



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.

**ANÁLISIS COMPETITIVO DEL COMPLEJO AGROALIMENTARIO-
AGROINDUSTRIAL DEL MANÍ EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA**

CABRERA, Yael Alejandra.

EFEMENCO, Ivalú Mailen.

Director: Lic. Dr. FERRO MORENO, Santiago.

Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios.

Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa.

Año 2017

ÍNDICE

1.-RESUMEN	5
2.- ANTECEDENTES SOBRE EL TEMA	7
3.- OBJETIVOS	16
3A. OBJETIVO GENERAL.....	16
3B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
4.- MATERIALES Y MÉTODOS	17
4A. MARCO TEÓRICO	17
4A1. COMPETITIVIDAD SISTÉMICA EN COMPLEJOS AGROALIMENTARIOS. 17	
4B. MARCO METODOLÓGICO.....	21
4B1. ANÁLISIS PESTEL	21
4B2. MODELO DE RIVALIDAD AMPLIADA.	21
4C. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	23
5.-RESULTADOS.....	25
5A. MODELO PESTEL	25
5A1. POLÍTICO	25
5A2. ECONÓMICO	28
5A3. SOCIOCULTURAL	32
5A4. TECNOLÓGICO	33
5A5. ECOLÓGICO.....	35
5A6. LEGAL.....	37

5B. FUERZAS DE PORTER	44
5B1. PODER DE NEGOCIACIÓN QUE EJERCEN LOS CLIENTES O COMPRADORES.....	44
5B2. EL INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	45
5B3. LA PRESIÓN DE LOS SUSTITUTOS	45
5B4. LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES.....	46
5B5. PODER DE NEGOCIACIÓN QUE EJERCEN LOS PROVEEDORES	46
6.- PUNTOS CRÍTICOS	46
6A. SANCIONES ESTABLECIDAS POR LEY.....	46
6B. COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN	47
6C. CONDICIÓN DE CLÚSTER.....	48
6D. DEMANDA INTERNA BAJA	48
6E. PRODUCCIÓN INDEPENDIENTE	49
6F. TERCIALIZACIÓN DE ACTIVIDADES	50
6G. ESPECIFICIDAD DE ACTIVOS	50
6H. INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES.....	52
6I. LIMITADA CANTIDAD DE PROVEEDORES	52
7.- PUNTOS DE APALANCAMIENTO	53
7A. CRECIMIENTO DE LA AGROINDUSTRIA	53
7B. ARRENDAMIENTOS	54

7C. INCENTIVOS A LA PRODUCCIÓN POR PARTE DE EMPRESAS PRIVADAS...	55
7D. CALIDAD DE LA TIERRA POSTERIOR AL CULTIVO.....	55
7E. SOSTENIMIENTO Y POSIBLE CRECIMIENTO DEL CONSUMO.....	56
7F. EFICIENCIA DE LAS BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS	57
8.-REFLEXIONES FINALES	58
9.- BIBLIOGRAFÍA	63
10.- ANEXOS	67
10A.ENTREVISTAS	67
10A1. FUNCIONARIO 1	67
10A2. TÉCNICO 1	69
10A3. TÉCNICO 2	71
10A4. TÉCNICO 3	73
10A5. AGROINDUSTRIA 1.....	76

1.-RESUMEN

En el mundo la producción de maní se ha mantenido con una tendencia estable, mientras que en Argentina se ha incrementado, basando su negocio en la exportación. La actividad manisera en la Argentina tiene características de clústeres, el sector industrial está concentrado en un número pequeño de firmas, existe coordinación para alcanzar participación y liderazgo en los mercados internacionales. Se observa una inserción del complejo por parte de la provincia de La Pampa, evidenciándose con la expansión de la superficie cultivada y las relaciones comerciales. El objetivo del presente trabajo es identificar los principales factores y variables que condicionan la competitividad del complejo agroalimentario del maní en La Pampa. Utilizando como marco la competitividad sistémica en complejos agroalimentarios, el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas competitivas se estudiaron las características competitivas del negocio de maní en la provincia. Se recopiló información a través de entrevistas semiestructuradas a agentes calificados de los sectores público y privado. Como principales resultados, se puede destacar que, debido a la condición de clúster, es dificultoso que un productor individual se inicie en la actividad; hay debilidades que deben trabajarse para que el complejo agroalimentario del maní pampeano comience a crecer.

Palabras clave: clúster, puntos críticos, puntos de apalancamientos, PESTEL, rivalidad ampliada.

ABSTRACT

All over the world, the production of peanut has remained stable, while in Argentina it has increased, basing its business on export.

In Argentina Peanut activity has characteristics of cluster, the industrial sector has been held among a small number of firms; there is coordination to achieve participation and leadership in the international markets. An insertion of the complex is observed in the province of La Pampa, evidenced by the expansion of cultivated area and commercial relations. The aim of this work is to identify the main factors and variables that determine the competitiveness of the peanut agro - food complex in La Pampa. The competitive characteristics of the peanut business in the province have been studied by using three frameworks of study such as the systemic competitiveness in agrofood complexes, the PESTEL analysis and the model of the five competitive forces. The information used in this study has been compiled through semi-structured interviews with qualified agents from both the public and private sectors.

As main results, it is possible to emphasize that due to the condition of cluster, it is difficult for an individual producer to start in the activity of peanut. Weaknesses must be fixed so that the agro-alimentary complex of the peanut in La Pampa begins to grow.

Keywords: cluster, critical points, leverage points, PESTEL, expanded rivalry.

2.- ANTECEDENTES SOBRE EL TEMA

En el plano mundial, la producción de maní se ha mantenido con una tendencia estable en los últimos años, oscilando entre 39 y 41 millones de toneladas (Buryaile *et al.*, 2016).

Tabla N°1: Oferta y demanda mundial de maní (en millones de toneladas).

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16*	2016/17*
					*
Producción	39,790	41,400	39,840	40,310	41,790
Importaciones	2,350	2,370	2,530	3,170	3,210
Exportación	2,660	2,900	3,310	3,760	3,880
Industrialización	16,590	17,600	17,030	16,680	17,640
Stock Final	2,720	3,250	2,550	1,960	2,020

Fuente: USDA. *Estimado **Proyectado.

La producción por países en promedio para las últimas cinco campañas arroja como resultado que Estados Unidos (EEUU), Brasil, Argentina, China e India fueron los principales cinco productores con el 21%, 18%, 12%, 11% y 7% de la producción mundial respectivamente (Buryaile *et al.*, 2016).

Tabla N°2: Principales países productores (en millones de toneladas).

Países	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16*	2016/17**
EEUU	93,32	99,02	116,03	115,88	128,68
Brasil	84,55	90,01	100,11	99	104,81
Argentina	53,81	57,01	66,24	60,78	61,75

China	59,75	58,64	57,66	55,43	54,61
India	36,81	36,86	32,28	29,78	34,65
Otros	146,29	162	164,55	161,2	166,73
Total	474,53	503,54	536,87	522,07	551,23

Fuente: USDA. *Estimado **Proyectado.

En cuanto a los principales exportadores se encuentra Brasil en primer lugar y Argentina se ubica en el cuarto puesto (Buryaile *et al.*, 2016).

Tabla N°3: Principales países exportadores (en millones de toneladas).

Países	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16*	2016/17**
Brasil	42,02	46,99	50,85	54,66	58,69
EEUU	37,16	45,57	51,12	53,79	56,96
Canadá	10,62	12,69	13,11	14,58	13,73
Argentina	8,53	8,59	11,54	11,23	10,35
Paraguay	5,54	4,82	4,51	5,32	5,33
Otros	14,65	14,95	15,93	13,6	14,68
Total	118,52	133,61	147,06	153,18	159,74

Fuente: USDA. *Estimado **Proyectado.

Según Ackermann (2006) el maní es la principal fuente de proteínas para más de 500 millones de personas en todo el mundo.

En Argentina la producción de maní se incrementó considerablemente a lo largo de las últimas décadas; así lo afirma Blengino (2012, pág. 21), “en diez años la producción total de maní se

incrementó 89 %, pasando de 362 mil toneladas en 2002 a 686 mil t en 2012 y a 1.010.777 de t en 2014/15”.

Para el año 2012, desde la Cámara Argentina del Maní informaron que nuestro país exportaba el 80 % de su producción total. Blengino (2014) añade que, en comparación con la Unión Europea, China, India y Estados Unidos, que son los principales consumidores, en nuestro país sólo se consume una mínima parte de lo que se produce y destaca que Argentina está posicionado como el primer exportador de maní confitero.

El INTA (2011) afirma que no existe un precio de referencia. Para operaciones internacionales se utilizan como cotizaciones orientativas los precios CIF de Rotterdam, o los precios de maní *Runner* de Estado Unidos en las publicaciones de *Oil World*, o del USDA (Llaver, 2011).

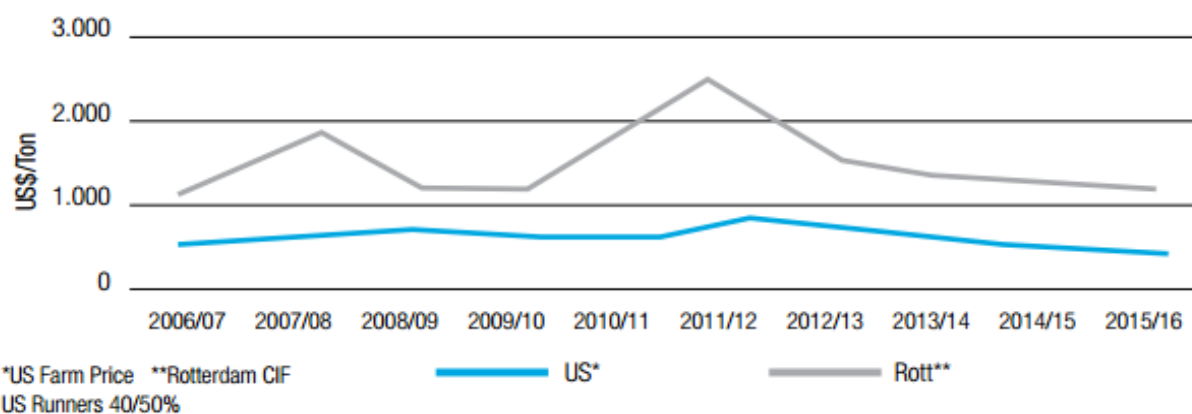


Figura N°1: Evolución de los precios del maní.

