva la necesidad de mayor capital (fijo y circulante), lo cual estatuye a los **agentes financieros** como otro de los nodos relevantes de la red. En el marco de un mercado de capital local poco eficiente, y con la impronta de las consecuencias de la crisis de salida de la convertibilidad, este nodo se articula a partir de fondos financieros que van desde fondos fiduciarios,

fideicomisos y otras herramientas legalmente formalizadas, hasta la simple asociación privada de capitales de menor porte -esto incluye, obviamente, tanto la autofinanciación de las empresas de producción agropecuaria como el financiamiento otorgado por los proveedores de insumos-.

- Estos agentes económicos se entrelazan en sus operaciones a través de un nutrido y muy variado mecanismo de contratos con distintos niveles de formalidad (arrendamientos, contratos temporales, a monto fijo, relacionado con productos y/o con rendimientos, etc.) cuya duración es acotada temporalmente (por lo general una o dos campañas). En esta estructura productiva, la localización se vuelve difusa, dado que quien desarrolla las actividades no necesariamente vive en el campo (incluso puede vivir en zonas no cercanas al mismo).
- La evolución futura de la competitividad del sector y sus posibilidades de ascender a estadios de mayor relevancia en el plano internacional encuentran en esta forma de organización un punto de partida -de cierta excelencia productiva y tecnológica- que opera como condición necesaria pero no suficiente para el logro de objetivos mayores.
- De forma creciente, la inserción externa de estas actividades responde a ventajas competitivas dinámicas a las cuales contribuyen centralmente las innovaciones técnicas y organizacionales, los liderazgos empresarios en nodos

relevantes y la calidad y solidez de los vínculos de la red, así como las condiciones de entorno que establezca la política pública.

- La sinergia positiva de tres elementos -nuevas demandas, nuevas formas de organización de la oferta y un conjunto de innovaciones radicales- dan como resultado una compleja red internacional de producción y consumo que tiene un rasgo distintivo y novedoso: existen -y se multiplican- cuantiosas rentas internacionales asociadas al activo estratégico “suelos fértiles”. Captar tales rentas globales, aplicarlas al crecimiento local y traducirlas en un proceso equitativo y sustentable de desarrollo, se plantea como un desafío hacia el futuro. Dónde, cómo y en base a qué estrategias, un país de base agrícola se ubica en tales redes es esencial en el proceso de captación y generación de rentas (ahora) sustantivas.
- Argentina -cuya producción primaria y sus derivados son parte relevante de su economía- se articula en esta nueva configuración como un oferente relevante -para la mayoría de las actividades-, en las primeras etapas de las redes internacionales, con un rol acotado de proveedor de insumos (granos y/o subproductos de la primera etapa de la transformación industrial).
- Dentro de las cadenas globales de valor de origen biológico, Argentina es fuerte en aquellos eslabones vinculados con su recurso abundante (aquel que le brinda ventajas

comparativas estáticas): la explotación del suelo y sus nutrientes, así como también en la primera etapa de transformación industrial. Además, en estos eslabones, el país desarrolló ventajas comparativas dinámicas -al nivel de colocarse en la frontera tecnológica mundial-Sin embargo, el primer eslabón -en el que el país tiene las mayores ventajas- es el que presenta menores elasticidades y que, por lo tanto, conlleva mayores debilidades a la hora de apropiación de parte de la renta internacional. En los otros eslabones (ya sea en la agroindustria, como en la provisión de insumos

claves) Argentina no ha logrado desarrollar (¿aún?) suficientes ventajas.

- A su vez, tanto la posibilidad de escalar en las tramas internacionales hacia eslabones más complejos (y por lo tanto con mayores rentas) como los efectos multiplicadores sobre el resto de la economía interna, dependen, fundamentalmente, de la forma de organización de la producción interna.

ANEXO 2

Principales Importadores mundiales de Productos Agrícolas totales y la importancia de Argentina (Promedio 2003-2004-2005)

