



Revista Brasileira de Marketing

E-ISSN: 2177-5184

admin@revistabrasileirmarketing.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Barilatti, María Mercedes; Pérez San Martín, Raúl; Vilella, Fernando; Senesi, Sebastian
Ignacio

SPECIALTY CROPS IN ARGENTINA: AN ANALYSIS OF THE CONFECTIONARY
SUNFLOWER AGRIBUSINESS FROM AN INSTITUTIONAL ENVIRONMENT,
GOVERNANCE STRUCTURE AND MODERN INDUSTRIAL ORGANIZATION
APPROACH

Revista Brasileira de Marketing, vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, 2009, pp. 5-40

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747520002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

**SPECIALTY CROPS IN ARGENTINA: AN ANALYSIS OF THE CONFECTIONARY
SUNFLOWER AGRIBUSINESS FROM AN INSTITUTIONAL ENVIRONMENT,
GOVERNANCE STRUCTURE AND MODERN INDUSTRIAL ORGANIZATION
APPROACH**

María Mercedes Barilatti

Agronomic Engineer, Specialist in Food and Agribusiness Food and Agribusiness Program, School of Agronomy, University of Buenos Aires, Argentina.

E-mail: barilatt@agro.uba.ar (Argentina)

Raúl Pérez San Martín

Agronomic engineer, Master in Food and Agribusiness Academic Coordinator Food and Agribusiness Program, School of Agronomy, University of Buenos Aires, Argentina.

E-mail: rpsm@vayabu.com (Argentina)

Fernando Vilella

Agronomic Engineer, Associate Profesor Director

Food and Agribusiness Program, School of Agronomy, University of uenos Aires, Argentina.

E-mail: vilella@agro.uba.ar (Argentina)

Sebastian Ignacio Senesi

Agronomic engineer, Specialist in Food and Agribusiness Subdirector

Food and Agribusiness Program, School of Agronomy, University of Buenos Aires, Argentina.

E-mail: ssenesi@agro.uba.ar (Argentina)

RESUMEN

En Argentina, a partir de la desregulación de los mercados y la implementación de la convertibilidad en los '90, se definía un nuevo escenario para el productor agropecuario en el que era necesario incrementar beneficios a través de reducir la intermediación, agregar valor y diversificar riesgos. En respuesta a ello, los agronegocios de especialidades granarias comenzaron a tomar importancia como alternativa productiva y comercial. El objetivo de este trabajo es estudiar la performance de una especialidad granaria en Argentina, el girasol confitero, a través de la metodología propuesta por P. Joskow (1995). Esta comprende la caracterización de los eslabones que componen la cadena y las interrelaciones existentes; el estudio del entorno institucional en que se desenvuelve este agronegocio y el estudio de la dinámica entre los actores participantes. Los principales hallazgos muestran que las innovaciones institucionales fueron un disparador del desarrollo de nuevos diseños organizaciones en el agronegocio del girasol confitero, basados en esquemas contractuales que sumados a ventajas comparativas permitieron un importante crecimiento de la actividad, convirtiéndose Argentina en un importante jugador a nivel mundial. Aun así, se observa que existen conflictos entre los actores de la cadena, afectados por factores vinculados a la volatilidad propia del mercado y la fuerte competencia a nivel global. Esto resulta una amenaza para un mayor desarrollo de este agronegocio en Argentina, siendo necesario acciones colectivas para poder capturar mayor valor del generado por todo el sistema.

Palabras clave: Girasol Confitero; Especificidad de Activos; Contrato; Ambiente Institucional.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEO DEL PROBLEMA

En Argentina, a partir de la implementación de la convertibilidad, se definía un nuevo escenario para el productor agropecuario. Esto, explicado principalmente en cambios institucionales como la eliminación de las Juntas Reguladoras de Granos y Carnes y la facilitación de las reglas de juego en el mercado internacional en la Ronda Uruguay del GATT: se reemplazaron cuotas por tarifas aduaneras, se redujeron los subsidios gubernamentales para todos los productos agrícolas, subsidios a la exportación, niveles de acceso mínimo y en el caso sanitario se aplicó el concepto de riesgo mínimo. El plan económico de los '90 en Argentina permitía planificar a futuro, había apertura de mercados y la paridad peso-dólar permitía la estabilización financiera, pero acotaba márgenes. La producción en grandes escalas o el agregado de valor y diferenciación eran las opciones a elegir para los empresarios agropecuarios.

Por ello, hubo un cambio de actitud en la figura del productor agropecuario, dejando de ser netamente **productor** a conformar una Empresa Agropecuaria, donde la comercialización de la producción cobra mayor importancia. Era necesario para los productores evitar intermediarios y aumentar los beneficios. Las especialidades granarias por contratos con el exterior eran una nueva opción, agregaban valor.

Además de abrir el abanico de posibilidades en los esquemas agrícolas, la estrategia de la producción de especialidades permite la búsqueda de nuevas plazas en el mercado y la comercialización de un producto con un valor diferencial. Esto es hoy en día una realidad, ya que las exportaciones argentinas de especialidades granarias tienen como destino más de ochenta países¹.

Ejemplo de este cambio es el **girasol confítero**. Es una especialidad justamente porque sus características son diferentes a las del girasol aceitero, *commodity*, es decir, es un producto diferenciado que responde a las necesidades de un segmento de la demanda, produciéndose de acuerdo a ella en un mercado cerrado formador de precios donde éste queda fijado en un contrato. Cuando se piensa en mercados de especialidades, en general suele hacerse hincapié en producciones agropecuarias que no resultan tradicionales para el productor de la región pampeana Argentina.

¹Dato obtenido del sistema NOSIS, de la Aduana Argentina

Sin embargo, el girasol confitero, entre otras variedades de girasol en desarrollo surge como una alternativa posible dada su similitud con el girasol aceitero en cuanto a los requerimientos de tecnología de cultivo y manejo, es decir, es una **Especialidad de Alta Escala**. En Argentina el girasol confitero es un negocio enfocado a los mercados externos: el 95% de la producción total se exporta, siendo principales destinos España, Turquía, Emiratos Árabes Unidos y Alemania.

Su principal uso es para consumo humano, con cáscara, para ser luego tostado y salado y consumirse como un snack; sin cáscara, como grano entero dentro de panes de alto valor, tanto artesanales como industriales. Otro de sus usos es como alimento de mascotas, principalmente pájaros, donde las exigencias de calidad de tamaño, granos dañados, cuerpos extraños, es menor (ÁLVAREZ et al., 2004).

1.2 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este trabajo **es estudiar la performance argentina en el agronegocio del girasol confitero con destino a la exportación en Argentina a través de:**

- La caracterización de los eslabones que componen la cadena y las interrelaciones existentes
- El estudio del entorno institucional en que se desenvuelve este agronegocio
- El estudio y la dinámica de los actores participantes

1.3 MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología utilizada para el análisis es la propuesta por Joskow (1995), en su trabajo *The New Institutional Economics: Alternative Approaches*. El autor propone tres vías de abordaje para estudiar la organización y performance del mercado.

- **La Vía de la Moderna Organización Industrial**, donde a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), las estrategias genéricas (PORTER, 1998) y del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y del apalancamiento estratégico, de acuerdo al modelo de Lele (1995), se busca comprender la dinámica de la industria, las

posiciones estratégicas de los actores presentes, y la interacción entre las características particulares del negocio y del entorno en que se encuentra.

- **La Vía del Ambiente Institucional**, que a través de la caracterización del entorno institucional – las reglas de juego vigentes tanto formales como informales- estudia su interrelación e impacto en la organización y performance de los mercados (COASE, 1937; NORTH, 1990, entre otros autores) .
- **La Vía de la Estructura de Gobernanza**, donde en función de los atributos de las transacciones se estudian los distintos arreglos contractuales presentes entre los actores y los costos de transacción generados en el intercambio (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985).

La utilización de esta metodología permite realizar un abordaje sistémico del negocio comprendiendo su dinámica desde las múltiples variables que lo afectan.

Se realizaron entrevistas a referentes de la cadena, La Leonor SCA (empresa productora y exportadora de girasol confitero); Ruggero Vaccari y Asociados (empresa proveedora de servicios de logística y gestión aduanera al sector) y Farm Products SRL (*bróker* internacional de especialidades granarias)-La Se complementó la investigación con datos de Internet, literatura sobre la temática e información de la Aduana Argentina con el fin de lograr obtener datos cualitativos y cuantitativos del negocio.

2 EL AGRONEGOCIO DEL GIRASSOL CONFITERNO EN ARGENTINA

Los agronegocios de especialidades surgen como una alternativa productiva comercial con la apertura de comercio agrícola, la necesidad de diversificación de la producción acompañada por innovaciones tecnológicas que hicieron posible el desarrollo de estos negocios. Entre los negocios de especialidades granarias que se fueron desarrollando en Argentina se destaca el maíz pisingallo, que representa actualmente a un negocio de U\$S 93 millones y más de 300.000 toneladas, siendo la Argentina el primer exportador con un total cercano a la mitad del comercio mundial (MONES CAZÓN et al., 2007). El girasol confitero – objeto de estudio de este trabajo - y sus subproductos

representó en 2007 exportaciones por U\$S 22 millones y más de 22.000 toneladas (ADUANA ARGENTINA, 2007), provenientes principalmente de las provincias de Buenos Aires, Córdoba y la Pampa.

2.1 EL MERCADO INTERNACIONAL

2.1.1 OFERTA

De la oferta argentina de girasol confitero, el 95% de lo producido se destina al mercado externo (ASAGIR, 2006), a granel o en bolsas.

- A continuación se detallan los volúmenes exportados desde enero de 2001 a noviembre de 2007 de girasol confitero entero:

Tabla 1 - Exportaciones de Semilla entera de Girasol Confitero

AÑO	TONELADAS EXPORTADAS	VALOR FOB US\$	VALOR FOB US\$/TN
2007	20.164,03	15.255.665,71	756,6
2006	25.098,72	15.558.454,36	619,9
2005	36.409,57	26.405.846,01	725,2
2004	14.101,35	8.121.804,15	576,0
2003	14.500,12	6.665.875,88	459,7
2002	14.685,95	6.411.953,89	436,6
2001	13.945,24	6.707.590,64	481,0
2000	17.334,80	8.723.112,16	503,2

Fuente: Aduana Argentina (2007).