Fuente: Secretaría de Mercados Agropecuarios (2016).

En el año 2012, la Fundación INAI consideró que la eficiencia productiva del sector manisero argentino favoreció el ingreso al mercado estadounidense, uno de los principales consumidores de maní confitería del mundo. Llaver (2011) afirma que el maní de origen argentino es reconocido en el exterior, principalmente por los sistemas que garantizan y aseguran la calidad en el sector industrial.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO 2004), plantea como necesario adoptar las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para que se garantice un uso sustentable de los recursos naturales destinados a la producción agrícola alimentaria y no alimentaria de forma inocua y saludable. Bogiovanni *et al.* (2012) hace mención a ellas como normas que aseguran la calidad durante todo el proceso productivo, protegen el medio ambiente y al recurso humano involucrado en la actividad del maní. El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) junto con la Cámara Argentina del Maní, desarrollaron un sistema de certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), un Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP), controles de laboratorio y procedimientos de etiquetado para la exportación a los Estados integrantes de la Unión Europea (Blengino, 2014). La adaptación a las demandas del mercado mundial, a través de la diversificación, ha consolidado la posición argentina a lo largo de los últimos años, además por cumplir con los estándares de calidad que exige el mercado internacional (Blengino, 2014).

El siguiente cuadro muestra las exportaciones argentinas por destino para las últimas cinco campañas.

Tabla N° 4: Destino de exportaciones argentinas por país.

Destino (en t)	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	% Part. 2015/16
Países Bajos	109.563	91.750	85.386	96.044	100.355	35%
Rusia	28.869	22.622	18677	16.582	30.214	11%
Argelia	19.430	14.421	9.137	6.742	18.197	6%
EEUU	18.988	11.329	1.472	1.855	1.707	1%

Reino Unido	12.360	26.575	14.062	12.018	15.823	6%
México	9.971	3.929	1.705	4.534	6.699	2%
Alemania	2.848	3.323	5.411	3.520	5.464	2%
China	2.574	2.233	3.751	2.469	23.319	8%
Japón	1.782	2.764	2.183	2.792	2.990	1%
Otros	40.842	44.019	29.134	25.969	78.216	28%
Total	247.227	222.965	170.918	169.256	282.985	100%

Fuente: Secretaría de Mercados Agropecuarios (2016).

La situación no es la misma en el mercado estadounidense porque si bien Argentina posee ventajas comparativas, sus políticas internas, regidas por subsidios, préstamos y compensaciones, producen una disminución en la brecha de precios generando una desventaja de precios y costos (Blengino, 2014).

En las negociaciones de la Ronda de Uruguay del GATT, Argentina negoció una cuota arancelaria de maní confitería de 26.341 t en 1995 y que con el incremento durante los siguientes años llegó al año 2000 con un volumen de 43.901 t que se mantienen hasta el corriente año. El arancel para las importaciones de Argentina dentro del volumen de la cuota es de US\$ 66/tonelada, pero las importaciones que superan este volumen deben abonar un arancel prohibitivo del 131,8%. Con respecto a la pasta de maní, en las negociaciones de la Ronda de Uruguay, Argentina obtuvo una cuota de 3.650 t. (Buryaile *et al.*, 2016).

Bongiovanni *et al.* (2012) plantea como desafío para el mercado externo argentino, desarrollar la comercialización en economías emergentes, posicionando los productos dentro de los frutos

secos como alimentos saludables y además hacer hincapié en la diversificación y el agregado de valor.

En cuanto al mercado interno, además de su aplicación comestible (*snack*, manteca, aceite, harina, otros), esta legumbre tiene numerosos usos comerciales (Ackerrmann 2006): a) derivados del aceite son utilizados en cosméticos; b) la cáscara, con alto contenido de fibras celulósicas, puede aprovecharse como combustible y también para fabricar aglomerados para tabiques y paneles; c) los rezagos vegetales son un excelente alimento para ganado.

El reducido consumo interno se explica por la falta de incorporación en los hábitos alimenticios relacionado con el concepto equívoco de que el producto es perjudicial para la salud y, además, por la falta de desarrollo promocional y publicitario de las empresas industrializadoras (Bongiovanni *et al.*, 2012).

La producción argentina para la campaña 2015/16 se ubicó cerca del millón de t., observándose una disminución del 1% con respecto al año anterior. Esta caída puede ser explicada por: una disminución del 13 % en el área implantada (55.600 ha) y una pérdida del 19% del área cultivada (82.600 ha).

Tabla N° 5: estimaciones por campaña de maní (total país).

Campaña	Sembrado (ha)	Cosechado (ha)	Producción (t)	Rendimiento (kg/ha)
2011/12	307.238	307.166	685.722	2.232
2012/13	418.063	404.022	1.025.857	2.539
2013/14	411.688	409.312	1.165.924	2.848
2014/15	425.628	424.628	1.010.777	2.380
2015/16	370.000	342.000	1.000.000	2.900

Fuente: Secretaría de Mercados Agropecuarios (2016).

Llaver (2011) reconoce que la actividad manisera en Argentina tiene características de clúster, principalmente por su proximidad geográfica, especialización, innovación e instituciones afines. Esta misma autora afirma que la competitividad actual surge de la productividad con la que se utilizan los recursos; considera que los costos y el riesgo inherente a la producción del maní han incentivado a productores e industriales a buscar sinergias asociativas, obteniendo numerosos beneficios para el productor, desde el financiamiento de la semilla y agroquímicos hasta el asesoramiento técnico especializado. Por otra parte, algunos productores están muy vinculados al sector industrial a través de la producción bajo contrato, asumiendo menos riesgos y por lo tanto menores márgenes; otros pocos productores prefieren ser independientes, enfrentando mayores riesgos, pero con mejor rentabilidad (Llaver, 2011).

En Argentina, el sector industrial está concentrado en un número pequeño de firmas, entre las cuales se realizan trabajos en conjunto, existe coordinación para alcanzar participación y liderazgo en los mercados internacionales (Bongiovanni *et al.*, 2010).

La industria, a su vez, está interesada en hacer un seguimiento de los cultivos para asegurarse que la calidad del maní sea óptima y pueda cumplir con las normas sanitarias internacionales, en las últimas campañas la industria ha sembrado más del 80% del área por su cuenta, ya sea en campos propios o alquilados, para asegurarse la producción en tiempo y forma (Cámara Argentina del Maní, 2011).

Bongiovanni *et al.* (2012) afirma que el clúster manisero no compite por precios, lo hace por mejoras tecnológicas traducidas en innovaciones, introducción de aspectos referentes al *marketing mix*, incluyendo conceptos como publicidad, imagen, marca contribuyendo a la mejora de la calidad y colaborando en acciones conjuntas entre el sector público y el privado.

Bongiovanni *et al.* (2012) citando a Izquierdo *et al.* (2007) plantean a la adopción de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) como factor de creación de ventajas competitivas para los productores y procesadores a través de la diferenciación de sus productos, lo que se traduce en un agregado importante de valor.

Sumado a lo anterior, se presenta una denominación de origen para el maní, “Córdoba *Peanuts-Pure Delicatessen*” resaltando una vez más los atributos nutricionales, sanidad y seguridad alimentaria. (Bongiovanni *et al.*, 2010).

Para el mercado interno, el desafío que propone Bongiovanni *et al.* (2012) es mejorar los niveles de consumo, para generar una demanda más estable y menos riesgosa.

En la provincia de La Pampa, López (2011) observa una inserción del complejo al clúster manisero desarrollado en la provincia de Córdoba, evidenciándose con la expansión de la superficie cultivada y las relaciones comerciales vigentes. Según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2017), para la campaña 2015/16, La Pampa registró una superficie implantada de 14.100 ha, una superficie cosechada de 11.800 ha y un rendimiento promedio de 3.869 kg/ha.

Tabla N° 6: Comparación de distintas variables productivas del sector manisero.

Campaña	Total País	Córdoba	La Pampa	San Luis
2015/16				
Sup. Sembrada (ha)	370.000	333.770	14.100	9.950
Sup. Cosechada (ha)	342.000	309.670	11.800	9.950
Producción (t)	1.000.000	902.294	45.650	42.075

Rendimiento (kg/ha)	2.900	2.914	3.869	4.229
------------------------	-------	-------	-------	-------

Fuente: elaboración propia en base a estimaciones del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2017).

Si observamos la tabla N° 6 La Pampa es la segunda provincia productora de maní, la superficie sembrada representa el 3.8 % del total país y la producción un 4.56 %.

Desde el Ministerio de la Producción de la provincia de La Pampa (2010) alertaron sobre la alta susceptibilidad de los suelos a la erosión eólica por las características de la cosecha (arrancado del grano de maní), estas prácticas hacen que se presenten riesgos de degradación al quedar el suelo desprovisto de cobertura. Por ello, el Consejo Asesor de la Ley de suelos de la provincia ha recomendado determinadas prácticas agrícolas para la realización del cultivo de maní en La Pampa.

