

La crisis del sector productor de semillas

Por: José Sánchez Sánchez, Tomás de Haro Giménez, Ana Cristina Gómez y Muñoz



INTRODUCCION

Desde que se hiciera público, en febrero de 1991, el denominado "informe McSharry", se multiplicaron los pronósticos en relación con sus implicaciones sobre el sector agrícola.

Una de las consecuencias inmediatas sería sin duda la reducción de costes por parte del agricultor, lo que llevaría automáticamente a un descenso importante en el consumo de inputs o, lo que es equivalente, a una situación de regresión en el sector de empresas suministradoras de medios de producción al agricultor.

En efecto, la crisis pronosticada no

se hizo esperar, y 1992 trajo consigo una notable disminución en el precio de los inputs, con un fuerte incremento de la competencia comercial.

Con estas líneas pretendemos retomar el asunto, ya con la reforma en plena aplicación, y centrándonos en la problemática del sector productor de semillas de los cultivos afectados.

IMPORTANCIA DEL SECTOR

Se estima que el mercado mundial de inputs agrarios fungibles (semillas, fertilizantes y fitosanitarios) supone un volumen total de negocio de casi

120.000 millones de dólares, correspondiendo un 30% del mismo al sector de semillas.

Sin embargo, según Caillez (1990), esta producción comercial sólo cubre un tercio del mercado potencial, que estaría abastecido en las restantes dos terceras partes por el reemplazo de los agricultores y por la producción controlada institucionalmente (en descenso por los recientes cambios en los países de economía centralizada).

España posee un 3% del mercado mundial de semillas comerciales, y un 8,5% del europeo comunitario, lo que le sitúa en quinto lugar dentro de los países de la CE, a gran distancia de Francia, primera con un 30%. En relación con su importancia agrícola, la exigua cuota de España da una idea de que aún una parte sustancial de la semilla empleada procede de los propios agricultores. Sin embargo, en los últimos treinta años, y según datos del INSPV (Instituto nacional de Semillas y Plantas de Vivero), se observa un importante aumento de la producción nacional de semillas controladas oficialmente (certificada) que, aunque para algún cultivo pueda ser reflejo del aumento de la superficie sembrada, representa con claridad un cambio en la comercialización de semilla controlada. Sin embargo, la variabilidad es muy alta entre cultivos (girasol 100%; trigo 12%).

Por otra parte, la tendencia general observada hasta finalizar los años ochenta era de un mantenimiento o moderado incremento (según cultivos, y exceptuando las hortícolas híbridas)



Ilustración Complejo Asgrow Semillas

de la producción por parte de empresas radicadas en nuestro país, a la vez que las importaciones tendían a disminuir.

En esas circunstancias de producción interior a un nivel aceptable y uso creciente de semilla certificada, es cuando se produce la reforma de la PAC.

LA NUEVA PAC Y EL SECTOR DE SEMILLAS

Como es sabido, la nueva reglamentación comunitaria establece para los "cultivos herbáceos" un nuevo sistema de *ayudas compensatorias*, cuyo objeto es el de resarcir al agricultor de la pérdida de renta que sufrirá al disminuir los precios de intervención.

En el caso de los *cereales* se mantienen los principios e instrumentos básicos de la anterior OCM (Organización Común del Mercado), pero no se mantienen los precios institucionales, que son únicos para todos los cereales. El precio indicativo se ha establecido en los niveles previsibles para el precio mundial. Por otra parte, quedan suprimidas las bonificaciones tecnológicas, y las ayudas a la producción, las tasas de corresponsabilidad y demás medidas estabilizadoras.

Para las *oleaginosas* se establecen las ayudas compensatorias en función exclusivamente de los rendimientos medios de los cereales, y manteniendo para las cantidades básicas por Tm la relación de equilibrio 2,1:1. Provisional-

mente, hay establecido un importe superior en España y Portugal.

Las consecuencias que para el **sector de semillas** se derivan de la aplicación de la reformas de la PAC no se han hecho esperar.

