

Asociación Argentina de Economía Agraria

Articulaciones en la cadena del trigo de la provincia de La Pampa¹

Agosto, 2005

Patricia Chimeno
pchimeno@criba.edu.ar²

Daniel Iglesias
dhiglesi@coseganet.com.ar³

Gabriela Iturrioz
ricardogervas@gralacha.com.ar⁴

¹ Este trabajo se desarrolló en el marco del Proy. N°618012, Res.307/03 CD, Res.118/04 CD “*Caracterización y Análisis de las Cadenas Agroalimentarias en el área de influencia de la EEA INTA Anguil y la UNLPam*” y PGI 24/E037 “*Estructura agroindustrial y desarrollo territorial*”, Departamento Economía-UNS. PGI 24/A094 “*Estudio de la competitividad de las dos principales cadenas agroalimentarias con destino al mercado externo a partir del puerto de Bahía Blanca*” y PGI 24/A116 “*Herramientas para la segregación de trigos por aptitud de uso*”, Departamento Agronomía-UNS.

² Ing. Agr. Departamento de Agronomía, Universidad Nacional del Sur.

³ Ing. Agr. Dr Economía Agroalimentaria, INTA EEA Anguil y Universidad Nacional La Pampa.

⁴ Lic. Comercio Exterior, INTA EEA Anguil.

Articulaciones en la cadena del trigo de la provincia de La Pampa

Resumen

El trabajo analiza las articulaciones de la cadena agroalimentaria del trigo en la provincia de La Pampa. Se adoptó el enfoque de cadenas que permite estudiar la problemática entre los diferentes eslabones, planteándose como hipótesis que el sector en su conjunto -y dentro de los límites provinciales- no logra articular una red de producción capaz de explotar su verdadera potencialidad. Se realizaron 151 entrevistas personales a los diferentes actores de la cadena (sin incluir al sector primario, el cual se analizó a partir de estudios anteriores del INTA y la Universidad). Los conceptos de costos de transacción resultan valiosas herramientas que proporcionan una explicación de las formas no-precio de coordinación. Se concluye que los actores de la cadena agroalimentaria, en el ámbito provincial, no consiguen aún conformar una red debido, en gran medida, a un conjunto de imperfecciones en los mecanismos de coordinación del mercado que desincentivan la formación de una auténtica cadena de producción. Esto da lugar a nuevas formas de coordinación entre los agentes que tienden a minimizar los costos totales y que explican el complejo sistema de relaciones que caracteriza a toda la cadena de abastecimiento del trigo.

Palabras claves: cadena agroalimentaria, formas de coordinación o reglas de *governance*, costos de transacción.

The articulations of the wheat agricultural chain in the province of La Pampa

Abstract

This study analyzes the articulations of the wheat agricultural chain in the province of La Pampa. The chains approach was adopted in order to study the problems among the different links, assuming as hypothesis that the sector as a whole -and inside the provincial limits – is not able to achieve and articulate a production net capable to exploit its true potentiality. One hundred and fifty one personal interviews were carried out to different actors of this chain (not including the primary sector, which was analyzed before in INTA and the University works). The concepts of transaction costs resulted in valuable tools that provide an explanation to the no-price coordination modes. The work concludes that the actors of the agricultural chain, in the provincial scenario, are still not able to conform a net in great measure caused by a number of imperfections in the coordination mechanisms of the market that discourage building an authentic production chain. This allows new coordination modes among the agents that trend to minimize the total costs and explain the existence of a complex relationships system that characterizes the whole wheat supply chain.

Key words: agricultural chain, coordination modes or governance rules, transaction costs.

Área temática: Economía de los sistemas agropecuarios

Articulaciones en la cadena del trigo de la provincia de La Pampa

Introducción

El sector agropecuario en la provincia de La Pampa se caracteriza por la producción de commodities agropecuarias entre las que se destacan en primer lugar la carne bovina, el trigo y el girasol, y ocupando un segundo lugar, la miel y los lácteos (Iglesias et al, 2004).

Muchos son los trabajos que han abordado el estudio de estas producciones con profundidad a nivel del sector, no tantos, sin embargo, los que han realizado caracterizaciones y análisis trascendiendo la tranquera de la empresa agropecuaria y recorriendo toda la cadena agroalimentaria.

Desde hace algunos años se aprecia un creciente interés por visualizar al sector agropecuario conformando un sistema agroalimentario. Se han desarrollado y formalizado distintas acepciones al concepto de “Cadenas Agroalimentarias” pero en general todos privilegian en mayor o menor medida aspectos del sistema agroalimentario bajo un punto de vista sistémico, incorporando en el análisis el rol que juegan las instituciones, y resaltando la necesidad de priorizar la coordinación entre los agentes participantes (Gutman y Reza, 1998, Gutman, 1999).

Los aspectos centrales de estos estudios consisten en comprender bajo que condiciones se imponen diferentes formas de coordinación o *governance*, y qué elementos entran en su determinación. Estos pueden referirse a distintas cuestiones: condiciones técnicas de producción; características de la demanda; grado de internacionalización de las cadenas; naturaleza de las relaciones de producción y de las relaciones con el sistema crediticio; grado de diferenciación del producto; formas que asume la competencia inter-empresarial y morfología de los mercados (Castro y Gutman, 2002).

El reconocimiento del funcionamiento imperfecto de los mercados y de la existencia de información incompleta, y la aceptación de limitaciones en las alternativas con que cuentan los agentes, ha llevado a la consideración de un conjunto de costos -los costos de transacción- distintos a los costos de producción, que entran en los cálculos económicos de los empresarios. Esta línea ha cobrado notoriedad durante los últimos años en la bibliografía y las publicaciones científicas relacionadas con los sistemas agroalimentarios y resultan valiosas herramientas que proporcionan una explicación de las formas no-precio de coordinación. Se destaca el trabajo de Coase (1937) pionero en la introducción de la visión de la empresa como un “nexo de contrato”, según la cual el “emprendedor” conduce los destinos de los recursos. Argumenta además, que los costos de operar a través del mercado, obliga a organizar las actividades productivas dentro de la empresa con el objeto de evitar los costos de transacción. North (1995a), por su lado, expande este análisis a un contexto macroeconómico, señalando que aquellos sistemas políticos que diseñaron instituciones y organizaciones en los que se minimizaron los costos de transacción, accedieron a estadios de mayor bienestar. Otros estudios -visualizando a los eslabonamientos como costos de transacción- explican la estructura de mando u organizativa que se adapta a los diferentes atributos de las transacciones y que permite lograr economías (Williamson, 1985; Zylberstajn y Farina, 1996).

El enfoque de Cadenas se transforma en consecuencia en un importante instrumento analítico, que con la ayuda de una vasta línea de pensamiento, permite fijar prioridades de investigación tecnológica y desarrollos innovadores para las distintas etapas de los Sistemas Agroalimentarios, capaz de documentar su contribución al crecimiento económico regional y nacional.

En el caso del trigo -cultivo en que se centra este trabajo- la cadena está conformada por un conjunto de etapas y agentes que engloban a la provisión de semilla, la producción primaria,

los diferentes circuitos de comercialización interna y externa del grano, la industria de primera transformación, la industria de segunda transformación, los canales de distribución interna mayoristas y minoristas, y los canales de exportación de harinas y productos industriales. Desde una perspectiva provincial y articulado al ámbito nacional e internacional.

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es analizar las articulaciones entre los actores que componen la cadena del trigo pampeana, describiendo los principales agentes que la constituyen y relevando las restricciones que hacen a sus relaciones e integración con la cadena productiva. Se plantea como hipótesis de trabajo que la cadena en su conjunto, dentro de los límites provinciales, no logra articular una red de producción capaz de explotar su verdadera potencialidad.

Metodología aplicada

Este trabajo forma parte del proyecto de investigación sobre *Caracterización y Análisis de las Cadenas Agroalimentarias en la provincia de La Pampa*, iniciado en el año 2003.

