

ABDELHAMID BENCHARIF (\*)

RAÚL GREEN (\*\*)

## **Transición económica y nueva racionalidad productiva: el sector alimentario en el Magreb**

### **INTRODUCCIÓN**

La zona del Magreb conoce, desde principios de los años ochenta, una evolución económica que ha variado sustancialmente el marco institucional de la actividad de sus empresas alimentarias. Actualmente estas se deben enfrentar a un nuevo contexto económico, donde la desregulación y la apertura de las economías tiende a dominar.

Este proceso obliga a replantear las lógicas de funcionamiento del conjunto de la cadena alimentaria, y abre nuevas perspectivas al funcionamiento del sector.

La primera parte del trabajo, tras una síntesis de las tendencias pasadas, marca la importancia del proceso de transición que atraviesa actualmente la región.

La segunda parte, partiendo de las aportaciones de diferentes economistas próximos a la escuela neoinstitucionalista, intenta enmarcar algunos de los elementos que deberían ser tenidos en cuenta durante la transición de una economía donde domina una coordinación administrativa de la actividad alimentaria, a otra donde la lógica del mercado gana importancia.

Se insiste particularmente en la aparición de un nuevo marco competitivo en el que deben operar los actores, así

(\*) IAM, Montpellier.

(\*\*) INRA-IEIAA, París.

como en la necesaria reflexión sobre el problema de los costes de producción y de comercialización. Finalmente, se destaca la importancia creciente de los recursos humanos en la construcción de un sistema alimentario, más abierto y más competitivo.

## **I. HACIA NUEVAS FORMAS DE COORDINACIÓN ECONÓMICA**

### **I.1. El período de predominancia de la regulación pública**

Lograda la independencia, los países del Magreb aplican, de diferente manera, políticas orientadas a satisfacer las necesidades alimentarias de la población, es especial la de menores ingresos.

Se dictan así medidas de subvención a numerosos productos alimentarios denominados de base: cereales, aceites, azúcar y leche, llegándose en ciertos casos a incluir el café y la carne.

Estas decisiones permiten en Marruecos, hasta fines de los años setenta, que el aumento de los costes de producción de los alimentos no repercuta, sino en muy baja medida, en los precios al consumo. El precio bajo de los alimentos era un objetivo esencial del Estado, preocupado en la estabilidad social del país.

En Túnez, durante toda la década del sesenta, la estabilidad del precio de los alimentos fue lograda gracias a su congelamiento. La variación del coste de producción o de importación se compensaba gracias a una subvención variable. La década siguiente, se logra también controlar el aumento de los precios al consumo, pese a un aumento importante de los precios, en especial para los productos importados. En ese período, el objetivo declarado era el de impedir un aumento de los salarios.

En Argelia, la intervención del Estado fue aun más amplia e importante. Las consecuencias fueron también mayores. El Estado argelino, aprovechando los recursos de la renta petrolera, decidió recurrir masivamente a la importación de alimentos, intentando compensar la caída de la producción

agrícola nacional. De esta forma entra en el país un flujo importante de materias primas, que son vendidas a un precio subvencionado. El Estado construye también su propia estructura industrial para una primera transformación de materias primas, así como una importante red de venta minorista de productos alimentarios.

De esta manera, Argelia construye un sistema alimentario fuertemente centralizado, basado en instituciones públicas encargadas de la importación, producción o distribución de alimentos. Los circuitos de comercialización públicos llegan a ocupar, para algunos productos como cereales, aceites, azúcar y leche, un lugar dominante en el mercado (Bencharif, 1993).

En diferente medida, se desarrolla así en el Magreb una estructura alimentaria organizada bajo una lógica de precios dirigidos por el Estado. Es el Estado el que articula las formas esenciales que van a ir configurando los perfiles de la industria alimentaria de la región. Más que los costes de producción o los márgenes obtenidos por las diferencias entre costes y precios de mercado, el sistema busca equilibrarse en función de decisiones más o menos favorables tomadas por la autoridad pública. Los márgenes de beneficio, en el caso de propiedad privada de las empresas, son asignados por decisión administrativa y no por las relaciones entre agentes económicos privados.

Este proceso de construcción de un sistema alimentario organizado principalmente por medio de decisiones públicas, se produce en un ambiente económico y social caracterizado por una parte por la existencia de recursos provenientes de la renta de exportación de materias primas, y por otra, por un proceso de fuerte crecimiento demográfico y una tendencia acelerada a la urbanización (Bencharif, 1992; Faker y otros, 1992 y Rahmani, 1992).

MAGREB: PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN RURAL

	Momento de la independencia (%)	1992 (%)	Evolución (%)
Marruecos .....	63	40	-36
Túnez .....	56	26	-54
Argelia .....	57	24	-64

Fuente: A. Bencharif (1993).

Si la población continúa urbanizándose y creciendo en forma continua, los recursos de la renta de exportación, comienzan a diluirse progresivamente como resultado de la caída de los precios de las materias primas en el mercado internacional.

## **I.2. La crisis y el desarrollo de programas de ajuste estructural**

La crisis económica de los años ochenta pone en evidencia los desajustes causados por decisiones tomadas exclusivamente por autoridades públicas, sobre la estructura y formas de funcionamiento de las cadenas alimentarias.

Asimismo, la caída de los recursos del Estado impide continuar con una política de subvención de los precios, y lleva a una necesaria reconstrucción de las formas de organización de las cadenas productivas.