Para nuestro interés, el objetivo principal de la reforma es disminuir la producción comunitaria de los principales cultivos herbáceos, mediante un sistema que desincentiva la producción, puesto que se pagan las ayudas por ha y el precio de venta de la cosecha disminuye en un porcentaje elevado.

Resultado directo de esta desincentivación de la producción parece ser para el agricultor la búsqueda de una reducción en los costes de explotación, lo que se refleja en una disminución de los inputs agrarios utilizados. Entre estos inputs agrarios se encuentra incluida de manera especial la semilla comercial, entendiéndose ésta como toda semilla que entra en los canales normales de comercialización y, por consiguiente, a la que se exige estar controlada por el INSPV.

Por tanto, se deja entrever el grave problema que se presenta para las empresas dedicadas a la producción de semillas certificadas, que ven disminuir de forma drástica una demanda que había sido creciente en los últimos años.

Es predecible, que esta disminución en la demanda de semillas certificadas se vea acompañada de una disminución del comercio total de semillas, como consecuencia de la mayor utiliza-

ción por parte del agricultor de semillas procedentes de la cosecha anterior, circunstancia que se acentúa en los cereales.

A la vista de este desalentador panorama, las empresas productoras de semillas luchan por mantener la demanda de semillas certificadas utilizando diversos argumentos. Por un lado intentan convencer al agricultor de que puede obtener un mayor beneficio por cultivo, mediante la sola utilización de esta categoría de semillas. Por otro lado indican al agricultor que resulta aconsejable la obtención de una alta producción ante una supuesta previsible revisión de las ayudas, que llegarían a individualizarse. Paralelamente, se intenta conseguir de la Administración medidas protectoras de la utilización de semillas controladas.

Parece inevitable que toda esta disminución en la demanda de semillas certificadas y comerciales en general, afecte a los precios negativamente. En efecto, los precios han disminuido; y se puede señalar la iniciativa de alguna casa de semillas que publicita la bajada de precios como una oferta especial para paliar el efecto de la sequía de la última campaña, y de esta manera conseguir que no se extienda a futuras campañas este descenso del precio de venta.

Haciendo referencia a la situación por cultivos, se puede decir que el gran beneficiado por la reforma de la PAC ha sido el girasol, dado que, como observa Maté (1993), "no es el cultivo más rentable, pero en este momento el girasol es el cultivo más seguro con el que se garantizan unos ingresos con el menor riesgo por sus gastos mínimos de explotación", y sin embargo, "el incremento en las superficies no se va a producir como consecuencia de una mayor demanda o posibilidades del mercado".

Por supuesto, la sequía también ha intervenido en que se reduzcan las superficies de muchos cultivos, entre ellos los cereales y de regadío, y que aumenten las de girasol que se ha convertido, según el mismo autor, en "el camión escoba" de los campos españoles. Sin embargo, la obligatoriedad impuesta por el M.A.P.A.¹ de utilización

¹Véase a este respecto el art. 2 a) de la Orden 26 Noviembre 1993 por la que se establecen "normas específicas del régimen de apoyo a los productores de semillas oleaginosas para la campaña 1994-95" (BOE 27-11-93).



de semillas certificadas en dosis mínimas para la próxima campaña 1994-95 paliará –en lo que a semillas oleaginosas se refiere– el efecto negativo sobre las empresas productoras de las mismas.

En las mismas circunstancias podría llegar a encontrarse el trigo duro. Aunque restringido a las zonas tradicionales y a los agricultores que ya lo sembraban, la obligación que probablemente será impuesta para conseguir las ayudas compensatorias, parece que va a asegurar una demanda de semillas certificadas.

ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR

Para el diagnóstico de la situación del sector de semillas vamos a analizar las *amenazas*, es decir, las condiciones contraproducentes que el entorno económico-social presenta para las empresas productoras de semillas y las *oportunidades* o condiciones favorables que ofrece el entorno al desarrollo de dichas empresas.