Se adoptó el enfoque de cadenas para identificar el marco sistémico de relaciones, haciendo énfasis en las interdependencias y las formas de coordinación entre etapas y agentes. Se nombra a la cadena agroalimentaria por la utilización de la materia prima “trigo”.

El estudio se ha basado en información primaria generada a partir de entrevistas personales a los diferentes actores de la cadena (Cuadro N° 1), la que fue complementada con información secundaria existente en las distintas instituciones a nivel provincial y nacional.

La determinación estadística de la muestra a entrevistar se estableció a través del cálculo del “Muestreo aleatorio estratificado” por Departamento en la Provincia de La Pampa, (Iglesias et al, 2004).

Cuadro N° 1. Entrevistas personales en la Cadena del Trigo

Actores entrevistados	Cantidad de entrevistas
Proveedores de insumos	22
Aplicadores de agroquímicos	18
Servicios de comercialización (acopios y cooperativas)	28
Molinos harineros	4
Distribución (Panaderías)	43
Transporte de cereales	36
Total	151

Dada la vasta información sobre el sector agropecuario -en especial numerosas líneas de investigación llevadas a cabo por el INTA- la prioridad que se dio a la primera etapa del trabajo fue situarse en el sector primario tomando como base los estudios realizados en los últimos años y analizar a partir de allí, las relaciones con el resto de los actores de toda la cadena.

Para el estudio de las articulaciones se identificaron **cuatro bloques** de actores que conforman la cadena a partir de sus funciones y actividades dentro de la misma.

El **primer bloque**, constituido por el sector productivo primario (productores agropecuarios) asistido por los proveedores de insumos (agronomías), servicios (contratistas del agro, bancos,

asesoramiento técnico) y el transporte. El **segundo bloque**, formado por el sector comercial y/o de intermediación, en el nivel local integrado por los acopios privados, cooperativas y corredores y en el nivel nacional representados por los exportadores. El **tercer bloque**, integrado por el sector transformador, el que se divide, a su vez en: *Primera Transformación*, constituido por los molinos harineros, y *Segunda Transformación*, conformado por las panaderías industriales, panaderías artesanales y fábrica de alimentos balanceados para alimentación animal.

Las panaderías, en particular, forman parte tanto de la segunda transformación como del sector distribuidor minorista que asiste directamente al sector consumidor, este segmento se clasifica como **cuarto bloque**, su análisis no obstante, no se desarrollará en el presente trabajo.

Las articulaciones en los bloques se estudian en dos sentidos: “hacia adelante”, en su relación con el actor inmediatamente superior (tomando como referencia el flujo de producto) y “hacia atrás”, en relación con el actor inmediatamente inferior.

Cuadro N° 2. Universo de Actores por Bloque

Bloque		Actores	Cantidad
Primer bloque: “ <u>La producción</u> ”	Proveedores de insumos y servicios	Agronomías	63
	Producción primaria	Productores agropecuarios	3500 (CNA, 2002)
	Transporte de grano	transportistas	S/r
Segundo bloque: “ <u>La intermediación</u> ”	Acondicionamiento, Acopio y comercialización	Acopios privados y cooperativas	108
Tercer bloque: “ <u>La transformación</u> ”	Primera transformación	Molinos	4
	Segunda transformación y Distribución (*)	Panaderías artesanales	143
Cuarto bloque: “ <u>La distribución</u> ”			

Fuente: Elaboración propia en base a los siguientes datos: Cámara Empresaria Pampeana de Insumos Agropecuarios (CEPIA); INTA; Colegio de Ingenieros Agrónomos de la Provincia de La Pampa; Dirección General de Agricultura y Ganadería de la Provincia de La Pampa; Dirección General de Estadística y Censo de la Provincia de La Pampa (DGEyC); Centro de Acopiadores de Cereales de La Pampa y limítrofes; Federación Argentina de la Industria Molinera (FAIM); Cámara de Panaderos de la Provincia de La Pampa; Dirección de Industria de la Provincia de La Pampa; Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC), Censo Nacional Agropecuario 2002. (CNA 2002).

(*) Para la provincia de La Pampa, en el cuarto bloque se superpone la segunda transformación (panaderías artesanales) con la distribución. No hay Panificación industrial dentro del ámbito provincial.

Según el detalle indicado es necesario hacer algunas referencias: Los registros de las *panaderías* no se encuentran actualizados, debido a que no se han registrado altas y bajas de algunas firmas de los padrones oficiales. Por otra parte, el *transporte* constituyó un punto crítico en la estimación del total de estos agentes, a pesar de estar vigente el RUTA (Registro único de transporte automotor), muchos transportistas trabajan bajo la figura de responsables monotributistas, forma que no discrimina por tipo de transporte.

Resultados y discusión

El primer bloque: “La producción”

Los productores trigueros representan el 45% del total de la provincia. Estos siembran -en promedio, considerando los últimos años- 385.000 ha de trigo, produciendo un total de 720.000 tn, con un rendimiento promedio de 1,9 tn/ha, que aporta un 6% al total nacional (SAGPyA). El trigo forma parte de un sistema de producción mixta (ganadero-agrícola), dentro del cual su rol varía de acuerdo a la ubicación de la empresa dentro de la provincia. Así, establecimientos del Noreste provincial, destinan una proporción menor de la superficie a este cultivo, respecto de los establecimientos ubicados en la zona Sudeste. (Iglesias, 2002)

Articulación hacia atrás

Gran parte de las empresas radicadas en el medio (agronomías, acopios, representantes directos) mantienen estrechas relaciones con las empresas transnacionales, para proveer de insumos y servicios (semillas, agroquímicos y financiamiento) al productor.

El análisis de este bloque, se concentrará en el estudio de las “Las agronomías” y sus articulaciones con la producción primaria. Cabe aclarar, que los restantes agentes que componen la cadena, también se relacionan con el sector proveedor de insumos y servicios, pero éstas al igual que el *transporte de cereales* y los *aplicadores de agroquímicos* no serán analizados en el presente trabajo.

Proveedores de insumos “Las agronomías”

Entre los principales aspectos de las agronomías se destacan los siguientes:

- *Cartera de clientes*: solo uno de los encuestados no trabaja directamente con productores, sino a través de minoristas, el resto tienen en su cartera de clientes a los productores en forma directa. Un 32% trabaja con grupos de productores. Además las agronomías trabajan en un 55% de los casos con minoristas, en un 36% con profesionales independientes y en un 32% con mayoristas.
- *Productos ofrecidos*: la provisión de semillas y agroquímicos son los productos más ofrecidos por las agronomías según el 70% de los encuestados. Entre otros productos ofrecidos, se señalan: fertilizantes, insumos veterinarios, alimento balanceado, acopio y acondicionamiento, combustible y lubricante. Respecto a los *servicios* ofrecidos: un 54% de los encuestados brinda asesoramiento en diversas áreas. En su mayoría son apoyos en temas de siembras, pulverizaciones, y algo en ganadería.
- *Condiciones de venta*: el 90% de los encuestados señala el pago al contado y la cuenta corriente como las principales condiciones de venta, además en un 73% de los casos se financian las compras a sus clientes, y un 41% de las agronomías realizan canjes. Sólo un 27% tienen servicio de tarjeta de crédito.
- *Aspectos organizativos y de Gestión*: la empresa individual -micro empresas o PyMES- es la preponderante (82%) y en su mayoría tienen menos de 5 años de antigüedad. El tipo de organización hace que las tareas de gerenciamiento sean desempeñadas en un alto porcentaje por los dueños (90%). El nivel de profesionalización de los gerentes es del orden del 86%. No se han realizado inversiones en los últimos años.

- *Perspectivas futuras y Tendencias a integrarse con otros eslabones*: el 41% de los encuestados manifiestan su intención de integrarse aunque ninguna de las agronomías expresó de que manera lo harían.
- *Aspectos positivos y negativos de la actividad*: el conocimiento cabal de la clientela y la atención y servicio ofrecido son las principales fortalezas manifestadas por los encuestados. Por otro lado, como aspectos negativos, ven con preocupación la aparición en el mercado de megaempresas que llegan al productor en forma directa.

