



CUADERNO TÉCNICO N. 20

**COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES  
AGROALIMENTARIAS:**

**EL PAPEL DE LA ARTICULACIÓN ENTRE  
LOS COMPONENTES DEL SISTEMA  
AGROALIMENTARIO**

**Daniel Humberto Iglesias \***

**Coronado  
Mayo, 2001.**



Iglesias, Daniel Humberto

Competitividad de las PYMES agroalimentarias : el papel de la articulación entre los componentes del sistema agroalimentario / Daniel Humberto Iglesias. -- San José, C.R. : IICA, 2002.

85 p. ; 25 cm. .. (Serie Cuaderno Técnico / IICA ; no. 19)

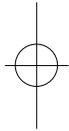
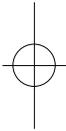
ISBN 92-9039-525 7

1. Competitividad. 2. Sector agroindustrial. 3. Pequeñas empresas.

I. IICA. II. Título. III. Serie.

AGRIS  
E10

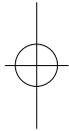
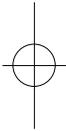
DEWEY  
338.13

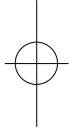
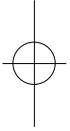




## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>I</b>
1.1 El Sistema Agroalimentario, Cadenas Agroalimentarias, Distritos Industriales y Redes de Empresas	II
1.1.1 Definiciones teóricas y conceptuales	II
1.1.2 Importancia metodológica y operativa del análisis	4
1.1.3 Articulaciones entre los eslabones y agentes económicos	4
1.1.4 Análisis comparativo entre los SAA, las cadenas, los distritos industriales y la redes de empresa	9
1.2 Características específicas del Sistema Agroalimentario	10
1.3 Los Costos de Transacción en el Sistema Agroalimentario	12
1.4. Competitividad y Costos de Transacción: Análisis de la importancia relativa de este factor no económico como condicionante de la competitividad de los SAA	14
<b>2 ANÁLISIS Y CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA AGROALIMENTARIO PAMPEANO</b>	<b>18</b>
2.1 Articulación de los componentes del Sistema Agroalimentario Pampeano productor de “Commodities”	20
2.2 Articulación de las PyMEs con el Sistema Agroalimentario	24
<b>3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE POLÍTICA</b>	<b>34</b>
<b>4 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>37</b>





Observamos actualmente una creciente complejidad en los procesos de transformación y distribución de los productos alimentarios desde su origen, el campo del productor, hasta su destino, el consumidor final. Las exigencias adquieren tal magnitud, que el sistema en su conjunto debe reaccionar para satisfacer la demanda y alcanzar un nivel competitivo en los mercados (Green et al. 1992; Gutman 1998).

Es necesario aplicar el concepto de “Sistema Agroalimentario” (SAA) que integre la producción primaria con las etapas de procesamiento y mercadeo, y así establecer el “encadenamiento tecnológico” que es una condición necesaria para aumentar la competitividad y definir las estrategias tecnológicas y prioridades de la investigación y desarrollo (INTA 1998; Ghezan 1995).

Hablar de producción agropecuaria en Argentina y en La Pampa, es hablar de la producción de Commodities, productos vulnerables a los vaivenes de los mercados internacionales y al clima y cada vez con menor participación de la materia prima en el valor del producto final.

Buena parte de la actividad del sector agropecuario de la Región Pampeana Argentina es desarrollada por Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) productoras de “Commodities”<sup>1</sup>; sin embargo estas empresas atraviesan hoy un panorama complicado (CONINAGRO 1997; INTA 1998), con serias dificultades de inserción en el sistema agroalimentario.

Cuando se discute de competitividad a nivel general, se suelen utilizar los costos y la cuota de mercado (Porter 1980). Otros opinan que la competitividad es sistémica (Esser et al. 1996; North 1993) que tiene muchas facetas, es evasiva y difícil de estudiar, lo cual hace más difícil aplicar análisis estadísticos o desarrollar teorías con significancia práctica (Pratten 1991).

Hoy es reconocidas por los economistas la diversidad y la complejidad de lo real, por lo que el conjunto de problemas que plantea el análisis de la competitividad de las PYMEs, ha permitido el avance de las nuevas teorías institucionalistas que introducen nuevos conceptos, que permiten explicar mejor la realidad de las PYMEs permitiendo un acercamiento de la macro y micro economía; conceptos como costos de transacción, “instituciones”, “contratos”, etc., que directa o indirectamente aportan a la “Competitividad”.

El reconocimiento de las interdependencias tecnológicas y económicas entre los actores e instituciones que partici-

<sup>1</sup> Girasol, Trigo, Maíz, Carne bovina, Leche.

pan en la elaboración de alimentos, lleva a la necesidad de un enfoque sistémico para abordar el estudio con mayor realismo, superando el tradicional enfoque por sector o rama económica; como a nivel de “mesoanálisis” Lauret y Pérez, (1992) para explicar su articulación y su funcionamiento en el sistema agroalimentario como un todo.

## 1.1 EL SAA, CADENAS, DISTRITOS INDUSTRIALES Y REDES DE EMPRESA

### 1.1.1 DEFINICIONES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES

#### EL CONCEPTO DE SAA

Un concepto clave en la evolución de la elaboración de alimentos es que *“La agricultura ha dejado de producir alimentos para producir materias primas para elaborar productos alimentarios...”*, llegando a la posibilidad de sustitución de las materias primas para lograr un producto final, que es un “mix” de materias primas alternativas (Green et all. 1992. Op.cit.). Una evolución paralela a la diferenciación que se ha producido a lo largo del tiempo con la producción agraria es la que ha tenido lugar en los sectores económicos que se ocupan de la producción, la transformación y la distribución o comercio de los productos agrarios hasta el consumidor final.

Esta evolución ha determinado que la agricultura haya perdido importancia como suministrador de alimentos directo a los consumidores- El productor agrario pasa a ser un elemento más de una compleja estructura que funciona al unísono, en una verdadera *“línea de producción”*-, *dado el crecimiento de los sectores de la transformación y de la distribución, que junto a ella conforman un sistema único, denominado “Sistema Agroalimentario” (SAA).*

El termino “Sistema Agroalimentario” deriva de la traducción del termino inglés *“Agribusiness”* propuesto por Goldberg y Davis (1957), que comprende a todos los participantes involucrados en la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas. Para ellos el *“Agribusiness” (que podría entenderse como agronegocio o “cadena agroindustrial”)* comprende la producción de insumos (material genético, semillas, maquinaria, fertilizantes, pesticidas, etc.), la finca que consume tales insumos en la producción de cosechas o animales, la industria que transforma esos productos y la distribución de los mismo. Además, de todas las instituciones que intervienen y coordinan las etapas que siguen los productos hasta llegar al mercado.

Un concepto que ayuda mucho al estudio del SAA es el de “Mesoanálisis” que parte de la hipótesis fundamental de que el reconocimiento y el estudio de los niveles intermedios entre las unidades de base (empresas, negocios) y la economía global, son necesarios para explicar el funcionamiento

y la dinámica de lo real (Lauret y Pérez, op.cit. 1992).

La economía agroalimentaria constituye un campo privilegiado para el mesoanálisis y ha sido la abanderada en el desarrollo del análisis de distintos tipos de mesosistemas como: Cadenas agroalimentarias (Filières), Distritos Industriales y Redes de empresas (Empresa-Red).

### CADENAS AGROALIMENTARIAS

El término “Cadena Agroalimentaria” abarca el “*continuum*” de procesos económicos vinculados a los alimentos, que se inician en la explotación agropecuaria y culminan en el consumo (Obschatko, 1997). Se emplea a fin de señalar los itinerarios por los cuales transcurre un producto determinado dentro del sistema de producción-transformación-distribución, así como sus diferentes encadenamientos.

El enfoque de cadena agroalimentaria indudablemente recibe el enfoque de la teoría de sistemas: una cadena alimentaria puede ser considerada un “sistema”, y la etapa industrial como uno de los subsistemas que lo integran. Por ejemplo, el sistema o la cadena de carne vacuna, integrado por los subsistemas de producción primaria, de industrialización, de comercialización, de transporte, distribución, etc. También se podría agregar que este enfoque tiene cierta analogía con el análisis de “cadena de valor” utilizado por Porter y otros para estudiar los factores determinantes de la competitividad de una rama industrial.

Gutman y Reca (1998) proponen en el estudio de los sistemas agroalimentarios el concepto de subsistemas agroalimentarios -como un conjunto de actividades/agentes articulados e interdependiente; los subsistemas tienen una especificidad nacional/regional; “*A pesar de las tendencias actuales hacia la globalización económica y la apertura de la economía a capitales y corrientes comerciales internacionales, y de la consecuente difusión internacional de modelos y patrones de producción y consumos alimentarios, estos siguen conservando rasgos y características nacionales*” Por lo tanto el análisis específico de cada subsistema debe tener en cuenta el marco de referencia socioeconómico e institucional del país.

### DISTRITOS INDUSTRIALES O AGROINDUSTRIALES

Los distritos industriales constituyen un caso particular en el desarrollo local de algunos países - como ciertas regiones de Italia. Becattini (1990) define al distrito industrial como “... un cúmulo de interdependencias sociales e industriales en un lugar determinado”. Estas interdependencias se pueden dar como una matriz local de interrelaciones técnicas y como una red de vínculos socioculturales; con una actividad económica dominante en sentido amplio, que puede dividirse en distintas fases con empresas especializadas en cada una de ellas.

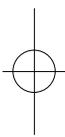


El distrito presenta un componente importante que es la comunidad local, caracterizada por un sistema de valores e ideas relativamente homogéneo, y un sistema de instituciones y reglas, a veces intangibles.

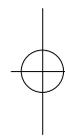
Las economías de escala son obtenidas por el distrito y no por las empresas, y se transforma en el factor clave para su competitividad.

En el distrito industrial el espacio aparece como una variable económica relevante, que modela tanto los costos de transacción<sup>2</sup> como los costos de producción, mediante la generación de las llamadas economías de aglomeración.

Las economías de aglomeración son una forma de economías externas (las empresas se benefician localizándose unas al lado de las otras); la aglomeración es fomentada por la intervención de factores como la existencia de recursos naturales no transportables, la incertidumbre -especialmente si va asociada con altos costos de relocalización), las interdependencias entre actividades, las economías externas (costos de búsqueda, la imitación para reducir incertidumbre y riesgo, clima industrial/cultural).



Cuando hablamos de incertidumbre nos referimos a que las pequeñas empresas, en la medida de que la proximidad interempresarial reduce la incertidumbre, encuentran más posibilidades de supervivencia. Pero esta proximidad empresarial deben operar a lo largo de la cadena de valor y exige una articulación de relaciones muy estrechas que permitan obtener una cuasi-renta organizativa tanto por la reducción de los costos de transacción que induce la cooperación, como por el aprovechamiento de circunstancias que, como la segmentación del mercado de trabajo, aún no constituyendo costos de transacción en el sentido estricto, pueden influir en ellos.



La obtención de economías externas no requiere necesariamente proximidad espacial pero sí organizativas. La cuasi-renta organizativa puede ser territorial en la medida que la región o lugar (el espacio), genere una especificidad que sustente a su vez economías de aglomeración, las cuales no quedarían exclusivamente definidas por los precios de los factores o costo del transporte, sino por la oferta potencial de recursos o activos específicos no susceptibles de competir directamente en un mercado.

<sup>2</sup> Aparte del paquete tecnológico, la empresa necesita capital y tecnología para llevar a cabo el proceso productivo.  $Y=f(k, L, Tec, \dots)$ .

## RED DE EMPRESAS

El concepto de empresa red parte de varios supuestos teóricos que le son fundamentales como el principio de racionalidad procedural desarrollado por Simon, los aportes teóricos de los costos de transacción (Coase R. y Williamson O.) así como el principio de contractualización como forma de establecer las nuevas formas de relaciones interindustriales.