Las principales **amenazas** que detectamos son las siguientes:

a) Las modificaciones de la PAC que, como hemos indicado, afectan muy directamente a las empresas de se-

millas, produciendo la disminución de su volumen de ingresos por la doble vía de la disminución tanto del volumen de las ventas de semillas, como de los precios de las mismas. El uso de semillas de reemplazo por parte del agricultor, o vuelta a variedades más baratas, tiende a aumentar en su intento de disminuir costes.

El sector de semillas se ve afectado muy negativamente por las nuevas directrices comunitarias ya que –de forma distinta a lo que ocurre a los agricultores que ven compensada su caída de renta por la venta de su cosecha, a través de la implementación de unas ayudas– no dispone de ningún tipo de apoyo oficial.

b) La existencia de una oferta bastante superior a la demanda –puesto que hay una gran oferta de variedades por parte de un alto número de empresas, al tiempo que ha disminuido la demanda por parte de los agricultores– da lugar a una disminución generalizada de los precios provocada por la competencia entre empresas, aparte de la que se derive directamente de la aplicación de la PAC, con reducciones de plantilla ya en marcha y previsible recorte drástico del presupuesto privado en investigación.

c) En el caso de semillas de algunas plantas oleaginosas existe una competencia adicional entre las empresas dedicadas exclusivamente a la producción de semillas, y las empresas que integran la producción de la semilla y la comercialización posterior de la cosecha obtenida (extractoras de aceite), las cuales pueden renunciar a la ganancia que le pudiera suponer su actividad productora de semillas, en beneficio de su actividad productora de aceite.

d) Existe una clientela organizada, en la medida en que van apareciendo cada vez con mayor fuerza los grupos de agricultores organizados con el objetivo de efectuar las compras de inputs agrarios en común, y en particular la compra de las semillas de sus cultivos. Ello irá provocando un incremento de la capacidad de negociación de los compradores de semillas frente a las empresas productoras.

e) Otro punto importante es que en el sector se plantea de forma muy generalizada una distribución de tipo exclusivo no simétrica, es decir, el distribuidor frente a la empresa es el único representante de la semilla, pero en cambio puede vender semillas de otras empresas. Esto lleva a que las empresas tengan poca capacidad de presión sobre el distribuidor.

f) También se debe considerar como amenaza el hecho de que la legislación española establezca toda una serie de restricciones a la libertad de decisión en cuanto a la política de marca, que se traduce en la necesidad de utilizar marcas múltiples (una distinta para cada variedad). Esto dificulta que el agricultor pueda relacionar fácilmente el producto con la empresa. Un sistema que utilizan algunas empresas es la utilización de marcas con un denominador común.

Pero también pueden apreciarse la posibilidad de una serie de **oportunidades**, como son:

a) La existencia de una asociación que incluye a las principales empresas del sector (APROSE) puede facilitar la adopción de estrategias coordinadas que redunden en bien de todas.

b) Es probable que, de manera similar a lo que recientemente ha sucedido con el girasol y parece que va a ocu-

rrir con el trigo duro, para los que se exigirá la utilización de semillas certificadas si se quiere cobrar las ayudas compensatorias, la Administración amplie dicha obligación a todas o algunas de las semillas restantes.

c) Si el mercado llegara a pagar la calidad, las empresas productoras pueden convencer al agricultor de la convivencia de usar semilla certificada frente a la de reemplazo, ya que el coste superior puede verse compensado por el mayor precio obtenido.

Como resumen de oportunidades y amenazas se puede decir que las empresas de semillas se encuentran ante un ambiente externo en el que las amenazas son más numerosas que las oportunidades que ofrece, que por otra parte resultan únicamente de la existencia de una asociación sectorial de ámbito nacional, de la posibilidad de que la Administración pudiera obligar –para poder cobrar las ayudas compensatorias– el empleo de semillas certificadas, o de la eventualidad de que el mercado valore realmente la calidad, cosa que hasta ahora no ha sucedido (un caso muy claro lo tenemos en el girasol).

Por todas estas razones, las empresas del sector de semillas de plantas oleaginosas y cereales se enfrentan a una situación que se puede definir como de profunda crisis.