Articulación hacia adelante

Los productores se relacionan “hacia adelante” con los acopios (acopios privados y cooperativas), los molinos, exportadores, a veces directamente o por medio de los corredores de Granos como se detalla en el siguiente bloque.

La información presentada en este bloque resalta a las agronomías en su rol de “llegada directa” al productor, no solo suministrando los insumos más importantes, sino también en el asesoramiento que brinda y su capacidad para transmitir nuevas tecnologías. Su función como fuente de financiamiento, lo ha llevado en estos últimos años a ser un activo actor que comercializa los granos.

La entrada de nuevos jugadores con ventajas competitivas que buscan estrechar lazos y encontrar caminos directos para llegar al productor, es visualizado como una amenaza para las agronomías.

El segundo bloque: “La intermediación”

El eje de este bloque gira en torno al sector comercial y/o de intermediación y sus vinculaciones hacia atrás y hacia adelante. En el nivel local se encuentra representado por los acopios privados, las cooperativas y los corredores. En el nivel nacional -en los últimos años- con la irrupción de los exportadores.

En el Cuadro N° 3 se observa la preponderancia del circuito tradicional del grano, en el cual los acopiadores privados juegan un rol de importancia en el control de la etapa de almacenamiento. No obstante, el abastecimiento de grano por parte del acopiador se ve disputado por los exportadores -principalmente- y por la industria molinera. El peso de las cooperativas se encuentra en los mismos niveles que el de los exportadores.

Cuadro N° 3. Flujo de trigo desde el productor agropecuario

Entidad	Toneladas	% acopiado
Centro de Acopiadores de La Pampa y Limitrofes	360.000	50.0
Cooperativas (ACA y FACA)	158.000	21.9
Molinos harineros	47.000	6.5
Acopio en campo + venta directa a exportación	155.000	21.5
Total producción	720.000	100

Fuente: Elaboración propia según datos encuestados.

Estos datos coinciden con los publicados por López (2004), en los que haciendo referencia a la capacidad de almacenaje y acondicionamiento, confirma para la provincia de La Pampa el peso relativo del acopio primario, conformado por los acopios privados (51%), las cooperativas de primer grado (11%) y plantas de recepción y acondicionamiento pertenecientes a industriales (5%) y exportadores que se disponen en el interior del país y se destinan a la “originación” de la mercadería.

A su vez, esta situación es similar a la señalada para la provincia de Buenos Aires, donde el acopio privado también tiene el papel principal (54% de la producción), seguido por los exportadores (19%). Las cooperativas ocupan el tercer lugar en esa provincia (17%) y sólo ocupan un segundo lugar si se considera -en forma aislada- la región triguera IV (23.5%). Los molinos, por su parte, ocupan el cuarto lugar (10%) (Gutman y Lavarello, 2003 y Otero et al, 2002).

Articulación hacia atrás

En este segundo bloque los agentes intermediarios se articulan hacia atrás con el productor cumpliendo funciones de acondicionamiento, almacenaje y venta de la mercadería que él les entrega en lo que constituye la primera etapa de la comercialización. También se cumplen funciones de reducción de riesgo mediante el servicio de cobertura de precios a través de su vinculación directa con el corredor o a través del servicio de otras Instituciones (Centro de Acopiadores). Su relación con el productor incluye además la provisión de insumos básicos (semilla, agroquímicos, etc.), el servicio de financiación e incluso la demanda de tierras para realizar producciones de granos propia.

El acopio

Bajo la denominación de Acopio, se agregan, tanto las Cooperativas, como los Acopios privados (pueden ser empresas que están fuera de la provincia, pero que operan en ésta, a través de un representante). Dentro de los aspectos más importantes que hacen a los acopios, se destacan los siguientes:

- Acopio de producción propia: el 50% de los acopiadores se dedican a acopiar mercadería de productores y el otro 50% solo tienen en producción propia un 14% del total de volumen acopiado. En este último caso el acopiador siembra y cosecha ya sea a través de campos de su propiedad o arrendados y de esta manera se hace de su propia producción.
- Origen de los clientes: el cereal es de origen pampeano en un 87%, mientras que el resto proviene de otras zonas, principalmente de las provincias vecinas.
- Trabajan con Asociación de productores: solo el 7% de los encuestados trabaja siempre con asociación de productores, mientras que el 46% nunca lo ha hecho. El resto (46%) respondió que han trabajado eventualmente con asociaciones de productores en un 10% del volumen total de sus operaciones.
- Modalidad de compra: el 61% de los acopiadores compran en forma directa, solo un 11% compran a través de comisionistas y el resto (29%) utiliza ambas modalidades.
- Compra “puesto en”: el 45% de las compras son puestas en procedencia mientras que el 55% restante es puesta en destino. La diferencia de las dos modalidades reside fundamentalmente en quien asume la responsabilidad del traslado. Bajo la modalidad de compra “en destino”, el responsable hasta el destino, es el productor. Si bien el transporte tiene seguro de carga, ante un accidente y en el caso que el seguro no

responda, y los bienes del transportista no alcancen, el responsable continuará siendo el productor. Por otro lado, cuando se compra “*en procedencia*”, el acopio es quien se hace cargo del traslado, con sus riesgos y con la pequeña ventaja de flete que pudiera obtener. En general estos resultados también coinciden con lo observado en la zona de la provincia de Buenos Aires (Región IV y V Sur) donde se trabaja más con la modalidad puesta en destino, principalmente para los cereales tradicionales: trigo y girasol. Para las forrajeras (avena, maíz) se utiliza precio en procedencia.

- *Formas de compra*: el 29% de los acopios compran sin acopiar y el otro 29% compra acopiando en sus instalaciones. El 43% restante lo hace bajo las dos modalidades: siendo en un 70% de sus compras con acopio y el 30% restante sin acopio.

En un contexto de mucha competencia, hoy se trata de dar un “mejor precio libre”, sin contar con fletes cortos, flete largo, paritarias, almacenaje, por eso varios compradores optan por tener la menor infraestructura posible y compran sin acopiar. Por otro lado, el que posee planta, tiene la posibilidad para especular con los precios, acondicionar y mezclar calidades. Los que no cuentan con acopio, pierden estas ventajas, aunque no enfrentan los costos fijos asociados al mantenimiento de una planta.

- *Escala de producción granaria de clientes*: el 32% de los clientes tienen una producción granaria menor a 100 tn, un 29% tiene una escala de entre 100 y 300 tn; un 15% tienen entre 300 y 500 tn y el 24% restante por encima de 500 tn.

El productor de menos de 100 tn estaría sembrando en el orden de 30/40 ha lo cual estaría sugiriendo que es un pequeño productor o tiene una mayor dedicación a la ganadería. El de 100/300 tn mantendría su siembra entre las 30 y 100 ha. Al igual que los anteriores, se consideran pequeños productores o ganaderos. Los de 300/500 tn y más, son agricultores, tienen clima y suelos aptos para el trigo, y disponen de mayor cantidad de superficie para sembrar. En síntesis, estos datos sugerirían que el 60% de los clientes son chicos o bien ganaderos y el 40% son trigueros.

- *Condiciones de entrega*: un 52% de los encuestados cobra las tres condiciones: paritarias, secado y almacenaje. Un 22% realiza paritaria y secado, un 17% sólo paritarias y un 9% lo hace sobre paritaria y almacenaje.

Los acopios que no tienen planta, comercializan directo desde el campo al puerto o molino, y sólo cuando se encuentran que la mercadería está húmeda o tiene infección recurren a plantas particulares de acondicionamiento. Aquellos acopios que tienen planta, prestan un servicio, y lo cobran. El poseedor de una planta conoce el costo del mantenimiento, y si realiza un servicio de secado, por ejemplo, es lógico que lo cobre; sin embargo en este contexto tan competitivo donde han irrumpido nuevos agentes, surge una amplia gama de estrategias que intentan seducir al productor para hacerse de la mercadería. La definición de estas tácticas depende de una serie de factores entre los que podemos destacar: tipo de cliente y tonelaje que se negocia. De este modo surgirán quienes no cobren almacenaje por el año calendario -algo muy extendido en estos últimos años- otros incluirán en esta “oferta” el no cobro de las paritarias y si lo harían en caso de precisar realizar un servicio (secado o fumigado).