En 2011, el Ministerio de la Producción resolvió, para la campaña 2011/2012 del cultivo de maní, la “registración obligatoria (Planillas de registro y Guía para la elaboración de plan de manejo) en las Municipalidades o Comisiones de Fomento, en el que se establezca el cultivo. La presentación del Plan de Manejo para su aprobación, será avalada a través de la firma de un profesional Ingeniero Agrónomo, matriculado en la provincia de La Pampa”.

A lo largo de los últimos años, la producción y el consumo de maní han aumentado en el mundo. Argentina acompañó esta evolución, sustentando su desempeño principalmente en productividad, calidad y sinergias asociativas entre las agroindustrias concentradas geográficamente. El posicionamiento internacional del complejo manisero argentino está basado en la diversificación y el agregado de valor, principalmente en el maní confitero, donde Argentina es el principal exportador. La competitividad del complejo está basada en las innovaciones en el sector primario e industrial. Los desafíos del sector se centran

principalmente en aumentar la cantidad y estabilidad de la demanda interna. La provincia de La Pampa cuenta con un sector incipiente, principalmente orientado a la producción primaria. Actualmente no se han encontrado estudios de complejo que analicen cuales son los factores que condicionan específicamente la competitividad en La Pampa.

El presente Trabajo Final de Graduación se centra en el estudio de los factores que condicionan o potencian la competitividad del complejo agroalimentario del maní en la provincia de La Pampa. La pregunta orientadora del problema es ¿cuáles son las variables o factores competitivos que condicionan y potencian el negocio del maní en la provincia de La Pampa?

3.- OBJETIVOS

3A. OBJETIVO GENERAL

Identificar y jerarquizar los principales factores y variables que condicionan la competitividad del complejo agroalimentario del maní en la provincia de La Pampa.

3B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Identificar, caracterizar y cuantificar los actores sociales que participan en el negocio del maní en la provincia de La Pampa.
- 2) Analizar los factores y variables competitivos en el complejo en general;
- 3) Identificar puntos críticos y de apalancamiento.

4.- MATERIALES Y MÉTODOS

4A. MARCO TEÓRICO

4A1. COMPETITIVIDAD SISTÉMICA EN COMPLEJOS AGROALIMENTARIOS

El concepto *complejo* comprende el ciclo de etapas y características de un sistema comercial referidos a un producto o conjunto de productos claramente determinados. “El complejo configura el subsistema de un sistema más amplio... por consiguiente, también se puede visualizar el conjunto de los complejos agroindustriales como conformando la totalidad del sistema agroalimentario” (Teubal y Rodríguez, 2010, p 57.). Cuando la referencia es a alimentos se trata de un *Complejo Agroalimentario* (CAA); cuando considera a todas las producciones de origen agrario, la denominación pasa a ser *Complejo Agroindustrial* (CAI), ya que además de alimentos incluye fibras, cueros, maderas, etc. y sus manufacturas (Cátedra de Soberanía Alimentaria FAUBA, 2012).

Porter (2003) plantea que una forma de mejorar el ambiente de negocios es por la formación de grupos o complejos productivos que intervienen en la producción de un conjunto dado de bienes (también llamados conglomerados) en un campo económico específico. Estos complejos productivos pueden estar conformados por compañías, abastecedores, proveedores de servicios, asociaciones de negocios e instituciones públicas y privadas de toda índole, geográficamente cercanos (o no) e interconectados, y enlazados por elementos comunes y complementarios (CEPAL, 2001).

Gutman y Recca (1998) definen a las cadenas agroalimentarias, concepto proveniente de la visión de los *agribussines*, como concatenaciones técnicas y económicas que existen entre etapas productivas, su concepto suele ser utilizado como sinónimo de complejo agroalimentario, organizaciones jerárquicas donde todos son intermediarios de algo, salvo el consumidor. Es un sistema de actividades organizadas para el traslado físico y jurídico de los

bienes, con inversiones, especialistas e información, generalmente reguladas por un marco institucional (Gutman y Recca, 1998).

Existen dos dimensiones del entorno empresarial que condicionan la competitividad: el macro ambiente, (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, ecológico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural (Baena *et al.*, 2003).

Tomando como referencia los trabajos citados, entendemos a los complejos agroalimentarios como conglomerados o conjuntos de empresas que conforman un sistema agroalimentario (si involucra alimentos) y/o agroindustrial (si involucra productos manufacturados). Cuentan con compañías abastecedoras, proveedores de servicios, instituciones públicas y privadas, etc., interconectados entre sí que producen materias primas, elaboran, los transforman, distribuyen y consumen productos. Estos complejos compiten, y por lo tanto están condicionados por factores necesarios de estudiar y analizar de manera objetiva.

Iturrioz (2008) hace referencia a indicadores de competitividad, poniendo énfasis en los factores estructurales como “diferenciación técnica y comercial del producto, el desempeño exportador, la calidad, factores organizativos e institucionales” (Benitez Riech y Cruz Gonzales, 2004). Según Iglesias (2001) la competitividad es un término dinámico, muy relacionado al concepto de complejo agroalimentario-agroindustrial. El autor plantea la necesidad de preguntarse cuáles son los determinantes que la generan, aquellos que incrementan su desarrollo en el tiempo y espacio, y aquellas que la limitan.

Los diferentes enfoques sobre competitividad en complejos pueden ser clasificados en tres grandes grupos (Obschatko, 1993; Ferraz *et al.*, 1997):

- Vista como un desempeño, se denomina *revelada*. La participación de las exportaciones de la empresa o conjunto de empresas (industria) en el comercio internacional aparece como su indicador más inmediato.
- Vista como eficiencia y es denominada *competitividad potencial*. Lo que se busca de alguna manera es traducir la competitividad a través de la relación insumo-producto practicada por las empresas. Se establecen indicadores comparativos de costos y precios, coeficientes técnicos (de insumo-producto u otros) o productividad de los factores.
- *Competitividad sistémica*, donde los factores sociales, políticos e institucionales son tenidos en cuenta a igual nivel que los económicos.

Para Rojas y Sepúlveda (1999) la competitividad se basa en la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria localizada espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjero, por medio de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad. Los factores regionales competitivos a tener en cuenta a nivel territorial son según Chavarría, Rojas y Sepúlveda (2002):

- El entorno, relacionado con los condicionantes que producen ventajas o desventajas en las actividades regionales haciendo hincapié en las económicas. Se distinguen dos principales, por un lado, el marco institucional referido al cambio en las reglas internacionales de negociación que condicionan el comportamiento de las empresas en un territorio. Por otro lado, la competitividad en el comercio internacional influenciado por la globalización, nuevas tecnológicas e innovaciones en los procesos industriales.

- Disponibilidad y calidad de los factores: a) tecnología: la inversión en investigación y desarrollo que se incorpore a la tecnología de una industria determinará sus ventajas competitivas; b) recursos humanos: la competitividad se puede aumentar si se dispone de personal capacitado con tendencia a la incorporación continua de conocimientos técnicos referidos a los procesos productivos; c) recursos naturales: la competitividad se da, en este ámbito, por la sustentabilidad o sostenibilidad de los mismos; d) infraestructura: la competitividad se aumenta cuando las empresas logran relacionarse o adoptar adecuadas infraestructuras tanto físicas como tecnológicas. El Estado es un actor fundamental que contribuye a la formación de infraestructura básica en cualquier territorio, por ejemplo, agua potable, tendido eléctrico, etc.
- Condiciones de la demanda interna: las exigencias de los consumidores tanto a nivel meso como macro, determinan que las empresas mejoren su competitividad, por ejemplo, haciendo hincapié en la calidad ofrecida.
- Sectores de apoyo y relacionados: a través de éstos la competitividad se mejora cuando se facilitan distintos tipos de apoyos, entre los cuales podemos mencionar, servicios de capacitaciones para estimular las innovaciones, apoyo económico o financiero, etc.

En el presente trabajo se entiende por competitividad a la forma que un complejo emplazado en un territorio determinado amplía y mejora su participación en el mercado nacional e internacional. Teóricamente se encuentra condicionada por al menos cuatro factores principales que poseen indicadores propios: el entorno, la calidad y cantidad de factores, las condiciones de la demanda y los sectores de apoyo y relacionados.

4B. MARCO METODOLÓGICO

4B1. ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de la planeación estratégica que permite identificar los factores generales del entorno que van a afectar un negocio o empresa y que van a generar determinados cambios (Johnson, Scholes y Whittington 2006). Estos factores son: Políticos, Económicos, Socio-Cultural, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL).

Según Johnson, Scholes y Whittington (2006), esta herramienta contiene los aspectos: a) político (estabilidad del gobierno, política fiscal, reglamentos sobre comercio exterior y políticas de bienestar); b) económico (ciclos económicos, tendencias del PBN, tipos de interés, oferta monetaria, inflación, desempeño, renta disponible); c) socioculturales (demografía, distribución de la renta, movilidad social, cambios del estilo de vida, actitudes hacia el trabajo y el ocio, consumismo, nivel de educación); d) tecnológicos (gasto público en investigación, atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico, nuevos descubrimientos/desarrollos, rapidez de la transferencia tecnológica y tasa de obediencia); e) ecología (leyes de protección medioambiental, residuos y consumo de energía); f) legal (legislación sobre la competencia, legislación laboral, salud y seguridad y seguridad de los productos).

4B2. MODELO DE RIVALIDAD AMPLIADA.

Según Porter (2004) las empresas están insertas en industrias donde intervienen diferentes actores, por lo cual se generan relaciones entre ellos que estimulan a la creación de ventajas competitivas. La estructura que surja determinará las reglas de juego, pero también las estrategias a llevar a cabo, poniendo énfasis en localizar el sector en la industria donde tenga

una posición adecuada para la defensa de esas fuerzas o la posibilidad de influenciarlas para obtener beneficios (Porter, 2004).