*Green et al (1992. op.cit.) define a la empresa red como “... una estructura organizativa sinérgica que articula contractualmente, a mediano plazo, relaciones interempresariales, a fin de responder conjunta y solidariamente de manera flexible, bajo la dirección de una empresa emisora de ordenes, a una demanda -final o intermedia- volátil, en un espacio económico de relaciones productivas de bienes y de servicio”.*

El objetivo de las empresas redes es responder en forma más eficiente a la demanda, está más allá del objetivo de “la empresa y la optimización de sus costos” al conjunto de costos de los diversos actores implicados en la operación productiva sin tener en cuenta quien es el propietario del capital.

En este sentido este tipo de cooperación interempresarial resulta distinta a los típicos contratos de aprovisionamiento y pasa de una decisión individual sobre el costo de transacción a buscar la reducción del costo de transacción total de los diversos actores implicados en la operación productiva.

La tendencia hacia el paradigma de la Cooperación interempresarial, denominada por algunos “Empresa-Red” o “Red de empresas”, se transforma en una condición básica e indispensable para la competitividad de las PYMEs agroalimentarias.

La empresa-red consiste en crear una pequeña empresa dentro de una gran dimensión, para explotar conjuntamente las ventajas de la gran empresa (consorcios) y de la pequeña empresa (rapidez), así se logra más flexibilidad y más autonomía.

Con la estructura de red se evoluciona de un sistema de fuerte competencia en las relaciones interempresariales a otro de solidaridad productiva o “cooperación interempresarial”. Se pasa de la lógica fordista enfocada en la búsqueda de economías de escala a la lógica posfordista o toyotista centrada en una respuesta rápida, múltiple y solidaria y adaptada a una demanda heterogénea y fluctuante.

### 1.1.2 IMPORTANCIA METODOLÓGICA Y OPERATIVA DEL ANÁLISIS

El conjunto de problemas que plantea el análisis de la competitividad de las PYMEs agroalimentarias pampeanas productoras de commodities, aconseja ampliar el marco conceptual tradicional neoclásico a otras teorías económicas con mayor grado relativo de capacidad explicativa o predictiva sobre el tema. Antes que intentar validar una teoría en particular a partir de una evidencia empírica, este trabajo pretende explicar la competitividad de las PYMEs a partir de la teoría económica en general, adoptando un enfoque teórico pluralista y ecléctico, seleccionando algunas teorías que a priori tendrían un poder explicativo mayor y analizar su contribución a la comprensión del problema.

Toda investigación científica que se refiere a los hechos afronta la diversidad de lo real. La construcción científica siempre implica un modelo explicativo inevitablemente reductor, pero muchas veces esa reducción conlleva a deformar la realidad invalidando el modelo. El rechazo a esa deformación fundamenta el uso de enfoques más sistémicos - como a nivel de "mesoanálisis" para explicar su articulación y su funcionamiento en el sistema agroalimentario como un todo.

El mesoanálisis se basa en la Teoría General de sistemas de Bertalanfy (1962), lo que además de analizar el conjunto de los elementos que lo constituyen, analiza sus articulaciones/interrelaciones y las articulaciones con los demás mesosistemas y el resto de la economía.

Desde un punto de vista metodológico se apuesta al desafío del pluralismo y realismo, aceptando que pueda haber varias teorías explicativas aunque no que puedan ser contradictorias entre ellas. La realidad económica es compleja y en cualquier caso la comprensión adecuada de un fenómeno permite realizar predicciones.

Se aborda el análisis de los costos de transacción desde una óptica cualitativa, intentando compensar la ausencia de coeficientes estadísticos de determinación con un manejo más profundo de la teoría y una explicación de los factores que más influyen en la decisión de las empresas.

### 1.1.3 ARTICULACIONES ENTRE LAS FASES/ESLABONES Y AGENTES ECONÓMICOS

Podemos definir cuatro tipos de articulaciones/transacciones generales a través del Sistema Agroalimentario o de una Cadena Agroalimentaria (Zylbersztajn, 1996):

(A1) entre la Industria proveedora de insumos y el Agricultor

(A2) entre el Agricultor y la Industria Agroalimentaria (IAA)

- (A3) entre la Industria Agroalimentaria y los agentes especializados de distribución<sup>3</sup>.
- (A4) entre la distribución y el consumidor.

### A.1 INDUSTRIA PROVEEDORA DE INSUMOS - AGRICULTOR

Al menos podemos mencionar cuatro grandes industrias proveedoras: de Agroquímicos (Vegetales/animales), de semillas, de maquinarias y equipos y de fertilizantes, todos los cuales representan transacciones entre los proveedores y los agricultores a través de intermediarios especializados.

En esta articulación existen muchos proveedores alternativos de insumos estándares al agricultor y a nivel industrial la tecnología permite ajustes de productos que pueden servir a muchos tipos de sistemas agrícolas.

Dos aspectos merecen ser brevemente comentados, uno el relacionado a los servicios especiales desarrollados por los proveedores “minoristas”<sup>4</sup>, y otro el I+D industrial. El primer aspecto puede darse en algunos países, por ejemplo con el uso de fertilizantes líquidos cuya aplicación es provista por los proveedores, ya que el agricultor no hace esa inversión porque disminuiría su flexibilidad de elección de productos.

Al nivel industrial la actividad de I+D tiene muchas facetas que pueden ser evaluadas bajo un enfoque de costos de transacción, encontrando la explicación de porque algunas empresas tienen programas propios, otras contratan solamente algunos proyectos con otras instituciones o estrategias mixtas en forma simultánea<sup>5</sup>.

En algunos casos de grandes corporaciones que demandan tecnología específica del lugar, las compañías establecen un I+D local, influenciadas por la organización institucional de cada país, especialmente las referidas a patentes y derechos de genética.

La competencia entre firmas en el mercado local sigue generalmente una línea de alto grado de diferenciación de productos como resultado de una continua investigación de las necesidades locales del cliente, -el agricultor-, desarrollando una relación de confianza entre ambos.

<sup>3</sup> Este nivel puede ser mejor definido teniendo en consideración los distribuidores mayoristas y minoristas.

<sup>4</sup> Ultimo agente en la cadena de distribución.

<sup>5</sup> Dependiendo del nivel de especificidad de activos empleados, usualmente muchas compañías realizan contratos con universidades e institutos de investigación cuando necesitan equipos específicos. Además como hay una gran dosis de incertidumbre asociada com proyectos de I+D, ya sea desde el punto de vista técnico o del mercado las compañías realizan a menudo proyectos mixtos

Las grandes empresas agrícolas y las grandes cooperativas evalúan continuamente la especificaciones técnicas de los activos en juego en la transacción y consideran proveedores alternativos.

## A.2 AGRICULTOR - INDUSTRIA AGROALIMENTARIA

Las transacciones a ese nivel son difíciles de enumerar ya que es probable que las especificaciones de los activos varíen con las características técnicas finales del producto. Al menos deben considerarse dos tipos de productos, “commodities” y productos diferenciados.

Generalmente las IAA basadas en productos commodities seleccionan sus proveedores en el mercado; también pueden usar mercados de futuro para protegerse del riesgo de fluctuaciones de precio. En algunos casos pueden aparecer problemas con costos de almacenamiento, que llevaría a transacciones con alta especificidad respecto al “tiempo”<sup>6</sup>.

Por otro lado la producción agraria está asociada con un riesgo muy alto que cambia de acuerdo a las características del producto. Si el producto tiene especificidad de tiempo muy alta, el agricultor no puede controlar el ciclo biológico de la cosecha o lo puede hacer en una forma muy limitada. Por lo tanto hay al menos definidas dos transacciones o articulaciones típicas:

Para las commodities que no son “time-specific” y tienen estándares aceptados globalmente los agricultores venden sus productos a agentes especializados (“acopiadores”) o directamente a la IAA, pero para altos niveles de especificaciones la forma del mercado no es aplicable<sup>7</sup>.

Al hablar de especificaciones es necesario considerar diferentes tipos:

- Las relacionadas al “tiempo” es un problema asociado con el alto costo de transferir el producto de un período al otro (el caso de productos perece (deros).
- Las relacionadas al “lugar”, son importantes para productos con altos costos de transporte o productos asociados con el “localismo”, caso de quesos, o productos como la leche fluida -con grandes volúmenes y bajo valor del producto-.
- Otras fuentes de especificaciones estarían relacionadas a definiciones de atributos especiales de “calidad” requeridos por la IAA.

<sup>6</sup> El almacenaje está relacionado a las características físicas del producto, condiciones ambientales, etc.

<sup>7</sup> A nivel de fincas para la mayoría de las cosechas hay un alto nivel de especificidad de activos que impone serias restricciones al agricultor cuando negocia en la forma pura del mercado; en estos casos las cooperativas podrían reducir el riesgo del comportamiento oportunista de los agentes en los contratos clásicos del mercado.



Cuando se incrementa el grado de “estandarización” de un producto resulta el predominio de formas de “coordinación/ejecución” a través del mercado.

Ejemplos típicos mencionados por la bibliografía de arreglos contractuales que han sido desarrollados entre agricultores y la IAA se refieren especialmente al caso del cerdo y del pollo.

En esta articulación (A2) aparecen tensiones, que son tratadas en la bibliografía generalmente como soporte del paradigma de la organización industrial y básicamente refleja las diferencias de estructura de mercado que se encuentran entre la agricultura y la IAA. Las transferencias de ingreso desde el sector agrícola ya sea a través de mecanismos de mercado o políticas gubernamentales ha sido ampliamente tratado por la bibliografía.

### A.3 INDUSTRIA AGROALIMENTARIA - DISTRIBUCIÓN

La integración hacia delante ha sido bastante tratada en la bibliografía (Williamson, 1985) como resultado de especificidad de activos asociados con la distribución o activos físicos y de recursos humanos.

Actualmente se registran tensiones en esta interfase o articulación (A3) que no han sido tan desarrolladas en la bibliografía como la A2, podría ser porque esta tensión es todavía un fenómeno nuevo en el SAA.

Bajo la perspectiva de la organización industrial el incremento de concentración del sistema de distribución ha incrementado el poder de este sector.

Pero bajo la perspectiva de la teoría de costos de transacción, se basa en un activo específico que es la “información” de las preferencias de los consumidores. No olvidemos a los consumidores como grupo de presión organizado para decidir comprar algunos productos en lugar de otros.

Grandes cadenas de supermercados están operando en el mundo entero bajo tecnologías muy homogéneas, reaccionando rápidamente para identificar y procesar productos nuevos, ellos pueden decodificar las preferencias de los consumidores y transferir la información al sistema (Green et al, 1992 op.cit.).

Las últimas tecnologías de la “Gran Distribución” (Green et al, 1992 op.cit.) están interesadas en relaciones contractuales con la IAA para vender productos de marca propia y contratar proveedores de alimentos interesados, lo cual representaría una modificación básica en las políticas de mercadeo de las grandes IAA modificando la distribución de los márgenes en el SAA.

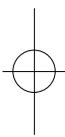


La distribución en masa de alimentos es llevada exitosamente por grandes cadenas de supermercados en el mundo y en las economías desarrolladas se observa el crecimiento de la diversificación de productos. Los productos diferenciados o altamente especializados están asociados con transacciones de pequeña escala y altos niveles de especificidad de activos (e.j. “ethnic food market”).

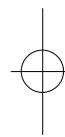
Las grandes cadenas de supermercados no tienen incentivos para integrarse hacia atrás, ya que poseen muchos proveedores interesados en ofrecer productos estándares. Ellos establecen contratos con proveedores exigiendo garantías just-in-time, lo que impone una dependencia bilateral motivada por un activo específico y por la reducción del costo de almacenaje.

A través de los distintos mercados, cuando el nivel de los consumidores declina, la demanda para aspectos de calidad específicos también declina, en estos caso es más importante la cantidad como es característica de varios países subdesarrollados.