CONSIDERACIONES FINALES

Para concluir estas reflexiones de un modo constructivo, no parece interesante hacer unas consideraciones en torno a las posibilidades de actuación que se le presentan a las empresas de un sector en crisis como el que nos ocupa, en relación con el binomio precio-calidad; para ello seguiremos el esquema de Kotler (1992).

En la figura 1 se esquematiza una situación estable en que los productos A y B, en nuestro caso semillas, mantienen su cuota de mercado porque los consumidores (agricultores) perciben en ambas la misma relación calidad/precio.

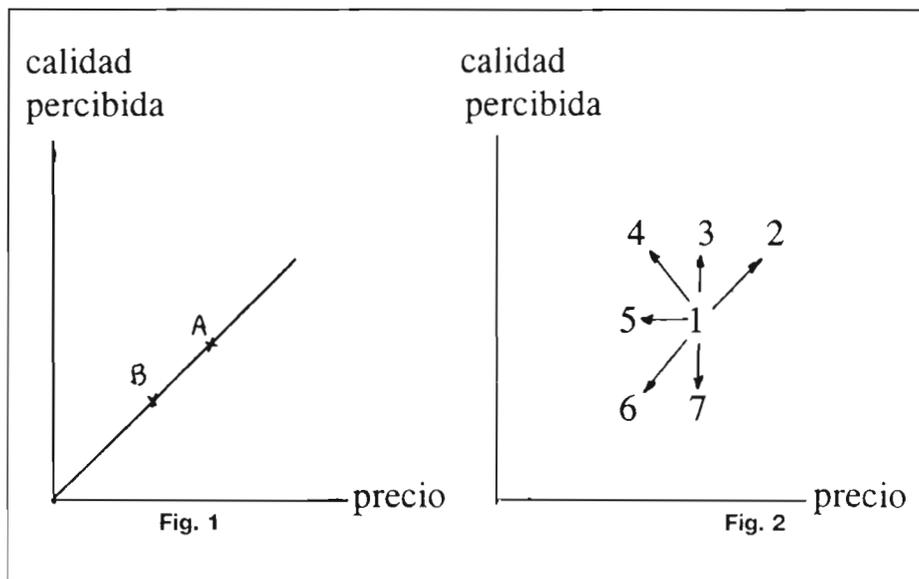
En su intento de maximizar el beneficio (precio x cantidad - costes), y según sus propias circunstancias, unos agricultores preferirán una semilla más barata u otra más cara pero con superiores prestaciones.



Al producirse una situación de crisis y recesión como la descrita en las páginas precedentes, el equilibrio se rompe, tendiendo a desplazarse la demanda de los agricultores hacia la opción B como primera reacción.

En estas circunstancias, las empresas suministradoras cuyos productos se corresponden con la situación A, deben identificar sus alternativas estratégicas y elegir entre ellas. Según Kotler, existen básicamente siete opciones, que se representan esquemáticamente en la figura 2 y que pueden sintetizarse así:

- 1.–Mantener precio y calidad percibida, quedándose con una cuota de mercado pequeña de clientes fieles.
- 2.–Eleva precio y calidad percibida ("huída hacia adelante", intentando "descreamar el mercado").
- 3.–Mantener precio y elevar calidad percibida; se intenta así estimular a la fidelidad de la clientela buscada en la opción 1; se considera menos lesiva la elevación de la calidad percibida que una reducción de precios.
- 4.–Reducir precio y elevar calidad percibida. Se intenta mantener la cuota



CULTIVOS

de mercado, pero asumiendo una disminución de la rentabilidad a corto plazo.

- 5.-Reducir precio y mantener calidad percibida; se intenta así desanimar a la competencia, aún reduciendo beneficios.
- 6.-Reducir precio y calidad percibida. Se intenta desanimar a la competencia sin perder beneficios, al menos a corto plazo.
- 7.-Mantener precio y reducir calidad percibida. Se intenta mantener el margen de beneficio, no sólo vía precios, sino también reduciendo los gastos de marketing, buscando compensar una irremisible menor cuota de mercado.