La intensidad con que se compita dependerá de las cinco fuerzas que se encuentran presentes (Porter, 2004):

1. El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores.
2. El ingreso potencial de nuevos competidores.
3. La presión de los sustitutos.
4. La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.
5. El poder de negociación que ejercen los proveedores.

Para Bongiovanni *et al.* (2010) según sea el dinamismo que tengan esas fuerzas, será la rentabilidad que se obtenga en el sector, teniendo en cuenta que los factores más riesgosos son los que imprimen dinamismo.

Otro punto de vista lo plantea Llaver (2011), considerando que al trabajar con las cinco fuerzas una empresa puede saber dónde está posicionada en la industria, cuáles son las potenciales actividades a llevar a cabo, pero también permite analizar la conveniencia o no de ingresar en dicha industria.

En el presente trabajo las fuerzas se definen siguiendo al autor principal (Porter, 2004):

- El poder de negociación de los clientes o consumidores hace referencia, al grado en el que ellos pueden forzar a la industria a que reduzca un precio, mejore la calidad o los servicios prestados. Algunos aspectos que se tienen en cuenta a la hora de analizarlos es el grado de concentración que tienen, el volumen de compra que manejan, entre otros.
- El ingreso potencial de nuevos competidores puede generar que disminuyan los precios o aumenten los costos de las empresas pertenecientes a esa industria y dependerá de las barreras de entrada que estén presentes, pero también de las respuestas potenciales

probables de cada una de las empresas. Puede suceder que se entre en una industria mediante la adquisición de otra para obtener una posición en el mercado.

- La presión de los sustitutos la encontramos cuando existen en la industria otros productos que realicen la misma función que el que se encuentra en ella, éstos limitan los rendimientos potenciales del sector dado que imponen un límite a los precios que se pueden poner en la industria. Por lo que plantea como posibilidad de contrarrestarlos hacer acciones colectivas de la industria.
- La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales se produce como forma para alcanzar una posición determinada mediante diversas acciones como competencia por precios, introducción de nuevos productos, garantías a los clientes tomados como oportunidades. Teniendo en cuenta que cada actividad que se lleve a cabo tendrá su consiguiente represalia.
- El poder de negociación que ejercen los proveedores a los participantes de una industria se produce cuando aquellos amenazan con aumentar los precios, disminuir las calidades que ofrecen y que tienen ciertas características como concentración de las compañías, importancia del producto provisto por los proveedores, entre otros.

Bongiovanni *et al.* (2010) postula que un análisis profundo de un sector de la economía exige una extensa investigación, encuestas a clientes, proveedores, competidores e informantes calificados.

4C. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

En el presente trabajo se revisará toda la información secundaria disponible, principalmente se tendrán en cuenta los datos provenientes de los organismos públicos, nacionales y provinciales,

de las cámaras empresarias vinculadas, de los trabajos científicos-técnicos publicados y de las bases de datos estadísticas de organismos multilaterales.

Para triangular y validar la información se realizarán entrevistas semi-estructuradas a agentes calificados y actores sociales representativos del complejo agroalimentario-agroindustrial del maní de La Pampa. Las preguntas se orientarán a la identificación de puntos críticos (aquellos que condicionan la competitividad) y de apalancamiento (aquellos que potencian la competitividad).

El trabajo se desarrollará en etapas iterativas, proceso que permitirá profundizar la información y mejorar la calidad del análisis. Con la información secundaria recolectada se hizo una primera aproximación al estado de situación competitiva del complejo bajo estudio, principalmente ordenando la información en la herramienta PESTEL. Con esta información se identificaron los actores sociales relevantes y los agentes calificados provinciales. A partir de la identificación se construyeron y validaron entrevistas semi-estructuradas para profundizar la información disponible y avanzar en la identificación de los factores que condicionan y potencian la competitividad del complejo. Con la información primaria se retroalimentó la herramienta PESTEL y se construyó el modelo de rivalidad ampliada. Por último se identificaron los principales puntos críticos y de apalancamiento del complejo.

5.-RESULTADOS

5A. MODELO PESTEL

5A1. POLÍTICO

- Política Fiscal: los precios agrícolas que recibe el productor pueden ser influidos por decisiones en la política fiscal que tome el Gobierno, algunos de los ejemplos pueden ser: infraestructura básica como caminos rurales que reduzcan el costo de transporte, instalaciones portuarias, nuevas variedades de cultivos, etc. A su vez, estas inversiones influyen sobre los precios agrícolas, al aumentar la oferta en el mercado. Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación (2004).

Sánchez y Saravia (2012) hacen distinción sobre los principales tributos en la comercialización, comenzando con el impuesto a las ganancias distinguiendo dos tipos de sujetos, personas físicas y sucesiones indivisas y las sociedades. Para la primera este impuesto es progresivo (según tabla preestablecida) y para las restantes es proporcional (35%).

En la última actualización vigente de tributos a nivel Nacional, la Dirección Nacional de Investigación y Análisis Fiscal (2016), para las personas físicas la alícuota se determina aplicando a la ganancia neta sujeta a impuesto (ganancia neta menos deducciones personales) una tasa progresiva que contiene 7 tramos y va desde el 9% al 35%. Las empresas alcanzadas por este impuesto son: sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, en comandita simple y por acciones fideicomisos y fondos comunes de inversión. La alícuota se determina aplicando a la ganancia neta un 35%.

El impuesto al valor agregado, según la Dirección Nacional de Investigación y Análisis Fiscal (2016) recae en todas las fases de los ciclos de producción y distribución y las prestaciones de servicios. La alícuota general es del 21 %, para el caso de cereales y oleaginosas de reduce al 10,5%.

En la provincia de La Pampa, existen tributos específicos como los enunciados en la Dirección General de Rentas (2016) a través de la Ley N° 2968 vigentes para el año 2017. El impuesto inmobiliario plantea diferentes alícuotas, expresadas en porcentaje, para cada una de las ubicaciones en el territorio de la provincia y su base imponible es la valuación de cada inmueble.

El impuesto sobre los ingresos brutos para actividades de agricultura que al finalizar el ejercicio 2016 no supere la suma de \$200.000.000 será del 1% sobre los ingresos brutos. Para el caso de la comercialización de cereales y oleaginosas será de 2,5 o/oo (dos con cincuenta por mil). Las empresas industrializadoras de bienes (transformación física, química o física-química en su forma y esencia) están exentas de pagar ingresos brutos (Dirección General de Rentas, 2016).

Otro tributo específico de la provincia de La Pampa enmarcado en el Código Fiscal es el impuesto de sellos que, según el artículo N° 230 de dicho código estarán sujetos los actos, contratos y operaciones de carácter oneroso, formalizados en el territorio de la Provincia. También para el caso de operaciones de compra-venta de cereales y oleaginosas cuya alícuota es del 4 o/oo (cuatro por mil) (Sanchez y Saravia, 2012)

Por otra parte, la Dirección General de Rentas (2013) perteneciente al Ministerio de Hacienda y Finanzas de la provincia de La Pampa estableció el decreto N° 165/13 de la obligatoriedad de intervención de las cartas de porte y en su artículo N° 3 la obligatoriedad de intervención de las cartas de porte para el transporte automotor de granos circulando dentro de la provincia. Y su artículo N° 8 cuando ingresen cargas de granos desde otras provincias deberá efectuarse una intervención preliminar de las cartas de porte para el transporte automotor de granos.

Para el caso de la Provincia de La Pampa, el Director General de Agricultura, denominado funcionario 1, dio explicaciones acerca de las posibles sanciones en que incurrirían los responsables de la producción si no cumplieran con los requisitos exigibles para cultivar maní en la provincia, para lo cual expuso que las mismas son previstas por Ley y de tipo económica.

La Agroindustria n°1 hizo hincapié en el beneficio que obtienen por estar inmersos en esta actividad que es la exención del impuesto a los ingresos brutos, además de tener que abonar los tributos que son comunes para cualquier empresa procesadora como IVA, IIBB, ganancias, etc.

Por otro lado, también se les preguntó sobre los tributos que deben abonar por desarrollar la producción de maní, a lo que el técnico 1 respondió que deben abonar la guía municipal (que no difiere del resto de los cultivos), obleas para salir de la provincia que sí tienen un costo mayor al de los cultivos tradicionales y por último presentar los planes de manejos y honorarios del colegio generan un costo adicional. Su colega, técnico n°2, coincidió con estos aspectos.

- Reglamentos sobre comercio exterior: Durante el 2016 las exportaciones registraron comportamientos heterogéneos, por un lado, los cereales y carnes y el Resto de Productos Primarios (PP) y las Manufacturas de Origen Agropecuario (MOA) se estabilizaron en niveles elevados. La disminución y eliminación de las retenciones, el fin de las restricciones bancarias, la eliminación de los cupos y registros de operaciones de exportación (ROE) y la quita total de derechos de exportación para granos y oleaginosas (salvo para la soja) pasaron a ser una declaración jurada de venta al exterior (Banco Central de La República Argentina, 2017).

Estos datos son de suma importancia ya que como se citó en los antecedentes sobre el tema, nuestro país, según la Cámara Argentina del Maní (2012) exporta alrededor del 80 % de su producción. Sus principales compradores fueron, en 2015/2016, Países Bajos, Rusia, Argelia, entre otros. Además, Argentina posee una cuota arancelaria de maní confitería con EEUU que comenzó en 1995 con 26.341 t y actualmente ascendió a 43.901 t, también se destaca la cuota de pasta de maní que en los últimos cinco años promedió 2.219 t. (Buryaile *et al.*, 2016).

El funcionario 1 aseguró que a nivel de políticas Nacionales se han reducido los derechos de exportación, en coincidencia con la información expuesta anteriormente.

5A2. ECONÓMICO

- Ciclos Económicos: El Índice Líder de Actividad (ILA) que redacta el BCRA todos los meses tiene por objetivo anticipar los puntos de giro o cambio de fase del ciclo económico. Está compuesto por 10 series reales, financieras y de expectativa que suelen reflejar el comportamiento cíclico del Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) elaborado por el INDEC.