#### A.4 DISTRIBUCIÓN - CONSUMIDOR



La última transacción del SAA es entre el consumidor final y el vendedor minorista en el sistema de distribución. Debemos diferenciar el consumo en el hogar del que tiene lugar en restaurantes, ya que cada uno está caracterizado por diferentes niveles de especificidad de activos.



Las transacciones entre el consumidor y los canales de distribución no significan una transacción impersonal; el último agente del SAA está muy interesado en satisfacer los deseos de los consumidores, ofreciendo los productos demandados por ellos en tiempo y lugar (Green et al., 1992 op.cit.). En algunos casos invirtiendo activos específicos para ofrecer especialidades como los anteriormente mencionados “ethnic food” u otros.

Los pequeños minoristas tendrán un contacto más cercano, más personal con el consumidor y los restaurantes podrían realizar una transacción personal con sus clientes.

Por lo tanto un amplio rango de contratos pueden ser observados en esta interface T4, proveyendo un buen material para ser estudiado bajo el enfoque de costos de transacción, con una potencial conexión con el campo del mercado.

Las preferencias del consumidor están cambiando en forma dinámica, ya sea como resultado de la migración, educación, información, nivel de asociación, organización social. Pero esta interface no es independiente de las anteriores fases del SAA, ya que muchos atributos que demanda el consumidor, son el resultado de la producción e intervenciones a través de todo el sistema.

#### 1.1.4 BREVE ANÁLISIS DE LOS DIFERENTES ENFOQUES

Los distintos enfoques de articulaciones interempresariales enumerados anteriormente<sup>8</sup> presentan elementos comunes: un enfoque sistémico y una interdependencia tecnológica y económica entre las distintas fases del proceso de elaboración de alimentos.

El factor clave de éxito de estos enfoques es “la coordinación” o sea la búsqueda de un tipo de organización o estructura de ejecución (“governance”) que haga mínimos los costos asociados a la realización de determinadas transacciones a través de todo el sistema.

“Cooperar para Competir” es el componente importante del éxito de estos enfoques, que les permite el aprovechamiento de externalidades, comportándose en este sentido como una gran empresa reduciendo los costos de transacción asociados a las relaciones de mercado.

La introducción de los aspectos contractuales y el rol de las instituciones ayuda a comprender los problemas de la coordinación complementando el enfoque de “agribusiness”. Las transacciones agroalimentarias se pueden enfocar de forma sistémica, el SAA/cadenas/Distritos/Empresa Red, es una composición de diferentes formas de “governance” en el cual cada transacción (Ti) podría definirse en alineación con diferentes niveles de especificidad de activos, frecuencia e incertidumbre.

La coordinación puede ser vista con un enfoque de costos de transacción, pueda o no el sistema ser capaz de reaccionar a disturbios externos, con formas de “governance” flexibles para encarar los cambios dinámicos que se presentan<sup>9</sup>. El escenario más probable es un sistema que demande mecanismos externos de coordinación, señalando la necesidad de mirar el ambiente institucional y organizacional donde está localizado.

Respecto al enfoque de Cadena Agroalimentaria, diferentes autores discuten sobre el nivel de agregación, muchos de ellos lo consideran una meso-agregación entre el análisis de empresa y la macroeconomía -más cerca del concepto de sector-, pero se limita a solamente el sistema de producción de un solo producto, que limita su uso con empresas o corporaciones diversificadas (Labonne, 1985); además existen relaciones transversales a las empresas (como las relacionadas a la calidad, formación, innovaciones tecnológicas, etc.) que articulan con otras cadenas o sectores.

<sup>8</sup> SAA, Cadenas Agroalimentarias, Distritos Industriales y Empresa Red.

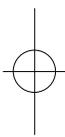
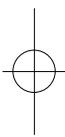
<sup>9</sup> Zylbersztajn (1996 op.cit)



En cuanto al enfoque de distrito industrial, se caracteriza por la existencia de interconexiones locales intensas en la producción, que dan lugar a la formación de una red local de transacciones especializadas, por la gran división del trabajo existente. El distrito descansa en un entramado socioeconómico frágil y abierto a influencias externas, donde la propia evolución social va a incidir en las posibilidades de supervivencia del distrito. En cualquier caso no parece que las tendencias económicas vayan a favorecer la formación de distritos, sino que por el contrario cabe esperar una re-conversión de los existentes.

El desarrollo de relaciones contractuales del enfoque de empresa red, posee ventajas y desventajas. La principal ventaja es la de ofrecer a las PYMEs medios suplementarios para mejorar la calidad de los bienes que producen así como para reducir los costos mediante una optimización de las relaciones con sus clientes. También tienen condiciones más ventajosas a nivel de ayudas técnicas o consejos. A la empresa dadora de órdenes le asegura el flujo de insumos productivos y una minimización del costo de conocimiento de los proveedores<sup>10</sup>.

Entre las desventajas podemos citar que este tipo de relaciones aleja a los diferentes actores del medio ambiente concurrential donde estaban preparados para operar, ese desplazamiento puede fijarles rigideces, que se hacen notar en el momento de ruptura de la relación contractual.



## 1.2 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DEL SISTEMA AGROALIMENTARIO

El SAA se distingue por tener características específicas y distintivas, la primera y posiblemente la más importante tiene que ver con la variabilidad del ingreso de los agricultores, lo cual constituye la mayor debilidad de todo el sistema.

Esta variabilidad puede ser enfocada como la varianza del producto con dos variables al azar Precios y Cantidades. La producción o cosecha, es una variable afectada por condiciones naturales siendo típica del sector agrícola. La tecnología a través del riego puede en algunos casos, reducir la inestabilidad pero no es posible eliminar o controlar el ambiente físico donde la producción tiene lugar. Desde el lado de los precios las fluctuaciones de la oferta y la demanda pueden ser complementadas con intervenciones tales como restricciones al comercio y subsidios a nivel internacional.

Un segundo atributo es la globalización, muchos productos alimentarios importantes son tratados globalmente lo cual crea oportunidades específicas de interferencias políticas como barreras y tarifas paraarancelarias. Esto implica tener especial cuidado cuando se negocia con diferentes “institucionales”, resultando muy difícil un análisis comparativo.

<sup>10</sup> Al aumentar la relación contractual, puede establecerse una renta relacional que permitiría una ventaja competitiva complementaria.



La globalización de muchos SAA implica importantes barreras específicas para llevar a cabo tareas de coordinación ya que la producción va a través de diferentes países, con diferentes reglas, sistemas legales, derechos de propiedad, controles, etc.

Un tercer atributo está asociado con una alta proporción de cambio técnico no necesariamente explicado a través del mecanismo de precios. La producción agrícola es un actor pasivo en este aspecto ya que muchos marcos tecnológicos son definidos a nivel de la industria agroalimentaria o a nivel de los proveedores de insumos.

Las inversiones en tecnología agropecuaria generalmente solo están concentradas al nivel de gobierno como resultado de la débil apropiabilidad de retornos.

Un cuarto atributo tiene que ver con el poder del mercado, por el tema de una transferencia de ingresos de estructuras más competitivas del sector agrícola hacia sectores concentrados de la industria agroalimentaria (IAA) y proveedores de insumos y más reciente hacia la gran distribución<sup>11</sup>. Esta característica y los altos costos de negociación entre los agricultores constituye un obstáculo para construir organizaciones institucionales y motiva la fuerte presencia del estado en el sistema para la estabilización de precios o seguridad alimentaria (Gaul y Goldberg, 1993).

Pero un nuevo elemento en la dinámica del SAA está relacionado a la importancia creciente de la distribución (GD) en la coordinación del SAA. El acceso a la información acerca de tendencias de consumo por ejemplo es una fuente de poder que no está necesariamente relacionada con la estructura del mercado.

Los atributos relacionados a los “alimentos sanos y frescos”, residuos y medio ambiente en los sistemas de producción agrícola, están teniendo importancia en la decisión de los consumidores especialmente en los países desarrollados. La globalización de los estándares impone modificaciones en SAA específicos para que sean competitivos (por ej. el caso de alimentos étnicos o para ancianos especialmente en sociedades multiculturales o grandes ciudades).

Finalmente el SAA debe tratar con las decisiones del consumidor respecto a la sanidad alimentaria, a nivel del consumidor individual o al nivel de grupos sociales como organizaciones de defensa del consumidor.

---

<sup>11</sup> La estructura dispersa a nivel de fincas es una gran debilidad de los agricultores que contrasta con la alta concentración de los proveedores de insumos, la industria y la gran distribución. Bajo el enfoque de agribusiness se mejora tensiones entre la IAA y los agricultores con relaciones contractuales jerárquicas o mixtas

### 1.3 COSTOS DE TRANSACCIÓN EN EL SISTEMA AGROALIMENTARIO

La escuela neoclásica ha tenido una gran importancia en el tratamiento de los problemas de la empresa agraria, siendo normal para ello el uso de las herramientas matemáticas. La teoría económica neoclásica considera que debería existir una dimensión óptima de la empresa agraria, así como una alternancia óptima de cultivos y actividades ganaderas para cada región, en función de las características climáticas y edafológicas.

Esta dimensión y alternativas vendrían determinadas por las economías de escala y por las economías de alcance (“scope”) o economías de variedad. Tradicionalmente se caracterizó al medio rural con cierto grado de homogeneidad en la estructura de la explotación agropecuaria y en el comportamiento económico del productor, lo que sirvió para enmascarar la realidad del medio rural conformado por distintos tipos de empresa que generan demandas por tecnologías diferentes y que presentan un acceso desigual al mercado respectivo.

Pero la realidad no concuerda en parte con la hipótesis de dimensión óptima, ya que lo más normal es que en muchas regiones coexisten empresas con distintas dimensiones produciendo los mismos productos.

De las teorías surgidas para explicar la organización de la actividad económica con algo más de realismo y precisión, sin duda la más importante es la de los costos de transacción (con Coase y Williamson como sus máximos exponentes). Estas teorías han ayudado mucho a la teoría económica de la empresa, ya que generalmente se recurría con frecuencia a la mera descripción de experiencias, con la esperanza de que los directivos imiten las soluciones de empresas que han sido exitosas, pero sin tener en cuenta que las soluciones exitosas de ayer, o las de hoy pueden conducir a fracasos en el futuro, dado el permanente cambio en el mundo económico (Arruñada, 1998).

Coase (1937) aproximó el planteamiento de que la utilización del mercado genera costos que, en determinados casos, pueden ser evitados por las empresas que actúan como mecanismos de asignación de recursos más eficientes.

El punto de referencia de este tipo de costos -distintos de los costos de producción- fue la “transacción”<sup>12</sup>, configurándose así en la unidad básica de análisis.

<sup>12</sup> “Ocurre una transacción cuando se transfiere un bien o un servicio a través de una interface tecnológicamente separable” (Williamson, 1985 op. cit). En todo intercambio podemos distinguir una etapa contractual -a aquella en la que se produce el pacto, o tácito, entre las partes- aquella en la que material o físicamente se produce la transferencia.

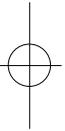
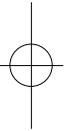


La organización de transacciones a través del mecanismo de mercado, genera dos tipos de costos: de información relacionados con la tarea de determinación de los precios relevantes y de negociación, referidos a la elaboración y cierre de los “contratos” que han de efectuarse para cada relación de intercambio.

El objetivo principal de la teoría de los costos de transacción consiste en analizar cuál de las distintas alternativas existentes para organizar intercambios (Mercado, empresas y “contratos” (Híbridos)) es la que mejor se adapta a las características de cada transacción, en el sentido de minimizar los riesgos y, principalmente los costos que éstas llevan consigo.

Coase planteó el dilema “hacer Vs. comprar”; en ciertas circunstancias sería mas deseable para una empresa realizar internamente las actividades inherentes al proceso productivo, y en otras sería mejor que se las procurase en los mercados. De este planteamiento surge que una empresa puede ser concebida como un conjunto de transacciones que pueden ser organizadas interna o externamente.