- *Cambia los clientes en el tiempo*: un 46% de los encuestados afirman cambiar sus clientes en el tiempo. Algunos señalan a los nuevos productores que llegan arrendando o a través de la compra de campos, como una de las principales razones.
- *Convenios con los productores*: un 50% afirman hacer convenios con productores, el resto no lo hace. *Tipos de contrato*: un 29% de los encuestados realizan contratos formales, un 11% tienen contratos informales y el resto realizan de los dos tipos.

Para entender estas respuestas se debe aclarar que en general para la siembra tradicional de trigo pan y girasol no se ha extendido aún la modalidad de producción por contrato como los que se llevan a cabo en el trigo candeal, en el cual existe un compromiso de compra-venta, donde el productor retira la semilla y está comprometido a entregar la producción que se obtiene con esa semilla, incluido en el contrato un precio mínimo, ajustado por calidad (vitreocidad, entre otros aspectos). En este sentido ningún acopio respondió afirmativamente que lleve adelante producciones de trigo pan bajo contrato.

Todavía existe la costumbre por parte del productor de retirar de “su acopio” los insumos para la siembra y pagarlo en la cosecha, con dinero o con cereal, firma en este caso un compromiso de pago, y se le entrega la mercadería con remitos cubriéndose con ello legalmente, en caso de no poder cobrarle. A esto apunta en general las respuestas sobre convenios y tipo de contratos realizadas por los acopios encuestados.

El desarrollo de relaciones contractuales en el agro latinoamericano es una modalidad en expansión, impulsada por las modernas formas de competencia presentes en los sistemas agroalimentarios (mayores exigencias de calidad y diferenciación de productos, aumento en la frecuencia y seguridad de las entregas a la gran distribución, fuerte cambio tecnológico) y por las incertidumbres asociadas a estas producciones (riesgos climáticos, plagas, pestes) (Castro y Gutman, 2002).

En la Argentina esta forma de articulación agroindustrial es aún muy incipiente. Se destaca el caso del trigo candeal mencionado, que exigió a la industria nacional una innovación en las modalidades de coordinación debido a una significativa disminución de la oferta de este grano en los últimos años que obligó algunas veces a importarlo de otros países (Ghezán, 1999).

En el país se están desarrollando en forma aislada algunos negocios de “trigo (pan) de calidad”. Existen clientes con necesidades bien definidas que desean satisfacer y se refieren a una mercadería “trigo” con parámetros muy precisos. El mercado, a través del estándar comercial y las bonificaciones por proteína, no alcanza por sí solo a generar los incentivos necesarios para proveer tal mercadería. Es por ello que aparecen otros mecanismos que intentan responder a esa demanda. Estas nuevas modalidades son coordinadas por diferentes actores de la cadena: en algunos casos es el propio acopio, en otros es la industria, o también por empresas proveedoras de insumos (Chimeno et al, 2004).

La temática en torno de la calidad, la clasificación y la segregación del trigo pan forma parte del debate actual sobre las nuevas normativas establecidas por SAGPyA al estándar⁵. Esto implicará en una segunda etapa del trabajo de investigación la necesidad de relevar el impacto de estas nuevas medidas en todos los agentes de la cadena, así como aportar otros elementos que contribuyan a esta discusión actual.

- *Asistencia a clientes*: un 64% de los acopiadores brindan servicio de asesoramiento, tanto agronómico, como de mercados, en temas relacionados a las variedades de semillas, a la aplicación de agroquímicos y otros aspectos del cultivo. Un 8% brinda servicio financiero y solo un acopio realiza análisis del poder germinativo de semillas.
- *Aspectos organizativos y de Gestión*: un 85% de los acopios se encuentran bajo la modalidad de Sociedades Anónimas o de Responsabilidad Limitada, con una antigüedad de 10 o más años. Las tareas de gerenciamiento son desempeñadas por los

⁵ Las modificaciones en el estándar de trigo pan serán graduales. Una primera fase entrará en vigencia en octubre del 2005. La segunda etapa comenzará en el mismo mes del 2006.

dueños en el 64% de los encuestados. El nivel de profesionalización de los gerentes es del orden del 50%. Han manifestado haber realizado inversiones en los últimos años, principalmente en planta (54%), vehículos (54%) y equipamiento (50%).

- Perspectivas futuras y tendencias a integrarse con otros eslabones: sólo el 36% de los encuestados tienen expectativas en aumentar su capacidad de almacenamiento. Asimismo manifiestan muy baja intención de integrarse.
- Aspectos positivos y negativos de la actividad: entre las fortalezas manifestadas, se han señalado la antigüedad, trayectoria y prestigio en su actividad. Por otro lado, la falta de aumento en la capacidad de almacenamiento y el escaso aporte financiero respecto al brindado en otras épocas es indicado como una debilidad en su actividad. Asimismo marcan como negativo la presencia de cierta competencia desleal dada por el comercio “en negro”.

Articulación hacia adelante

La intermediación en su articulación hacia adelante cumple la segunda etapa de comercialización al vender el grano a la molinera o a la exportación. En muchos de los casos las operaciones son concertadas a través de un corredor de granos.

- Destino exportación – industria: el 27,71% del trigo se lo lleva la industria (de la provincia de La Pampa y las vecinas) y el resto se vende al exterior. El 80% de las ventas a exportación se realizan a través del puerto de Bahía Blanca. El 20% restante se va por los puertos de Ríos y el de Dársena.
- Formas de ventas: el 60% de las operaciones de venta se realizan a través de la figura de un corredor. Un 19% se realiza con la industria directamente y un 21% se concreta con la exportación.
- Condiciones de entrega: aquí caben las mismas alternativas comentadas para las condiciones de entrega entre el productor y acopio. El exportador o industria, compra mercadería sana, seca y limpia (estándar) cuando no llega la mercadería en condiciones, siempre hay algún arreglo entre el acopiador (por medio del entregador) y el exportador o industria.
- Modalidades en la venta: en esta segunda etapa de la comercialización de los granos se destaca el pago al contado y el uso de los contratos futuros privados -forward- como las formas principales en la venta de los granos (ambas en un 43% de los encuestados). Entre otras modalidades, se señalan: los pagos anticipados con entrega futura (25%) y el uso de mercados a Término (28%).
- Relación con el comprador en el tiempo: un 43% de los encuestados afirman cambiar de compradores en el tiempo. Dentro de las causas se señala que varían en función de la cantidad, calidad y precio que se negocia y la presencia de nuevos compradores.
- Problemas en el traslado de granos a venta: en un solo caso se advierten algunos inconvenientes en la logística de los camiones, un 46% de los encuestados especifican que el mayor problema es la pérdida de kilogramos de mercadería, un 7% hace referencia a la pérdida de calidad. El resto no contestó.

En un caso se hace referencia a los inconvenientes generados cuando a veces los choferes venden “una o dos carretillas” para pagar playas y almuerzos. Esto guarda relación con los que señalan el problema de la pérdida de kilos de mercadería. Sin embargo, la mayoría lo ha ido solucionando con los propios transportistas, definen un

margen de pérdida que oscila en los 80 kilos mientras que el resto lo asume el transportista, esto incentiva a los choferes a tomar medidas adicionales para evitar la pérdida del grano.

La presencia de la Cámara Arbitral de Cereales ha posibilitado solucionar las disputas en lo que hace a la calidad de las entregas.

Estas respuestas corresponden a una situación actual puntual, no comprende la preocupación que sienten los encuestados ante las perspectivas de futuros aumentos del volumen de granos que acarreará graves problemas de logística de no mediar fuertes inversiones en infraestructura, traducidas en caminos, accesos, puertos y ferrocarriles, juntamente con la aplicación de criterios razonables para la distribución de las cargas. Estos y otros aspectos relacionados al tema transporte están muy bien planteados en otros trabajos (López, 2004).