Principales Importadores Mundiales (Mil US\$ 627.499.236)		Destino de las exportaciones argentinas como % de las exportaciones totales (Mil US\$ 11.683.888)																					
		UE 25	China	Brasil	Chile	India	Russian Federation	Thailand	United States of America	Malaysia	Indonesia	Turkey	Saudi Arabia	United Arab Enirates	Mexico	Korea, Republic of	Japan	Taiwan	Hong Kong	Canada	Australia	Switzerland	Singapore
		35%	20%	9%	5%	5%	3%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Pais	%	El porcentaje en las celdas corresponde a las importaciones realizadas desde Argentina, en relación a las importaciones totales de cada uno de los países listados en la ordenada																					
1 UE 25	45,3%	1,4%							0,4%														
2 United States of America	9,4%																						
3 Japan	6,5%																0,1%						
4 China	3,9%		9,3%																				
5 Canada	2,5%																			0,2%			
6 Mexico	2,2%														0,8%								
7 Russian Federation	2,1%						2,6%																
8 Korea, Republic of	1,7%															0,9%							
9 Hong Kong	1,3%																		0,5%				
10 Saudi Arabia	1,1%																						
11 Taiwan	1,1%																						
12 Switzerland	1,1%																	0,8%					
13 Malaysia	0,9%										4,0%												
14 India	0,8%						10,0%																
15 Indonesia	0,8%																						
16 Australia	0,8%																					0,2%	
17 Turkey	0,7%																						
18 United Arab Emirates	0,7%																						
19 Thailand	0,6%																						
20 Singapore	0,6%																						0
Brasil	0,6%				29,1%																		
Chile	0,3%					32,6%																	
Resto del mundo	15,6%																						
TOTAL	100%																						

Fuente: Piñeiro Martín (2002). *Tendencias y escenarios de la innovación en el sector agroalimentario. Proyecto 2020: "Escenarios y estrategias en ciencia, tecnología e innovación"*. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Secretaría de Planeamiento y Políticas.

ANEXO 3

Principales Competidores

Vinos	Italia, Francia, Australia, Chile
Jugos de Frutas	China, Brasil, Méjico
Frutas Frescas	Méjico, Chile, Costa Rica, Canadá
Semillas para Siembra	Chile, Canadá, Holanda
Aceites Esenciales	Irlanda, India
Aceites Vegetales	Canadá, Italia, España, Tunisia
Carnes Rojas, Preparadas y Cons.	Brasil, Canadá, Italia
Frutas y Hortalizas Procesadas	Canadá, Méjico, China, Tailandia
Té	Canadá, China, India
Filetes de Pescado	China, Chile, Noruega
Quesos	Italia, Francia, Holanda, Nueva Zelandia
Miel	Brasil, Vietnam
Caseína	Méjico, Canadá, Corea
Golosinas (incl. Choco)	Canadá, Méjico, Alemania, China
Gelatinas	Brasil
Tabaco	Brasil, Turquía, Malawi
Vieiras	Japón, China, Canadá
Enzimas	Dinamarca, China, Japón
Azúcar	Méjico, Canadá, Guatemala, Brasil
Madera de Pino	Chile, Brasil, Méjico
Madera Blanda Tratada	Canadá, Chile, Nueva Zelandia, Brasil
Paneles de Madera	Canadá, China, Chile, Indonesia
Hortalizas Frescas	Méjico, Canadá, Perú, China

BIBLIOGRAFIA

AACREA (2003). *Agroalimentos argentinos*. Buenos Aires, AACREA.

Barsky Osvaldo y L. Fernández (2006). *Tendencias actuales de las economías extrapampeanas*. Buenos Aires, SAGPyA.

Bijman J. y otros (2006). *Management and organization in international agri-food chains and networks*. Wageningen: Academic Publishers.

BIRF. *Argentine rural study*. Washington, BIRF.

Bisang Roberto, Anlló Guillermo, Campi Mercedes (2008). *Una revolución (no tan) silenciosa. Claves para repensar el agro en Argentina*. Desarrollo Económico N ° 190-191 Vol. 48.

Bocchetto, Roberto (2003). *Los desafíos de investigación, desarrollo tecnológico y extensión en el sistema agroalimentario argentino*. Santiago de Chile, Mimeo.

CICDA (2005). *La seguridad alimentaria para políticas de desarrollo equitativo y sostenible*, Nogent Sur Mer, CICDA.

Díaz Méndez Cecilia (2005). *La modernidad alimentaria*. Oviedo, Universidad de Oviedo.

Echeverría, Rubén (2000). *Estrategia para el desarrollo agroalimentario en América Latina y el Caribe*. Washington, BID.

Elverdín, Julio y otros. *Documento elaborado por los técnicos del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Pequeña Agricultura Familiar del INTA*.

FAO (2008). *Commodity market review*. Electronic Publishing Policy and Support Branch, Communication Division, FAO.

FAO (2009). *Estado mundial de la agricultura y la alimentación. La ganadería a examen*. Roma, FAO, 2009.