En la siguiente tabla se detallan los volúmenes exportados de *kernels* desde enero de 2001 a noviembre de 2007:

Tabla 2 - Exportaciones de *kernels* de Girasol Confitero

AÑO	TONELADAS EXPORTADAS	VALOR FOB US\$	VALOR FOB US\$/TN
2007	7.174,03	6.473.551,16	902,4
2006	8.633,76	7.517.175,24	870,7
2005	9.414,96	8.872.776,37	942,4
2004	6.824,15	5.659.116,95	829,3
2003	7.165,18	6.101.149,75	851,5
2002	8.860,60	7.417.358,94	837,1
2001	7.752,80	6.655.945,47	858,5
2000	11.407,59	10.516.486,82	921,9

Fuente: Aduana Argentina (2007).

Resumiendo, las exportaciones totales del complejo son:

Tabla 3 - Exportaciones Totales de productos de Girasol Confitero

AÑO	TONELADAS			VALOR U\$S		
	TOTAL	SEMILLA ENTERA	DESCASCARADA	TOTAL	SEMILLA ENTERA	DESCASCARADA
2007	27.338,06	73,8%	26,2%	21.729.216,87	70,2%	29,8%
2006	33.732,48	74,4%	25,6%	23.075.629,60	67,4%	32,6%
2005	45.824,52	79,5%	20,5%	35.278.622,38	74,8%	25,2%
2004	20.925,51	67,4%	32,6%	13.780.921,10	58,9%	41,1%
2003	21.665,30	66,9%	33,1%	12.767.025,63	52,2%	47,8%
2002	23.546,56	62,4%	37,6%	13.829.312,83	46,4%	53,6%
2001	21.698,04	64,3%	35,7%	13.363.536,11	50,2%	49,8%
2000	28.742,39	60,3%	39,7%	19.239.598,98	45,3%	54,7%

Fuente: Aduana Argentina (2007).

Como se puede ver en la anterior tabla, tanto en valor como en volumen predomina la exportación de semilla entera, aunque los mayores precios por tonelada de semilla descascarada se reflejan en la mayor participación de este producto en la facturación total. Esta diferencia ha tenido una tendencia decreciente desde el año 2000, pasando de 419 US\$ a los actuales 146 US\$ explicada principalmente por la apreciación del producto con cáscara, mientras que el *kernel* se ha mantenido en precios relativamente estables. Una de las razones que explicaría esta tendencia es el comportamiento del mercado chino. China es el principal productor mundial: Alrededor del 50% de la producción de girasol es destinada a *crushing*. De la producción comercializada como semilla, el 1% se exporta. A pesar de ello, su participación como exportador tiene un impacto negativo en los precios del producto (fuentes privadas), pero si observamos la siguiente tabla la producción de girasol de China se ha mantenido relativamente constante. Las exportaciones de China de semilla de

girasol han ido en aumento y el precio de la tonelada se duplicó en cinco años, tendencia que se explica con el crecimiento de la economía china: el gasto urbano per capita chino en alimentos creció en cinco años casi 50%.

Tabla 4 - Producción, exportación y valor en US\$/tn de semilla de girasol en China, y su gasto urbano per-capita en alimentos

	PRODUCCIÓN (1000 TN)	PRODUCCIÓN COMERCIALIZADA COMO SEMILLA (NO DESTINADA A CRUSHING)	EXPORTACIONES NETAS	US\$/TN CHINA	GASTO URBANO PER CAPITA EN ALIMENTOS (YUAN)
2000	1954,00	1004,00	39,08	453,00	1971,00
2001	1478,00	828,00	40,97	480,85	2028,00
2002	1946,00	1085,00	30,38	536,64	2272,00
2003	1743,00	953,00	71,06	561,62	2417,00
2004	1552,00	858,00	77,86	781,95	2709,60
2005	1927,00	955,00	115,04	964,03	2914,40
2006	1900,00	947,00	113,00		
2007 (nov)	1856,58	911,00	102,00		

Fuente: Elaboración de los autores.

Los países productores y competidores directos de Argentina en los mercados externos son USA, Canadá y China (AAFC, NSA, 2007). Francia es un importante competidor en los destinos Europeos: es el principal país de origen para España y para Portugal, beneficiado por las distancias geográficas y por las reglas de juego del comercio dentro de la UE.

En 2005 el consumo interno de este producto en Canadá ascendía al 81% de la producción, mientras que el principal destino de lo exportado era a EEUU (87%), y Costa Rica, México y Guatemala. Las exportaciones de EEUU de girasol confitero representan del 54% al 62% de su producción total en los últimos 7 años. Los principales destinos de la producción son España, Turquía, Rumania y México. En 2006 la producción fue de 382.000 tn, pero para 2007 habría disminuido 161.000 tn consecuencia de un menor área sembrada (NSA, 2007). Esto se da principalmente por el crecimiento de cultivos con destino a biocombustibles. Canadá en cambio duplicó su producción de 2006 a 2007 de 59.000 tn a 117.000. A continuación se resume en un gráfico la evolución de la producción de ambos países en los últimos siete años:

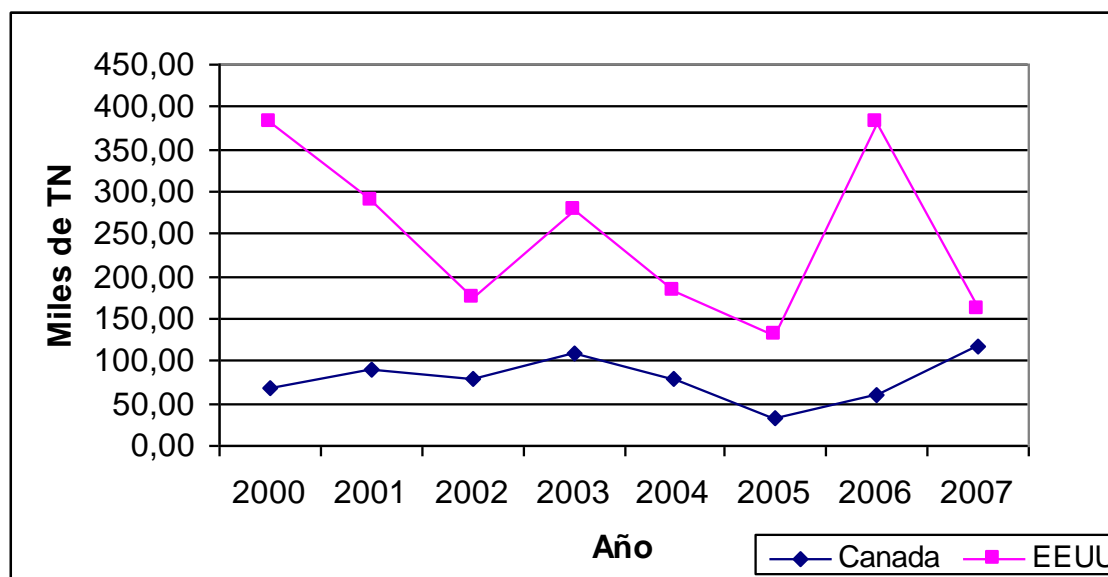


Figura 1 - Evolución de la producción de Girasol Confitero en Canadá y EEUU 2000-2007

Fuente: Elaboración de los autores.

Las semillas de girasol producidas en el continente americano (EEUU, Canadá, Argentina) no compiten directamente con las semillas producidas en China, existiendo una diferencia significativa en cuanto a calidad industrial en términos de uniformidad y aptitud al descascarado.

El girasol confitero argentino es exportado en *big bags* de 22,5 kg a 2000 kg. Las Argensun y Sunny Crops son las empresas que más han desarrollado marca en torno al producto a granel, a través del desarrollo del producto en bolsas de 22,5 kg. Como contraparte, EEUU no sólo es un importante exportador a granel, sino que ha desarrollado productos y marcas además también canales comerciales: por Internet es posible acceder a una gama de más de 50 productos de girasol confitero.

2.1.2 DEMANDA

Los usos de las semillas de girasol de la confitería se dividen básicamente en dos: consumo directo humano, fraccionado y como ingrediente para la industria alimenticia, y para alimento animal, especialmente para pájaros. El girasol confitero como ingrediente se vende a industrias como ser la del pan, que utiliza las semillas de girasol en sus productos. Según la clasificación por calibre, las semillas son destinadas a cada uno de los mercados:

- Los calibres más grandes (22/64 y 24/64 de pulgada) son los más demandados y por los que se pagan mayores precios.
- Los calibres medianos (18/64 y 20/64 de pulgada), suelen ser descascarados, comercializándose la semilla, llamada en la jerga *kernel*.
- El tamaño 16/64 se utiliza principalmente para la alimentación animal (especialmente para pájaros).

Los mercados más importantes para Argentina son:

- Para semilla con cáscara: España (26% envíos de los últimos dos años), Siria (22%), Emiratos Árabes (10%) y Venezuela (9%).
- Para *kernels*: Alemania (46%), Holanda (17%), España (11%) y Reino Unido (8%).

China es un importante jugador a nivel mundial. Se estima que los consumidores chinos gastan aproximadamente el 10% de sus ingresos en *snacks* (NSA, 2007). China tradicionalmente ha sido un gran consumidor de semillas de girasol en todos los niveles sociales y de ingresos, justificado esto por su tradición en la dieta y el bajo precio que tienen en comparación con otras semillas o nueces. Los principales consumidores de semillas de girasol de origen americano en China tienden a estar en estratos económicos medios y altos de la población, valoran la calidad del producto por lo que están dispuestos a pagar un precio mas elevado. Las industrias tostadoras chinas de semilla de girasol también prefieren la semilla de procedencia americana por su calidad, debido a su tamaño grande, el color negro oscuro y la cáscara sin abolladuras.