Las empresas y el sistema económico en su conjunto, tienden a organizarse de forma que se minimicen los costos de efectuar transacciones.



Los costos de transacción se originan tratando de compensar el oportunismo, la racionalidad limitada y la necesidad de diseñar salvaguardias, y vienen dados por la eficiencia con que una determinada estructura de “ejecución” (“governance”) canalice transacciones en función de su frecuencia, incertidumbre<sup>13</sup> y especificidad<sup>14</sup> que caracterizan a cada transacción.

Los costos de transacción son enormemente influenciados por el “ambiente institucional” en el que se desarrollan, entendiéndose por “instituciones” a las reglas de juego en una sociedad y están constituidas por condicionamientos formales (leyes, reglas, etc.), por condicionamientos informales (normas de conducta, códigos de comportamiento, convenciones) y por sus poderes de coacción (North 1994). Sin embargo se mantiene la actuación individual, existiendo una combinación de individualismo y holismo en una sociedad.

---

<sup>13</sup> La incertidumbre acerca de los acontecimientos futuros que pueden condicionar el desarrollo de la transacción. Según algunos autores podemos diferenciar entre la incertidumbre externa -imputable a los cambios en la demanda o en el entorno institucional- y la interna -referida a los posibles comportamientos oportunistas.

<sup>14</sup> La especificidad de activos indica el grado en que un recurso pierde gran parte de su valor al dedicarse a otra actividad. Los activos generan “cuasi rentas” que pueden ser apropiadas por quien no es propietario del activo.

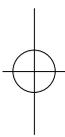


Existen muchos casos como lo señala D. North, en que no es posible beneficiarse del progreso técnico debido a la falta de instituciones adecuadas; en nuestro caso podemos asociar al denominado “costo argentino” como consecuencia del desempeño de las “instituciones” del país.

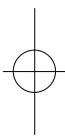
Un enfoque del SAA basado en la Economía de Costos de Transacción debe enfocar como unidad básica de análisis la transacción y agregarle el ambiente institucional en el cual esta transacción tiene lugar.

Pero cuando se aplica al análisis del SAA el núcleo no debe ser solamente una simple transacción, sino un grupo de transacciones técnicamente conectadas que están relacionadas con el proceso de agregar valor al alimento desde la finca hasta el canal de distribución Zylbersztajn (1996 op.cit.). Con este sistema coexistirán mercado, jerarquías y contratos, que requerirán necesariamente el diseño de herramientas de coordinación, sean estas públicas o privadas (según el grado de coacción demandado).

#### 1.4 COMPETITIVIDAD Y COSTOS DE TRANSACCIÓN



La globalización de la economía y de las decisiones a nivel de las empresas ha dado lugar al manejo de un nuevo concepto, el de competitividad o ventajas competitivas que replantean el concepto tradicional de ventajas comparativas. Aunque la discusión de “competitividad” o “ventajas competitivas” internacionales es relativamente nueva en el sector agroalimentario argentino.



Según Pratten (1991, op.cit.) la competitividad tiene muchas facetas, lo cual hace más difícil aplicar análisis estadísticos o desarrollar teorías con significancia práctica; el tema de la competitividad es evasivo y difícil de estudiar.

Cuando se discute de competitividad a escala general, se suelen utilizar dos medidas típicas: La competitividad según los costos y según la cuota de mercado<sup>15</sup>. (Obschatko 1994 ; Porter 1980, 1991, 1997). Aceptando en estos casos como definición de competitividad, a “la capacidad de una empresa/región o país de mantener y aumentar las ventas/exportaciones de un sector determinado en un marco de crecimiento”. Si se enfoca la competitividad como la posibilidad de colocación en el mercado, lo que interesa es conocer el costo medio (consecuencia de la fertilidad de la tierra, de la tecnología aplicada, del precio de los insumos y la mano de obra). Una producción de bajos rendimientos puede tener bajos costos y posibilidades de colocación en el mercado.

<sup>15</sup> El comportamiento efectivo de las exportaciones netas o de la capacidad de venta de los productos.

Pero si se habla de competitividad desde el punto de vista de región o país, esto se determina por el mantenimiento y aumento de la participación en los mercados y por ende de las exportaciones.

Según Gutman y Reza (1998, op. cit.), la competitividad o ventaja competitiva está sometida a las condiciones coyunturales<sup>16</sup> y es en general de carácter dinámico, ya que interesa su análisis en el tiempo conformando un concepto relativo porque confronta aspectos propios respecto a un competidor (país/firma). En algunos casos indicadores de ventajas comparativas monitoreados en el tiempo pueden servir como indicadores de competitividad.

Otros autores en cambio, dicen que la competitividad es sistémica, -la competitividad de un país/empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto (Esser et al, 1996. op.cit.). Los parámetros de relevancia competitiva en todos los niveles del sistema y la interacción entre ellos es lo que genera ventajas competitivas (North 1993 op.cit.).

El concepto de competitividad sistémica se basa en el reciente debate de la OECD (1992)<sup>17</sup>, sobre la inexistencia o insuficiencia, en los países en desarrollo del entorno empresarial eficaz en que hace hincapié el concepto de “competitividad estructural”. Este fenómeno puede impedir el desarrollo aún cuando la estabilización a nivel macro haya sido exitosa, como se ha venido comprobando tanto en países miembros de la OECD o países de desarrollo relativo mayor o menor<sup>18</sup>.

El concepto de competitividad sistémica elaborado por estos autores, se diferencia de otros dirigidos a identificar los factores de la competitividad industrial en dos elementos:

Primero distingue cuatro niveles analíticos -Meta, Macro, Meso y Micro- (gráfico 1), siendo en el nivel meta donde se examinan factores como la capacidad de una sociedad para la integración y acción estratégica, el nivel macro, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño, el nivel meso donde se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, completar y multiplicar los esfuerzos de las empresas (correspondiente al estado y los actores sociales), y el nivel micro, el de las empresas que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua.

<sup>16</sup> Políticas cambiarias, monetaria, fiscal y comercial entre otras.

<sup>17</sup> Enfoque integral denominado "competitividad estructural".

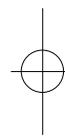
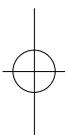
<sup>18</sup> Sin embargo un entorno deficiente no impide la creación de competitividad, aunque restringe la capacidad de las empresas para lograr una competitividad sostenible en el tiempo.



Los autores destacan la importancia del nivel meso en la creación de la “competitividad sistémica” (gráfico 2), las políticas que configuran este nivel poseen una dimensión nacional y otra regional o local. Las primeras apuntan a desarrollar la infraestructura física (transporte, puertos, comunicaciones, etc.) y las segundas la infraestructura no material (sistemas educativos, etc.). Es en el nivel meso donde se extienden las estructuras basadas en redes cooperativas y la coordinación horizontal autónoma, interactuando la gestión jerárquica con la gestión basada en esas redes.

La noción “sistémica” de competitividad reemplaza a los esfuerzos individuales, que si bien son una condición necesaria, no son suficientes para lograr ese objetivo. Algunos autores hablan de formas de competitividad “espurias” (no sustentables) que están sustentadas en bajos salarios, tipos de cambio elevados, subsidios a las exportaciones, sobreprotección de importaciones, devaluación, etc.

Es de importancia clave la habilidad de las diferentes formas de “ejecución” a la adaptación después de los disturbios “Shocks”. Esto se puede extrapolar al SAA que comprende un “cluster” de transacciones que atraviesa todo el sistema, donde la velocidad de reacción ante un disturbio constituye la clave para la competitividad.



Como el SAA es frecuentemente afectado por disturbios que requieren alguna clase de respuesta coordinada, es esperable que prevalezca alguna forma jerárquica o híbrida y en el caso de respuestas estrictamente coordinadas que involucran muchos agentes se construirán “instituciones” que realicen esta tarea ya sean públicas, privadas o mixtas. Por ej. entre dos SAA el que ajuste una nueva forma de “ejecución” de forma más completa y rápida para minimizar los costos de transacción será más competitivo en el mercado<sup>19</sup>.

La adaptabilidad del SAA es función de las instituciones y organizaciones construidas dentro del sistema. Especialmente las relacionadas con el flujo de información, organización financiera, estructuras de comercio e instrumentos de distribución de riesgos<sup>20</sup>.

La competitividad de los sistemas de producción y del SAA en particular puede ser estudiada desde el punto de vista contractual. Los sistemas que pueden obtener mejor información del consumidor final, que pueden predecir tendencias, y que pueden reorganizar las relaciones contractuales hacia los nuevos objetivos son consideradas más competitivos.

---

<sup>19</sup> Por ej. En el caso de la carne ha sido la imposición de las restricciones por la fiebre Aftosa o la nueva restricción del uso de hormonas en el ganado; restricciones impuestas en el mercado por los estándares de consumo y el país que se ajusta a una velocidad más rápida que el otro incrementara su mercado y será más competitivo.

<sup>20</sup> P.ej. mercados de futuros son organizaciones para distribuir el problema de variabilidad de precios.

Cuando se compara la habilidad competitiva entre diferentes países o empresas, no deben considerarse solamente los costos de producción, sino también los costos de “ejecución” o “governance”, por lo tanto será de importancia la tecnología, las políticas de gobierno hacia el riesgo<sup>21</sup>, y todo el ambiente institucional.

Se debe tener en cuenta que la tendencia de aumentar la segmentación en el mercado consumidor trae también un aumento de activos específicos que caractericen la transacción (controles ambientales y de salud).

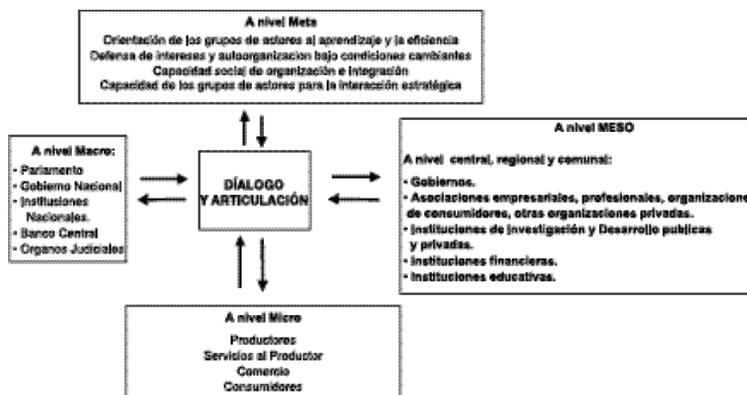
Gráfico 1: FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD SISTEMICA



Fuente: ESSER K. et all. 1996.

Gráfico 2: FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA:

Capacidad estratégica de los grupos de actores.



Fuente: ESSER et all. 1996.

<sup>21</sup> Los gobiernos pueden ayudar a reducir la incertidumbre asociadas con la volatilidad de los precios, aunque también puede inducir otras fuentes de incertidumbre con intervenciones recurrentes, congelamiento de precios y una política internacional errática.

Es muy común en los últimos tiempos hablar de la “globalización” del sistema económico a escala mundial, como un concepto que nos lleva a nuevas formas de pensar, que no se podrán entender los problemas actuales de la agricultura o de cualquier sector de un país en base a análisis limitados al contexto de la economía nacional; todo análisis debe considerar la situación global.

Este fenómeno comenzó en forma visible en la presente década especialmente la globalización económica que es una aceleración rápida de la integración económica a nivel mundial. Los aspectos comunes de esta globalización son la implementación de una economía libre de mercado, un libre comercio, y una movilidad del capital. La globalización financiera se ha establecido como un estado supranacional, que promueven la economía de mercado y definen las reglas operativas internacionales.

El cambio global de la naturaleza del capital trae consigo una inestabilidad de los mercados financieros creada por la volatilidad de los flujos a corto plazo, que ha superado la capacidad de los gobiernos nacionales para regular los flujos de capital.