Un diagnóstico de la situación del sector alimentario en la región (Pérez, 1995), señala algunas de las numerosas carencias:

- Una competitividad insuficiente en numerosas cadenas alimentarias, sean estas tradicionales o «modernas».
- Una estructura agroindustrial poco desarrollada, con estructuras de integración *amont-aval* mal articuladas, con dificultades para afrontar la competencia extranjera en el marco de una economía abierta.
- Una baja capacidad de atracción de inversiones extranjeras.
- Una situación de excesiva independencia de las importaciones de materias primas y de productos alimentarios.
- Un sistema comercial que no conoce las evoluciones técnicas y organizacionales más recientes.

Asimismo, los países de la región no han logrado valorizar suficientemente ciertas ventajas entre las cuales se pueden citar: un mercado potencial considerable, con niveles de crecimiento demográfico importantes, y una capacidad de recibir inversiones extranjeras, que podrían ser atraídas por la exis-

---

INDICADORES MACROECONÓMICOS DE LOS PAÍSES DE ÁFRICA DEL NORTE (\*)  
(en millones de dólares)

	1970	1980	1990
Deuda .....	3,6	53,6	95,9
Servicio de la Deuda .....	0,4	7,3	15,1
Exportaciones .....	3,5	33,1	39,4
PBI .....	17,7	89,4	118,4
Deuda/PBI % .....	20,3%	60,0%	81,0%
Servicio Deuda/Export. en % .....	11,4%	22,1%	38,3%

(\*) Sin incluir Libia.

Fuente: Informaciones del Banco Mundial.

tencia de márgenes de beneficio superiores a los de Europa, como ocurre en América Latina.

En un marco económico recesivo, el ambiente económico donde opera el sector alimentario tiende así a evolucionar en forma sustantiva a partir de los años ochenta.

Las políticas de ajuste estructural comienzan en 1983 en Marruecos, siendo seguidas en 1987 por decisiones económicas similares en Túnez y Argelia. La puesta en marcha de las mismas determina nuevas formas de coordinación económica que repercuten casi inmediatamente en las actividades del sector alimentario.

En Marruecos, en 1983, en el marco de las negociaciones para resolver el problema de endeudamiento, se adopta un programa de liberalización del sistema económico. Se dictan así una serie de medidas destinadas a reforzar las condiciones de competencia reguladas por el mercado. Las políticas de subvención o control de precios son progresivamente abandonadas. En consecuencia, a partir de 1983, el precio de los productos alimentarios de base tiende a aumentar. Los productos lácteos no tienen, a partir de ese año, ninguna subvención. Se decide avanzar en forma progresiva hacia una liberalización total del comercio exterior e interior para todos los productos agrícolas y alimentarios.

En Túnez, la nueva política económica, produce también, poco después, resultados comparables. Argelia decide también poner en marcha políticas similares, pero con un calendario de transición más amplio, buscando disminuir el coste político de la transición económica. En junio de 1992, el go-

bierno argelino suprime una serie de subvenciones para diferentes productos y sólo la leche, la harina y la sémola continúan manteniendo una ayuda pública, aunque la misma fue disminuida.

Los programas de ajuste se caracterizan principalmente por el apartamiento del Estado en lo que concierne a la regulación de precios, subvenciones y control de las importaciones de productos alimentarios, así como por una apertura creciente de las economías. Estas decisiones se completan con políticas de privatización progresivas de ciertos activos controlados por el Estado. Si bien el nivel de profundidad del cambio es diferente según los países, las tendencias que se observan son comunes.

Se tiende así a difundir en forma creciente una nueva racionalidad, donde la coordinación de actividades productivas por el mercado tiene una importancia creciente.

### **I.3. La importancia del proceso de transición**

La eliminación de la protección pública, con el fin de alinear los sistemas de producción de la región con las formas dominantes a nivel internacional, intenta también tener en cuenta el coste económico y social.

Entre los principales defectos que se observan, y que se tratan de resolver, destacan (Pérez, 1992; Bencharif, 1992 y 1993):

- \* Un deterioro a largo plazo de la capacidad exportadora de la región.
- \* Una dependencia excesiva de las importaciones de numerosos productos alimentarios esenciales en la dieta local.
- \* Un nivel de productividad industrial muy inferior a los de las empresas de otros países, en especial los de la Unión Europea, principal proveedor de la región.
- \* Un bajo nivel de desarrollo de la inversión extranjera, que podría ser un vector importante de modernización rápida.
- \* Un serio problema de integración vertical de las diferentes cadenas alimentarias, que en muchos casos tienden a abastecerse por vía de importación de materias primas.

- \* La dificultad para responder a una demanda alimentaria potencial sumamente importante.
- \* Un equipamiento de tipo comercial y logístico extremadamente tradicional, con una ausencia de transparencia en la determinación de los precios y costes de funcionamiento excesivos.

El proceso de transición económico cuenta con un apoyo decidido por parte de la Unión Europea (UE) que, preocupada del futuro de la región, intenta consolidar la estabilidad de la misma, buscando también una minimización de los costes sociales y económicos.

La UE basa su estrategia en la concesión de ayudas financieras, así como en la firma de acuerdos de librecambio, con los diferentes países.

Para el conjunto de la zona mediterránea, la UE ha decidido recientemente duplicar la cuantía de los créditos a tasas preferenciales (5.200 millones de ECUs), ayuda que debería sumarse a los préstamos del Banco Europeo de Crédito.

En el horizonte 2010, la UE desea la construcción de una zona de librecambio euromediterránea. En este marco, Túnez acaba de firmar un acuerdo de librecambio, que fija una serie de condiciones para la liberalización progresiva de su economía a la competencia internacional en un período de 12 años. La importancia de este acuerdo para Túnez está claramente representada en el hecho de que la UE es el principal cliente del país (75 por ciento de los intercambios comerciales y 2/3 del flujo de capitales). Marruecos está actualmente discutiendo un acuerdo similar, que debería concluir una vez resueltos algunos aspectos conflictivos, en especial en lo que concierne a los productos alimentarios.