Los resultados calculados desde marzo de 1994 a diciembre de 2016 muestran que la economía argentina pasó por 7 etapas recesivas, la última fue iniciada en agosto de 2015.

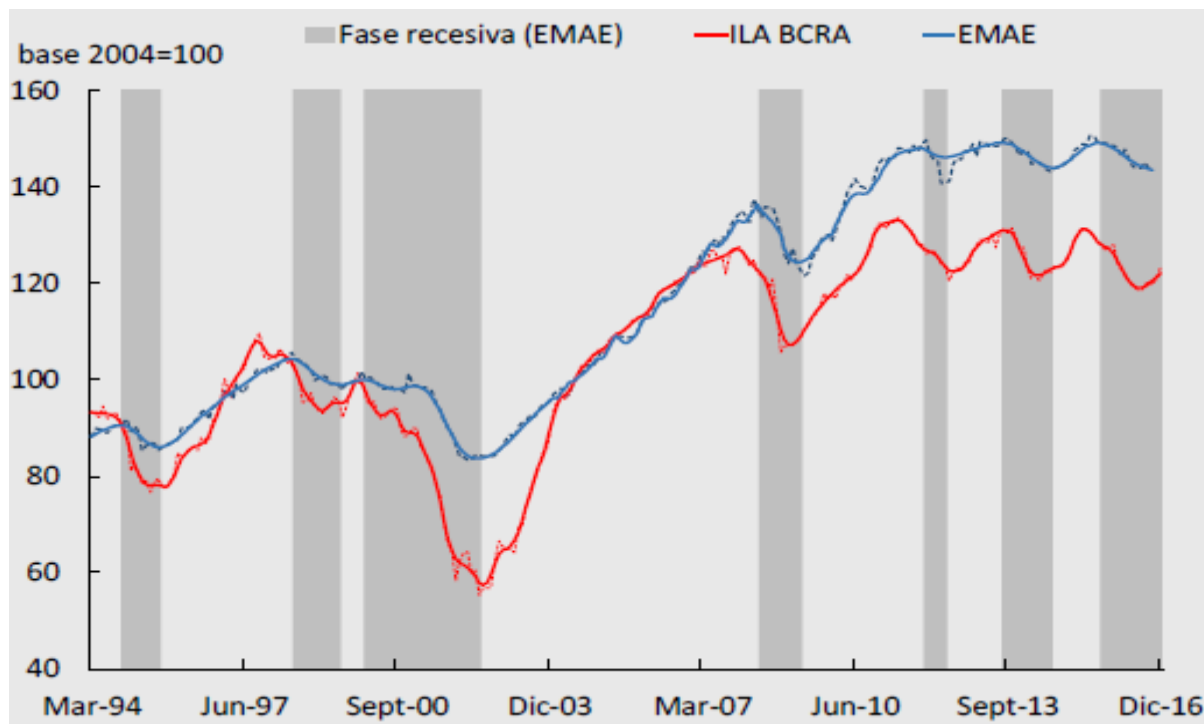


Figura N°2: Actividad Económica. ILA y EMAE.

Fuente: BCRA.

Para el caso de ILA se han asignado puntajes del 0 al 10, donde éste último significa el cumplimiento de todas las condiciones para revertir el ciclo económico. Cuando el puntaje conjunto supera el 6, existe una alta probabilidad de que la economía esté frente a una nueva fase, pero si supera el puntaje a 8, significa que las señales de que esto no ocurrirá son falsas.

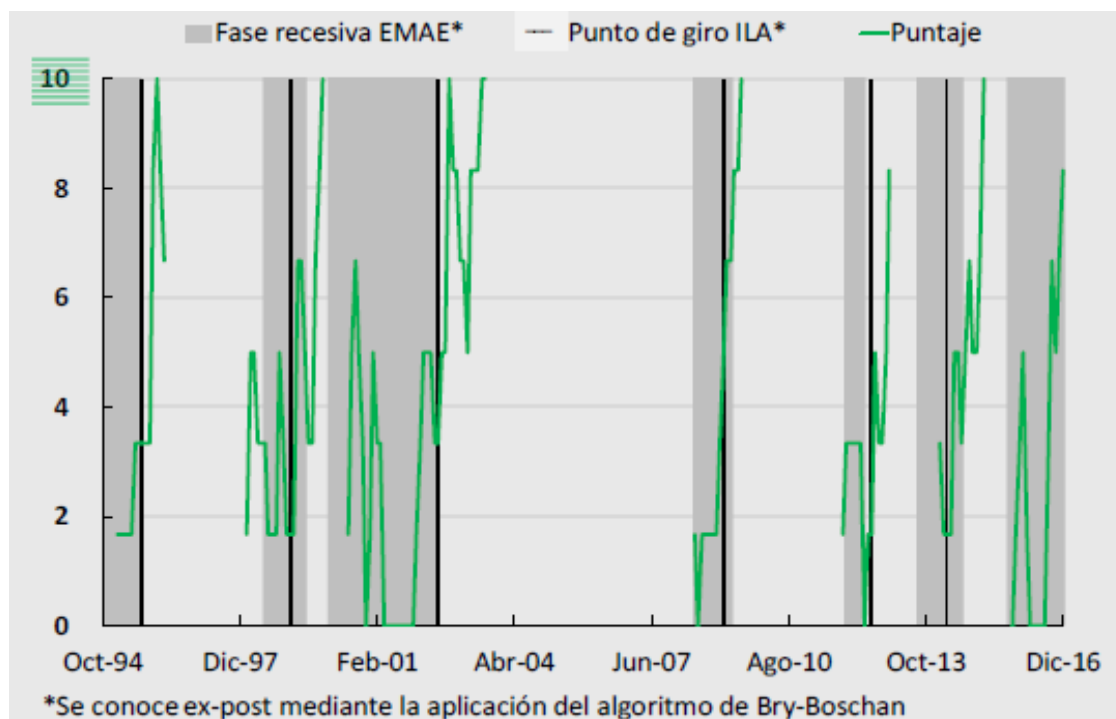


Figura N° 3: Puntuación del conjunto de criterios del ILA. Salidas de recesión.

Fuente: BCRA.

A modo de cierre, con los datos extraídos en diciembre de 2016, el sistema de señales de ILA, asignó un puntaje superior a 8, lo que significa que el nivel de actividad económica inició un proceso de recuperación. Banco Central de la República Argentina (2017).

- Tipos de Interés: el Banco de La Pampa ofrece una línea de Crédito Compre Pampeano, para diferentes líneas de producción. Para financiar la compra de Bienes de Capital y Capital de Trabajo cuyos beneficiarios deben ser productores agropecuarios, industrias, etc. (radicadas o no en la provincia de La Pampa), con una máxima financiación de \$1.500.000 o hasta el 100% de las facturas presentadas netas de IVA. El plazo es hasta 48 meses, con hasta 6 meses de gracia para capital. La Amortización dependerá del producto a financiar y puede ser en forma mensual, trimestral o semestral. La tasa de interés aplicada es variable y depende de la tasa encuesta para operaciones a plazo fijo en pesos a 30/59

días publicada por el BCRA más 6 puntos porcentuales. También existen bonificaciones a cargo provincia, que dependen de la tasa encuesta del BCRA y se expresan en bonificaciones proporcionales a la mencionada (Ministerio de la Producción de la provincia de La Pampa, 2017).

Por otro lado el Banco Nación, a través de los créditos para la adquisición de bienes de capital lanzó una nueva línea de crédito para el desarrollo integral de las PYMES con una tasa de interés del 7% anual para empresas, bajo cualquier forma, que desarrollen actividades en los sectores agrícola, ganadero y de servicios agropecuarios. La modalidad es en dólares estadounidenses; la proporción del apoyo es hasta el 80% del valor de compra excluido el IVA, el plazo es hasta 5 años, el monto máximo por usuarios o grupo económico es hasta U\$S 500.000; garantía: prenda fija con registro en primer grado sobre el bien que se adquiere. Las amortizaciones son en cuotas mensuales, trimestrales o semestrales; el pago de la primera cuota podrá efectuarse como máximo a los 12 meses de formalizada la operación (Banco de la Nación Argentina, 2017).

- Inflación: en el segundo semestre del 2016 se registró una inflación menos a la del semestre anterior. La inflación fue del 1,4% promedio mensual, medida por el Índice de Precios al Consumidor del Gran Buenos Aires del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Por su parte la inflación anual acumulada cayó desde un 25,1 % en el primer semestre de 2016 a 9,2 % en el segundo.

El Banco Central de la República Argentina ha mantenido una política de sesgo antiinflacionario, a través de una tasa de interés positiva en términos reales por lo que fija su tasa de política monetaria de manera que sea superior a la tendencia esperada de la inflación para el período correspondiente (Banco de la República Argentina, 2017).

- Desempeño: la economía mostro una continuada recesión en el tercer trimestre del 2016, por el contrario, para el cuarto trimestre del mismo año, el Indicador Líder de la Actividad Económica del BCRA, señala que la actividad económica habría iniciado una fase de expansión. Sectores que suelen liderar el ciclo económico, como el agro, la construcción y la industria, mostraron sus primeros indicios de reactivación. El consumo de los hogares mejoró a partir de la desinflación y de las medidas de fortalecimiento de los ingresos, contribuyendo a impulsar la recuperación de la economía (Banco Central de la República Argentina, 2017).

El funcionario 1 aclaró que no se encuentran en vigencia tipos de incentivos para estimular la producción, mencionando la renta por el arrendamiento como uno posible ya que los productores lo verían como una herramienta financiera.