En la reestructuración del sector agroalimentario argentino aparece una característica generalizada a nivel del productor agropecuario (todo productor de materias primas) que pareciera que están actuando más bien como observadores que como participantes en la reestructuración del sector; esto se puede interpretar de dos maneras, como la incapacidad de los productores de entender la complejidad del fenómeno que esta afectando a la agricultura o la falta de respuesta estratégica para manejar la dirección de los cambios que están siendo implementados.

La liberalización agrícola aumenta el conflicto entre los productores y los grandes comercializadores de productos agrícolas. Los productores no tienen movilidad y su estructura social se debilita; los comercializadores operan a nivel global y la globalización les permite acceso garantizado a fuentes globales de abastecimiento, lo que entrega una ventaja comparativa muy importante para las transnacionales que le permite liberar su capital industrial de la estacionalidad de la producción agrícola de diferentes áreas geográficas. La globalización está transformando la agricultura hacia un modelo de producción continua que es característico de empresas no biológicas.



Bajo el modelo transnacional la importancia política de los agricultores se reduce en forma dramática<sup>22</sup>, ocupando una posición estructural subordinada a los intereses agroalimentarios. Las formas tradicionales de organización agrícola como las cooperativas, asociaciones, etc. pierden importancia económica y política. Los productores van a ser confrontados por una presión constante y creciente de perseguir estrategias de sobrevivencia y competitividad en vez de una estrategia coherente como grupo social (Cáceres, 1998).

La estrategia central de la orientación de la política económica Argentina de los últimos años es la integración del país a la economía mundial a través del comercio internacional; quebrando la limitación de un mercado interno cuya dimensión es insuficiente para un desarrollo sostenido.

Dicha integración requiere un aumento de participación de las exportaciones e importaciones en la actividad económica, lo cual se concreta a través de políticas de apertura para el comercio exterior y políticas para el aumento de la competitividad.

El proceso de globalización y la modificación realizada en las políticas macroeconómicas internas para adaptarse al mismo, intentan aumentar la importancia y la integración del SAA en el conjunto de la economía Argentina.

Entre los principales rasgos de la evolución reciente del SAA y de los nuevos condicionamientos competitivos se destacan (Gutman, 1998. op.cit.):

1. Mayores niveles de producción, productividad y modernización tecnológica tanto de la producción primaria como de los alimentos elaborados;
2. Significativo aumento en el coeficiente de exportaciones especialmente por el impulso del MERCOSUR y también por el aumento de precios de algunas commodities tradicionales de exportación (las oleaginosas).
3. Profundización de los procesos de concentración, centralización y transnacionalización de las estructuras empresariales (especialmente en las etapas de transformación y distribución;
4. Irrupción de la GD (Gran Distribución) minorista de alimentos, con grandes impactos diferenciales para PYMEs o grandes empresas

---

<sup>22</sup> Que se traduce en la reducción del PBI del sector agropecuario en la última década.

- 
5. Profundización de la tendencia hacia la terciarización de los SAA y complejización del SAA: han surgido nuevos actores, han aparecido nuevas formas de relacionamiento económico y tecnológico; se han desarrollado nuevos instrumentos jurídicos; los negocios agroalimentarios abarcan una mayor variedad de participantes; han aumentado los requerimientos de eficiencia y calidad a todo lo largo de la cadena alimentaria;
  6. Mayor valor agregado a la producción y creciente participación de los servicios en el valor total de las cadenas;
  7. Incremento del poder económico y de negociación de los agentes de la GD en la cadena agroalimentaria.

Dentro de las facetas peligrosas del modelo aplicado en el país, la principal es la de estar sumamente expuesto a la oscilación de los mercados internacionales, como el “efecto tequila” hace unos años, y ahora la crisis financiera del Sudeste asiático y del vecino socio comercial del MERCOSUR, Brasil. El esquema de desregulación y la reducción de la intervención estatal favorecen la actividad económica pero resultan también en una traslación del riesgo -antes asumido por el Estado- a la actividad privada.

## **2.1 ARTICULACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA AGROALIMENTARIO PAMPEANO PRODUCTOR DE “COMMODITIES”**

### **2.1.1 ARTICULACIONES DE LAS CADENAS DE COMMODITIES CON LA PRODUCCIÓN PRIMARIA**

La moderna organización y funcionamiento del SAA internacional y nacional implica un nivel de coordinación/articulación cuantitativa y cualitativamente<sup>23</sup> diferente del existente décadas atrás, debido a adecuaciones a estándares de calidad prefijados, a ritmos de entregas regulares, en síntesis a un esquema organizativo que articula el paso desde la materia prima agropecuaria hasta su consumo final como producto alimenticio.

A través de los puntos anteriores se han observado la multiplicidad de formas de coordinación (“transacciones”), que se registran en el sistema agroalimentario y dentro de cada cadena, y lo que en definitiva busca la competitividad es minimizar los costos totales, tanto de producción como de transacción alcanzando una mayor eficiencia.

Instituciones y organizaciones son importantes especialmente en permitir un flujo más dinámico de la coordinación del SAA.

<sup>23</sup> En el primero de ellos estarían los casos de trigo y girasol, mientras que carne y leche aplican más con el segundo.



Lo que en definitiva generará ventajas competitivas son el incremento de los parámetros de relevancia en todas las fases o niveles del sistema y la interacción entre ellos. La competitividad del sector commodities se basa en la coordinación o forma de “ejecución” de cada cadena agroalimentaria que es la que genera las diferencias de competitividad de las mismas; produciéndose interacciones o articulaciones importantes entre las fases de la cadena que sinergizan el sistema disminuyendo costes de producción y de transacción.

Una de las claves de la competitividad está dada por la velocidad de respuesta del complejo, que depende de las características de sus componentes y de las relaciones entre ellos. El caso más destacado es el del sector oleaginosos (especialmente Girasol y Soja) donde podemos ejemplificar este enfoque sistémico: La mayor parte de los productores de oleaginosas se encuentran en la región pampeana, con tierras de muy buena calidad y con una organización empresarial actualizada y flexible, con un mercado de “arrendamientos” en funcionamiento, la importancia de los “contratistas”, etc. que confiere una alta velocidad de respuesta. Esto también ocurre en las etapas de acopio, transporte, procesamiento y exportación, que están conformadas por empresas grandes, tanto nacionales como multinacionales, con una organización avanzada y un alto grado de eficiencia productiva y comercial, que cuentan con la fortaleza de un acabado conocimiento de los mercados internacionales (Obschatko, 1997. op.cit.).

Por su parte, el tipo de relación entre los distintos eslabones de la cadena es un indicador más de la adaptabilidad del sector. Por ejemplo, la etapa industrial del complejo presenta un alto grado de integración vertical hacia delante, ya que las más importantes empresas de esta etapa realizan también sus operaciones de almacenamiento, transporte, embarque, exportación y comercialización. Esta característica permite a los industriales tener una relación directa con los mercados a los que destinan sus productos, identificar las modificaciones en las preferencias de los consumidores y en las condiciones de ingreso a tales mercados y tomar decisiones que hacen a una parte importante de la cadena.

Si se considera también que la relación entre la etapa industrial y la producción primaria ha comenzado a estrecharse a partir de 1991 a través de convenios entre industriales y agricultores, en especial respecto a la actualización tecnológica -coordinación vertical-, y a partir de la producción agropecuaria por parte de las mismas empresas -integración vertical-, se puede afirmar que el complejo oleaginoso tiene una estructura con alta capacidad para reaccionar ante modificaciones en las condiciones del entorno.



Al mismo tiempo, hay otros dos elementos no menores que mejoran la eventual capacidad de adaptación. Uno es la interacción entre el sector público y el privado, en especial entre el INTA y empresas aceiteras, semilleras y productores. Así, se desarrollan investigaciones conjuntas sobre mejoramiento fitogenético, técnicas conservacionistas del suelo y evaluación de nuevos cultivares, entre las más importantes. El segundo son las relaciones entre las empresas a través de las cámaras sectoriales, como la de aceiteras -CIA-RA- y de semilleras -ASA-.

A continuación se caracterizan brevemente las cadenas agroalimentarias de commodities establecidas en La Pampa<sup>24</sup>.

### LAS CADENAS DEL GIRASOL Y TRIGO

La transacción más importante en el caso del girasol, es la venta del producto primario a la industria aceitera.

Puede decirse que la forma de venta más común es a través del acopiador de la zona, es el sistema de más fácil implementación, permite manejar una cuenta corriente fluida, el productor no se ve obligado a contratar camiones (flete corto) y además se hace factible la compra de insumos a través de un sistema de “canje”; pero es sumamente difícil establecer un sistema de control de calidad de la mercadería entregada. Otra alternativa es la venta a fijar precio que se hace a través de un corredor o en ciertos casos en venta directa a la industria aceitera. El productor debe conseguir el flete largo, la mercadería viaja con carta de porte y es necesario pesarla. Una manera relativamente nueva de comercializar es la utilización de un puerto compartido (las cooperativas y las grandes empresas acopiadoras lo tienen).

La IAA se vincula generalmente a los productores a través de acopiadores y corredores, implementando la estrategia vía financiación a través de la entrega de insumos, etc. que se implementa a través del acopiador y de cooperativas, no directamente a los productores. La industria oleaginosa tiene integrado el transporte y la exportación que genera un flujo muy rápido de información entre el consumo-exportación con la producción primaria. Debe tenerse siempre presente que el mercado de oleaginosos es un mercado demandado y la competencia por materia prima es muy elevada.

En el caso del trigo, guarda muchas similitudes con la anterior en la transacciones con la industria harinera, con la diferencia de que se encuentra menos concentrada, existiendo una mayor distribución de molinos harineros. En este caso es importante remarcar que la mitad de la producción se destina directamente a la exportación por lo que las

<sup>24</sup> A partir de IICA PROCISUR (1997).

transacciones con los exportadores<sup>25</sup> es tan importante como con la industria.

Según años existen acuerdos de productores con molinos harineros que proveen insumos a cambio de la entrega del producto como forma de asegurarse cierto volumen de materia prima.

#### LA CADENA DE LA CARNE BOVINA.

En el caso de la carne la mayor parte de la producción se destina al mercado interno, distribuida por matarifes y frigoríficos a las carnicerías; no obstante los cambios en las pautas de consumo incrementaron la participación de la GD con el aumento de las carnes con marcas, con la aparición de distintos acuerdos entre las empresas de la producción ganadera, la producción frigorífica y la distribución.

Los frigoríficos adquieren su materia prima, el 20% en los remates ferias, un 52% directamente del productor y un 28% vía consignatario. Por otro lado del 80% de la vaca conserva la adquiere en remates ferias. En los últimos años han tomado mayor relevancia las ventas directas, pero generalmente los frigoríficos utilizan los consignatarios/comisionistas en casi todas las operaciones.

La participación directa de los frigoríficos (sin la participación del consignatario) ha provocado la quiebra de varias firmas consignatarias con el arrastre de productores.

Algunos frigoríficos que trabajan con cortes Hilton han desarrollado formas más estables de vinculación con la producción primaria que les permite mantener un mayor control sobre la calidad de la materia prima.

De parte de los productores han surgido iniciativas a través de distinto tipo de asociaciones, que han avanzado en la cadena de producción y comercialización cubriendo distintas etapas. En algunos casos se trata de productores ganaderos que mediante acuerdos con supermercado distribuyen carne con marca procesada en frigoríficos de terceros. A nivel de pequeñas o medianas ciudades existen casos de productores que incorporan la distribución a través de carnicerías propias o de provisión directa a minoristas locales tratando de captar una parte del excedente generado en la cadena; en otras situaciones los propios supermercados tratan de vincularse hacia atrás con frigoríficos y ahora con productores primarios con marcas propias.

Si bien la forma característica de vinculación sigue siendo vía mercado la necesidad de diferenciación de producto como forma de superación de la crisis está llevando a la aparición de nuevas formas de acuerdos entre los agentes de la cadena.

<sup>25</sup> Se realiza generalmente a través de acopiadores locales o en forma directa con cooperativas; también funciona el mecanismo de "canje" comentado anteriormente.