- *Tipo de transporte:* el 84% de las operaciones de venta de trigo se realizan a través del transporte automotor y el resto por medio de ferrocarriles.

Un nuevo y más competitivo escenario caracteriza hoy a este bloque de intermediación en el cual los acopiadores privados continúan jugando un rol destacado en el control de la etapa de almacenamiento. El conocimiento del negocio de los granos, el trato personal, y la actividad de apoyo asociada a la provisión de insumos se constituyen en sus herramientas más eficaces. El corredor se ha convertido en el gran “socio” de esta actividad. Sin embargo nuevos posicionamientos entre los actores -destacándose la irrupción de la exportación- generan profundos cambios que llevan a plantear una serie de estrategias que procuran seducir al productor quien tiene, ante este contexto, la posibilidad de evitar convertirse en un socio cautivo.

La definición de reglas formales o informales en las operaciones de intercambio intentan disminuir costos de transacción. En algunos casos posibilita el afianzamiento de ciertas instituciones como la Cámara Arbitral de Cereales.

El concepto tradicional de “mezcla” que forma parte de los “usos y costumbres” de esta fase permite la apropiación de ganancias, no incentivándolo a encarar negocios de trigo pan por calidad.

Las asimetrías económicas entre los actores, dadas principalmente por diferente capacidad de inversión y tecnológica, genera espacios para nuevas articulaciones entre los actores de la cadena.

El tercer bloque: “La transformación”

Se identifica al sector transformador como el eje que tracciona al tercer bloque siendo el encargado del procesamiento de la materia prima, a través de distintas transformaciones que partiendo del grano de trigo, son necesarias para la elaboración de una vasta gama de productos.

□ La primera transformación: Los Molinos harineros

Cumple la tarea de obtener a partir del grano de trigo, harinas, afrechillo y otros subproductos.

Articulación hacia atrás

Los molinos se articulan “hacia atrás” a través de diferentes estrategias de compra para hacerse de su principal materia prima: el trigo.

- Área geográfica de compra: el 80% de las compras son realizadas a nivel provincial, y el 20% restante fuera del ámbito de la provincia (sur de Córdoba).
- Época de compra: se realizan en una proporción de 30 al 50% en los meses próximos a cosecha (diciembre-febrero), distribuyéndose el resto a lo largo del año.
- A quien compra: tres empresas se abastecen únicamente de productores, mientras que la restante usa ese origen en el 50%, y compra el resto a acopiadores, cooperativas y corredores, aproximadamente en partes iguales. En general los molinos tienen proveedores “fijos”, tanto productores como acopiadores, los que les proveen entre el 30 y el 80% del trigo según el caso. Dentro de los motivos de este comportamiento, se destaca la necesidad de tener una fuerte presencia en la zona de influencia de cada molino, generando una relación de confianza entre proveedor y molino capaz de responder a sus requerimientos.
- Criterios de compra: el principal criterio es la calidad panadera. Le siguen el precio y la calidad comercial, ambas con similar importancia. La relación comercial con el productor agropecuario, es tenida en cuenta por los tres molinos más chicos, aunque no mencionada por el más grande. La distancia y la financiación no son criterios importantes a la hora de decidir una compra, mientras que la variedad se tiene en cuenta sólo para restringir la compra de lotes de “genética francesa”, los que en general no son aceptados por los molinos por su inferior calidad panadera.
- Contratos de siembra: en general no se celebran contratos formales de siembra con productores bajo condiciones estipuladas. Sólo una empresa lo hace para el 15% de su materia prima, especificando pautas a cumplir por el productor en cuanto a variedad, labores, control de malezas y fertilización, con el propósito de conseguir una específica calidad panadera en esos lotes.
- Variedades de trigo más comunes en la zona de compra: en cuanto a las variedades más comunes en la zona de compra, en general prevalecen las del criadero Buck (var. Guapo, Poncho, Charrúa, Panadero). Además son comunes las variedades de los criaderos ACA (var.Cooperación Liquén) y Klein (var. Pegaso), y en menor medida las variedades Baguette de Nidera.

La información relevada por AgroRadar (Boletín 2003) en el ámbito de los productores, para la provincia de La Pampa, destaca la participación del criadero Buck, Klein -este último especialmente en la zona este arenosa- además de una creciente presencia del criadero Nidera para las últimas campañas.

- Asistencia a productores: ofrecen a los productores asesoramiento técnico agronómico y cierta asistencia financiera (en insumos).
- Mercados de referencia para fijar el precio: en tres de los molinos el precio de la mercadería se fija teniendo como referencia el Precio Pizarra del Puerto Bahía Blanca (“Bahía menos flete”), y en el restante según Precio Pizarra Bs. As. Además, tienen influencia los precios que ofrece la competencia en cada campaña y para cada zona.
- Si el precio está sujeto a calidad panadera: en ciertos casos (5 al 30% de las compras) el “premio” a la calidad panadera del lote está representado por rebajas en el flete y/o las comisiones. Sin embargo es común en los lotes de determinada calidad panadera ofrecer bonificaciones que oscilan entre el 5 y el 10% del precio de referencia. Por ejemplo, pueden bonificarse trigos a razón de 1% por cada punto por arriba de 28% de gluten, y descontar por debajo de 22% en la misma proporción, siempre que ese gluten cumpla ciertas condiciones de calidad.

- Modalidad de compra: en cuanto a la fijación del precio, ambas opciones (“precio a fijar” y “precio del día”) son utilizadas en diferentes proporciones, desde 20:80 a 80:20, dependiendo de la empresa y de la época del año en que se compre.
- Almacenamiento: La capacidad de almacenamiento de grano en los cuatro molinos va desde 4.000 hasta 35.000 toneladas. En tres de ellos los silos están ubicados en el mismo molino, y en el restante están distribuidos en la zona cercana a él. La totalidad de los silos de almacenamiento son propiedad de las empresas.
- Transporte del grano al silo o molino: se realiza en su totalidad por camión, los que son contratados a terceros en un 90% de los casos. El flete promedio es de 80 a 100 km. El problema más importante señalado con respecto al flete es su costo, no existiendo en general problemas de disponibilidad de camiones. El estado de las rutas utilizadas es catalogado de regular a bueno.
- Limitantes de abastecimiento de la materia prima: la baja calidad panadera es la principal limitante, seguida por la competencia ejercida por otros molinos y por exportadores de Bahía Blanca. Los parámetros que son deficientes en relación a la calidad: el *parámetro W* (fuerza de masa). Los molinos lo atribuyen principalmente a los problemas de fertilidad de los suelos, sumado a un insuficiente uso de fertilizantes. En la zona centro y sur de la provincia, la recurrencia de condiciones climáticas adversas, también es señalada como causa del problema de calidad, mientras que en la zona norte es importante el efecto negativo de enfermedades. A su vez, el *alto contenido de cenizas* característico de los trigos locales presenta cierto problema.

Al ser consultados sobre la propuesta de clasificación de los trigos que impulsa la SAGPyA, los responsables de los molinos coinciden en que sería beneficioso para facilitar las compras de materia prima, pero en general se duda de la factibilidad para llevarlo a cabo.