Por otro lado, tanto el técnico n° 1 como el técnico n°2 entrevistados, coincidieron con el funcionario que no existen incentivos para la producción, y a su vez el técnico n°1 añadió al arrendamiento como un incentivo privado del productor con valor económico. Por su parte el técnico n°3 agregó que, en la parte privada, existen empresas que generan incentivos de producción como por ejemplo bonificaciones por calidades de trabajo, por rendimiento y por calidad final de maní.

5A3. SOCIOCULTURAL

- Consumo: De acuerdo a estudios realizados por el BCRA, en el tercer trimestre del año 2016 se registró una disminución del consumo privado del 0,3 %, sus principales causas fueron, entre otras cosas, una debilidad del mercado laboral y de los salarios reales. Por su parte, la inversión mostró un comportamiento similar al anterior, contrayéndose 2,2 %. Por otro lado, el consumo público evidenció un incremento significativo del 3,7 % y fue el

único componente de la demanda que se expandió interanualmente (Banco Central de La República Argentina, 2017).

Estimaciones 2015-2016 afirman que en Argentina se consumieron 0.22 millones de t. (Buryaile *et al.*, 2016).

La Agroindustria 1 comentó que sus principales compradores son minoristas distribuidores y mayoristas y el principal destino es la Patagonia y el centro del país, por su parte en la provincia de La Pampa se va afianzando favorablemente el consumo.

Por otra parte, el funcionario 1 opinó que no se ha afianzado el consumo aún por cambio en los gustos y que debería hacerse una campaña para impulsar su instalación y el técnico 1 manifestó, por un lado, la mala prensa que tiene el aceite y, por el otro, que la única presentación que tiene a nivel interno es como “snack”.

Por otro lado, el técnico 3 se refirió al mismo tema diciendo “Yo creo que el consumo de maní en forma habitual no se termina de consolidar por falta de marketing, por calidades, por precio y hasta falta de costumbre, posiblemente el maní que se consume en el país no sea de la calidad que se destina a exportación y los productos como aceite de maní, manteca de maní, entre otros, no se los promociona ni tampoco son de uso habitual”.

5A4. TECNOLÓGICO

- Gasto público en investigación: desde el Ministerio de Ciencia y Tecnología se ha desarrollado el Plan Argentina Innovadora 2020 que se ha denominado Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PNCTI). El proceso de elaboración tiene como rasgo distintivo la ardua participación de instituciones y referentes individuales, algunos de ellos son: organismos de ciencia y técnica, universidades, autoridades provinciales de ciencia y tecnología, sector privado, etc. El objetivo general consiste, a grandes

rasgos, en impulsar la innovación productiva inclusiva y sustentable sobre la base de la expansión, el avance y el aprovechamiento de las capacidades científico-tecnológico nacional, incrementando la competitividad de la economía, mejorando la calidad de vida de la población, en un marco de desarrollo sustentable. Uno de los puntos donde hacen foco es la Agroindustria, la innovación y el conocimiento permiten generar las condiciones para desarrollar esquemas productivos más diversificados y sustentables, alentar la oferta de servicios especializados y densificar la red de proveedores. Con todo esto, Argentina seguirá fortaleciendo su liderazgo como productor de alimentos y de otros productos derivados de la agricultura con más valor en origen y una mayor cantidad de puestos de trabajo.

- Atención del Gobierno y de la industria al esfuerzo tecnológico: uno de los organismos públicos más importantes en la creación de tecnologías para las industrias, el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), tiene como misión brindar, para el sector de cereales y oleaginosas, apoyo técnico y facilitar transferencia de tecnología al sector productivo promoviendo la innovación tecnológica, seguridad en los productos y generación de empleo sustentable, entre otros. Promoviendo también, que las cadenas de valor se inserten competitivamente en el mercado mundial. Como ejemplo puede destacarse en el sector oleaginoso, el apoyo a la industria, los fabricantes, exportadores, mediante ensayos y asesoramiento al sector en todos los eslabones de la cadena (INTI, 2017).

Por otro lado, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, brinda orientación y asesoramiento de las herramientas financieras de financiamiento destinadas a actividades que involucren la modernización tecnológica mediante la

asistencia de un profesional (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2017).

En la provincia de La Pampa, según el funcionario 1, no hay definida una partida presupuestaria específica para la investigación y desarrollo de la producción de maní, pero todos los años hay un contacto con dos técnicos que hacen evaluaciones de los lotes comparándolos con alfalfa en cuanto a características físicas y químicas, antes de la siembra, después del arrancado y cuando se establece el cultivo de cobertura.

- Nuevos descubrimientos/desarrollo: en el mes de mayo del año 2016 se creó en la ciudad de Córdoba el Centro Científico-Tecnológico Argentino del Maní como institución que facilitará la coordinación entre los actores que integran la cadena de valor a través de una red de alta tecnología que promoverá iniciativas de investigación, desarrollo e innovación para generar valor agregado y fabricación de nuevos productos que contribuirán al desarrollo regional, la creación de empleo y el crecimiento económico.

5A5. ECOLÓGICO

- Leyes de protección medioambiental: el Ministerio de la Producción de la Provincia de La Pampa, la Resolución N° 561 del año 2010, fijó un registro de inscripción de planes de manejo de cultivos agrícolas con inscripción obligatoria.

Para el caso del maní, las empresas deberán presentar documentación como: contrato de arrendamiento, plan de manejo avalado y firmado por un Ing. Agrónomo matriculado en La Pampa o Córdoba. Todas estas iniciativas están bajo la Ley 2139 “que declara de Interés Público el Uso Sustentable del Recurso Suelo”.

Con posterioridad a la inscripción, se hace la constatación para ver de qué modo se hizo ese cultivo de maní, dentro de esas pautas de manejo se fija que el cultivo se tiene que hacer

en franjas alternadas con un sembrado protector que puede ser de sorgo o maíz. El ancho de la franja para proteger que el suelo no se vuele debe tener un mínimo de 10 metros de ancho, mientras que la franja de maní debe tener un máximo de 40 metros. Después, al ver que existen suelos con una determinada capacidad productiva, el profesional puede solicitar una ampliación que va más allá de los 40 metros, de manera que el Ministerio de la Producción debe emitir otra Resolución (706/12) donde si el técnico presenta a través de un Laboratorio un análisis edafológico físico químico de materia orgánica y de textura, en función de los datos que en esos datos de análisis de textura se pueda establecer, se puede aprobar un ancho de franja de maní hasta un máximo de 100 metros.

Según el técnico 1 y el 2 las empresas tienen en cuenta las buenas prácticas agrícolas y a su parecer son eficientes y dan resultado.

El técnico 3, también coincide en la utilización de las buenas prácticas agrícolas y agrega “nosotros realizamos el cultivo conforme lo indica la resolución ministerial vigente. Mi visión con respecto a las buenas practicas es que algunas de ellas son eficientes y cumplen un rol importante, como los cultivos de cobertura pos cosecha del maní, ahora hay otras exigencias como el cultivo en franja que no cumple ninguna función, complican el manejo de ambos cultivos, y generan sobre el lote una complejidad”

Por otro lado, la agroindustria 1 está en proceso de incluir las buenas prácticas de manufactura y los HACCP, pero no han podido calificar para las normas ISO aún.

- Residuos y consumos de energía: en su publicación sobre huella hídrica de la cadena del maní en Argentina, el INTA Manfredi, Mercedes y el INTI Regional Córdoba, como resultado se puede decir que la industria manisera argentina presenta valores competitivos de su huella hídrica si se lo compara con otros países ya que es un cultivo que se realiza en seco y sin fertilización. Bongiovanni (2015).

Por el lado de la agroindustria 1, los niveles de descarte de cáscaras no son significantes, las cantidades de cáscara se destinan a los productores sin valor comercial.

5A6. LEGAL

- Legislación sobre la competencia: una de las principales herramientas que existen para la protección de la calidad de origen de los productos, es la Denominación de Origen, y uno de los productos a los que se le aplicó es el maní en la provincia de Córdoba, dando como resultado la denominación “Maní de Córdoba” un sello distintivo de origen, calidad, características y condición que identifica exclusivamente al maní cultivado dentro del territorio de la Provincia de Córdoba que le confiere ventajas comerciales como: participación en ferias, misiones comerciales, etc., publicitar productos mencionando la DO, entre otros.
- Legislación Laboral: (Bongiovanni *et al.*, 2012) plantea como parte fundamental de toda empresa un ambiente de trabajo seguro y confortable para crear condiciones de sanidad e higiene en todos los procesos productivos y de la persona. Para ello se debe cumplir con un plan riguroso de control de la limpieza y la sanidad en todas las etapas del sistema: producción, cosecha, almacenamiento y transporte.
Aborda aspectos desde higiene y cuidado personal, haciendo hincapié en contar con elementos como lavatorios, duchas, espacios para alimentarse, cambiarse; se debe disponer de agua potable en espacios requeridos. Además de debe contar con elementos de seguridad y protección y una constante capacitación en torno a higiene e inocuidad de alimentos (Bongiovanni *et al.*, 2012).
- Seguridad de los productos: desde la Fundación Maní Argentino se elaboró una “Guía de buenas prácticas de Higiene y Agrícolas para la producción de Maní destinado al consumo

humano”, pautas necesarias para el mantenimiento de las características y calidad del producto, preservando el medio ambiente y promoviendo la responsabilidad social; todo ello en el marco de un esquema de producción sustentable que garantice la sanidad e inocuidad del alimento y la protección de los trabajadores y los recursos naturales. Aborda aspectos como contaminación, inocuidad, recursos e insumos, personal, entre otros.

Tabla N°7: comparación de variables PESTEL según tipo de información.