## LA CADENA DE LA LECHE

Entre las principales características que conforman las articulaciones intersectoriales y que modelan la relación entre estos agentes y la cadena, podemos mencionar: la gran atomización de la producción lechera frente a la concentración de la demanda industrial; el carácter perecedero del producto que hace que tenga infraestructuras específicas de comercialización, transporte, conservación y comercialización; el desarrollo de formas cooperativas de organización con posición líder en el mercado. Estos rasgos configuran relaciones de subordinación de la producción primaria a la industrial, que en las formas cooperativas que integran las etapas primaria e industrial será más atenuada (Gutman, 1992 op.cit.)

Las grandes industrias lácteas han desarrollado formas de articulación en las que predominan sistemas de “cuasi integración” en la medida que establecen relaciones casi permanentes<sup>26</sup>, esta forma de articulación ha acentuado las diferencias entre los productores primarios.

La determinación de los precios y las formas de pago constituyen otro aspecto relevante de las relaciones agroindustriales; la industria paga a los 30/45 días y el cobro por la venta de productos se realiza en un plazo mucho menor. Solamente los grandes minoristas pueden ejercer gran presión sobre la industria. El precio de la leche tiene 2 componentes la leche base y el excedente. La base es el promedio de entrega en los meses de invierno y la producción de primavera verano que supera dicha base se paga a un precio menor. Antes existía una comisión de concertación de la política lechera, ahora cada empresa fija los precios de compra. Primero se pagaba por grasa butirosa, luego se agregó un plus por volúmenes años y ahora por calidad (cadena de frío, recuento bacteriológico, inhibidores, agua, etc.).

Las industrias líderes entre las que se encuentra las cooperativas Sancor y Milkaut, están marcando una tendencia aunque con diferencias que hace a la mejora de la calidad del producto. Las pequeñas empresas lácteas poseen muchas dificultades para continuar con el proceso de calidad y son compradores de leches rechazadas por las grandes; esto hace que siga existiendo leche de baja calidad físico química. Existe además un desarrollo muy heterogéneo entre los “mega” tambos y los pequeños tambos.

### 2.2.- ARTICULACIÓN DE LAS PYMES CON EL SISTEMA AGROALIMENTARIO

Una de las características del funcionamiento del SAA es la necesidad -por motivos técnicos y de rentabilidad-, de

<sup>26</sup> En los 80 las grandes empresas realizaron importantes servicios de asistencia técnica y financiera jugando un rol importante en la conformación de las relaciones intersectoriales así como en la difusión de técnicas adecuadas a las necesidades de la industria en materia de calidad.



que se establezca algún tipo de coordinación entre las transacciones de las empresas que se ubican en las diferentes fases del mismo. Frente a esto, primero desde la fase industrial y más recientemente desde la comercialización, se han venido realizando diferentes esfuerzos tendientes a alcanzar un esquema coordinador de los flujos interfaces. Dada la configuración productiva del SAA, la coordinación que se requiere es de carácter vertical (aunque para las PYMEs y desde un enfoque económico y competitivo requiere también la horizontal entre ellas).

Podemos representar en forma muy esquemática las transacciones de las PYMEs de la zona en estudio de acuerdo a las interfaces del esquema del SAA:

- Transacciones de las PYMEs con los proveedores:
  - Proveedores de insumos (semillas, agroquímicos, medicamentos, combustibles, etc.).
  - Proveedores de Servicios de Comercialización (Cooperativas, acopiadores de granos, consignatarios de hacienda, exportadores, etc.)
  - Proveedores de Asistencia Técnica (INTA, Universidades, Gob.Pciales, empresas comerciales e industriales, etc.).
  - Proveedores de Servicios de Maquinaria Agrícola (Contratistas Rurales)
- Transacciones de las PYMEs con la IAA (Aceite, harina, piensos, carne y leche)
- Transacciones con otras PYMEs.

En este sentido los mecanismos utilizados por las PYMEs en sus transacciones son básicamente el “mercado abierto” pero presenta muchas facetas que pueden ser evaluadas bajo el enfoque de costos de transacción y permiten la coexistencia con diversas formas “relaciones contractuales” (“híbridas”); existiendo a su vez múltiples combinaciones porque hay agentes que cumplen mas de una función, como exportadores y acopiadores de cereales, industrializadoras y exportadoras de cereales, etc.

A partir de esas formas de articulación básicas, los distintos agentes adoptan una u otra, y aún más una combinación determinada de ellas, dependiendo de múltiples factores, desde internos a la estructura organizacional hasta los originados en la idiosincrasia cultural de los actores involucrados.

Así es factible que una industria aceitera o harinera, se aprovisione en una proporción dada por intermedio del mercado, y que el resto lo adquiera a través de contratos con acopiadores o, cooperativas o productores; de la misma manera, un productor podrá arreglar llevar adelante una cier-



ta producción bajo acuerdos con acopiadores, contratistas o industrias, mientras que el resto de la superficie de su unidad la destina a otro cultivo o cría de vacunos que luego venderá en el mercado abierto.

Es importante dejar en claro que a los fines de este trabajo, la agricultura contractual no sólo abarca a aquellos casos de contratos formales escritos, sino que incluye también a aquellos otros acuerdos orales y frecuente que se celebran entre las partes (“contratos blandos”) que las empresas familiares llevan día a día; estos “acuerdos”, tienen la particularidad que están menos sujetos a las conductas oportunistas y al riesgo moral.

Es muy importante para este enfoque de la agricultura contractual considerar los acuerdos no formales y así poder abarcar la totalidad del entorno socioeconómico que comprende esta forma de coordinación.

De esta forma “la agricultura<sup>27</sup> contractual” constituye en las PYMEs (además de la forma de “mercado abierto”) en una de las formas típicas de la coordinación vertical sectorial distinta a la integración vertical propiamente dicha<sup>28</sup>.

Los “contratos” -como modalidad coordinadora en las PYMEs- permite una estrecha relación entre la fase agrícola con la fase industrial, como así también con las empresas proveedoras de insumos y especialmente con otras PYMEs, sin borrar la independencia jurídica de cada parte. De esta forma las PYMEs minimizan los costes de las transacciones que realizan con los demás actores del SAA.

Desde el punto de vista de la organización empresarial (las IAA incluidas), las empresas deben escoger, entre hacer al interior de sí o dejar que otras empresas lo hagan, relacionándose con ellas vía mercado o vía contratos de acuerdo a sus costos de transacción, la elección por la que opte la empresa corresponderá a estructuras de “ejecución” (governance) alternativas que minimicen dichos costos.

Es evidente que las relaciones entre la industria y proveedores de insumos con los productores PYMEs son dispares, asimétricas, contradictorias en cuanto a los intereses que se persiguen (especialmente con la IAA). El menor peso de lo agrario y especialmente de las PYMEs en lo alimentario origina que la “emisión de órdenes” hacia atrás en la ca-

---

<sup>27</sup> Utilizamos el término “agricultura” en el sentido amplio: comprendiendo en él a todas las actividades agropecuarias.

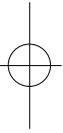
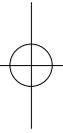
<sup>28</sup> En la integración vertical una empresa posee la propiedad jurídica de dos etapas contiguas de la cadena agoalimentaria. La integración vertical tiene como distintivo la propiedad de los bienes en distintas fases por una misma empresa, en tanto que en la agricultura “contractual” la contratación puede definirse como una tarea temporal emprendida por una compañía independiente para comprar/producir para otra compañía independiente.



dena de productos exige condiciones a las PYMEs de lo que le es aprovisionado, y también las exigencias desde el público consumidor<sup>29</sup>. Pero todo esto no puede ocultar que la agricultura contractual en muchos casos también implica mayor integración al SAA.

El empleo de esta forma de organización obedece a que es más barato y flexible que un contrato formal (escrito) en el mercado abierto, en especial en aquellos mercados agrícolas de rasgos oligopólicos como el de las commodities.

Siguiendo a Posadas (1998), la organización de la producción agrícola y la industrial difieren esencialmente entre sí<sup>30</sup>, entonces, es lógico que la relación entre ambas organizaciones adquiera un carácter netamente friccional. La superación de esas fricciones no es un objetivo de posible realización salvo en el caso de que una y otra fase se integren verticalmente.<sup>31</sup> Como hemos visto anteriormente la integración vertical no es la modalidad coordinadora más difundida, tal superación es reemplazada por la noción de “administración” de la fricción a través de “contratos”, que se hacen plenamente necesarios para sobrellevar los costes de transacción que implica su articulación.



Además de esto, la interfase se caracteriza por el elevado grado de atomización de la fase primaria en proporción a la fase industrial/proveedores de insumos, originando una asimetría estructural que favorece la captación de excedente por uno de los partícipes (la industria) por la débil capacidad de negociación de las PYMEs por su volumen de oferta y por no tener productos alternativos, que genera comportamientos oportunistas de los sectores oligopólicos.

Por lo tanto las fricciones, las asimetrías y los rasgos biológicos de la producción agroalimentaria, que exige cierto ritmo constante en los intercambios interfase hacen de estímulo a la búsqueda de soluciones coordinadoras como lo constituyen en muchas transacciones los contratos.

En el caso de las commodities, -productos sin diferenciar- los costos de transacción no son elevados, por lo que generalmente se recurre al mercado; pero este genera incertidumbre y oportunismo que incrementan en parte los costos de las transacciones dándose las condiciones para el desenvolvimiento de una forma intermedia como los “contra-

---

<sup>29</sup> Que puede también ser una demanda promovida (hacia el consumidor) desde la oferta por los supermercados e industrias.

<sup>30</sup> Mientras la primera responde a un vaivén estacional, cíclico, de resultado incierto y conlleva múltiples riesgos (naturales, de mercado, etc.), la segunda se muestra continua, repetitiva y previsible.

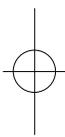
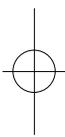
<sup>31</sup> El otro camino de eliminación de la fricción consistiría en la eliminación de la interrelación agro-industria vía la sustitución de la materia prima de origen agrario por otra de origen sintético o por el desarrollo de productos básicos naturales (podría ser el caso de la biotecnología).



tos”; instaurando una racionalidad procedural: esto es, convirtiendo la toma de decisiones en un proceso rutinario, secuencial y adaptativo basados en la confianza.

Desde el lado de la industria no es fácil realizar una integración vertical, por las dificultades en establecer una organización coherente entre el ritmo natural agrícola y el ritmo productivo industrial; pero lo más relevante es el aspecto financiero, ya que es mucho más redituable para la industria transferir los riesgos agrícola a la fase primaria que asumirlos como propios. La internalización (el hacer) es desventajosa dada la baja especificidad del activo tierra.

Queda así abierto el camino para la adquisición en el mercado de tales insumos (el comprar) o para el establecimiento de una forma coordinadora intermedia; y parecería que la industria o algunos proveedores son los únicos que deciden la difusión de los contratos, al tiempo que los productores sólo actuarían pasivamente, aceptando órdenes. Sin embargo, estos acuerdos no son sólo funcionales para la industria/proveedores, sino que -sin ignorar las asimetrías- los productores primarios logran rediseñarlos obteniendo también ellos ciertas ventajas para el desenvolvimiento de su actividad.



Por ejemplo saber de antemano a quien venderá su producción, disminuyendo así la incertidumbre de los mercados abiertos y lograr una cierta seguridad de cobro; permitir un acceso al financiamiento por fuera de los límites del sistema bancario, siendo la industria o proveedores los financiadores del ciclo productivo; o facilita un mejor acceso a los nuevos insumos, maquinarias y técnicas para la producción agrícola. En contrapartida, las desventajas que pueden señalarse para las PYMEs son que pueden ser inducidas hacia una monoactividad promovida por ciertas ventajas obtenidas a partir de la producción contratada; dificultad de establecer mecanismos de defensa ante abusos del contratante (pagos fuera de término, arbitrariedad en la calificación de los productos, etc.); en los casos de adelantos de insumos, elevados precios de los mismos lo que disminuye el resultado final obtenido

Si nos colocamos del lado de la IAA/proveedores las ventajas de este sistema son que se aseguran un flujo continuo de insumos agrarios y a precio conocido; traspasa a la fase primaria los riesgos inherentes a la producción agrícola; evita inmovilizar capital en tierra; generación y retención de una parte mayor de una cuasi-renta relacional; y puede obtener en algunos casos un mayor poder de contralor sobre la calidad de la materia prima que utiliza; como contrapartida las controversias pueden ser frecuentes y de engorrosa solución.