Teniendo como ejemplo la experiencia portuguesa de modernización acelerada donde se tomaron numerosas medidas de transición destinadas a proteger ciertas actividades, Túnez intenta aprovechar el período de transición para avanzar rápidamente en su modernización productiva. Se trata de lograr una posición favorable para su industria y agricultura en el momento de la liberalización definitiva de su mercado. El Programa Específico de Desarrollo de la Industria Portuguesa (PEDIP), sirve de modelo a Túnez, que está poniendo actualmente en marcha el denominado *Programme de Mise à Niveau*.

El interés de Portugal para Túnez está basado, en buena medida, en el éxito del proceso de transición de ese país, que combinó en forma eficiente un Estado regulador que acompaña la actividad económica, en particular a nivel de la política industrial, con una reducción de su intervención en la economía. El objetivo no es de sustituir los agentes económicos y sociales, sino preocuparse en el buen funcionamiento del sistema, creando los marcos necesarios y adecuados para que los agentes económicos puedan tomar sus decisiones en forma autónoma.

En este período transitorio, una nueva problemática, principalmente microeconómica, debería aparecer en forma progresiva, con el fin de permitir la construcción de un sistema productivo eficiente y competitivo.

## **II. LA DIFUSIÓN DE UNA NUEVA RACIONALIDAD ECONÓMICA**

La transformación de estructuras agroalimentarias centralmente administradas en otras reguladas por el mercado, representa la transición de lo que, en los enfoques económicos neoinstitucionalistas, se denominan respectivamente modos de coordinación jerárquico y coordinación por el mercado. Entre ambos modos extremos de coordinación de actividades de los agentes económicos, existen numerosas formas intermedias de coordinación, que según nuestra perspectiva deberían ir progresivamente difundiéndose a lo largo del período de transición que, en forma desigual, se busca implementar en la zona del Magreb.

Durante el proceso de transición, las economías de la región, deberían conocer una evolución importante de tres grandes ejes problemáticos. El primero concierne principalmente a los marcos de análisis estratégico; el segundo a la forma de considerar los costes económicos; y finalmente, un tercer eje concierne a las prioridades de inversión.

### **II.1. Hacia nuevas formas de competencia**

En sistemas alimentarios, como los que caracterizaban la zona del Magreb, donde domina una forma de coordinación

---

de actividades de tipo jerárquica, regulada por los Estados, las empresas industriales cuentan con una cantidad de ventajas competitivas importantes.

Si nos referimos a los diferentes componentes de la estructura de un sector utilizada por Porter (1985), la amenaza del ingreso de nuevos concurrentes es muy baja; los clientes –en especial los consumidores finales– poseen un bajo poder de negociación así como los proveedores –que en el caso de las materias primas importadas están sometidos a una intensa competencia internacional; los productos de sustitución, en el caso de los alimentos, son poco importantes; la competencia entre agentes económicos operando en el mismo sector es regulada, principalmente, por vía administrativa.

El cambio a formas de coordinación entre agentes por la vía del mercado, con una menor intervención pública y dentro de una tendencia creciente a la apertura de las economías, hace variar sustancialmente el marco competitivo donde operan los agentes económicos.

La intensidad de la rivalidad entre concurrentes tiende a aumentar, lo que debería facilitar el poder de negociación de los clientes, al mismo tiempo que se agrava el riesgo de entrada de nuevos concurrentes, así como los productos de sustitución.

El posicionamiento competitivo de las empresas de la región en un nuevo marco económico, debería realizarse de forma creciente en función de los criterios de costes de producción.

Una reorientación de las estrategias económicas y productivas de las empresas, donde los costes ocupan un lugar de privilegio, no debería realizarse olvidando elementos esenciales, tales como las estrategias de calidad o de diferenciación de productos. Sin embargo, dadas las características del mercado, donde el nivel de solvencia es inferior al de los países desarrollados, existe un espacio económico importante, donde la competencia debería darse principalmente en términos de costes. Es en este mercado donde las empresas locales podrían desarrollar una actividad prioritaria.

Frente a un mercado internacional donde dominan grandes operadores industriales, que han sobrevivido a situaciones de fuerte competencia, las empresas locales de la región tendrán sin duda dificultades para competir en términos de dife-

---

renciación de sus productos. Este tipo de estrategia implica una inversión importante en I+D que en la zona será difícil de implementar, en forma competitiva, frente a las grandes empresas mundiales.

La estrategia de competencia por los costes no es tampoco fácil en economías que han sido reguladas por vía jerárquica, y donde las prioridades no integraban en forma suficiente el problema de los costes productivos. Para avanzar hacia una transición económica donde las empresas locales puedan competir por los costes, es necesario tener en cuenta la compleja gama de medidas que resulta necesario aplicar, así como los múltiples niveles de análisis que es necesario tener en cuenta.

Una competencia por los costes no impide, en el caso de que sea posible, desarrollar otro tipo de estrategias competitivas. Se puede así, en forma complementaria, desarrollar estrategias de asociación con empresas que posean ventajas en términos de diferenciación producto. Estas estrategias asociativas, donde las empresas locales pueden lograr compensar sus propias carencias, abre un espacio importante de reflexión estratégica que es necesario realizar.

112

## II.2. El problema de los costes

En estructuras centralmente reguladas, las decisiones de inversión o de intervención en el mercado, están reservadas a técnicos o responsables de la administración. Las medidas a tomar pueden ser el resultado de la búsqueda de logros sociales –como mejorar el nivel alimentario de la población–, o de otro tipo de objetivos políticos. Los costes que el sistema pueda soportar, están condicionados por la capacidad de los Estados a obtener los medios financieros necesarios al logro de sus objetivos.