Características Variables	Información Secundaria	Información Primaria
P O L Í T I C A S	<p><u>POLÍTICA FISCAL</u></p> <p>Principales tributos nivel Nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuesto a las ganancias. • Impuesto al Valor Agregado <p>Tributos en La Pampa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuesto inmobiliario • Ingresos Brutos • Impuesto de Sellos • Cartas de Porte para transporte de granos. <p><u>REGLAMENTOS SOBRE</u></p> <p><u>COMERCIO EXTERIOR</u></p>	<p><u>Funcionario 1:</u> no existen incentivos a la producción, se aplican impuestos como la oblea para salir de la provincia, el monto que hay que pagar en Rentas para la realización del contrato de arrendamiento, y el alto costo que se tiene con el flete.</p> <p><u>Técnico 1:</u> no hay incentivos para la producción.</p> <p><u>Agroindustria 1:</u> en La Pampa la producción industrial está exenta de Ingresos Brutos.</p> <p>En cuanto a los impuestos que existen en la producción, el</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de cupos y registros de operaciones de exportación (ROE) • Quita total de derechos de exportación para oleaginosas (salvo la soja). 	<p><u>Técnico 1</u> enumera como principales a la guía municipal y a la oblea para salir de la provincia con un monto superior a otros cultivos, realización del plan de manejo de los lotes y los honorarios de los Ingenieros a cargo.</p> <p>Los tributos que paga la <u>Agroindustria 1</u> son los comunes a cualquier actividad.</p>
<p>E C O N Ó M I C A S</p>	<p><u>CICLOS ECONÓMICOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 1994-2016: siete etapas recesivas. • 2017: según estimaciones del BCRA a través del Índice Líder de Actividad (que tiene como objetivo anticipar cambios en la fase del ciclo) la economía entró en fase de recuperación. <p><u>TIPOS DE INTERÉS:</u></p>	<p><u>Funcionario 1:</u> no se encuentran en vigencia incentivos para estimular la producción.</p> <p><u>Técnico 1 y 2:</u> coinciden con el funcionario 1.</p> <p><u>Técnico 3:</u> las empresas del sector privados sí generan incentivos a la producción como bonificaciones por calidad, rendimientos, etc.</p>

	<ul style="list-style-type: none">• Banco de La Pampa: préstamos para adquisición de bienes de capital y capital de trabajo de hasta \$1.500.000 o el 100% de las facturas netas de IVA.• Banco Nación: créditos para la adquisición de bienes de capital para PYMES con una proporción del 80% del valor de compra sin IVA o un monto máximo de U\$S500.000. <p><u>INFLACIÓN:</u> segundo semestre 2016.</p> <ul style="list-style-type: none">• 1.4 % promedio mensual.• 9.2 % acumulada. <p><u>DESEMPEÑO:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Reactivación del sector agropecuario e industrial en el segundo semestre.	
--	--	--

S O C I O C U L T U R A L	<p><u>CONSUMO:</u> (tercer trimestre 2016)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Privado: disminuyó 0.3% • Público: aumentó 3.7% • 2015-2016: consumo de 0.22 millones de t de maní en Argentina. 	<p><u>Agroindustria 1:</u> el mayor consumo se registra en la zona patagónica, en el centro del país y en menor medida en las provincias del norte. Específicamente en la provincia de La Pampa el consumo se va afianzando cada vez más.</p> <p><u>Funcionario 1:</u> el consumo no se ha consolidado por cambios en los gustos.</p> <p><u>Técnico 3</u> refuerza con que el consumo de maní en forma habitual no se termina de consolidar por falta de marketing, por calidades, por precio y hasta falta de costumbre.</p>
T E C N O L O	<p><u>GASTO PÚBLICO EN INVESTIGACIÓN:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Argentina Innovadora 2020. <p><u>ATENCIÓN DEL GOBIERNO Y LA INDUSTRIA AL ESFUERZO TECNOLÓGICO:</u></p>	<p><u>Funcionario 1:</u> no hay presupuesto asignado para I+D en el negocio del maní, pero todos los años se contratan técnicos externos al Ministerio de la Producción que realizan estudios del suelo (características físicas y químicas)</p>

<p>G I C A S</p>	<ul style="list-style-type: none"> • INTI: apoyo técnico, transferencia de tecnología al sector productivo, seguridad en los productos, empleo sustentable. • Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva: financiación para modernización de tecnología. <p>NUEVOS <u>DESCUBRIMIENTOS/DESARR</u> <u>OLLO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2016: Creación del Centro Tecnológico Argentino del Maní en Córdoba. 	<p>comparando al maní con la alfalfa, antes de la siembra, después del arrancado y cuando queda establecido el cultivo de cobertura. Por otro lado, la Facultad de Agronomía realiza alguna investigación también orientada a las características del suelo.</p> <p><u>Técnico 3:</u> para la recolección de maní se necesita maquinaria especializada para lo cual también el personal debe conocer el manejo.</p>
<p>E C O L O G I</p>	<p><u>LEYES DE PROTECCIÓN</u> <u>AMBIENTAL:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 2139 (La Pampa): declara de interés público el uso sustentable del recurso suelo. 	<p><u>Funcionario 1:</u> actividades que se llevan a cabo para cumplir con la Ley de conservación de suelos y con el decreto que hace obligatoria la inscripción.</p> <p>Además, añadió que se tiene que presentar análisis de textura de</p>

<p>C A S</p>	<ul style="list-style-type: none"> Resolución N° 561: del 2010 (inscripción de planes de manejo para la producción de maní). 	<p>suelo y así mediante una determinada tabla tienen distintos anchos de franja, sino se asigna 40 m.</p> <p><u>Agroindustria 1</u> no posee productos para descarte en cantidades considerables, cuando esto sucede, principalmente con las cáscaras, se las entrega a productores locales sin costo alguno.</p>
<p>L E G A L E S</p>	<p><u>LEGISLACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Denominación de Origen “Maní de Córdoba”. <p><u>LEGISLACIÓN LABORAL:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Higiene y cuidado personal Elementos de seguridad y protección Capacitaciones en inocuidad de alimentos. Limpieza y Sanidad. <p><u>SEGURIDAD DE LOS PRODUCTOS:</u></p>	<p><u>Técnico 1:</u> utilización eficiente que hacen de las Buenas Prácticas Agrícolas en el cultivo de maní.</p> <p><u>Técnico 2:</u> la decisión de tener en cuenta a las BPA no es opcional sino una obligación y coincide en la eficiencia que conllevan.</p> <p><u>Técnico 3:</u> BPA eficientes (cultivos de cobertura) pero las franjas no.</p> <p><u>Agroindustria 1:</u> en proceso de implementar tanto las Buenas Prácticas de Manufacturas como</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de Buenas Prácticas de Higiene y Agrícolas para la Producción de maní con destino consumo. 	<p>las HACCP, pero aún no han logrado calificar para la utilización de las normas ISO.</p>
--	---	--

Fuente: elaboración propia.

Luego de haber entrevistado a diferentes actores de la cadena del maní, desde el sector público se contactó con el Director General de Agricultura, y desde el sector privado a diferentes Ingenieros Agrónomos responsables de unidades productivas dedicadas al cultivo de maní, además de haber tenido la posibilidad de recabar información perteneciente a la única planta industrializadora en la provincia.

Para ellos se elaboraron diferentes encuestas con preguntas de relevancia sobre cada sector en particular, para luego utilizar esa información en el armado de los modelos elegidos como se expone en los siguientes párrafos.

5B. FUERZAS DE PORTER

5B1. PODER DE NEGOCIACIÓN QUE EJERCEN LOS CLIENTES O COMPRADORES

Según la agroindustria 1, los principales compradores de sus productos son grandes minoristas, distribuidores y mayoristas, y por localización, la Patagonia y el centro del país se caracterizan por ser los que adquieren mayor volumen. Habiendo calculado su participación en el mercado arrojando un 30 % de sus ventas, logrando esto con variadas estrategias comerciales dependiendo de cada cliente y en especial el volumen que adquiere. Las formas de pago dependen, principalmente, del tipo y antigüedad.

Siguiendo con esta línea, con respecto al precio del producto final que coloca la agroindustria, se nos ha explicado que el más importante es el que forman a través de todos los procesos de transformación, que incluye componentes como materia prima, insumos, flete, manos de obra, rentabilidad, entre otros.

5B2. EL INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES

Con respecto a este tema, la agroindustria 1 considera que para que ingrese un nuevo competidor en su rubro, tendría mucha dificultad ya que está rodeada de provincias industrializadoras de maní por excelencia, la incidencia en el costo de los fletes tanto de insumos que vendrían de otra provincia como la venta del producto elaborado, tienen gran peso a la hora de decidir ingresar en el mercado o no. De cualquier manera, si esto sucediera, tendría un impacto considerativo ya que es una empresa pequeña, frágil y, por lo tanto, les afecta cualquier cambio en el consumo u oferta.

Por el lado de la producción primaria, el técnico 1 ha expresado que la principal complejidad para ingresar en el negocio radica en el contacto con las empresas para iniciarlo. Ya que de manera individual es muy difícil hacerlo en relación al precio de colocación del producto, derivado del bajo poder de negociación que tienen estos actores en la cadena.

5B3. LA PRESIÓN DE LOS SUSTITUTOS

Cuando se le preguntó a la agroindustria 1 acerca de la existencia de sustitutos para el maní, ésta respondió “el maní, como todos los frutos secos, son únicos, con distintas propiedades. Se puede comer almendra salada en vez de maní salado, pero en general los costos son elevadísimos. Para un snack puede usarse palitos salados, papas fritas, pero no puede decirse que se sustituyen, ninguno de esos tiene las valiosas propiedades del maní”.

En cuanto a su producción el técnico 1 y el 2 coincidieron en que al planificar la siembra se lo compara con soja.

5B4. LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES

La agroindustria 1 no posee competidores a nivel local.