Los mercados de cercano oriente, entre ellos Turquía, tienen a las semillas de girasol como uno de los *snacks* más populares, seguido por los pistachos y maní. El 90% de la población

consume semillas de girasol, siendo los puntos de venta mas frecuentes las tiendas de nueces, los vendedores callejeros, las tiendas locales pequeñas y los supermercados (NSA, 2007). Se las comercializa al por menor sin envasar. Los Emiratos Árabes representan casi un 10% de las exportaciones argentinas y caracterizan por ser la puerta de entrada de girasol confitero al cercano oriente, la que posteriormente distribuye al resto de países que conforman el Golfo Pérsico (AAFC, 2007)

En España, uno de los principales destinos de la producción Argentina, más de la mitad de los consumidores españoles compran productos de girasol debido a que es un alimento muy tradicional, especialmente tostado. Como dato notable, durante la temporada de fútbol se consumen más de 2200 toneladas de semillas de girasol en los estadios españoles (NSA, 2007). La tonelada de semilla entera fraccionada y de venta al por menor tiene un valor de €3000/tn para las marcas

blancas y €14.400 /tn para la marca más popular **Facundo** (El Corte Inglés). Estos valores pueden observarse en la tabla a continuación, elaborada con datos a agosto de 2008:

Tabla 5 - Valor de productos de girasol confitero al consumidor en el mercado retail español

Producto	Valor	Valor/Kg
Marca Blanca - PIPAS GIRASOL TOSTADAS Y LIGERAMENTE SALADAS BOLSA 250 G	0,90	(3,60 € / Kilo)
Marca Blanca - PIPAS GIRASOL TOSTADAS Y LIGERAMENTE SALADAS BOLSA 500 G	1,50	(3 € / Kilo)
Marca Blanca - PIPAS GIRASOL TOSTADAS Y SALADAS BOLSA 250 G	0,80	(3,20 € / Kilo)
Marca Blanca - PIPAS GIRASOL PELADAS BOLSA 250 G	0,99	(3,96 € / Kilo)
Marca Blanca - PIPON GIRASOL TOSTADO Y SALADO BOLSA 500 G	2,30	(4,60 € / Kilo)
Marca Blanca - PIPON GIRASOL TOSTADOS SALADOS BOLSA 250 G	1,25	(5 € / Kilo)
Marca Blanca - PIPON GIRASOL TOSTADO Y LIGERAMENTE SALADO BOLSA 500 G	2,60	(5,20 € / Kilo)
Marca Blanca - PIPON GIRASOL TOSTADO Y LIGERAMENTE SALADO BOLSA 250 G	1,40	(5,60 € / Kilo)
GANCEDO PIPAS PELADAS BOLSA 250 G	1,30	(5,20 € / Kilo)
GANCEDO PIPAS DE CALABAZA PELADAS FRITAS BOLSA 150 G	1,15	(7,67 € / Kilo)
LOYZ MAR PIPAS TOSTADAS SIN SAL BOLSA 250 G	1,55	(6,20 € / Kilo)
GRAFUSA PIPAS SABOR TIJUANA BOLSA 200 G	1,30	(6,50 € / Kilo)
GRAFUSA PIPAS CON SAL BOLSA 200 G	1,30	(6,50 € / Kilo)
GRAFUSA GREFUSITOS PIPAS DE GIRASOL PIPONAZO BOLSA 150 G	1,50	(10 € / Kilo)
FACUNDO PIPA EXTRA BOLSA 200 G	2,88	(14,40 € / Kilo)
FACUNDO PIPA BLANQUILLA BOLSA 200 G	1,72	(8,60 € / Kilo)

Fuente: Adaptado de El Corte Inglés (2008).

Estados Unidos consume entre el 46% y el 38% de su producción de semilla de girasol. En este país se ha desarrollado una amplia variedad productos y presentaciones incorporando sabores como barbacoa, crema, cebolla y picante. La tonelada de semilla entera fraccionada y de venta al por menor tiene un valor entre US\$ 7800 a US\$ 9500/tn dependiendo de la marca y la presentación. Algunos productos en particular, con alta diferenciación duplican esos valores.

En cuanto al mercado de alimentos para pájaros, este ha estado creciendo en los últimos 10 años. Sin embargo, es muy difícil acceder a estimaciones precisas ya que no existe un organismo nacional que ofrezca estadísticas claras del sector.

3 VÍA DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL

Para continuar con el análisis del agronegocio de girasol confitero a se procede a continuación a realizar un mapeo y descripción de la cadena:

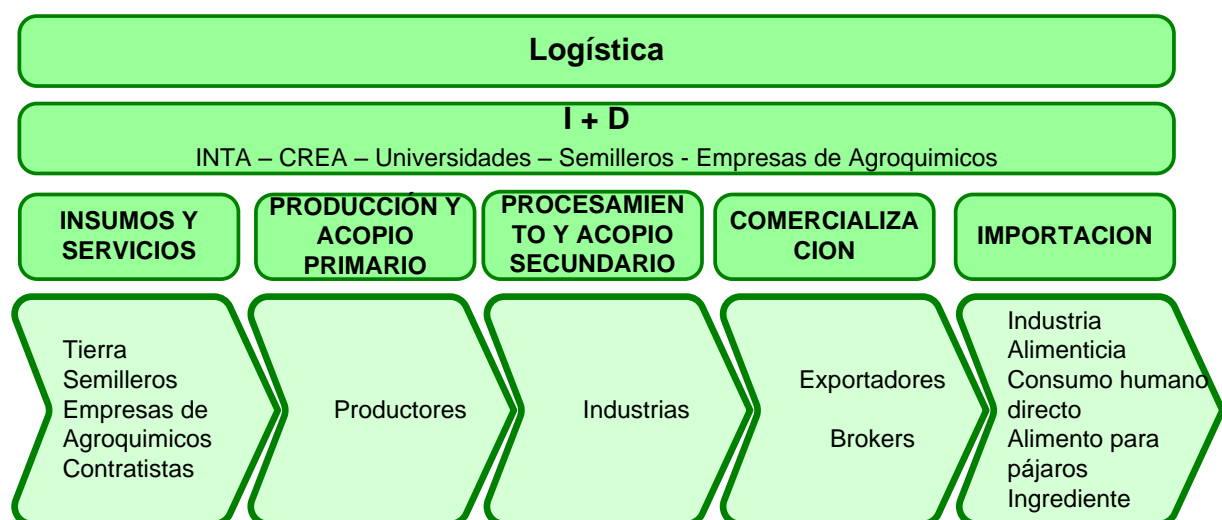


Figura 2 - Esquema de la Cadena del Girasol Confitero en Argentina
Fuente: Elaboración de los autores.

- **Investigación y Desarrollo**

EEUU y Canadá son los países líderes en desarrollo genético de esta variedad y el principal origen de este insumo. En Argentina existe una estructura de I+D para el sector agropecuario, pero la información publicada para el girasol confitero es escasa. Sin embargo existe una amplia literatura disponible sobre girasol aceitero que extensible en parte a este cultivo.

- **Insumos y Servicios**

Como insumos clave para la producción se encuentran los semilleros, entre ellos DOW Agrosiences a través de su marca **Mycogen**, que proveen el material genético. Hay semilleros más chicos en Argentina, pero su capacidad de abastecer la demanda es limitada. El costo de la semilla es aproximadamente el doble que el de girasol aceitero, rondando los U\$S 130 la bolsa de 100 kg (fuentes privadas, comunicación personal). Los insumos, como agroquímicos, y los contratistas, como prestadores de servicios, son los mismos que para el girasol aceitero; sin embargo, existen ciertos recaudos para esta especialidad que son detallados en el siguiente punto.

- **Producción y acopio primario**

La producción se realiza de forma extensiva, con características similares al girasol aceitero, y alcanza en Argentina las 50.000 tn anuales en promedio (ASAGIR, 2006), lo que representaría aproximadamente unas 35.000 hectáreas sembradas. Si bien los rendimientos de girasol confitero son de un 10% a 15% menores que el aceitero, el desarrollo en híbridos ha permitido la reducción de esta diferencia.

Entre las ventajas de este cultivo pueden identificarse su adaptabilidad a la mayoría de las zonas girasoleras del país: Buenos Aires, La Pampa y San Luis. Las menores densidades para asegurar la obtención de granos de mayor tamaño (35000 pl/ha vs. 45000 pl/ha aproximadamente), trae aparejada una menor incidencia de enfermedades –evitándose condiciones microclimáticas favorables para la esporulación de patógenos- favorecidas además por las fechas de siembra tempranas que requiere el cultivo. Como contraparte, el umbral de daño económico de las distintas plagas es menor que en el girasol aceitero, explicado principalmente por los estándares de calidad. En cuanto al daño por insectos el riesgo es muy bajo ya que la incidencia en el país de insectos capaces de perforar la cáscara y alojarse dentro es casi nula.

Con respecto a las prácticas agronómicas para evitar el daño causado por otras plagas, al ser el girasol confitero un producto para consumo humano directo, no puede utilizarse ningún tipo de insecticida organoclorado, fosforado o desecante (ÁLVAREZ et al. 2004).

En lo referente a las tareas que son necesarias durante la implantación, el girasol confitero requiere tecnología de producción similar a la del aceitero, pero para la cosecha se necesita

una zaranda adecuada ya que las semillas son de mayor tamaño. La mano de obra calificada en esa instancia es importante también, ya que la industria castiga al productor con una baja en el precio por la presencia de semillas rotas, y también existe penalización si hay mezcla del girasol aceitero con el confitero u otros cuerpos extraños. Por consiguiente, una de las limitaciones más significativa que enfrentan los productores para realizar este cultivo es la exigencia en calidad, ya que éste es el principal factor que hace variar el precio que perciben.