La transición que conocen actualmente estas economías, resulta en gran medida de las dificultades de los Estados para asegurar la financiación del sistema precedente. En el nuevo período en que se encuentran actualmente los países del Magreb, se debería ir integrando progresivamente una perspectiva cada vez más microeconómica en la actuación de los agentes productivos y de la administración. La reflexión prin-

principalmente macroeconómica que parece dominante en los sistemas de coordinación jerárquica, debería así perder importancia.

La reflexión microeconómica sobre los costes, se organiza en general en base a tres grandes capítulos, que deberían, de una manera u otra, estar presentes en la actuación de los agentes productivos. La primera concierne la clásica noción de economías de escala. La segunda se refiere a la noción de economía de variedad. Finalmente, se debe tomar en cuenta la denominada economía de transacción.

### ***La necesaria mejora de la productividad***

El desarrollo de las diferentes cadenas alimentarias de los países desarrollados, ha ido integrando progresivamente criterios de racionalidad productiva. Se han ido así mejorando los automatismos y equipamientos en las actividades agrarias, en las actividades de transformación de materias primas, llegando más recientemente a difundir estos tipos de mejora a las actividades de tipo logística y a la venta minorista de productos alimentarios.

Desde fines del siglo XIX a nivel industrial, gracias a la difusión del denominado sistema americano de fabricación y al aporte de innovaciones de tipo técnico y organizacional, se logró, con cierta regularidad, aumentar la cantidad y la velocidad de la circulación de materias primas y de productos industriales. Estos principios, que se han ido progresivamente difundiendo a las actividades alimentarias, están en la base de su modernización.

Ciertas preocupaciones microeconómicas como la búsqueda de una mejor productividad del trabajo, el recurso a automatismos cada vez más eficientes y la introducción de mejoras organizacionales que permitan optimizar el uso de los recursos escasos, están presentes en la actividad alimentaria. De esta forma, esta se comporta actualmente en forma comparable al conjunto de otras actividades industriales.

Una de las características dominantes en los países desarrollados, es la difusión al conjunto de las actividades de la cadena productiva, de estos criterios de racionalidad productiva, guiados por la búsqueda permanente de una mejora de las

economías de escala. Tanto en las actividades de tipo agrícola como industrial o comercial.

En los países del Magreb, se puede observar que, pese a una preocupación más o menos difundida de ciertos principios técnicos de escala productiva a nivel industrial, no se ha logrado una homogeneización de la modernización de los diferentes agentes económicos participantes a la actividad alimentaria. Se observa así, que hacia atrás (en *amont*) o hacia adelante (en *aval*) de la industria, las diferencias de productividad y de modernización son excesivas. Siguiendo la lógica administrativa que dominaba, la mejora de equipamientos técnicos no se ha acompañado de una modernización del conjunto de las actividades laborales en las fábricas. Así, se puede constatar que, en muchos casos, equipos más o menos modernos coexisten con formas tradicionales de organización del trabajo. Como resultado, las cadenas productivas no están suficientemente integradas y modernizadas homogéneamente. Se dificulta de esta manera un uso eficiente de las instalaciones técnicas. El logro de economías de escala es sumamente bajo, pese a equipamientos que podrían dar mejores rendimientos.

La productividad de los sistemas alimentarios del Magreb, en sus diferentes etapas, es así, globalmente, baja. En especial si se compara con los estándares de productividad internacional. Esto ha derivado en muchos casos, en un recurso masivo a abastecimientos en materias primas o en alimentos, que en muchos casos se hace a costes excesivos. Al problema de los déficits públicos consecuencia de la subvención a los alimentos, se le agrega así el problema de los déficits de la balanza comercial.

Una mejora de las economías de escala, así como la búsqueda de una mayor coherencia entre las diferentes etapas de las cadenas productivas, será así, sin duda, uno de los ejes principales de evolución del sector alimentario en el período de transición.

### ***Un mayor recurso a la economía de variedad***

El análisis económico tradicional de las empresas se concentra en las empresas mono-productos. La noción de econo-

---

mía de escala es, en este sentido, paradigmática. Se analizan las ventajas en términos de productividad, como una relación entre una forma de equipamiento y el coste y rendimiento del trabajo, en un tipo de productos determinado.

Gracias a las aportaciones de autores como Panzar y Willig (1981), se busca actualmente integrar en la reflexión económica las ventajas que poseen empresas multi-productos. Se busca interrogarse sobre la existencia de una mayor eficiencia productiva, gracias al desarrollo de actividades que reúnan diferentes tipos de productos.

Williamson (1985), señala que mientras las economías de escala buscan reducir los costes sumando manzanas a las manzanas –formalmente:  $C(X1 + X2) < C(X1) + C(X2)$ –; las economías de variedad equivalen a reducir los costes sumando manzanas y naranjas –formalmente:  $C(X, Y) < C(X) + C(Y)$ –.

El objetivo es medir, en términos de costes, las ventajas que poseen las empresas que trabajan con una serie importante de productos, sobre las empresas más especializadas. La base de la explicación está en la determinación de costes que representa la denominada economía de variedad (*economic scope*) cuando existe la producción de una serie de productos, en lugar de un solo producto. Se suele indicar que existe una economía de variedad cuando el coste total de producción, en el caso de la existencia de varios productos en una misma empresa, es inferior a la suma de los costes de producción de cada uno de los productos, cuando existe separación del proceso de producción siendo constantes las cantidades producidas o comercializadas (Schaller, 1995).