- Tendencias observadas en los últimos 5-10 años respecto a la calidad de grano: la calidad comercial de los granos se ha mantenido estable, pero sí observan una tendencia negativa en la calidad panadera.
- Aspectos organizativos y de Gestión: tres molinos son Sociedades Anónimas con 100% de su capital nacional, -75 y 100% proveniente de la pcia de La Pampa-, la otra empresa es subsidiaria de una Sociedad Anónima Comercial e Industrial con capital 100% extranjero. La antigüedad es muy variable, la más nueva lleva 4 años desde su formación, y la más antigua alrededor de 100. El principal responsable de la empresa es en dos de los casos el dueño, y en los otros dos un gerente general. Dos de los responsables son profesionales con títulos afines (Ing. Químico e Ing. Industrial) y los otros dos no. En general se han hecho inversiones importantes en los últimos años, que incluyen sistemas de embolsado automático, silos para acopio de grano, máquinas pelleteadoras y laboratorio de análisis de calidad. Sólo uno de los molinos tiene completamente automatizado el proceso de mezclado de trigo desde diferentes silos, mientras que en el resto lo común es que sea sistema manual o semiautomático.
- Perspectivas futuras y tendencias a integrarse con otros eslabones: sólo una de las empresas prevé una ampliación de su capacidad de molienda y de almacenaje de trigo. Por otro lado, la mayoría planea realizar inversiones en rubros como: ampliación de la línea de productos (premezclas, harinas especiales), instalación de fábricas anexas (alimentos balanceados, pelleteado de subproductos, fideos), y obtención de certificaciones de calidad (ISO, Buenas Prácticas de Manufactura). Ninguno considera a la exportación de harinas como una alternativa a futuro.

- Aspectos positivos y negativos de la actividad: entre las ventajas de los molinos locales frente a sus competidores extra-provinciales se incluyen: mejor atención al cliente, sea éste grande o chico, alta calidad (las harinas pampeanas se usan como harinas de corte de otras de inferior calidad), entrega puntual, y trayectoria comercial. La competencia más importante que afronta la harina local es la que proviene de molinos de otras provincias, generalmente pertenecientes a empresas grandes o proveniente de circuitos “informales”. En menor medida se cita la competencia interna entre los cuatro molinos provinciales. Otra dificultad que señalan es que no todos pueden brindar financiación, las diferencias en control impositivo a que son sometidas en comparación con empresas foráneas, la falta de escala, el costo de los fletes a los centros de consumo, y en ocasiones, problemas de homogeneidad del producto.

Articulación hacia adelante

Los molinos se relacionan “hacia adelante” con la Segunda Transformación (panaderías artesanales e industria panadera), con las empresas que elaboran alimentos para uso animal (uso del afrechillo), y con la distribución mayorista y minorista (harinas y premezclas).

- Área geográfica de clientes: del total de producción de harina, tres molinos colocan una proporción baja de su producción (6 a 20%) en la provincia de La Pampa, y el grueso lo venden en otras provincias. El molino restante vende alrededor del 50% en La Pampa. Una de las empresas en el pasado exportó harina a Chile.
- Vinculación con clientes: la forma que tienen las empresas para relacionarse con sus potenciales clientes son muy variadas. Dos de ellas utilizan promotores propios (viajantes) y muy poca publicidad escrita o audiovisual, las dos restantes sí usan medios masivos de publicidad, además de viajantes o distribuidores zonales.
- Clientes que compran la harina: los tres molinos medianos comercializan la mayor parte de su producción (entre 60 y 90%) a panaderías de tipo artesanal, y el resto lo dividen entre panificadoras industriales, fábricas de pastas, fábricas de galletitas y minoristas que venden harina fraccionada. El molino restante -de mayor escala- coloca el 70% de su producción en panificadoras industriales y fábricas de galletitas y sólo abastece panaderías artesanales con compras mínimas de 600 bolsas de 50 kg.
- Modalidad de venta: en general el 60-70% de la venta de los productos es directa a las panaderías e industrias, siendo el resto colocada a través de distribuidores zonales o revendedores mayoristas. En los tres molinos medianos no se producen harinas "a pedido" del cliente (sólo un 15% como máximo), sino tipos fijos o “estándar” de harina. Por el contrario, en el molino mayor el 70% de la producción responde a especificaciones solicitadas por el usuario.
- Tipos de harina y subproductos: el mayor volumen está dado por harina tipo 000 (entre 80 y 100%), siendo el resto harina tipo 0000. La producción de harinas diferenciadas o “especiales” según su uso final es muy variable. Un molino no las produce (abastece fábrica de pastas secas con las mismas harinas que van a panaderías), mientras que los otros tres diferencian entre harina para panificación (40 a 85%) y harina con menor capacidad leudante para galletitas, pizza y tapas de empanadas (15 a 60%).
- Forma de comercialización: en tres molinos predomina las bolsas de 50 y 25 kg (85 a 100% del total), mientras que en el restante el 65% de la venta es a granel. Sólo una empresa comercializa alrededor del 10% de la harina fraccionada en envases de 1 kg.

No se producen premezclas listas para usar (pizza, facturas, ñoquis, bizcochuelos), uno solo ofrece mezclas para pan francés (8 % del total de sus ventas).

- *Desarrollo de nuevos productos*: sólo el caso del molino más grande cuenta con un Departamento de Investigación & Desarrollo para nuevos productos. En el resto, el Laboratorio de la empresa se encarga en forma limitada a esta tarea. No cuentan para estos desarrollos con apoyo oficial, que podría buscarse a través de convenios con instituciones tecnológicas.

Las formas tradicionales de vinculación, movilizadas a través de relaciones de mercados organizados, no consiguen satisfacer las nuevas exigencias de la segunda transformación. Esto obligó a las empresas molineras a incursionar en innovaciones organizativas que generaron nuevas formas de articulación intra e interempresarial con el objetivo de trabajar en la “originación” del trigo y disponer de este modo de los tipos y calidades requeridas.

Nuevas reglas de coordinación o “reglas de governance” fueron incorporadas a través de mecanismos que buscan crear los incentivos necesarios para que los actores involucrados produzcan y provean trigo con las características adecuadas.

Se visualizan así, vinculaciones más estrechas industria / proveedor, a través de relaciones de confianza reforzadas, muchas de las veces, por la asistencia técnica y financiera al productor. Ello permite, en definitiva, lograr proveedores especializados y con ello un mayor control de las variables propias de la base biológica de la producción de la materia prima.

La creciente automatización de los procesos industriales, jerarquizan los criterios de consistencia y uniformidad, acentuando cada vez más estos cambios “hacia atrás” mediante requerimientos de materia prima con calidad establecida, y parámetros que deben mantenerse inalterables a lo largo de todo el proceso productivo. Y “hacia adelante” ofrece nuevas formas de comercialización, clientes especializados y mayores escalas de venta. El “feedback” de este circuito aporta constantemente nuevos productos.

No obstante, en este proceso de innovación, coexisten, con la exigente demanda de los clientes industriales, sectores artesanales con menores requerimientos de calidad llamados “demanda commodity” -molinos con problemas financieros y de escala- quienes año a año se adaptan a la calidad promedio de la campaña triguera.

Debido a la polarización en el proceso de transformación, sumado al bajo peso relativo de estos destinos respecto al de exportación, este bloque no consigue impulsar el proceso de “decomoditización” en toda la cadena pampeana.

□ **Segunda transformación: La industria panadera**

Transforma la harina producida por los molinos harineros en diferentes productos. Esta etapa está constituida por la *industria panadera* radicada fuera de la provincia, encargada de elaborar pastas secas y frescas envasadas, galletitas y diferentes tipos de pan cuyos productos ingresan a la provincia ya elaborados; y por las *panaderías artesanales* presentes en todo el ámbito provincial, en las que se produce: pan -su producto principal-, prepizzas, facturas, tortas, entre otros, detallándose esta última a continuación.

Articulación hacia atrás

- Tipo de proveedores: el 58% de las compras se realizan a proveedores pampeanos y el 42% restante se compra a extra provinciales. El 48% de los panaderos compran a molinos directamente, el 35% a través de viajantes y el 13% a través de mayoristas.
- Compra puesta en: uno solo compra 25% en procedencia y 75% en destino. El resto compra todo “puesto en destino”.
- Cambio de proveedores: el 54% de los encuestados no cambian los proveedores en el tiempo. El resto si los cambian por diferentes motivos: calidad (72%), precio (56%), cantidad (11%).
- Aspectos organizativos y de Gestión: al igual que en las agronomías, la empresa individual -micro empresas o PyMES- es la preponderante (91%), y en su mayoría tienen menos de 5 años de antigüedad. Las tareas de gerenciamiento son desempeñadas en un 100% por los dueños. El nivel de profesionalización de los gerentes es del orden del 20%. Respecto a las inversiones en los últimos años un 39% lo han realizado en el equipamiento y un 32% en la planta.
- Perspectivas futuras y tendencias a integrarse con otros eslabones: un 78% de los encuestados tienen expectativas en crecimiento principalmente a través de sucursales. La intención de integrarse no supera el 40%.
- Aspectos positivos y negativos de la actividad: entre las fortalezas manifestadas por los encuestados se señala al capital propio, la trayectoria, experiencia y atención calificada a la clientela. Las debilidades señaladas, hacen referencia a la falta de control por parte del estado que se traduce en una mayor evasión y en una creciente competencia desleal.