Como se puede observar, el escenario es muy heterogéneo no siendo factible realizar generalizaciones para el conjunto de esta opción coordinadora. La heterogeneidad será mayor



o menor según el grado de desarrollo económico general de la región y de zonas particulares dentro de la misma, con la connotación de que es frecuente encontrar todo un abanico de situaciones diferentes en lo que al desarrollo de este proceso se refiere.

La aceptación de las diferentes modalidades contractuales se realiza en base a la estructura socio-productiva del grupo social PyME, de la estructura del mercado de demanda, y de las condiciones naturales, sociales, económicas y políticas.

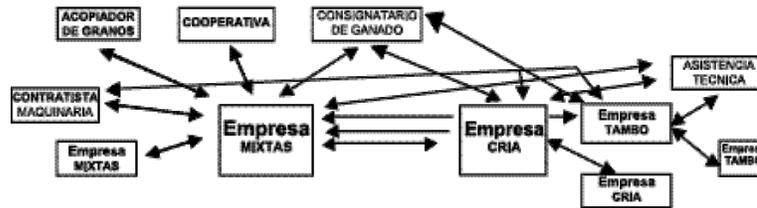
También se da el hecho que los productores pueden, por medio de los contratos, diversificar su estructura productiva sin incrementar sus costos de transacción por tal fin: al asegurarse la colocación de parte de lo obtenido, los costos que apareja la operación en los mercados abiertos desaparecen.

Esta diversificación de actividades por parte de los productores agrícolas sí permite entender el uso que ellos realizan de los acuerdos contractuales, el contrato sería en manos de los productores un instrumento para viabilizar sus estrategias adaptativas (Posadas, 1998 op.cit.); aunque esta modalidad coordinadora es promovida desde la industria en beneficio de sus intereses (tecnoproducidos, económicos y financieros), también los mismos productores pueden cambiar la dirección de esas iniciativas industriales con el fin de adecuarse a los distintos escenarios productivos y económicos sobre los que deben desenvolverse. De esta vinculación surge una cuasi-renta relacional, generada en conjunto pero distribuida -claro está- de manera desigual: quien posee el mayor poder negociador (la industria o algunos proveedores) se lleva la mayor parte frente a quien detenta menor peso en la interfase (la agricultura).

En su entorno local (gráfico 3) las PYMEs utilizan frecuentemente los acuerdos no formales como forma de articulación horizontal; acuerdos que se realizan diariamente basados en la confianza, en múltiples relaciones con otras PYMEs como capitalizaciones de hacienda, siembras conjuntas, realización de labores agrícolas, compras y ventas, etc. Todo este marco de relaciones se explica por las “instituciones” de North, recordemos que la empresa familiar puede considerarse una institución en si misma; las instituciones juegan un papel clave en la reducción de los costes de transacción de las PYMEs.

De la misma manera las PYMEs se articulan con los contratistas rurales (que pueden ser otros productores PYMEs) aunque en labores de cosecha también recurren al mercado; en sus transacciones con los proveedores de asistencia técnica, generalmente se realizan con organismos oficiales sin recurrir al mercado o son provistos por la IAA (caso acéiteras) a través de convenios con organismos oficiales.

Gráfico 3: Articulaciones de las PYMEs en su entorno Local.



Fuente: Iglesias D. (2000).

Hasta aquí hemos descrito las articulaciones a nivel de cada cadena de commodities y las diferentes transacciones de las PYMEs que brindan un panorama muy heterogéneo de situaciones dadas las características del SAA y en particular de las PYMEs del área en estudio. Esto obliga a aplicar un concepto más holístico como el de mesoanálisis que engloba a las filieres, distritos industriales y redes de empresas.

Si aplicamos el concepto de cadena podemos analizar las cadenas de las commodities en estudio, pero se limita solamente al sistema de producción de un solo producto, que limita su uso con empresas diversificadas como las PYMEs en estudio que responderían a varias cadenas agroalimentarias (carne, girasol, trigo, etc.) que presentan articulaciones entre ellas y con otras cadenas o sectores.

Si aplicamos el concepto de distrito industrial observamos que en ciertos niveles -a nivel horizontal y local especialmente- se cumplen los requisitos, que define al distrito industrial como "... un cúmulo de interdependencias sociales e industriales en un lugar determinado". Estas interdependencias se dan en nuestro caso como una red de vínculos socioculturales, con una actividad económica dominante en sentido amplio (producción de commodities). Presenta un componente importante que es la comunidad local, caracterizada por un sistema de valores e ideas relativamente homogéneo, y un sistema de instituciones y reglas, a veces intangibles; mantiene una relación comercial intensa tanto para proveerse de insumos como para la venta de sus productos. En algunos casos podría obtener economías de escala, obtenidas por el distrito y no por las empresas convirtiéndose esto en factor clave para su competitividad. También en algunos casos genera economías de aglomeración modelando los costes de transacción (de obtención de información y negociación de acuerdos por ejemplo) y de producción.

La limitante puede ser la distancia, sin embargo habíamos visto que la obtención de economías externas no requiere necesariamente proximidad espacial pero sí organizativas.



No obstante las regiones no compiten todas en las mismas condiciones, las empresas necesitan ciertas condiciones expresadas en términos de relaciones input-output que no son provistas de la misma forma en cualquier lugar; habrá algunos mas atractivos que otros por las inversiones, mercado de trabajo, situación geográfica, etc.

También observamos que descansa en un entramado socioeconómico frágil y abierto a influencias externas, donde la propia evolución social va a incidir en las posibilidades de supervivencia del distrito. Como las tendencias económicas actuales que promueven una reconversión.

El concepto de empresa red también puede ser aplicado al funcionamiento de las articulaciones de las PYMEs en estudio, estos principios son totalmente aplicables a las cadenas de commodities con diferentes empresas dadoras de órdenes según commodities y zonas, por ejemplo en el caso del girasol la emisora de órdenes sería la industria aceitera, en el caso del trigo la industria harinera o los exportadores según casos, en la carne la gran distribución (que avanza sobre la industria frigorífica) al igual que en la leche donde compete con las grandes marcas.

La externalización de etapas es un componente central de la estrategia flexibilizadora en la organización industrial moderna que funciona en una economía de red. Que no busca sólo reducir costos, sino además responder eficientemente a la demanda.

La competitividad de la red es una competitividad de conjunto. El nivel global de eficiencia esta determinado por el punto más bajo de eficiencia del conjunto.

Las cooperativas agrarias pueden asimilarse también al concepto de empresa red, ya que se trata de una serie de empresas pequeñas o medianas que colaboran en algunas actividades, solamente que no existe una empresa importante que toma decisiones sino que se toman de común acuerdo a todas ellas, pasando la confianza a ser fundamental para un buen funcionamiento.

Estas estructuras de redes, no sólo generan hábitos de comportamiento cooperativo que permiten reducir los costes de transacciones económicas, sino que hacen de reaseguro contra las discontinuidades e inseguridad extrema que imponen las reglas competitivas del mercado; mejoran la circulación de la información imprescindible para adaptarnos al entorno actual dinámico, ya que estas redes rebasan en muchos casos la región en que se localizan.

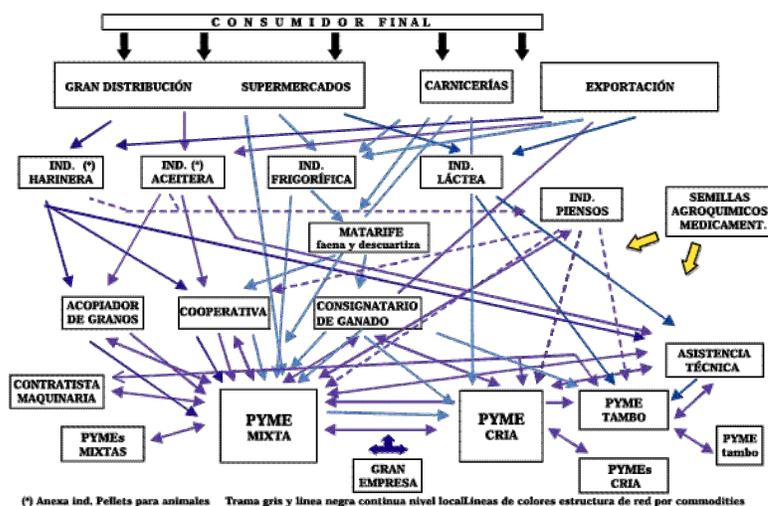
Las Economías de Red se presentan como una tendencia moderna, formando sistemas complejos, en los que las conexiones e interrelaciones no siempre son evidentes pero sí imprescindibles, existiendo una mayor vinculación con

los niveles superiores de las cadenas y un mayor individualismo en las decisiones básicas.

La Coordinación (interrelación y/o articulación) acelera la convergencia y produce la potenciación del sistema (Innovaciones/Iniciativas) aumentando su eficacia y un mejor posicionamiento para la competitividad. Pero para que esto ocurra debe existir un “objetivo común” como menciona la teoría de sistemas.

La articulación de las PYMEs se da en dos planos a nivel local y horizontal se enmarcan dentro de un funcionamiento similar al de distrito industrial con un gran peso del nivel local pero fuertemente articulado bajo una estructura de red verticalmente con las diferentes cadenas de commodities. Pudiendo de esta forma existir diferentes distritos en la región (interconectados o no) conectados verticalmente a una cadena de commodities a nivel nacional o regional que funciona bajo una estructura de red que recibe ordenes de la gran distribución, la industria, la exportación según casos. En el caso de las PYMEs “mixtas” conforman un entramado complejo de interrelaciones en forma horizontal y vertical cuya sumatoria les permite disminuir sus costes totales (producción + transacción), diferenciándose en el caso de las PYMEs ganaderas de cría en la densidad de las mismas. El gráfico 4 nos muestra en forma esquemática parte de ese entramado.

Gráfico 4: Articulaciones de las PYMEs en el SAA



Fuente: Iglesias D. (2000)

De acuerdo a la información analizada y recopilación bibliográfica no existe ningún caso de exportación directa de commodities de las PYMEs; solamente existen evidencias de exportaciones indirectas en el caso de ganado, cereales y oleaginosas, que salen de la provincia con certificado de exportación; pero en todos los casos la operación es realizada por frigoríficos, acopiadores y exportadores de granos y cooperativas.



El estudio de CEP (1998) menciona que en la actual coyuntura económica Argentina, la situación de los pequeños exportadores en general (PYMEs) constituye uno de los casos claves a ser revisados.

Por otra parte de acuerdo a lo manifestado por productores y asesores en el taller de Cambio Rural (INTA, 1997), existen grandes restricciones de acceso a mercados externos como la escala, información de los mercados, organización, tramitación, calidad, homogenización del producto y volumen, dificultades para manejar la estacionalidad de oferta y demanda, almacenaje, transporte, oscilaciones de precios internacionales, etc.

La conclusión del mismo resalta que resulta muy difícil para la pequeña y mediana empresa poder acceder en forma directa a mercados externos en productos como las commodities, a lo que se suma la precaria situación económica de muchas empresas. En un mercado global en que los intercambios se hacen entre empresas ubicadas en distintos países, bajo la dirección de personas que no se conocen, es indudable que las transacciones son más complejas y los problemas de información más elevados por lo que los costos de realizar transacciones aumentan porque exigen más salvaguardias (Por ejemplo las certificaciones de calidad).