Para Panzar y Willig, la presencia de economías de variedad está en la base de las firmas multiproductos. Para ellos la economía de variedad representa una disminución de los costes de producción de dos o más bienes respecto de aquellos realizados en una empresa especializada. Solamente si la producción de dos o más bienes es favorable a nivel de los costes, la empresa multiproducto o multiestablecimientos, será eficiente.

Chandler (1977) aporta a esta reflexión la dimensión comercial. Para este autor, las economías de variedad son aplicables tanto a la actividad productiva como comercial. Los *Grands magasins* nacen justamente como resultado de esta economía de variedad. Se podría afirmar también que la base de

la distribución moderna está en este tipo de economía de costes (Green y alii, 1994).

La existencia en los países del Magreb de numerosas empresas multiproductos, debería ocasionar, en un período de privatización creciente de las actividades alimentarias, la confrontación con este problema.

Cabe aquí interrogarse si las empresas multiproductos y multiestablecimientos actualmente existentes en los países del Magreb son sólo el resultado de decisiones administrativas de tipo jerárquica, o responden también a una lógica de economía de variedad.

En el caso de que las estructuras productivas o empresariales actuales respondan a la noción de economía de variedad, su eficiencia económica futura, al margen de otras racionalidades como la economía de escala, les debería permitir subsistir. En caso contrario, la difusión de una racionalidad en términos de economía de variedad debería confrontarlas a un problema de costes excesivos.

### *Las economías de transacción*

El enfoque de los economistas neoinstitucionalistas, es diferente al de los economistas neoclásicos, que se interesan por los mercados, y que no reconocen o consideran nulos los costes de transacción. Coase (1937) muestra la importancia de las transacciones entre agentes económicos. Su interrogación central está constituida por el problema de la asignación óptima de recursos. Mientras la economía neoclásica se interesa sólo en los costes de producción, Coase introduce el problema de la naturaleza de la empresa, así como los costes vinculados a la coordinación de actividades en el proceso de producción, que él denomina costes de transacción.

Para Coase, las empresas constituyen una forma institucional de coordinación de actividades y de asignación de recursos alternativa a aquella asegurada por las transacciones del mercado. Estos dos modos de coordinación de la producción están estrechamente vinculados. El mercado puede organizar mejor las coordinaciones excesivamente costosas en el interior de una empresa. Las empresas, por su parte, se crean cuando el recurso al mercado conlleva costes excesivos. La

100  
100  
100  
100

coordinación interna a la firma surge así como una forma de economizar costes.

Toda coordinación de actividades conlleva costes de transacción. La búsqueda de beneficios por parte de los agentes económicos tenderá a buscar una forma de coordinación que permita reducir los costes de transacción.

Williamson (1985) aporta a esta alternativa entre la coordinación interna a la empresa –o jerárquica– y la coordinación por el mercado, la noción de formas de coordinación intermedias –híbridas–, posibles de desarrollar entre ambas formas extremas. Constituye una reflexión que se sitúa entre la teoría de los contratos y la teoría de la organización. Recurre también a aportes de la historia y del derecho, así como a las teorías de gestión. Para Williamson, la empresa es considerada como una forma de coordinación de actividades, donde la noción de transacción se refiere principalmente a los costes de funcionamiento del sistema, al margen de las economías de escala o las economías de variedad.

Desde esta perspectiva, es esencial buscar economizar los costes, optando por la solución más económica en términos de transacción: mercado, contrato (u otras formas híbridas) o jerarquía. La transacción, como unidad básica de análisis se define en función del momento en que un bien o un servicio es transferido a través de una fase de producción tecnológicamente separable. Es el momento en que una etapa económica termina y otra comienza.

En el caso de los países del Magreb, se puede observar que la forma de coordinación de actividades entre los agentes económicos, que tenían una forma dominante de tipo jerárquica, tienden a ser crecientemente transformadas a formas de coordinación donde el mercado posee una mayor presencia. Las formas híbridas, entre ambas formas extremas, deberían ir configurándose en forma progresiva, en función de las decisiones políticas y económicas que cada país vaya conociendo.

La eficiencia en términos de costes, deberían servir como guía de orientación para encontrar un equilibrio eficiente entre coordinaciones jerárquicas, coordinaciones híbridas (principalmente contractuales) y coordinaciones por el mercado. La superioridad de cada una de estas formas de coordinación deberían ser demostrada en función de su eficiencia

---

económica, más que en base a criterios de tipo subjetivo establecidos a priori.

Las estructuras de coordinación entre agentes de forma jerárquica, en la medida en que se muestren más eficientes, no deberían cambiar hacia otra forma de coordinación económica. En el caso de que no sea así, se impone la tentativa de evolución de una forma de coordinación a otra.

Bajo el impulso de nuevos criterios de racionalidad económica, donde los costes de escala, de variedad y de transacción tiendan a ocupar un lugar mayor en la realidad productiva, las cadenas alimentarias de los países del Magreb deberían evolucionar en forma sustantiva. Esta evolución microeconómica, no debería hacer olvidar la importancia de las estrategias sectoriales o de mercado de los diferentes agentes económicos, que conlleva una importante inversión en términos de capital humano.

### **II.3. Una perspectiva, amplia y a largo plazo, de la inversión**

Para beneficiarse de las ventajas de reducción de los costes provenientes de nuevas tecnologías, las empresas deben, según Chandler (1990), realizar tres tipos de inversiones fuertemente interdependientes. La primera concierne a las inversiones en activos, es decir, las instalaciones necesarias para la producción de bienes. La segunda se dirige al desarrollo de actividades de servicios de marketing y a la construcción de estructuras de comercialización. Finalmente, las empresas deben invertir en el reclutamiento de dirigentes, no sólo para administrar las instalaciones de producción sino también para trabajar en la distribución de sus productos.