- **Procesamiento y acopio secundario**

Las plantas procesadoras suelen ubicarse en las zonas de producción y acopio, ya que el flete tiene una alta incidencia: es un producto de bajo peso hectolítrico, (350 kg/m³), ocupando 2,4 veces espacio que el trigo a igualdad de peso (ÁLVAREZ et al. 2004). La etapa de procesamiento consiste en la separación de cuerpos extraños, la clasificación por calibre y/o descascarado de las semillas, para luego ser comercializadas. En cada lote de mercadería recibido por la planta de procesamiento vienen semillas de diferentes calibres y en distintas proporciones. Para completar una venta de un calibre determinado se generan cantidades de los demás calibres, que si no están ya vendidos o si no se venden rápidamente, pueden generar un problema de almacenamiento más aún teniendo en cuenta que el girasol es un producto de poco peso y mucho volumen. Las instalaciones deben estar provistas de sistemas de transporte no agresivos para no dañar mecánicamente las semillas, ni producir *scuffing* (pérdida de color) que hace a la calidad visual del producto en caso de ser consumido con cáscara (ÁLVAREZ et al, 2004).

Las modalidades más corrientes de fraccionamiento a granel son bolsas de papel o polipropileno de 50 libras, o *big bags* de 350 kg. Existen dos tipos de plantas: las netamente clasificadoras, que trabajan con otros granos, y las plantas de industrias que invirtieron en activos específicos para agregar valor a la producción, instalando descascaradoras y cámaras de frío para la conservación de los kernels. Hay tres empresas con estas características en el país: Argensun, Sunny Crops, y La Leonor SCA.

- **Comercialización y exportación**

Los actores presentes en esta etapa son los exportadores, que suelen ser las mismas industrias, los exportadores o los productores. Otro actor presente es el *broker/comercializador*, que genera contratos de compraventa entre exportadores e importadores del producto.

Argensun es la empresa mas importante en Argentina, no solo a nivel exportación, sino que además comercializa el producto llegando al consumidor final, agregando valor a través de un proceso muy simple que consiste en tostarlo y salarlo, tanto a la semilla entera como descascarada. De esta forma logra optimizar el uso de los diferentes calibres obtenidos, ya que destina al mercado interno las fracciones de menor valor. Comercializa como snack con marca propia el producto procesado y en envases de 10 gr.: con o sin cáscara, tostado, salado o dulce. Mediante un plan de marketing adecuado, se han insertado en el mercado minorista. Sin embargo, encuentran en el mercado local dificultades de cobranza al estar las bocas de venta muy atomizadas (comunicación personal, Luis San Miguel-La Leonor SCA). Existen otras marcas en el mercado interno, pero de carácter regional y con bajo desarrollo de producto Aún así, el mercado local representa solo el 5% de la producción total. Hay otras marcas en el mercado, pero de un alcance regional, y de muy baja participación.

4 VÍA DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL

Al momento de abordar la vía del análisis institucional, es importante remarcar diferentes innovaciones tanto en el marco institucional **formal** - ligado a lo jurídico y al contexto normativo para comercio del producto, - y lo **informal** – relacionado a lo cultural y las costumbres de las sociedades- que impulsaron negocios como el del girasol confitero en Argentina. Estos mismos aspectos son también condicionantes de su desarrollo y crecimiento.

A nivel **internacional**, la década del 90 resultó ser importante para el comercio agrícola global, en la medida que algunas reglas de juego se clarificaron y se transparentaron a partir de la Ronda de Uruguay del GATT y la conformación de la Organización Mundial de Comercio (OMC), que tuvo por objeto iniciar un proceso de apertura del comercio internacional, haciéndolo mas eficiente. En esta dirección, para los países demandantes agrupados en la Unión Europea, a partir de la reforma de la Política Agrícola Común (PAC), se empezaron a remplazar cuotas por tarifas

aduaneras, reduciendo algunos de los subsidios gubernamentales para la producción agrícola, reduciendo o eliminando los subsidios a la exportación y niveles de acceso mínimo. En el caso sanitario se aplicó el concepto de riesgo mínimo, de conformidad a los criterios aceptados por la OMC, respecto de la admisibilidad de las barreras técnicas al comercio. Cabe señalar que las reformas de la PAC, en cuanto **desacoplan** el pago de los subsidios de la producción directa, resarcendo a los productores europeos por los beneficios y externalidades positivas que prestan a la comunidad desde lo social o ambiental, representan un avance en la liberalización del comercio agrícola (HEALY; PEARCE; STOCKBRIDGE, 2001).

En **Argentina** a partir de 1989, la administración justicialista que asumió el gobierno nacional, adoptó una política económica de apertura hacia el comercio global, desregulación y privatización y con un clima institucional favorable a las inversiones extranjeras.² Se presenta así un cambio de naturaleza institucional muy fuerte. El escenario de la desregulación con la eliminación de la Junta Nacional de Granos, y toda una serie de mecanismos intervencionistas asociados a ella que generaban ineficiencia en las cadenas productivas, junto con la eliminación de la inflación a partir de la estabilización monetaria, facilitó un clima propicio para las inversiones en productos innovadores y alentando también a las relaciones contractuales de mediano y largo plazo, en lugar de las relaciones de corto plazo con alta inestabilidad y oportunismo que dominaron el mercado granario argentino en los años anteriores.

A partir 1990, fue posible planificar a futuro gracias a la apertura a los mercados extranjeros pero además la política monetaria de paridad de dólar con el peso lo cual estabilizó la inflación y la posición argentina en los mercados financieros. La existencia de un horizonte mas claro en cuanto a las **reglas de juego** aplicables a la industria que empezaba a funcionar en un ambiente institucional más previsible, funcionando de manera más formal, potenció además los incrementos en la productividad a raíz de los cambios e innovaciones tecnológicos.

Pero, dado los precios internacionales de la época y los costos de producción, hubo un acotamiento de los márgenes, por lo que a partir de ese momento la **producción en gran escala o el agregado de valor y la diferenciación** eran las opciones a elegir para los productores, siendo necesario evitar intermediarios y aumentar los beneficios.

² La Ley 23.696, de Emergencia Económica, fijó las bases para la desregulación económica. En su Anexo A dispone la disolución de la Junta Nacional de Carnes y la Junta Nacional de Granos.. La operación de las terminales y los elevadores fueron asignados a los futuros operadores de los puertos, cuya titularidad fue tambien asignada a operadores privados, conforme a la Ley 24.092 (Privatizacion de Puertos)

Comenzaron a cobrar mayor trascendencia los esquemas de negocios basado en acuerdos contractuales y modelos asociativos de redes de productores, tanto para *commodities* (*pooles* de siembra) como especialidades (caso Argensun), permitiendo diferenciar no sólo productos en base a calidad, pagando a su vez mas por esta diferenciación, sino también mayor previsibilidad en cuanto a plazos de entrega, términos de pago y requisitos de calidad. En este sentido, las especialidades granarias con alguna diferenciación o característica comercializados por contratos con operadores de la demanda exterior constituían una nueva opción, agregando valor.

En razón de eso, hubo un cambio de actitud en la figura del tradicional productor agropecuario, dejando de ser netamente **productor** a conformar una verdadera Empresa Agropecuaria, donde aspectos tales como la calidad y la comercialización de la producción acorde a las preferencias del consumidor y la demanda, cobran mayor importancia.

Luego de la crisis y posterior devaluación en 2001, el sector de las especialidades granarias había comenzado a recuperar competitividad con el aumento de los precios internacionales, alentando la inversión en desarrollo de estos negocios. Otro aspecto que favoreció a la competitividad argentina en los mercados internacionales fue la reducción las subvenciones a las exportaciones pagadas por algunos países productores – y competidores - de alto costo del hemisferio norte ante el aumento de los precios internacionales.

Sin embargo, partir de 2005 fueron implementadas en los mercados de productos agropecuarios en Argentina una serie de normas con el objeto de buscar mecanismos equilibradores para que los precios finales del mercado interno –leche, pan, pollo, cerdo, carne vacuna, aceites y harinas, entre otros – no reflejaran la suba del precio de las materias primas en el mercado internacional, en un contexto alcista del valor de las materias primas. Se adoptaron políticas de control de precios teniendo como un sus pilares el control de costos y el control de exportaciones como forma de controlar la inflación. La Secretaria de Comercio Interior, en el ámbito del Ministerio de Economía y Producción (MEyP) comenzó desde ese momento a tener un rol cada vez más importante como reguladora del comercio interno, y a tener poder sobre las decisiones respecto de las políticas de comercio exterior, especialmente de aquellos productos de la canasta básica.

A pesar de ello, el sector de las especialidades granarias no se ha visto impactado en igual medida que otras cadenas de especialidades granarias, ya que al tratarse de productos con escaso o nulo consumo interno que tampoco representan un valor relevante en las cuentas nacionales por lo que las regulaciones implementadas lo ha alcanzado directamente. Ejemplo de esto son las restricciones a la exportación en trigo en trigo, o los crecientes derechos de exportación como se ve

en la tabla a continuación, que en girasol confitero se han mantenido estables.

Tabla 6 - Evolución de los derechos de exportación de los principales *commodities* y de girasol confitero

	2001	MARZO 2002	ENERO 2007	NOVIEMBRE 2007	MARZO 2008	JULIO 2008
Trigo	0	10	20	28	s/escala	28
Maíz	0	10	20	25	s/escala	25
Soja	3,5	13,5	27,5	35	s/escala	35
Girasol	3,5	23,5	23,5	32	s/escala	23,5
Girasol confitero	0	10	10	10	10	10

Fuente: Elaboración de los autores.

A pesar de que negocio del girasol confitero no ha sido tan afectado como otros granos *commodities*, se vive actualmente en el sector una alta incertidumbre ante la posibilidad de que esta situación se revierta. Desde 2005 se observa una creciente política de restricción e incremento de los costos y procedimientos para exportar productos agropecuarios, sumado a que no existen políticas claras respecto de productos como el girasol confitero.

4.1 INICIATIVAS PRIVADAS EN EL DESARROLLO DEL MARCO INSTITUCIONAL EL COMERCIO INTERNACIONAL DE GRANOS

Es relevante a nivel de contexto jurídico internacional privado la aparición de mecanismos estandarizados, tales como el Grain and Feed Trade Association (**GAFTA**) y Federation of Oils, Seeds and Fats Associations (**FOSFA**), encuadrada dentro de esquemas reguladores y sistemas no-judiciales de resolución de conflictos, tales como las cámaras arbitrales de cereales.