A la hora de evaluar las diferentes alternativas, hay que tener en cuenta que el concepto "calidad percibida" tiene dos componentes: la calidad intrínseca y la percepción que de ella tiene el cliente-agricultor; ello quiere decir que su valor puede elevarse (o reducirse) ofertando semillas de mayor (o menor) rendimiento y otras ventajas, o bien simplemente aumentando (o reduciendo) el esfuerzo promocional, informativo o publicitario.

En el caso que nos ocupa, creemos que las opciones más recomendables son la 4 y la 6. La 7 es prácticamente insostenible en un mercado como el agrícola y en las circunstancias actuales, como lo son por los mismos motivos –aunque en menor grado– las opciones 1 y 2. La opción 3 podría ser defendible en principio, si los desencadenantes de la crisis hubieran sido más suaves (reducción menos fuerte del precio del producto final percibido por los agricultores, regionalización más personalizada de las subvenciones directas por ha, reconocimiento suficiente de la calidad por el mercado, etc.). Con todo, no la descartamos en términos relativos (asumiendo una reducción generalizada de precios, mantener el de la semilla "A" más alto que el de la competencia), o si alguna de las circunstancias especificadas se modificara. En cuanto a la opción 5, entendemos que supone un "quedarse sin hacer nada", dejándose arrastrar por las circunstancias, sería la "alternativa de la resignación".

Por eso preferimos apostar por las opciones 4 y 6 que, dentro de su realismo, implican comportamientos activos de marketing.



Nunhems. Especialidades Horticoñilas (Catálogo)

La primera de ellas supondría aceptar una cierta reducción de precios, pero luchar contra la recesión drástica del mercado incidiendo, dentro del concepto de calidad percibida, en la componente "percepción", lo cual puede lograrse a través de actividades promocionales en las que se mencionaran argumentos como los siguientes:

- posibilidad de exigencia de uso de semillas certificadas para la recepción de ciertas subvenciones;
- interés de mantener la productividad de cada a una eventual individualización de las ayudas;
- asociación del término "calidad" no sólo al concepto de rendimiento sino también a otros aspectos (mayor resistencia a sequía y a enfermedades, por ejemplo) que permitan inferir disminución del coste.

Algunas empresas ya están llevando a cabo estrategias de este tipo.

La segunda supone la opción contraria dentro de la aceptación de un precio menor, si bien no sólo se reducirán los gastos promocionales (componentes "percepción") sino la calidad objetiva; esto es, se propondrían tipos de semillas más acordes a las actuales necesidades racionales del agricultor. Ello iría además en consonancia con la previsible reducción de las actividades de investigación privada, que hace prever una escasa capacidad de gestar

mejoras de producto en el futuro.

Además de todo lo indicado, es evidente que las empresas del sector siempre pueden plantearse estrategias en el sentido de diversificar su actividad hacia semillas de cultivos no afectados por las medidas restrictivas de la nueva PAC.

BIBLIOGRAFIA

- CAILLET, B (1990).**– "Espagne et le Bassin Méditerranéen". *Cultivar Seed Business* nº 7.
- GARCIA AZCARATE, T (1992).**–"En torno a la reforma de la Política Agraria Común: contribución a un debate necesario". I Congreso Nacional de Economía y Sociología Agrarias. Zaragoza. Septiembre.
- GARCIA AZCARATE, T (1992).**–"Unos apuntes sobre reforma de la PAC y la calidad del producto". *Agricultura* nº 725. Diciembre.
- KOTLER, Ph. (1992).**–*Dirección de Marketing*. Prentice-Hall. Madrid.
- MATE, V. (1993).**–"Girasol". *El País Negocios* nº 386. Madrid.
- SANCHEZ, J. (1993).**–*marketing de inputs agrarios: un análisis de caso en el sector de semillas*. Trabajo Fin de Carrera. ETSIAM. Córdoba.
- TIO, C (1991).**–"Reforma de la PAC y su impacto a nivel sectorial en España". *Información comercial española* nº 700.
- VARIOS (1992).**–"Semillas: los derechos de obtentor". *Monográfico de la revista AGRICULTURA* nº 715. Febrero.