#### ***Las inversiones para reducir los costes***

Según Chadler, las empresas no pueden más que muy raramente, continuar su crecimiento a mediano o largo plazo manteniendo su posición competitiva, a menos que inviertan en nuevas unidades operativas. Esta inversión está destinada a

---

reducir los costes por medio de una utilización eficiente de los recursos, resultado del desarrollo de economías de escala. La inversión afecta tanto el nivel de la producción como al de la distribución así como a las economías logradas gracias a la puesta en común de medios de producción o de distribución (economía de variedad), y economías a nivel de las transacciones que le están vinculadas.

Chandler define las economías de escala como las economías realizadas cuando la dimensión de una unidad operacional aumenta produciendo o distribuyendo un solo tipo de producto y que logra que el coste unitario de producción o de distribución disminuya. Las economías de variedad, por su parte, que resultan de la puesta en común de medios de producción o de distribución, provienen de la utilización de diferentes procesos en el interior de una sola unidad operacional, produciendo o distribuyendo más de un producto. Finalmente, las economías de transacción, que resultan de la transferencia de bienes o servicios de una unidad operacional a otra, se logran por un proceso de intercambio más eficaz entre unidades operacionales.

Las transacciones comerciales implican generalmente una transferencia de propiedad y suelen ser definidas en términos contractuales. Por el contrario, cuando son realizadas en el marco de una misma empresa son definidas por medio de procesos contables.

Las economías de escala y las de variedad están estrechamente vinculadas a una utilización más eficiente de las instalaciones industriales y de la competencia del personal al interior de dichas instalaciones. Las economías de escala y de variedad permiten a una unidad operativa aumentar su productividad, lo que aumenta proporcionalmente el número de transacciones comerciales regulares de la empresa. Por ello, las economías logradas sobre los costes de transacción están estrechamente vinculadas a las economías realizadas gracias al tamaño de las empresas (economía de escala) y a su diversificación (economía de variedad).

Esta estrecha imbricación entre las diferentes formas de economías de costes, obligan en el período de transición que conoce el Magreb, a replantearse de forma intensa las formas de funcionamiento y las estrategias competitivas de las empresas que operan en la zona.

---

### ***Las inversiones en marketing y distribución***

En un sistema tan competitivo como el actual, no sólo resulta necesario posicionarse en términos de costes industriales, es necesario también invertir en actividades esenciales como la comercialización y el marketing.

Además de producir a costes óptimos, es necesario vender en buenas condiciones. Para poder vender resulta esencial que los productos sean conocidos por el público, cosa que se logra gracias al marketing. Asimismo, para que los clientes potenciales puedan acceder en condiciones óptimas a los productos, es esencial contar con una estructura comercial eficiente. Las condiciones de optimalidad de la actividad comercial afecta tanto a su capacidad de operar al menor coste posible, como a un funcionamiento adaptado al nivel de eficiencia que reclaman sus clientes.

En numerosos productos alimentarios, los costes de marketing y/o de comercialización suelen tener una importancia superior, en términos de coste, que la etapa de transformación industrial. Mas aún, en numerosos productos frescos, como las frutas y hortalizas, una parte esencial de los costes se ubica en la etapa de comercialización. La eficiencia de esta estructura será el factor esencial del posicionamiento competitivo de las empresas.

Es en este sentido que las inversiones para lograr mejoras a nivel de marketing y de circuitos de comercialización, adquieren un significado particular. En mercados poco habituados a funcionar en términos de fuerte competencia, el desafío que aquí se abre es de suma importancia.

### ***Las inversiones en recursos humanos***

En un período donde la competencia tiende a radicalizarse, la calidad y la formación de los cuadros directivos de las empresas se transforman en uno de los factores esenciales del posicionamiento de la misma en el mercado.

Cuando existe un funcionamiento en economía cerrada, y en situaciones en las que el Estado aparece como principal regulador del funcionamiento sectorial y productivo, la profe-

sionalidad de los dirigentes tiende a valorarse en términos de su capacidad de negociación frente al Estado. Cuando el sistema tiende a desregularse y la competencia se abre a nuevos agentes económicos, las reglas de juego cambian y la formación y capacidad de los cuadros dirigentes debe ser necesariamente diferente.

En un sistema de mayor competencia se enfrentan empresas que, en muchos casos, recurren a tecnologías que en el sector alimentario suelen ser standard. Las empresas que compiten en un sector determinado suelen frecuentemente equiparse o asistirse técnicamente con empresas de fabricación de bienes de capital similares, cuando no son las mismas. En estos casos, las ventajas competitivas deben buscarse más en la capacidad de innovación organizacional de las empresas que en el capital humano que la misma posee.

Los trabajos de Liebenstein (1976), partiendo de la observación que firmas aparentemente idénticas en cuanto a su tecnología y mano de obra, obtienen resultados diferentes en términos de productividad por persona ocupada y en calidad de los productos, llevan a una explicación de las diferencias competitivas de la empresa, basadas en la calidad de su organización. Es lo que él denomina factor X, que explica la eficiencia o ineficiencia de las empresas.

Esta organización es al mismo tiempo resultado de una estrategia determinada por los cuadros directivos, como reflejo del nivel de capacitación de la mano de obra. Los recursos humanos de las empresas se transforman así en un verdadero factor de competencia en los sistemas alimentarios, cada vez más competitivos, funcionando en economía abierta.

Este capital humano debe percibirse en forma amplia. No cubre sólo a las actividades productivas, concierne en un grado muy importante a las actividades de servicios que le están asociadas: gestión del aprovisionamiento, gestión de la clientela, gestión del marketing, gestión de los circuitos comerciales, gestión financiera, actividad de innovación-producto.