GAFTA, es una organización internacional con más de 700 empresas miembros distribuidas en 75 países con sede en Londres. Los miembros de esta asociación participan en el comercio de

granos, subproductos y legumbres en todas las fases de la cadena de comercialización, desde la producción hasta el consumo final, abarcando, brokers, bancos, laboratorios analíticos, árbitros, firmas profesionales, abogados, etc. Se estima que alrededor del 80 % del total de toneladas de cereal o subproductos comercializados a nivel mundial, se comercializan bajo contratos GAFTA. FOSFA, es una federación internacional similar a la GAFTA, con sede en Londres, que representa a más de 700 miembros de 67 países. Esta federación emite contratos y lo relativo con el comercio mundial de oleaginosas, aceites y grasas, siendo ésta la mayor organización del mundo en su tipo. Volviendo al caso particular del girasol confitero en Argentina, encontramos que la especificación técnica vigente en Argentina para el producto es la R.747/95 - Ministerio de Economía y Obras Públicas (MEYOSP), donde se lo clasifica como semilla de girasol **Tipo confitería**, con cáscara, contenido de materia grasa inferior o igual al 36 % en peso, calculado sobre sustancia seca y libre de cuerpos extraños y en el que por lo menos el 90 % de los granos presente un ancho máximo superior o igual a 7,5 mm. Esta especificación técnica es limitada: no representa la realidad del mercado en términos de atributos de calidad como calibre, características fisico-químicas o microbiológicas. Esto dificulta la generación de información estadística y de comercio del producto. Como contraparte existe consenso entre actores sobre los demás parámetros de calidad del producto, siendo el calibre la principal característica que determina el mercado de destino y más influyente sobre el precio.

Como resumen de este análisis podemos decir que a nivel internacional las reglas de juego se han ido modificando hacia una mayor apertura del comercio, existiendo mecanismos privados como los proporcionados por GAFTA y FOSFA que contribuyen al fortalecimiento del mismo. Sin embargo a nivel local esta tendencia pareciera revertirse, si bien los negocios de especialidades granarias no han sido alcanzados por las regulaciones más estrictas, de las especialidades granarias en general, para el caso del girasol confitero, el marco formal que lo regula en Argentina es limitado, donde el ámbito privado juega un papel importante estableciendo las reglas de juego.

5 VÍA DE LA MODERNA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

Tomando el modelo de 5 fuerzas de Porter, el mismo se aplica a la cadena del girasol confitero en argentina en relación a las cadenas de la especialidad en países competidores.

- **Amenaza de Nuevos Competidores**

Al abordar la producción de girasol confitero en argentina en relación a otros países del mundo observamos que las barreras de entrada y salida del negocio son de medias a bajas. A nivel producción primaria son muy bajas, ya que se trata de un cultivo anual, y de manejo agronómico similar al del girasol aceitero. Para este nivel los activos específicos más relevantes son principalmente la tecnología y recursos humanos para el manejo adecuado (especialmente en genética, sanidad y cosecha) que asegure el originamiento del producto de la calidad requerida. Las condiciones agroecológicas serían una barrera de entrada para que otros países entren en el negocio. Una barrera de entrada/salida que puede detectarse a nivel industrial que puede extenderse tanto a nivel local como internacional, es la instalación de plantas de clasificación, procesamiento y empaque del producto para la obtención y comercialización de los diferentes calibres según sus mercados demandantes. Cabe aclarar que la planta específica para este producto es la que posee las instalaciones para descascarado y cámara de frío para la conservación de los *kernels*. Existen tres plantas importantes a nivel país: Argensun, Sunny Crops y La Leonor SCA. A nivel comercialización puede observarse en Argentina inversión en activos intangibles que pueden entenderse como barreras de entrada para nuevos productores en otros países, y de salida para quienes ya están en el negocio: inversión en desarrollo de relaciones comerciales a través de la participación en ferias (caso *brokers* de especialidades granarias, caso Sunny Cops), y el desarrollo de marcas (caso ArgenSun y Sunny Crops).

- **Poder de Negociación de los Proveedores de insumos de la cadena**

Puede decirse que el poder de negociación de los proveedores es bajo. La mayoría de los insumos puede conseguirse en el mercado, salvo la semilla que es de origen estadounidense. Los servicios de cosecha podrían representar un relativo poder de negociación del proveedor del servicio ya que debe adaptar la zaranda de la máquina, y ser muy preciso al cosechar para no dañar las semillas.

- **Poder de Negociación de los Clientes**

El poder de negociación de los compradores es relativamente bajo, ya que se encuentran atomizados no solo a nivel mundial (se exporta a más de 30 países), sino también dentro de cada país (LOCANE; POLEDO; SOLDATI, 2003). Sin embargo ante un escenario de sobreoferta del producto por grandes cosechas, o disminución de la demanda por parte de la industria, el poder de negociación de los compradores aumenta debido a la necesidad de colocar el producto y viceversa. En 2007 frente a las malas cosechas de argentina, el precio tuvo una variación del orden del +20% en febrero y marzo, mientras que entre julio y septiembre el precio se redujo alrededor del 30% (ADUANA ARGENTINA, 2007).

- **Amenaza de Productos Sustitutos**

El girasol confitero compite con otros productos en los dos extremos de la cadena. A nivel de producción primaria compite con las demás alternativas dentro de la producción agrícola, tanto de especialidades (como girasol alto oleico dentro de la especie) y los productos *commodities*. Al ser un cultivo anual, las barreras de salida para el productor son bajas, por lo que cada campaña se define su posición frente a los márgenes brutos de otros cultivos competitivos. Haciendo una breve reseña de la evolución de los precios FOB de semilla de girasol confitero con cáscara en los últimos

años, y comparándolo con los de girasol aceitero como referencia, el precio promedio anual de ambos ha ido en aumento, pero siendo el del girasol confitero más inestable que el del aceitero. El diferencial de precios entre ambos girasoles llegó a su pico máximo entre los meses de mayo a Agosto del 2007, llegando a ser de casi US\$ 482, tendencia que ha variado debido a la disminución del aumento sostenido del precio del girasol aceitero.

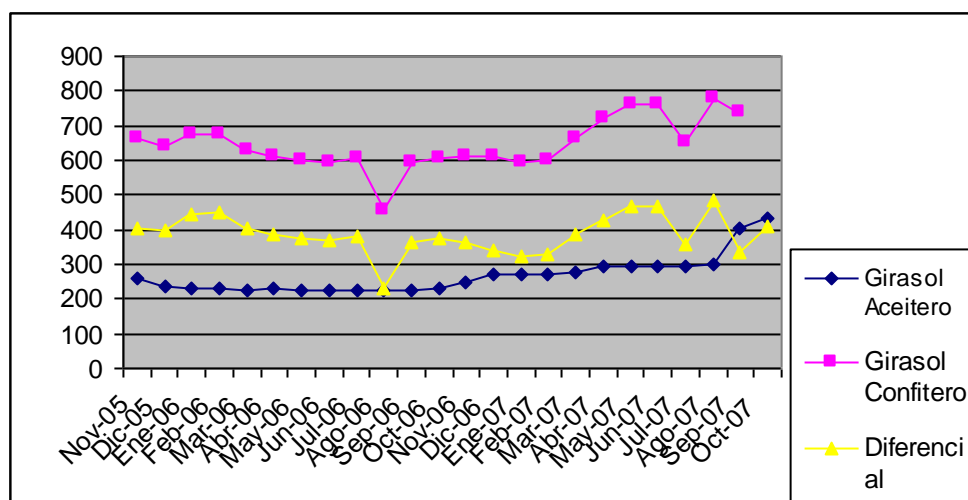


Figura 3 - Evolución de los precios de girasol confitero y aceitero 2001-2007
Fuente: Elaboración de los autores.

Es justamente el diferencial de precios uno de los factores que tracciona la cadena. Este análisis puede extenderse a maíz y soja como alternativas de producción, y de seguir en descenso, significaría una des-incentivo para la producción, ya que la cuasi-renta a obtenerse por la elección del girasol confitero sería menor con respecto al girasol aceitero como primer sustituto o a los demás cultivos. Ante esta situación, que puede corroborarse con el comportamiento a corto plazo de los precios, el mercado tendería a reajustarse en el mediano plazo: con baja producción aumentaría el precio pagado por las industrias y los exportadores, volviéndose a iniciar el ciclo.

En cuanto al destino del producto final para consumo humano, el girasol confitero compite con las alternativas dentro del mercado de *snacks*, como ser: maní, almendras, nueces, pistachos, semillas de calabaza, semillas de sandía, nueces. Si bien el mercado de *snacks* a nivel mundial ha crecido sostenidamente desde mediados de los '90, eso ha estado acompañado de desarrollo de productos y estrategias de marketing por parte de las compañías del sector.

El mercado de alimento para pájaros es muy volátil: se abastece en un 85% de semillas de girasol aceitero, siendo el 15% correspondiente a girasol confitero de bajo calibre (MANITOBA TRADE AND INVESTMENT, 2007). El girasol confitero es un insumo de alta calidad para esta industria por sus características físicas para el consumo de pájaros. Sin embargo, su participación como comprador depende de los precios relativos tanto de las variedades de girasol como de otras semillas, como las mencionadas anteriormente.

- ***Rivalidad entre competidores existentes***

En cuanto a la calidad del producto a granel con cáscara y descascarado Argentina compite directamente con EEUU y Canadá. China es el otro gran competidor, líder en costos, pero con un volumen de producción capaz de desestabilizar el mercado. Sin embargo esta tendencia estaria revirtiéndose en el largo plazo con el incremento del poder de compra chino. Canadá y EEUU son competidores más fuertes en el largo plazo, debido a que tienen una cadena de valor desarrollada y un fuerte consumo interno, además de incentivos y apoyo por parte del estado a la producción.