Pero existe la presencia de productores PYMEs organizados a través de la participación cooperativa en las exportaciones de cereales, oleaginosas y lácteos;

Un estudio del Centro de Estudios para la Producción (CEP, 1998) menciona que algunos cambios que se están produciendo en la demanda internacional pueden transformar a productos no diferenciados como las commodities en “diferenciados”, presentando productos mejorados y adaptados a requisitos específicos como el caso de “trigo a pedido” que los productores australianos junto a sus institutos de investigación están en condiciones de ofrecer; otro caso es el de los girasoles oleicos o maíces con alto contenido de lisina. Otro nicho mencionado es el de insistir en aspectos de sanidad y “naturalidad” de nuestra producción.

La Pluralidad y Complejidad son dos características de la evolución de las sociedades, y por lo tanto los conflictos entre los distintos tipos de intereses constituyen un elemento común en dichos procesos. Los sistemas que presentan condiciones precompetitivas se distinguen por su complejidad, por la interpelación entre sus elementos y por la fuerte conexión con otros sistemas. Configurando Sistemas de Redes formales o informales, donde conviven un conjunto de estrategias que componen un complejo entramado de relaciones. En estas Redes cada pieza o subsistema es importante para el éxito del sistema en su conjunto; donde la complementación de funciones entre los subsistemas aparece hoy con una trascendencia importante.

En el nuevo contexto internacional, la estrategia competitiva es fortalecer la capacidad de las empresas de un país, para posicionar de una manera sostenible sus productos en el mercado. Sin embargo, esta estrategia no depende en la práctica exclusivamente de las decisiones y actitudes que se tomen al nivel de la empresa; hay toda una interrelación muy compleja de variables que dependen de otros agentes del sector público y privado, los primeros como responsables de la política y los segundos como partes de un escenario relativamente homogéneo de actividades económicas: las empresas agropecuarias, las empresas procesadoras de productos intermedios y las productoras de bienes finales, ubicadas en un contexto sectorial.

Al nivel de varios gobiernos (Colombia, México, Brasil, etc.) existen experiencias de Acuerdos Sectoriales de Competitividad o Planes de competitividad, basados en dos principios esenciales: el tratamiento de la cadena productiva con su entorno y la acción concertada de los sectores público y privado. Algunas evaluaciones de estos acuerdos, destacan que han tenido en su ejecución debilidades en la coordinación de las entidades del sector público, poca vinculación del sector privado en el cumplimiento de los compromisos y una ausencia generalizada de los trabajadores en los acuerdos, así como un énfasis excesivo en los problemas coyunturales (Espinal C y Roldan D., 2000).

Para el éxito de estos acuerdos es fundamental establecer un “Ambiente Institucional”, a través de la adopción de consensos y la activa coordinación entre agentes privados y públicos, que permitan disminuir u optimizar los costos de transacción a través de toda la cadenas agroalimentaria.

La concepción de este tipo de acuerdos se basa en una estrategia de “Competitividad Sistémica”, para lo cual es necesario una movilización del conjunto de la sociedad con el fin de lograr entre otras cosas, la consolidación de una “cultura de concertación”, que reemplace “la cultura del conflicto”.



Un factor que potencia las articulaciones entre empresas, es un enfoque sistémico (Cadenas, Redes, Distritos, etc.) buscando intereses comunes a una fase/eslabón o a toda la cadena, que podemos denominar “intereses precompetitivos” que por supuesto también benefician finalmente a las empresas individuales y cuyo tratamiento se constituye en un conjunto de externalidades apropiables por toda la cadena.

Aunque las cadenas existen independientemente de que los agentes participantes lo reconozcan lo que genera una “cultura de cadena” es que exista realmente un “ambiente institucional” que promueva para las empresas la necesidad de utilizar instrumentos y mecanismos de política (Por ej. Los acuerdos de competitividad, etc.), y por otro lado deben existir realmente intereses o beneficios comunes a la cadena.

La instalación de un “ambiente institucional” haría posible que tanto las empresas productoras de un eslabón que compiten entre sí en el mercado, como los eslabones mismos que tienen sus contradicciones, pudieran sentarse a la mesa a identificar elementos e intereses que les son comunes, que son importantes para sus propios intereses empresariales y sectoriales y para el fortalecimiento de la competitividad de sus productos y por consiguiente, alrededor de los cuales podría desarrollarse una concertación con el gobierno.

Por ejemplo esta coordinación en la cadena, permitiría que la IAA que requiere una materia prima en cierto tiempo, de cierta calidad y a un cierto precio competitivo, se pueda sentar a la mesa con el productor agropecuario de dicha materia prima, a consensuar acciones y compromisos con él y con el gobierno, que responda a intereses comunes y que logren fortalecer la competitividad de la cadena.

En la práctica el que desarrolla la dinámica de los acuerdos de competitividad es el sector privado - son los empresarios de la cadena y los gremios locales- ya que son ellos los agentes ejecutores de buena parte de los compromisos y obligaciones consignadas y al mismo tiempo los beneficiarios de las acciones y políticas gubernamentales.

La dinámica regional es estratégica, debido a que es en ese nivel, precisamente, en el cual se concretan las diferencias geográficas, climáticas, económicas, sociales y de infraestructura y donde aspectos de las distintas políticas oficiales tienen generalmente su especificidad.

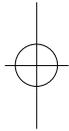
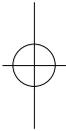
Habíamos visto que el nivel Regional/Local donde confluyen las políticas nacionales y locales, constituye el “nudo” de la creación de la competitividad de las PYMEs; es allí donde se articulan y coordinan las estructuras horizontales autónomas con las estructuras verticales basadas en redes o cadenas agroalimentarias de cada Producto.



La adaptabilidad de las PYMEs a los nuevos escenarios es función de las instituciones y organizaciones construidas dentro del sistema, especialmente las relacionadas con el flujo de información, tecnología, organización financiera, estructuras de comercio e instrumentos de distribución de riesgos.

Fundamentalmente es necesario profundizar las asociaciones y/o articulaciones con todos los niveles del sistema agroalimentario basadas en la cooperación interempresarial.

Pero es necesario tener en cuenta que a pesar de los fenómenos de globalización de la tecnología, los sistemas nacionales de innovación siguen siendo muy importantes para garantizar la integración de las cadenas agroalimentarias y el éxito tecnológico y, por ende, económico de las empresas; las cadenas agroalimentarias o subsistemas tienen una especificidad nacional/regional.



ARRUÑADA B. (1998): Teoría Contractual de la Empresa. Ed. Marcial Pons. Barcelona.

BECATTINI G. (1990): Italia. En: Sengemberger, Loveman y Piore (Comp.) Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas. II: El resurgimiento de la pequeña empresa. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.

BERTALANFY L.V. (1962): General System Theory -A Critical Review. General System VII. pp. 1-20.

CASERES J. (1998): Globalización y Reestructuración del sector agrícola. Actas II congreso técnico empresarial. FAA - Prog. FORTALECER. Rosario. Argentina.

CEP (1998): Supermercadismo: Fabricando el consumo. Notas de la economía real VIII (www.mecon.ar). (Centro de Estudios para la Producción) MEOySP. Argentina

CONINAGRO ( 1997): Realidades y Propuestas del Cooperativismo Agrario Argentino. (Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Ltda.) Bs.As. Argentina.

COASE R.H. (1937): "The Nature of the Firm", Económica, 4. En: La empresa, el Mercado y La Ley (1988) Alianza Editorial.

DAVIS J.H. y GOLDBERG R.A. (1957): A Concept of Agribusiness. Division of Research Graduate School of Business and Administration. Harvard University Press.

ESSER, HILLEBRAND, MESSNER Y MEYER-STAMER (1996): Competitividad sistémica: Nuevo Desafío para las Empresas y la Política. Revista de CEPAL N° 59, pp 39-52.

GAULL y GOLDBERG (1993): The Emerging Global Food System: Public and Private Sector Issues. John Wilie & Sons, Inc, New York.

GREEN R. y ROCHA DOS SANTOS R. (1992): Economía de Red y Reestructuración del Sector Agroalimentario. Revista de Estudios Agro-Sociales. N° 162 Oct.-Dic. pp.37-61

GHEZAN G. (1995): La Dimensión Tecnológica y la Capacidad de Integración Económica y Social de la Agroindustria. En: Las Relaciones Agroindustriales y la Transformación de la Agricultura. CEPAL. Santiago de Chile.

GUTMAN G. y GATTO F. (1992): Agroindustrias en Argentina: Cambios organizativos y productivos (1970-90). Compilación. CEPAL Bs.As. Bibliotecas Universitarias Centro editor de America Latina.

IGLESIAS D.H. (2000): Competitividad de las PYMEs Agroalimentarias Pampeanas productoras de Commodities en Argentina. Tesis Doctoral. Universidad de Córdoba. España. 2000.

GUTMAN G. y RECA (1998): Notas Metodológicas Para El Análisis De Subsistemas Agroalimentarios. (1998): Notas Metodológicas Para El Análisis De Subsistemas Agroalimentarios.

IICA PROCISUR (1997): Mapeo Tecnológico de Cadenas Agroalimentarias en el Cono Sur. Ed. IICA Montevideo, Uruguay.

INTA (1998): La Planificación bajo el enfoque de Cadenas Agroalimentarias/ Agroindustriales: Guía Operativa. Agosto. Buenos Aires.

\_\_\_\_\_ (1993-97): Base de Datos Programa Cambio Rural La Pampa. INTA EEA G.C. Anguil.

\_\_\_\_\_ (1998): Análisis de impacto Cambio Rural La Pampa. INTA EEA G.C. Anguil.

LABONNE (1985): Sur le concept de Fileère en Economique Agro-Alimentaire. Institute National de la Reserche Agronomique. Laboratoire dEconomie et Sociologie rurales. Montpellier. Francia.

LAURET F. y PEREZ R. (1992): "Meso-analyse et economia agroalimentaire". Economie et Societés. N\* AG/21, Octubre 92.

NORTH Douglass C. (1993): Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. (Ed. Original: Institutions, Institutional Change and Economic Performance. 1990). Edición en Español ed. Fondo de Cultura Económica, S.A. de C.V.

\_\_\_\_\_ (1994): The New Institutional Economics and Third World Development. Edited by Harris J, Hunter J, and Lewis A.. Ed. Routledge. London.

OCDE (1992): Technology and the economy. The Key Relationships. (TEP). (Organizacion de Cooperacion y Desarrollo Economico). Paris.

OBSCHATKO E.S. de (1994): Perfil del Complejo Agroindustrial Argentino. Ed. IICA. Bs.As.

\_\_\_\_\_ (1997): Articulación productiva a partir de los recursos naturales. El caso del Complejo Oleaginoso Argentino. 74, 1-48. (www.eclac.cl.org), CEPAL Bs.As. Argentina.



PRATTEN C. (1991): The Competitiveness of Small Firms. Cambridge University Press.

PORTER M.E. (1980): Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia. XIII 1990. Traducción del Inglés. Competitive Strategy. Ed. The Free Press. Mexico.

\_\_\_\_\_ (1991): La Ventaja Competitiva de las Naciones. Traducción del Inglés. The Competitive Advantage of Nations ed. Barcelona: Plaza and Janes Editores SA.

\_\_\_\_\_ (1997): Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. 14 ed. Compañía Editorial Continental. Version original: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press (1985)

POSADAS M. \_ (1998): La Agricultura Bajo contrato. Algunas Reflexiones Generales y una Propuesta analítica. Buenos Aires. Mimeo.

WILLIAMSON Oliver E. (1985): The Economics Institutions of Capitalism. Free Press. Nueva York (Versión española. México. 1989).

ZYLBERSZTAJN D. (1996): Governance Structures and Agribusiness Coordination: A Transaction cost Economics Bases Approach. Research in domestic and International Agribusiness Management. Vol 12 pag. 245-310. RedCapa.