Articulación hacia delante

Las panaderías se relacionan directamente con el consumidor, destacándose lo siguiente:

- Modalidad de venta: el 68% de las ventas se realiza en mostrador y un 32% con reparto a domicilio.
- Modalidad de cobro: el 82% solo utiliza la opción al contado, el 16% la modalidad mixta: contado y cuenta corriente y un solo caso tiene la opción de cuenta corriente.
- Integración con distribuidores: 82% de los casos no realizan ninguna integración con otros agentes. Un 10% respondió afirmativamente, y solo uno especifica en un 60% de sus operaciones de venta.

*El ingreso de harina desde otras provincias podría deberse a que el tipo fijo o “estándar” de harina provisto por los molinos pampeanos, no alcanzaría a satisfacer los requerimientos de todos los productos que elaboran las panaderías. Por otro lado, el único molino que podría abastecerlas exige una escala de ventas superior. De confirmarse el anunciado aumento de escala por parte de las panaderías, se generaría una amenaza para aquellos molinos que no incorporen ciertos cambios.
No se observan vínculos molino-panadero como los creados con los productores.*

Circuito “trigo-harina-pan”

Del total de la producción de trigo pampeano (720.000 tn de trigo) sólo un 11,4%, queda dentro de la provincia (82.000 tn de trigo), mientras que la mayor parte es exportada como grano y/o transformada en el resto del país (638.000 tn de trigo – 88,6 %).

Los molinos en la provincia procesan en total 105.000 tn trigo, que corresponde al trigo que queda en La Pampa más 23.000 tn trigo que entra desde el resto del país.

El 82% de la harina producida por los cuatro molinos, sale fuera del circuito provincial. Los principales destinos de la harina que se comercializa dentro de dicho circuito (18%) son las panaderías artesanales, almacenes y los supermercados. El volumen comercializado dentro de la provincia, satisface sólo al 72% de la demanda de harina de las panaderías artesanales. El 28% restante (5.200 tn de harina), es comprado desde molinos del ámbito nacional. La demanda provincial -19.200 tn de harina- se utiliza en la elaboración de pan artesanal (el 85% del volumen), pre-pizzas, facturas y otros productos de panadería.

A su vez, estas 19.200 tn de harina corresponden al 74% de la demanda total de productos farináceos, representando 63 kg de harina por hab/año provisto desde la panificación artesanal. El restante 26% de la demanda (6.600 tn de harina) o 22 kg de harina por hab/año, ingresan como productos elaborados⁶ desde el resto el país, a partir de panificadoras industriales, fábricas de pastas secas y frescas envasadas, galletitas y harina fraccionada. En suma, la demanda total provincial de harina tanto para productos de panificación artesanal como los de origen industrial es de 85 kg hab año, esto significa 25.500 toneladas de harina, que representa un consumo diario de 233 gramos por habitante para una población de 300.000 habitantes (censo 2001).

Estos resultados fueron elaborados a partir de los datos de encuestas, complementado con información secundaria. Sin embargo es importante señalar la existencia de una contradicción en la información provista por los agentes sobre el origen del volumen de harina comprado por las panaderías. Mientras que los panaderos declaran que compran un 80% de la harina que utilizan a molinos ajenos a la provincia; los molinos provinciales, afirman que el volumen de harina que destinan al circuito de transformación provincial, satisface el 80% de esta demanda.

Una de las principales causas de esta contradicción estaría dada por la evasión impositiva. Este es un problema que, independientemente quien actúe como “disparador”, se traslada a toda la cadena llevado por el sistema de la doble contabilidad donde los que venden “en negro” también compran “en negro”. Solo para dar unos ejemplos, algunos productores se excusan, por las retenciones, ingresos brutos, la diferencia del IVA venta-compra y buscan mercados “en negro” para colocar su mercadería (toda o parte) y los encuentran. Por otro lado, habría una presencia de molienda marginal, que puede ser llevada a cabo desde molinos no declarados o en quiebra, o que operan moliendo “a façon”, o molinos que utilizan los dos circuitos. Al industrializar el producto, salen muchísimos sub-productos y constituye un punto crítico de control. Esto mismo sucede con respecto al panadero.

Se indica al diferencial de IVA grano-harina-pan, como uno de los elementos que empujan a los agentes hacia este circuito marginal⁷. El trigo está gravado con un IVA del 10.5%. Los consumidores deben pagar un IVA de 21% al comprar harina de trigo. Pero el pan no está

⁶ Los productos industrializados que ingresan a la provincia se encuentran repartidos entre galletitas y pan industrial (38%), pastas secas (31%) y harina fraccionada (31%).

⁷ En este sentido cabe mencionar la modificación (28/3/2005) a la documentación de la comercialización que tiende a fortalecer el control de la evasión en toda la cadena comercial.

gravado con IVA. Esta inequidad impositiva fomenta naturalmente la evasión, por un lado, la molinería acumula grandes saldos IVA por la obligación de pagar al órgano recaudador una proporción más elevada que su alícuota propia, fomentando la evasión por colusión entre molinos y panaderos evasores.

Esto es señalado por referentes del sector como el principal obstáculo para asegurar la sustentabilidad de la industria molinera y explica el importante nivel de informalidad en el sector, estimado en alrededor del 30% (Primera Jornada de Trigo, 2005; Foro de la Cadena Agroindustrial Argentina, 2005; Gutman y Lavarello, 2003; Otero et al, 2002).

De aquí surgen dos cuestiones principales, ambas muy relacionadas:

La primera tiene que ver con las fallas en el Marco Institucional ante una falta de control desde el ámbito estatal. Se resume en la incapacidad del Estado para imponer el cumplimiento de las normas (*enforcement*), en este caso impositivas.

El entramado institucional está formado por un conjunto de restricciones y de normas que constituyen las reglas de juego de la sociedad, y cumplen un importante rol en el desarrollo económico porque afectan los costos de producción y transacción (North, 1990).

La visión de North centra su análisis en los sistemas de creencias de sociedades que determinaron diseños institucionales y organizacionales, que permitieron una reducción en los costos de transacción a lo largo de la historia. En sus estudios resaltó el papel de las Instituciones para permitir el intercambio impersonal y la función de protección y de “*enforcement*” por parte del Estado entre los principales factores que explicaron el progreso de ciertas sociedades (North, 1995a). De igual manera Porter (2000), señala que las actitudes, los valores, y las creencias que a veces son referidas colectivamente como “cultura” juegan un incuestionable rol en el comportamiento y en el progreso humano.

La segunda cuestión tiene que ver con el diseño de políticas que den lugar a un Sistema Impositivo simple y estable que permita la planificación de los agentes económicos según parámetros constantes y previsibles (Chimeno et al, 2002). En definitiva, políticas que no induzcan a la evasión. De acuerdo a Porter (2000), las responsabilidades del gobierno comienzan con la creación de un entorno macroeconómico, político, y legal estable y predecible en el cual las empresas puedan realizar las elecciones estratégicas de largo plazo necesarias para impulsar la productividad.

Las consecuencias de esta falla institucional favorece las conductas oportunistas por parte de los actores, generando una competencia desleal con los agentes que cumplen sus obligaciones impositivas (aspecto remarcado por todos los actores de la cadena entrevistados). Los participantes “informales”, a su vez, producen un daño que afecta a toda la cadena, disminuyendo su credibilidad y calidad. Se elude además el cumplimiento de la ley que exige el enriquecimiento de las harinas y que está destinado a mejorar su contenido nutritivo en beneficio de los consumidores más pobres.