Florentino Raúl (2005). *La agricultura irrigada en Argentina*. Buenos Aires, BIRF.

Florentino, Raúl(2006). *Reflexiones sobre las políticas de sanidad y calidad agroalimentarias en Argentina*, Buenos Aires, Mimeo.

Garza Jorge y otros (2003). *Alianzas público-privadas para la investigación y desarrollo en cadenas agroalimentarias*. San José, ISNAR.

Gereff Gary (1996). *Global Commodity Chains: New forms of Coordination and Control Among Nations and Firms in International Industries*. Competition & Change. Vol. 4, pp. 427-439.

- Giuliani Elisa y otros** (2005). *Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters*. World Development. Vol. 33, No. 4, pp. 549–573.
- Gutman Graciela** (2004). *Agricultura de contrato de pequeños productores agropecuarios con agroindustrias y agrocomercios en Argentina*. Buenos Aires, SAGPyA.
- Hertford Reed y otros** (2004). *Perspectivas de investigación y desarrollo en el sector agropecuario*, Lima, FONTAGRO.
- Huerga Miguel** (2005). *Ambiente, recursos naturales y Mipymes rurales*, Buenos Aires, SAGPyA.
- Humphrey John** (2006). *Global value chains in the agrifood sector*. Institute of Development Studies University of Sussex, Brighton, United Kingdom, UNIDO (United Nations Industrial Development Organization).
- INTA** (2010). *Prospectiva agropecuaria: espíritu, concepción y apuntes*. Unidad de coyuntura y prospectiva.
- Kosacoff Bernardo, Mercado Rubén** (2009). *La Argentina ante la nueva internacionalización de la producción: crisis y oportunidades*. 1a ed. – Buenos Aires: Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL / Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD.
- Monsalvo Ana** (2007). *El nuevo patrón de crecimiento de la economía Argentina – informe de coyuntura -*. Serie de cuadernos de desarrollo n°4, Unidad de coyuntura y prospectiva, INTA.
- Moscardi Edgardo** (2000). *Agricultura y ciencia*. Washington, FONTAGRO.
- Patrouilleau Rubén Dario y otros** (2007). *Las fuerzas que impulsan la evolución del futuro o los futuros de Argentina*. Serie Cuadernos de Desarrollo N° 6, Unidad de coyuntura y prospectiva, INTA.
- Perotti Estrella**. *Descomoditización*, Rosario, Bolsa de Cereales de Rosario, s/f.
- Piñeiro Martín** (2002). *Tendencias y escenarios de la innovación en el sector agroalimentario. Proyecto 2020: “Escenarios y estrategias en ciencia, tecnología e innovación”*. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Secretaría de Planeamiento y Políticas.
- Reardon T. , J. A. Berdegúé** (2002). *The rapid rise of supermarkets in Latin America: challenges and opportunities for development*. Development Policy Review, vol. 20 (number 4), p.371-388.
- Regúnaga Marcelo y otros** (2006). *El impacto de las cadenas agroindustriales pecuarias en Argentina*. Buenos Aires, Universidad de San Andrés.
- Rodríguez, Javier y otros** (2008). *Lineamientos teóricos y evidencias empíricas para la elaboración de una estrategia de desarrollo para la Argentina*.
- Scheinkerman de Obschatko Edith** (2009). *Las explotaciones agropecuarias familiares en la República Argentina. Un análisis a partir de los datos del Censo Nacional Agropecuario 2002*. PROINDER (Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores Agropecuarios). Serie de Estudios e Investigaciones 23.

Scheinkerman de Obschatko Edith y Begenisic Flory (2005). *Perspectivas de biocombustibles en Argentina y Brasil*. Buenos Aires, IICA.

Scheinkerman de Obschatko Edith y otros (2007). *Los pequeños productores en la República Argentina. Importancia en la producción agropecuaria y en el empleo en base al Censo Nacional Agropecuario 2002*. PROINDER (Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores Agropecuarios). Serie de Estudios e Investigaciones 10.

Usandivaras Juan y otros (2007). *Impacto global de las tendencias de corto y mediano plazo de la economía de EE.UU.* Unidad de coyuntura y prospectiva . Serie Cuadernos de Desarrollo N° 3, INTA.

"Adicionalmente a las mencionadas fuentes bibliográficas, la matriz FODA en su versión Oportunidades y Amenazas fue elaborada con aportes de diversos informantes claves calificados y expertos en temas agroalimentarios y agroindustriales".