En todos estos niveles, no se refiere exclusivamente a los cuadros directivos, que en muchos casos son de una calidad y competencia incontestable. Afecta también, en forma directa, a todos los estados intermedios de la actividad productiva de bienes y servicios. Una buena dirección, si no se continúa con

una actividad eficiente en los niveles intermedios, no logra llevar adelante las actividades necesarias con el nivel de eficiencia exigido.

Los nuevos sistemas de gestión productiva, en especial los que han comenzado a ser desarrollados en Japón en las últimas décadas, ponen un acento especial en la tarea de formación del conjunto de los participantes de la cadena productiva, considerando que sólo la aportación del conjunto del personal puede posicionar a la empresa en condiciones competitivas en el mercado. De aquí se deriva la importancia creciente en todas las actividades de formación de personal, consideradas como una de las claves de la construcción de estructuras eficientes y competitivas.

Numerosas estrategias industriales, como las políticas de calidad total, o la gestión en flujo tenso, así como experiencias como la de los círculos de calidad, ponen un acento importante en la formación del personal como estrategia de mejora productiva.

En el caso de los países del Magreb, la transición de la forma de coordinación económica, hace necesario realizar un esfuerzo significativo, tanto en el sentido de reciclar las formas de coordinación, como para poder alinear el personal de las empresas a los niveles exigidos por un funcionamiento en economía abierta.

La formación permanente del personal obliga también a replantear las estructuras de información sobre las cuales las mismas se apoyan. Ninguna decisión importante puede ser tomada, sin un conocimiento mínimo de las informaciones de base de las condiciones del mercado, tanto a nivel local, como regional o nacional e internacional.

Esto lleva a una necesaria recogida y difusión de informaciones, que llegue más allá de los responsables de la administración pública. Los agentes económicos, en sus diferentes niveles, deberían poder acceder en forma rápida y eficiente a las informaciones que le son necesarias para operar en el mercado.

La inversión en capital humano, en diferentes etapas de la cadena productiva y destinada a distintos niveles jerárquicos, resulta así, tanto a nivel micro, como meso o macroeconómico, uno de los factores esenciales de construcción de nuevas condiciones competitivas.

---

## CONCLUSIÓN

El proceso de transición progresiva y compleja que conocen los países del Magreb, necesita mantenerse el tiempo suficiente para que los agentes económicos puedan realizar el aprendizaje de las nuevas reglas de juego emergentes y efectuar su reconversión.

El cambio de una coordinación jerárquica a una coordinación por el mercado representa una ruptura radical, que da al período de transición un papel esencial. Si la transición no se realiza eficientemente, se podría producir una crisis aun mayor que la causada por el mantenimiento del modelo precedente.

Las condiciones internacionales sobre las cuales debe alinearse la región, no deben hacer olvidar las características históricas locales, así como la especificidad productiva de cada país. Formas híbridas, específicas a la región, entre el mercado y la jerarquía, deberían ser así las dominantes en el nuevo sistema de coordinación económica.

Tampoco se debería ignorar el hecho de que, en general, en las actividades alimentarias casi todos los países poseen marcos de regulación pública, así como formas de organización de los mercados que le son específicas. Los países de la región no deberían, en este sentido, abandonar totalmente algunos criterios de enmarque de la actividad alimentaria que le son propios.

Aunque resulta evidentemente necesaria una revisión de los marcos reglamentarios (sanitarios, transporte, apelaciones de origen, formas de pago, formas de competencia entre operadores, venta minorista,...) para insertar más eficientemente la región en el contexto económico internacional, esto no debe significar el abandono de toda regulación. El sector alimentario es un sector que funciona con normas claras de diferentes tipos, necesarias para un funcionamiento eficiente de la actividad.

El mantenimiento de ciertas pautas tradicionales al funcionamiento del sector, así como una actividad reglamentaria eficiente, no debería bloquear la construcción de estructuras productivas más modernas, que integren la lógica de racionalización de los costes, así como de la evolución de las condiciones competitivas donde deben operar.

Finalmente, resulta esencial desarrollar todas las actividades de formación que permitan una mejora de la competencia y la profesionalización de los cuadros dirigentes, así como de los agentes que participan en los diferentes niveles jerárquicos de las empresas y de la administración, con el fin de facilitar la modernización del conjunto del sector. □

## BIBLIOGRAFÍA

- APIA (1995): *Le développement du secteur agro-alimentaire en Tunisie*, Symposium du Programme Général du Carrefour d'Affaires et de Technologies CAT'95, Tunis.
- BANQUE MONDIALE (1994): *Royaume du Maroc-Développement agro-industriel: contraintes et opportunités*, Banque mondiale.
- BEAU, N. (1995): *Les sept plaies de l'économie algérienne*, Problèmes économiques, n.º 2311, février.
- BELGHAZI, S. (1995): *Concurrence interne et compétitivité externe de l'industrie marocaine*, CERAB.
- BENCHARIF, A. (1992): *L'industrie agro-alimentaire en Algérie*. Colloque sur «Les industries alimentaires en Méditerranée», BARI, 1-3 octobre.
- BENCHARIF, A. (1993): *Les industries agro-alimentaires dans les pays du Magreb*, MEDIT, N.º 1/93.
- BENCHARIF, A. (1994): *Le blé, la semoule et le pain*, Rapport de synthèse du programme SEFCA, Montpellier.
- BENGARAA, A. (1995): *Organisation des entreprises face à la mondialisation des échanges, le cas du groupe marocain ONA*, Mimeo, CIHEAM-M.
- CHANDLER, A. (1997): *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massasuchetts.
- CHANDLER, A. (1990): *Scale and Scope, The Dynamics of Industrial Capitalism*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massasuchetts.
- COASE, R. H. (1937): *The Nature of The Firm*, Economica N.S., 4 novembre.
- FAKER, M.; KHALDI, R. y NAILI, R. (1992): *L'industrie agro-alimentaire en Tunisie*, Colloque sur «Les industries alimentaires en Méditerranée», BARI, 1-3 octobre.