5.1 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Desde el punto de vista del mercado global, al momento de analizar las estrategias genéricas, es posible realizar dos niveles de análisis. A nivel mundial encontramos que China posee el liderazgo total en costos, pero ofreciendo girasol con aptitud de confitería de baja calidad. En ese sentido, EEUU, Argentina y Canadá ofrecen un producto de mayor calidad debido a la tecnología de producción, en términos de genética especialmente. Esto permite que comparativamente el precio del producto argentino pueda tener un diferencial del 10% al 40% respecto del de china. Sin embargo, estos diferenciales son variables y dependen también de la dinámica del mercado asiático. Como segundo nivel de análisis, y tomando a los competidores directos de argentina en términos de mercados de destino como lo son Canadá y EEUU, se encuentra que Argentina compite por precios al momento de ofrecer su producto. EEUU, que importa su producción de Canadá, es claramente el líder en calidad y diferenciación, ya que no sólo es exportador del producto a granel, sino que ha logrado desarrollar la cadena de valor hasta el consumidor final, captando mercados nicho. Esto es posible debido a la inversión en investigación y desarrollo de productos que involucra tanto a universidades (especialmente Kansas State University, Oregon State University, South Dakota State University) e industrias (ConAgra Foods a través de su marca David Seed, la más importante).

6 VÍA DE LA ESTRUCTURA DE GOBERNANCIA

Al no existir un mercado abierto para el girasol confitero, las estructuras de gobernanza a lo largo de la cadena son variadas, predominando las formas híbridas. A continuación se hace referencia a las estructuras de gobernanza predominantes entre los distintos eslabones de la cadena. El siguiente gráfico esquematiza estas relaciones:

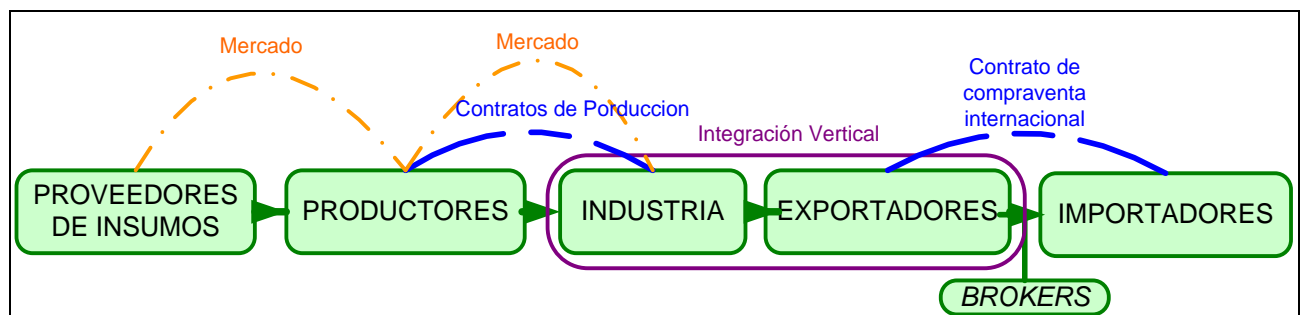


Figura 4 - Estructuras de gobernanza predominantes entre eslabones de la cadena de girasol confitero
Fuente: Elaboración propia.

- **Interfase insumos-producción**

Las industrias y exportadores son los que proveen los insumos al productor a través de los contratos de producción. Uno de los factores claves para garantizar este originamiento son las alianzas estratégicas, entre las industrias procesadoras o exportadoras con los semilleros, como es el caso de Argensun con Dow Agrosiences (LOCANE; POLEDO; SOLDATI, 2003; comunicación personal con Luis Sanmiguel), líderes ambas en el mercado, para la provisión y distribución de semillas. El productor puede abastecerse de semillas en el mercado, pero eso significa una alta incertidumbre para asegurarse la provisión de los volúmenes necesarios. Los semilleros, sobre todo los más chicos, son una fuente de insumos para los productores que se abastecen de semillas en el mercado, ya que son por lo general aquellos que siembran sin contratos. Los mismos semilleros en muchos casos colaboran para vender o colocar la producción. Otra opción es la importación de semilla. Para ello el mínimo a importar es un contenedor de 22 toneladas aproximadamente, volumen suficiente como para sembrar 450 hectáreas. Por lo general esta forma de aprovisionamiento de semilla por parte de productores no es frecuente, siendo en realidad la modalidad utilizada por

empresas más involucradas en el negocio, como es el caso de los industriales y de los exportadores si la oferta local no es suficiente (fuentes privadas, comunicación personal).

- **Interfase Producción Primaria-Industria**

En esta interfase es posible encontrar los tres tipos de gobernanza, mercado, contratos e integración vertical. Aún así, la gobernanza más común es el contrato de producción. Las características más comunes de estos contratos son las siguientes:

- Las industrias procesadoras entregan la semilla al productor y este garantiza *la cantidad efectiva de hectáreas* que dedicará a la producción bajo contrato.
- Se especifican las condiciones de **recibo de la mercadería** y el lugar de entrega de la mercadería, existiendo posibilidades diversas.
- Se fija el precio, siendo el mecanismo más común el de precio fijo con bonificaciones o penalizaciones según la calidad del producto.
- ☐ Se establecen **salvaguardas** en cuanto a la posibilidad de **incumplimiento** de cualquiera de las obligaciones de las partes y en algunos casos se especifican mínimos asegurados de abastecimiento de producción cualquiera hubieren sido las causas del incumplimiento. Asimismo, se establecen pautas para la resolución de conflictos, en muchos casos sujetas a las reglamentaciones de la cámara arbitral de la bolsa de cereales.

A pesar de que los contratos de producción son la gobernanza más frecuente porque reducen la incertidumbre para los productores e industriales de colocar/abastecerse del producto, aquellos productores que poseen capacidad de almacenamiento adecuada canalizan su producción, o parte de ella, en el mercado (estructura de gobernanza **mercado spot**). En consecuencia, hay productores que siembran sin ningún contrato previo y luego venden al mejor postor, asumiendo el riesgo del mercado. Otra estrategia es la utilización de ambas modalidades como forma de diversificar este riesgo. De forma análoga, las industrias también se abastecen en el mercado, corriendo riesgos frente a la incertidumbre sobre la calidad del producto, ya que se trata de producción no controlada por las mismas. Existen productores integrados en esta interfase, que cuentan con maquinarias -aunque más precarias por lo general- lo que permite realizar un procesamiento básico de la producción antes de entregarla a los exportadores, agregando valor al producto.

El mercado es la gobernanza más frecuente para los calibres obtenidos menores a 18/64 que no llegan a colocarse en el mercado de alimento para pájaros. Por lo general se destinan a la industria para el descascarado, y en última instancia se comercializan el mercado de girasol *commodity* con el descuento correspondiente. No hay información sobre contratos específicos sobre la venta de girasol de este calibre a la industria, ya que la frecuencia depende de la calidad y cantidad de semilla lograda cada año y de los contratos de venta realizados, por lo que podría anticiparse que la estructura de gobernanza es el mercado. Estos últimos aspectos determinan que exista un considerable nivel de incertidumbre en este negocio, aspecto ampliado en el punto 5.2.5.

- **Interfase industria-exportación**

La integración vertical es el mecanismo de gobernanza predominante en la interfase industria-exportación, de forma que la industria controla la venta de su propia producción clasificada; y por el otro, el exportador, controla la producción a fin de abastecer uniformemente el mercado (MONES CAZÓN et al, 2007). Esto puede explicarse al caracterizar los atributos de las transacciones en esta interfase de la cadena, donde los productos –clasificados y envasados– son activos de alta especificidad, ya que su segundo uso posible es el mercado de *commodities* –lo cual es poco común y significaría una gran pérdida de renta. La incertidumbre es baja, ya que se conocen los volúmenes y calidad del grano proporcionado por la industria, y se trata de transacciones de alta frecuencia, ya que la demanda del producto es continua en el año y debe ser abastecida en tiempo y forma (MONES CAZÓN et al., 2007). Al momento de comercializar sus productos muchas empresas exportadoras recurren a brokers para comercializar la totalidad o parte de su producción. Los *brokers* generan los contratos de compraventa internacional, actuando como intermediarios entre los exportadores y los compradores. Muchos exportadores tienen alianzas estratégicas con *brokers*, con el objeto de desarrollar canales comerciales que sería difícil y/o costoso hacer por cuenta propia. Esta relación con *brokers* es muy corriente también en las industrias que operan bajos volúmenes o tienen otras unidades de negocios.

- **Interfase exportador-importador**

Finalmente en la interfase exportador-importador encontramos que la gobernanza más frecuente es el contrato de compraventa internacional, que estipula los derechos y

obligaciones de cada una de las partes contratantes (exportador-importador o *broker*). Comúnmente se referencia en estos contratos a organismos como la Grain and Feed Trade Association (GAFTA), o Federation Of Oils, Seeds and Fats Associations (FOSFA) y a los contratos estándar correspondiente al producto. De esta forma quedan establecidos los mecanismos de resolución de conflictos, como el arbitraje y la mediación, y las demás condiciones generales que hacen al contrato. En consecuencia se reduce la incertidumbre en la transacción gracias a contratos más completos y una menor asimetría de información entre las partes.

6.1 CONFLICTOS Y PRINCIPALES PERTURBACIONES QUE AFECTAN EL COMERCIO INTERNACIONAL DE GIRASOL CONFITERO ARGENTINO

Al analizar los conflictos presentes entre los diferentes eslabones que componen la cadena del girasol confitero en Argentina, encontramos que a pesar de ser una especialidad - donde la calidad del producto juega un papel preponderante - estos se originan generalmente por cuestiones relacionadas a la oferta y demanda del producto y **el precio**. Estas variaciones del precio pueden observarse en siguiente gráfico, donde el girasol confitero presenta picos de precio mínimos y máximos de Dólares por tonelada de 453 a 841, así como variaciones intermensuales del orden del 25% al 30%.