En síntesis, la capacidad de coordinación a través del funcionamiento de los mercados eleva los costos totales (tanto de producción como de transacción), debido a distintas causas entre las que se destacan: fallas en el marco institucional, que no ha logrado estandarizar diferentes calidades de trigo y por ende no consigue establecer mecanismos anticipados que provean información a los compradores. Falta de control desde el ámbito estatal en el cumplimiento de las normas, lo cual está íntimamente relacionado a la existencia de una burocracia regulatoria cara, ineficiente y cambiante. Fallas en la logística del grano por irregularidades con los transportistas, además de otros ejemplos que fueron señalados en cada bloque. La consecuencia de todas estas “imperfecciones” genera mecanismos alternativos de coordinación entre los agentes tendientes a minimizar dichos costos totales y que explican el complejo sistema de relaciones que caracteriza a toda la cadena de abastecimiento del trigo. Son formas de coordinación o “governance” que pueden desplazarse desde una completamente externa (mercados abiertos) a otra completamente interna (integración vertical) definiendo un continuum de opciones de comercialización (Peterson, 1997). La eficiencia de coordinación de cada una de dichas formas estará dada por dos aspectos claves. El primero se relaciona con los mecanismos de incentivos que los agentes utilizan para obtener los resultados deseados. El segundo se relaciona con el monitoreo que dichos agentes realizan sobre el cumplimiento de los compromisos asumidos (Zylbersztajn y Farina, 1999; Chimenó et al 2004).

Conclusiones

Los actores de la cadena agroalimentaria, en el ámbito provincial, no consiguen aún conformar una red de producción debido, en gran medida, a un conjunto de imperfecciones en los mecanismos de coordinación del mercado que desincentivan la formación de una auténtica cadena de producción. Esto da lugar a nuevas formas de coordinación entre los agentes que tienden a minimizar los costos totales y que explican el complejo sistema de relaciones que caracteriza a toda la cadena de abastecimiento del trigo. Basados en los aspectos que hacen a las relaciones e integración con la cadena productiva, se concluye:

- La presencia de un contexto competitivo enfrenta a todos los actores con nuevos operadores y nuevas reglas de juego comercial. Surgen nuevos posicionamientos entre dichos actores ya que buscan aumentar el poder de negociación a través de nuevas modalidades de articulación entre las partes.
- Muchos actores se han convertido en un importante “vehículo” para incorporar innovaciones tecnológicas e innovaciones organizacionales.
- Otros se transformaron en importantes agentes financieros “internos” de la cadena de producción, dando origen, en algunos casos, a actores activos del comercio de granos.
- Los participantes “informales” desarticulan la cadena, disminuyendo su credibilidad y calidad.
- Las innovaciones producidas en la fase industrial juegan un papel central en el impulso hacia procesos de diferenciación del grano que deberían ser aprovechados y derramados al resto de la cadena.

Estas son las principales conclusiones extraídas de la primera etapa del trabajo. Sin embargo debe aclararse que la valiosa y abundante información disponible la cual abarca a toda la cadena exige profundos análisis posteriores que continúen con esta línea de investigación.

Agradecemos la colaboración brindada por este valioso equipo de trabajo cuyo esfuerzo, apoyo, dedicación y disposición en abordar esta compleja temática hicieron posible el logro de la presente investigación: Ing. Agr. Néstor Juan, Ing. Agr. Francisco Babinec, Ing. Agr. Juan Torrado, Ing. Agr. Rubén Bogino, Ing. Agr. Andrés Corro Molas, Ing. Agr. Eduardo Rocco, Ing. Agr. Marcelo Real, Ing. Agr. Raúl Di Giuseppe, Ing. Agr. Armando Suárez, Ing. Agr. Jorge Caviglia, C.P.N. Hugo Reichert, C.P.N. Zulma Luparia, C.P.N. Susana Medina, C.P.N. Beatriz Lucero, C.P.N. Osvaldo Baudaux, Ing. Agr. Norberto Zanotti, Lic. en RR HH Daniel Laceras, Tec. en Adm. de Empresas Germán Sánchez, L. Romano, J. Lobato, Ing. Industrial Aníbal Rodríguez, Ing. Agr. Vicente Requejo, Ing. Agr. Hugo Matalía, Ing. Agr. Héctor Dadam.

Los autores son responsables por las interpretaciones y análisis aquí volcados.

Bibliografía

- **Castro, A. y Gutman, G.** 2002. Análisis de subsistemas agroalimentarios. Manual de capacitación. Documento TCAS n° 167. FAO, Roma
- **Coase, R.** 1937. The Nature of the Firm. *Económica*, 4:386-405.
- **Chimeno, P.; Cattáneo, C.; Olea M.; Conti V.; Sastre Picardi de M. S.** 2002. Presión tributaria en una empresa agropecuaria. Trabajo presentado en la XXXIII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria. Buenos Aires, Argentina.
- **Chimeno, P., Engler, P., Berger, A.** 2004. Estrategias de diferenciación de trigo: nuevas formas de coordinación. Presentado en el Primer Congreso Regional de Economistas Agrarios-XXXV. Reunión Anual de la AAEA. 2004. Mar del Plata-República Argentina.
- **Foro de la Cadena Agroindustrial Argentina**, 2005. Lineamientos de Política Tributaria. Documento de Trabajo.
- **Ghezán, G.** 1999. Agricultura de contrato en el cultivo de trigo candeal. Congreso de AAEA.
- **Gutman, G. y Reza, A.** 1998. Notas Metodológicas para el análisis de subsistemas agroalimentarios. En www.redcapa.org.br.
- **Gutman, G.** 1999. El sector agropecuario y el sistema alimentario. Nueva dinámica, nuevos enfoques. *Revista Argentina de Economía Agraria, Nueva Serie, Volumen II N°2*.
- **Gutman, G. y Lavarello, P.** 2003. El complejo trigo. Elementos de diagnóstico para la implementación de políticas de promoción de la calidad en la provincia de Buenos Aires. Ministerio de Asuntos Agrarios y Producción.
- **Iglesias D.** 2002. Competitividad de las PYMES Agroalimentarias. El Papel de la articulación entre los componentes del sistema agroalimentario. Cuaderno técnico N°20 IICA.
- **Iglesias, D.; Zanotti N.; Lucero, B; Di Giuseppe, R; Suarez, A.; Chimeno, P.** 2004. Cadena del trigo en la Provincia de La Pampa. En: <http://www.inta.gov.ar/anguil/info/tema/cadenas/cadenadeltrigo>
- **López G.** 2004. Cambios estructurales en el complejo granario. *Fund. Producir Conservando*.
- **North, D.C.** 1990. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge. Cambridge University Press.
- **North, D.C.** 1995a. Transactions Cost through time. Washington University. St Louis.
- **Otero, G.; Cerimedo, F.; Marchioni, S.; Menéndez, L.** 2002. Clusters productivos en la provincia de Buenos Aires. Ministerio de Economía de la provincia de Buenos Aires.
- **Peterson H.C. & Wysocki A.**, 1997. The Vertical Coordination Continuum and the Determinants of Firm Level Coordination Strategy. Department of Agricultural Economics Michigan State University. Revisión, Traducción y Adaptación: A. Silva, 2004.
- **Porter M.E.**, 2000. Attitudes, Values, Beliefs, and the Microeconomics of Prosperity. Harvard University John F. Kennedy School of Government. Revisión, Trad. y Adap.: A. Silva, 2004.
- **Williamson, O.** 1985. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relations Contracts. New York: The Free Press.
- **Zylbersztajn, D. & Farina, E.** 1996. Agri-system management: recent developments and applicability of the concept. *International Food and Agribusiness Management*.
- **Zylbersztajn, D. & Farina, E.** 1999. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the Coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review* 2(2):249-265.