- GREEN, R. (1993): *La dynamique des filières agro-industrielles et ses conséquences sur les bassins de production méditerranéennes*, MEDIT, Bologna.
- GREEN, R.; LANINI, L. y SCHALLER, B. (1994): *Technical and Organisational innovations in The Food System: The Case of Fresh Products in France*, Seminario «The Economics of Innovation: The Case of Food Industry, Piacenza, 10-11 juin.
- LIEBENSTEIN, H. (1976): *Beyond Economic Man*, Cambridge, Massachussets, Harvard University Press.
- LIEBENSTEIN, H. (1978): *Generale X-Efficiency Theory and Economic Development*, Oxford University Press, New York.
- LIEBENSTEIN, H. (1987): *Inside the firm: The Efficiencies of Hierarchy*, Cambridge, Harvard University Press.
- NAILI, A.; KHALDI, R. y FAKER, M. (1992): *Ajustement structurel et filières agro-alimentaires en Tunisie*, Colloque sur «Les industries alimentaires en Méditerranée, BARI, 1-3 octobre.
- PANZAR, J. y WILLIG, R. (1975): *Economies of scale and economies of scope in multioutput production*, Economic Discussion Papers 33, Bell Labs.
- PANZAR, J. y WILLIG, R. (1981): *Economies of scope*, American Economic Review 71, mai.
- PÉREZ, R. (1994): *Les cultures d'entreprise méditerranéennes*, in Thobie, K. Eds. «Industrialisation, communication et rapports sociaux en Turquie et en Méditerranée Orientale depuis un siècle», colloque GDR 832-CNRS, Paris, UNESCO.
- PÉREZ, R. (1994): *Les industries alimentaires et les stratégies des firmes en Méditerranée*, Colloque «L'agriculture dans l'avenir du Monde Méditerranéen».
- PÉREZ, R. (1994): *Les filières agro-alimentaires méditerranéennes*, Colloque sur «Les industries alimentaires en Méditerranée, BARI, 1-3 octobre.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage*, The Free Press, MacMillan, Inc. New York.
- RAHMANI, M. (1992): *L'industrie agro-alimentaire au Maroc*, Colloque sur «Les industries alimentaires en Méditerranée, BARI, 1-3 octobre.
- RASTOIN, J. L. (1993): *Perspectives agro-alimentaires méditerranéennes*, in Revue Economie et Gestion Agro-Alimentaire, n.º 27, avril, Paris.
- SCHALLER, B. (1995): *A propos des économies de variété*, mimeo, INRA-ESR-LEIAA, Ivry.

- TEECE, D. (1980): *Economies of Scope and The Scope of Enterprise*, Journal of Economic Behavior and Organisation, septiembre, vol. 1.
- WILLIAMSON, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, MacMillan, Inc. New York.
- WILLIAMSON, O. y WINTER, S. G. (1991): *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*, Oxford University Press.

## RESUMEN

Se enmarcan inicialmente los procesos de transición de las economías que están viviendo actualmente los países del Magreb, desde unas estructuras jerárquicas donde domina el Estado en la coordinación de las actividades económicas a otra donde gana importancia el mercado. Se analizan cuestiones surgidas en este proceso así como algunos aspectos que deberían ser tomados en consideración. Las mejoras en la productividad, la importancia de la reducción de los costes, el desarrollo de las estructuras de marketing y distribución así como la creciente importancia de la inversión en capital humano son puestos de manifiesto. Finalmente se concluye resaltando la importancia que este proceso de transición se realice durante un período de tiempo suficiente así como la necesidad de que surjan en el curso del mismo formas híbridas, entre el mercado y la jerarquía, específicas a la región.

**PALABRAS CLAVE:** Magreb, Mediterráneo, sistema alimentario, transición económica.

## RÉSUMÉ

Le présent article analyse initialement les processus de transition que connaissent à l'heure actuelle les pays du Magreb, et le passage d'une structure hiérarchisée dans laquelle l'Etat domine sur le plan de la coordination des activités économiques à une autre structure dans laquelle c'est le marché qui prend progressivement le pas. Des questions surgies au cours de ce processus sont analysées, de même qu'un certain nombre d'aspects qu'il faudrait prendre en considération. Les

améliorations au niveau de la productivité, l'importance de la réduction des coûts, le développement des structures de marketing et de distribution et, enfin, l'importance croissante de l'investissement en matière de capital humain sont soulignés. Pour terminer, l'accent est mis sur l'importance de poursuivre cette période de transition durant une période de temps suffisante, ainsi que sur la nécessité de voir surgir au cours de cette période des formes hybrides entre le marché et la hiérarchie, des formes spécifiques de la région.

### **SUMMARY**

This paper underlines the processes of economic transition that the Magreb countries are now undergoing, as they move away from State-dominated hierarchical structures for coordinating economic activities towards a system where the market is gaining in significance. An analysis is made of issues arising during this process and of some points that need to be taken into account. Improved productivity, the importance of cost cutting, the development of marketing and distribution structures and the growing investment in human resources are discussed. Finally, the importance of this process of transition being continued for a long enough period of time is emphasized, as is the need for region-specific hybrid (market/hierarchy) patterns to emerge during the process.

---