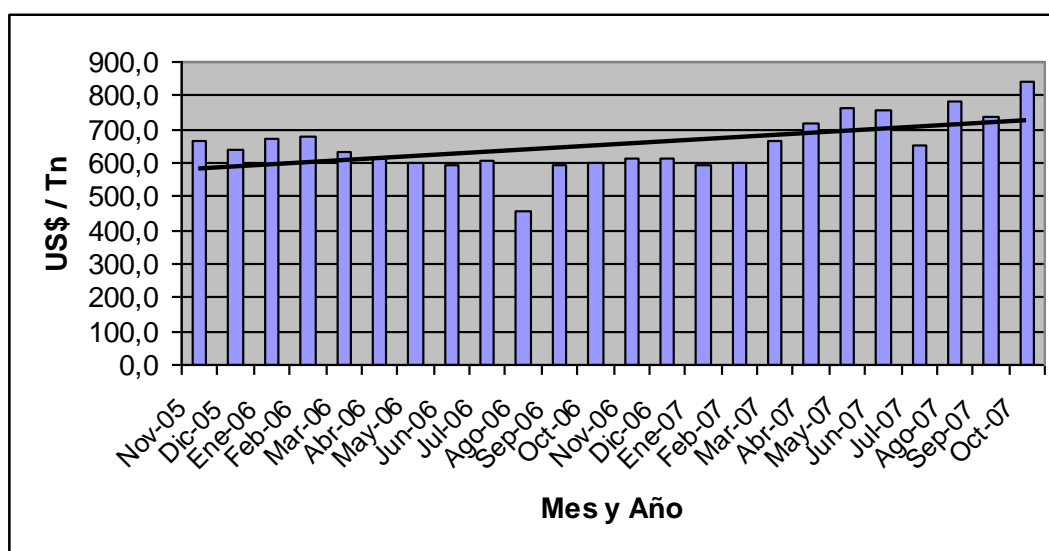


Gráfico 1 - Evolución de los precios de girasol confitero de Noviembre 2005 a Octubre 2007
Fuente: Aduana Argentina (2007).

En consecuencia, se generan dos escenarios en el corto plazo descritos por Botta y Neyra (2006) para otras especialidades granarias:

- Escenario de SOBREFERTA, debido a buenas condiciones agroclimáticas, y mayor superficie sembrada por resultados económicos, habiendo grandes volúmenes disponibles de buena calidad.
- Escenario de SUBOFERTA: la combinación de malas condiciones agroclimáticas en la producción y baja intención de siembra, producen una escasez de oferta, en calidad y/o cantidad.

Una de las explicaciones a este fenómeno es la falta de información precisa acerca de los volúmenes de producción locales como de otros países lo que genera un escenario de incertidumbre al momento de fijar el precio. Como resultado, las condiciones comerciales o de mercado se modifican a favor (o en contra) de alguna de las partes, generando un conflicto de intereses.

En el caso de la interfase industria-exportación, Mones Cazón et al. (2007) introducen un análisis del impacto de la convivencia del mercado y las formas híbridas ante estos escenarios. En ambos casos las industrias se abastecen de los productores con los que suscribieron contratos a fin de cumplir con los compromisos de exportación. Sin embargo, en el escenario de sobreoferta, los precios disminuyen en la oferta del mercado, representando esto una oportunidad para las industrias de abastecerse a bajo costo. Al mismo tiempo, su poder de negociación aumenta con los productores que tienen contratos: si bien la ruptura de los contratos no suele ser total, suelen hacerse descuentos sobre el precio en base a las condiciones de calidad del producto, que muchas veces no son suficientemente claras, habiendo asimetría de información entre las partes y costos de transacción, facilitando la apropiación de la cuasi-renta por parte de la industria.

En el escenario de suboferta sucede lo contrario: los precios de los contratos se encuentran por debajo de los del mercado y es el productor quien puede tomar acciones oportunistas y tomar ventaja para apropiarse de la cuasi-renta. Las situaciones más comunes son la entrega parcial a la industria de la producción acordada, o de las fracciones de menor calidad, canalizando lo demás en el mercado. Otro aspecto que influye en los comportamientos descritos es la baja disponibilidad y transparencia de los precios y volúmenes en el mercado, lo que acentúa las conductas especulativas de las partes.

Una situación análoga sucede en la interfase exportación-importación, donde ha sucedido de exportadores que se han negado a embarcar debido a subas en los precios; y de compradores que se negaron a pagar el anticipo por la compra e incluso a no tomar la carga una vez que la misma ha sido ya embarcada. En este último caso, la parte exportadora incurre en altísimos costos de transacción ya que puede incidir en costos no contemplados en el negocio, como ser regresar la carga a origen. Los mecanismos de resolución de estos conflictos son variados: puede tratarse de renegociar el contrato para obtener un precio que convenga a ambas partes, entrega parcial del volumen acordado, o acudir a los mecanismos de arbitraje y mediación establecidos en los contratos (organismos locales, GAFTA, FOSFA).

Existe una salida ante conflictos por precio en esta interfase que puede asociarse con una intensidad de conflicto media. Esta implica que para deshacerse de una obligación de compra o venta se pague a quien corresponda la diferencia de precio entre el mercado actual y el del momento del cierre. Esto se llama comúnmente *wash out* y sólo se puede llevar a cabo bajo el consentimiento mutuo del comprador y del vendedor. Lo único necesario para este tipo de **contrato lavado** es que las partes lleguen a un acuerdo sobre el precio: para aquellos contratos suscritos a precio ya decidido, el precio es determinado por el valor de la mercadería en el momento en que el contrato se **lava**. Una vez de que el precio ha sido determinado, las partes contrayentes intercambian cartas que confirmen el **lavado** del contrato original. Las facturas y pagos son entonces calculados en base a la diferencia entre el precio/diferencial del contrato original y el precio/diferencial del contrato que **lava**. A veces se redacta un **contrato de lavado** por el cual el comprador original revende ese contrato al vendedor original. De todas formas, las operaciones de **lavado** no son deseables, ya que significan el no cumplimiento del contrato. Otras causas que dan lugar a este mecanismo, además del precio, pueden ser la insolvencia del comprador, la imposibilidad de un proveedor para asegurarse el producto vendido y/o situaciones que no pueden ser consideradas como **fuerza mayor**.

El nivel de costos de transacción generados en los conflictos en ambas interfases depende del *enforcement* de las partes al convenio o contrato suscrito. Hay productores con relaciones de larga data con la industria que prefieren respetar los contratos en pos de continuar en el negocio de especialidades granarias, así como las industrias quieren conservar productores estratégicos con los que operan. En el caso del comercio exterior, el ambiente institucional formal e informal en el que se desenvuelve la transacción determina que existan determinados mercados cuyos compradores tienen un mayor apego al cumplimiento de los contratos que otros. Como contraparte, existen

proveedores que cumplen los contratos desfavorables con mayor facilidad que otros, ya que tienen una trayectoria en este tipo de negocios y/o conocen y aceptan el riesgo asociado al mismo.

En base a lo desarrollado podemos decir que el precio es uno de los focos de conflicto principales al momento de comercializar el producto, donde la volatilidad de precios puede afectar los términos en que desarrolla en intercambio donde nivel de costos de transacción generados depende del *enforcement* de las partes al convenio suscrito. Pueden distinguirse dos tipos de efectos en los contratos de producción como de compraventa internacional del producto ante cambios en el mercado: aquellos que respetan los contratos pactados, y aquellos que toman actitudes oportunistas, lo que genera altos costos de transacción, originados en la información asimétrica y contratos incompletos e imperfectos.

7 SINTESIS, CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

A lo largo de este trabajo se fueron analizando diferentes aspectos del agronegocio del girasol confitero en Argentina. Éste surge en nuestro país como una alternativa productiva y de inversión dentro de una estrategia de diferenciación de producto, frente a innovaciones institucionales en los '90 que significaron la desregulación del comercio granario. A nivel internacional se pueden mencionar los sucesivos acuerdos en las rondas de la OMC en pos de la disminución de barreras arancelarias, favorecieron la apertura del comercio agrícola impulsando el negocio.

El 95% de la producción argentina de girasol confitero tiene como destino la exportación, encontrándose los consumidores principalmente en países del hemisferio norte. El producto de mayor calidad - mayor calibre - se destina a España y a países del cercano oriente, donde hay una tradición en el consumo. El producto descascarado se destina a Alemania, Holanda, España y Reino Unido, donde se utiliza principalmente como ingrediente en la industria alimenticia y también se comercializa fraccionado al por menor para consumo directo. Las semillas de menor calibre se destinan a la industria para pájaros, mercado más volátil, donde además existe una mayor variedad de productos sustitutos como el girasol aceitero u otras semillas.

Dentro del mercado internacional China se destaca como el primer productor mundial y también como un gran consumidor: el consumo interno representa casi la totalidad de su

producción. Aun así, sus exportaciones son muy importantes en relación a las de Argentina, haciéndolo un importante competidor y con capacidad de impactar sobre los precios internacionales. Sin embargo en términos de calidad se encuentra por debajo del girasol confitero argentino.

A pesar de que el girasol confitero tiene un valor que llega a triplicar el del girasol aceitero, la proporción de la renta percibida por Argentina es 10 a 12 veces menor en relación al valor del producto final. Este es el caso de nuestros principales competidores - EEUU y Canadá - que exportan el producto a granel pero que paralelamente han logrado una cadena de valor hasta el consumidor final. Este es el caso España, que con un consumo muy arraigado a lo tradicional, también ha desarrollado marcas y una multiplicidad de productos en base a girasol confitero. Estos aspectos representan una verdadera barrera de entrada para productos con agregado de valor desde argentina, más aún con la escasa inversión en desarrollo.

Al analizar la cadena de valor se distinguen claramente los eslabones que la componen, encontrándose que la mayor inversión en activos específicos es la realizada por la industria al instalar plantas clasificadoras, descascaradoras y cámaras de frío. La producción en sí es un alto activo específico, ya que la cuasi-renta por su segundo uso alternativo (girasol aceitero de baja calidad, alimentación animal) es muy alta. Sin embargo, el hecho de que sea un cultivo anual supone una baja barrera de salida para la producción, donde además existe una alta competencia por producciones alternativas como el girasol alto-oleico u otros commodities.

Desde la óptica de lo institucional, si bien el ambiente institucional a nivel internacional y nacional fue evolucionando favoreciendo la apertura del comercio agrícola internacional, encontramos que a nivel organizacional existen figuras como la Grain and Feed Trade Association y Federation of Oil, Seeds and Fats Associations, que desde el ámbito privado cooperan en el desarrollo de políticas comerciales internacionales y la creación e implementación de mecanismos contractuales y de resolución de conflictos. Estas últimas herramientas son de suma utilidad para los actores de la cadena ya que reducen la incertidumbre y los riesgos de oportunismo gracias a la generación de información y contratos **mas completos**. En cuanto al comercio en argentina de girasol confitero se vio que actualmente el sector agropecuario en general atraviesa un momento turbulento en el cual momentáneamente las especialidades granarias no se han visto en gran medida afectadas, aunque no están exentas de la situación. Particularmente en el caso de girasol confitero y en términos de perspectivas del desarrollo del negocio, la legislación vigente respecto de especificaciones técnicas es deficiente y desactualizada, ya que no refleja la realidad del mercado.

No hay tampoco iniciativa y liderazgo en el sector privado para cambiar las reglas de juego a su favor, pero si existe un consenso generalizado entre actores de las normas de calidad para su comercialización.

La evolución de los ambientes institucional, organizacional y tecnológico han llevado a que las estructuras de gobernanza se hayan ido alineando y cambiando a lo largo de los años. De la integración vertical como forma de adaptación a la alta incertidumbre en los '80, se desarrollaron los contratos en los '90. Actualmente los productores que quieren sembrar girasol confitero establecen contratos con empresas exportadoras o industrializadoras que la mayoría de las veces incluso le indican el híbrido de girasol a sembrar y/o les otorgan la semilla, aunque se observó que coexisten tanto contratos como transacciones dentro de la matriz del mercado. A nivel industrial, la alta especificidad del producto de exportación determina que ésta esté integrada verticalmente con la exportación. Se observa que es común la comercialización a través de *brokers* como estrategia comercial de los exportadores para llegar a mercados a donde sería costoso hacerlo por cuenta propia. Las industrias y los mayoristas/ comercializadores y en menor medida los *brokers*, actúan como coordinadores, aspecto muy importante para el negocio ya que los precios son sensibles a la sobreoferta de producción, lo que afecta a todos los actores involucrados.

Con el desarrollo de estructuras de gobernanza híbridas, se han generado relaciones de mediano y largo plazo y dependencia bilateral en los eslabones producción-industria/comercializador argentino. La necesidad de la industria y los comercializadores de abastecerse, generar negocios y cumplir sus compromisos, ha llevado a que las estructuras de gobernanza se ido adoptando, predominando los contratos o integración vertical para el caso de industria-exportador. Esto determina que las gobernanzas estén – en principio- alineadas respecto de los atributos de las transacciones. Sin embargo, se observa que existen conflictos en la cadena del girasol confitero, principalmente a raíz de la incertidumbre de precio. Si bien el precio ha tenido una tendencia alcista desde el año 2000, el mercado evoluciona perjudicando o beneficiando a las partes en cualquiera de las interfases de la cadena. En consecuencia, muchos productores e industrias/exportadores no comercializan la totalidad de la producción por contrato, esperando obtener mejores valores ante fluctuaciones de precios. Existe por lo tanto una doble gobernanza – mercado y contratos- dando lugar a comportamientos oportunistas en escenarios de sobreoferta o suboferta, ya sea porque los productores no entregan el producto, total o parcialmente, o la industria descuenta sobre los precios acordados.

Análogamente, en la interfase exportador-importador, y a pesar de que el comercio internacional de granos en el que se desenvuelve el girasol confitero esta bien regulado y es transparente (ver Capítulo 4), también hay ruptura de contratos, lo que puede llevar a actitudes oportunistas y a altos costos de transacción con pérdida de cuasi-renta parcial o total. El producto, al ser comercializado a granel y con bajo desarrollo de marca -nulo para el consumidor final del mercado externo- deriva en bajas relaciones de dependencia entre las partes exportación-importación, por lo que termina siendo más un *commodity* que una especialidad. La salida en estos conflictos en una primera instancia es la renegociación del contrato. En el caso de los contratos de compraventa internacional, otra opción, es el *wash out* o **lavado del contrato**. Este es un arreglo entre las partes, con compensación monetaria de por medio. La última instancia, y menos deseable para el caso del exportador, es la ruptura total del contrato, ya que significa altísimos costos por la devolución de la mercadería a origen.

La falta de participación **hacia delante** en la cadena por parte de los actores argentinos no solo está relacionada con los conflictos mencionados, sino con la participación Argentina en la renta final: el producto en góndola en el exterior tiene un valor hasta 12 veces superior. Aunque las reformas de la PAC y las políticas agrícolas favorezcan la producción y los niveles de precios, los verdaderos líderes del mercado, quienes tienen la **especialidad** son las industrias extranjeras con alto nivel de inversión en activos específicos, desde productos y marcas hasta los canales de comercialización.

Surge entonces un nuevo desafío para la cadena argentina de girasol confitero, la de crear y apropiarse de valor. Las barreras de entrada con marcas propias a los mercados externos son altas, además de que el mercado de *snacks* es muy competitivo, por lo que el desarrollo de alianzas estratégicas tanto dentro de argentina como en el exterior son la clave para lograrlo en el largo plazo.

Las alternativas posibles son la creación de un organismo, como ser una cámara empresaria, un foro o mesa del sector productivo o una ONG con fines específicos para la promoción de la exportación y el desarrollo productos de girasol confitero, así como de otros productos argentinos tales como el maní, que participen del mercado de *snacks*. Este tipo de organizaciones tendría una mayor representatividad y poder de negociación, donde sería necesario también la elaboración de un plan estratégico de largo plazo. Cabe señalar que este modelo asociativo de productores ha dado resultados muy positivos en muchos otros ámbitos.

En el actual contexto de la agricultura en Argentina, la conformación de asociaciones por

cadena de producción por cultivo (ASAGIR, ACSOJA, o MAIZAR) con la figura de asociaciones civiles tienden precisamente a generar un espacio para la reflexión de problemas comunes y la búsqueda de soluciones sobre la base del consenso. Sin esta visión de cadena de valor, otras asociaciones o entidades intermedias también buscan, a partir de la asociatividad, aunar esfuerzos en la generación de propuestas sectoriales con mayor peso, frente a otros actores del mercado o inclusive el propio estado.³ Un ámbito lógico para generar este espacio de organización institucional privado, sería sin dudas a partir de ASAGIR, la asociación que nuclea a la cadena de valor del girasol. La Fundación Exportar, es un modelo híbrido de organización donde participa el propio estado, junto a intereses del sector productivo, tendiente a promocionar la producción argentina en el exterior.

Como reflexión final de este trabajo podemos decir que el girasol confitero, así como otras especialidades granarias, son posibles vías para agregar valor a la producción argentina de granos, y de nuestras exportaciones. El potencial de Argentina país es muy alto, pero es necesaria la alineación de los tres ambientes –institucional, organizacional y tecnológico- para poder alcanzar este objetivo. Las acciones colectivas seguramente serán una clave para ello.

REFERÊNCIAS

ÁLVAREZ, D. et al. Girasol confitero: la gobernancia de la cadena. S. l.: AACREA – FAUBA, 2004.

BOLAND, M.; STROADE, J. Sunflower industry profile. S. l.: Department of Agricultural Economics, 2004.

EL CORTE INGLES. Pesquisa geral no site. Disponível em: <[http:// www.elcorteingles.es](http://www.elcorteingles.es)>. Acesso em: 29 set. 2008.

HEALY, S.; PEARCE, R.; STOCKBRIDGE M. El acuerdo sobre la agricultura de la ronda Uruguay: repercusiones en los países en desarrollo. London: Wye College, 2001.

³Es el caso de organizaciones tales como MAPO, Movimiento Argentino de Producción Orgánica, que, a partir de los esfuerzos asociativos, logró el reconocimiento de la certificación de sus productos ante la Secretaría de Agricultura, con su reconocimiento especular ante la Unión Europea.

IRIARTE, L. B. Producción de girasol de calidad diferenciada. Disponível em: <<http://www.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/agrobarrow33/>>. Acesso em: 25 ago. 2007.

JOSKOW, P. L. The new institutional economics: alternative approaches. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, n. 155/1, p. 248-259, 1995.

LELE, M. M. Desarrollo del apalancamiento estratégico. 2. ed. S. l.: Diaz de Santos, 1995.

LOCANE, N.; POLEDO, M.; SOLDATI, S. El caso Argensun a la luz del paradigma de na nueva economía y agronegocios agroalimentarios (NENA). S.l.: [s.n], 2003.

MANITOBA TRADE AND INVESTMENT. Sunflowers: the manitoba advantage. S. l.: [s.n], 2007.

NACIONAL SUNFLOWER ASSOCIATION. Sunflower Seed / Kernel. Disponível em: <<http://www.sunflowernsa.com>>. Acesso em: 29 out. 2007.

NORTH, D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: University Press, Cambridge, 1990.

PORTER, M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

**SPECIALTY CROPS IN ARGENTINA: AN ANALYSIS OF THE CONFECTIONARY
SUNFLOWER AGRIBUSINESS FROM AN INSTITUTIONAL ENVIRONMENT,
GOVERNANCE STRUCTURE AND MODERN INDUSTRIAL**

ABSTRACT

In Argentina, since the market deregulation and the implementation of convertibility in the nineties, a new scenario evolved for farmers. It became necessary to increase benefits through reducing intermediation, adding value and diversifying risks. In response to that, specialty crops agribusiness started gaining importance as a productive and commercial alternative. The objective of this

research is to study the Argentinean performance of a specialty crop, confectionary sunflower, that compose the chain and their relationships; the study of the institutional environment in which this agribusiness develops, and the study of the dynamics within the agents. Main findings show that institutional innovations triggered the development of new organizational designs in confectionary sunflower agribusiness, based on contractual schemes that along with comparative advantages, allowed an important growth of the activity, placing Argentina as an important global player. Still, it is observed that there are conflicts within the actors of the chain, affected by factors related to market volatility and strong global competence. It results in a threat to further development of the agribusiness in Argentina, being necessary collective actions in order to be able to capture more value from what the whole system generates.

Keywords: Confectionary Sunflower; Asset Specificity; Contracts; Institutional Environment.

Data do recebimento do artigo: 28/05/2009

Data do aceite de publicação: 22/07/2009