5B5. PODER DE NEGOCIACIÓN QUE EJERCEN LOS PROVEEDORES

Con respecto a los proveedores, la agroindustria 1 planteó que se encuentran localizados espacialmente en la zona manisera, que no reciben presiones de los mismos y que las cantidades y los precios se pactan con cada compra y añadió “como en todas las materias primas, los precios dependen de la demanda y oferta, aun a nivel mundial, ya que al ser un producto exportable, depende de la cosecha de los otros productores de otros países, de las calidades y cantidades, que van asociados directamente al precio. La calidad, depende de lo que cada uno quiera para su producto, con la variedad de precio que esto significa”.

Por lo general la empresa no cambia de proveedores ya que hay un número limitado que pueden ofrecer la calidad que necesitan y no son oriundos de la provincia de La Pampa sino de Córdoba.

Por su parte, el técnico uno, refiriéndose a este tema aclaró que los proveedores fijos son locales, pero no de semillas, sino del resto de los insumos que se comparten con otros cultivos.

6.- PUNTOS CRÍTICOS

6A. SANCIONES ESTABLECIDAS POR LEY

El entorno, según Chavarría, Rojas y Sepúlveda (2002), influye en la competitividad porque sus elementos no pueden ser controlados por la empresa; específicamente el marco institucional definido por nuevas reglas de negociación y acuerdos, define el cuadro donde se desempeñan

las empresas en el ámbito internacional. Son las presiones ajenas al espacio que determinan ventajas o desventajas para todas las actividades económicas de la región.

El funcionario N° 1 establece que las sanciones establecidas son de tipo económicas.

Con respecto a esto, el técnico N° 3 comenta que una de las exigencias establecidas por la Resolución N° 561 bajo la Ley 2139 de la provincia de La Pampa, los cultivos en franjas, no cumplen ninguna función, complican el manejo de ambos cultivos ya que se generan cambios en el patrón de malezas, el nivel de cobertura, temperatura del suelo y demás variables edáficas y climáticas.

6B. COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN

(Obschatko, 1993; Ferraz *et al.*, 1997) ve a la competitividad desde un punto de vista de la eficiencia traduciéndola a través de las relaciones insumo-producto, es decir, teniendo el máximo rendimiento cuando transforma insumos en productos y adopta como indicadores a los costos y los precios. No obstante, esta apreciación desde el punto de vista de la eficiencia es de índole estática ya que no tiene en cuenta los factores o causales de la evolución de la competitividad.

Un problema importante que surge de la producción manisera pampeana es el costo de traslado de la producción hasta los centros procesadores en la provincia de Córdoba, por lo que Chavarría, Rojas y Sepúlveda (2002), afirman que la distancia es un factor que incide en la competitividad espacial, ya que queda reflejada en el costo de transporte e implica costos, tanto para particulares como para empresas. Este costo puede traducirse como de transporte de mercancías, comunicación e información, etc.

A lo anterior se suman costos adicionales mencionados por los técnicos N° 1 y 2 como son: las obleas para salir de la provincia que tienen un costo mayor que los cultivos tradicionales, el

costo por la realización de los planes de manejo y el honorario al Colegio de Ingenieros Agrónomos y uno de los más importantes el flete, que según el técnico N°1 representa entre el 15%-20% del costo total.

6C. CONDICIÓN DE CLÚSTER

Para Porter (1998, Pág. 15) “una concatenación geográfica de compañías e instituciones en un campo determinado, interconectadas entre sí”, además implica una visión renovada del rol que tiene la localización geográfica y la cercanía en las relaciones entre empresas e instituciones que se desarrollan en el mismo rubro. Actualmente el clúster manisero se encuentra ubicado en la provincia de Córdoba por lo que el acceso a él y a sus beneficios (potencia de esfuerzos individuales, agregado de valor, etc.) es casi imposible tanto para los productores individuales como para las empresas procesadoras de la provincia de La Pampa.

Con respecto a esto, el funcionario N 1° adhiere exponiendo que si se pretende ser un productor individual se dificulta en todos los aspectos, sumándose, el técnico N°1 afirma que para los productores independientes es difícil colocar la producción por los precios.

6D. DEMANDA INTERNA BAJA

Chavarría, Rojas y Sepúlveda (2002) aseguran que una demanda regional baja condiciona la creación de industrias de punta. Por lo general, son los consumidores los que presentan exigencias lo cual hace que las empresas locales deben ajustar sus estándares de calidades, entendiéndose éstos como diseño, rendimiento, seguridad, etc., que posiciona a la empresa con una estrategia competitiva de valor agregado.

La Bolsa de Comercio de Córdoba (2006) expone que el maní en sus diversas presentaciones es muy poco consumido, lo mismo sucede con la pasta de maní y le aceite. Debido a esto, el 90

% de la producción es destinado al mercado externo, lo que tiene como consecuencia la marcada dependencia con él teniendo que soportar las grandes fluctuaciones de los precios, esto podría revertirse si aumentara el consumo interno.

Por su parte los profesionales entrevistados han coincidido con estas afirmaciones agregando: el funcionario N°1 que la demanda interna baja se debe a los cambios en los gustos y que debería hacerse una campaña para su incentivo. El técnico N°1 se refiere a su única presentación como *snack* y a la mala prensa del aceite, por último, el técnico N°3 opina que los factores radican en la falta de marketing, por calidades, precios, falta de costumbre y además de ser productor de consumo poco habitual.

6E. PRODUCCIÓN INDEPENDIENTE

La Bolsa de Comercio de Córdoba (2006) plantea al cultivo de maní como un gran desafío, ya que requiere mucho cuidado y atención durante todas sus etapas productivas, por lo que se requiere una mano de obra comprometida y capaz.

Afirman que los costos y riesgos inherentes al cultivo de maní han motivado a productores e industriales a asociarse para obtener beneficios como financiamiento de semillas y agroquímicos, asesoramiento técnico, etc. Tal es el grado de asociatividad que algunos productores parecen “subordinados” al sector industrial operando con menores riesgos, pero también con menores márgenes. En contraste con esto, existe una pequeña parte de productores que prefieren permanecer independientes, asumiendo mayores riesgos, pero con la expectativa de obtener mejores resultados.

6F. TERCIARIZACIÓN DE ACTIVIDADES

Según información recabada de las encuestas este punto crítico está relacionado, por un lado, con la disponibilidad de la maquinaria necesaria para realizar las actividades de producción y por otro lado con la infraestructura necesaria para su comercialización. Para Chavarría, Rojas y Sepúlveda (2002), refiriéndose a la tecnología, postulan que la calidad de los recursos que se utilicen, en las ventajas tecnológicas competitivas y la medida de liderazgo de cada empresa ya que para la transformación de la materia prima es fundamental que haya disponibilidad y calidad de tecnología ya que como dijimos anteriormente es proporcional con la competitividad. Por otro lado, la logística, tiene en parte mucho que ver con la infraestructura regional con que se cuente, ya que, tanto la física como la tecnológica, son elementos que permiten las relaciones entre empresas que potencian la competitividad.

Una infraestructura adecuada (camino, electricidad, comunicaciones), aumenta el valor de la productividad de los factores. Chavarría, Rojas y Sepúlveda (2002).

Siguiendo con estos aspectos, el técnico N°1 refuerza el aspecto del transporte como un aspecto clave ya que representa entre un 15 % a un 20 % del costo total de la producción.

El técnico N°2 hace referencia a las complejidades que tiene el negocio del maní y a su necesidad de recurrir a terceros para la siembra, arrancada y cosecha teniendo en cuenta que los mismos tienen actividades en sitios distantes y la zona queda relegada para hacer trabajos en los momentos precisos.

6G. ESPECIFICIDAD DE ACTIVOS

Relacionados con la maquinaria para la recolección de la producción y la capacitación del personal. Una vez más se hace mención de la importancia que toma la tecnología específica de cada actividad, en este caso, Chavarría, Rojas y Sepúlveda (2002) expresan que el factor

principal es el esfuerzo que se haga en I+D (investigación y desarrollo) para fomentar la competitividad entre empresas. En Latinoamérica esto representa un problema porque existe un débil nexo entre los centros e institutos de investigación y la industria por lo cual se aprecia la poca difusión de las innovaciones en productos y procesos.

Por otro lado, Regúnaga (2008) hace énfasis en las limitaciones en el presupuesto público para investigación y desarrollo. A lo largo de los años, su investigación se ha centrado en mejoras en el sector primario productivo, y muy poco al desarrollo tecnológico orientado al agregado de valor y a la mejora de la competitividad de otras etapas de las cadenas. No obstante, en Argentina, el sistema público-privado de investigación realizó valiosos aportes de I+D pero que pudieron ser aprovechados sólo por grandes productores, por lo que los pequeños, cuya característica es la limitada disponibilidad de recursos y menor organización, no han sido beneficiados.

En relación al capital humano, según Chavarría, Rojas y Sepúlveda (2002), la disponibilidad de este genera una flexibilidad que le permite a la empresa adaptarse a las condiciones imperantes de la industria en menos tiempo, esto a su vez, integra nuevos conocimientos técnicos a los procesos de producción lo cual conlleva a aumentar la competitividad.

Para añadir a lo anterior, el técnico N°1 afirma que para adaptarse a las calidades exigidas por los compradores, el productor debe adaptarse a las maquinarias específicas para la producción de maní (cosechadora, arrancadora, etc.)

El técnico N°3 añade que al no existir variedades transgénicas el manejo fitosanitario se vuelve complicado, además, su recolección requiere maquinaria especializada, sobre todo en el arrancado ya que si no se hace en forma precisa y correcta puede significar el éxito o fracaso del negocio, y por sobre todo, personal capacitado que muchas veces se encuentra radicado en la zona núcleo del clúster.

6H. INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

Para Chavarría, Rojas y Sepúlveda (2002, p 182), “la competitividad consiste en poner a disposición del cliente un valor y una satisfacción mayor que el competidor”, para ello requeriría que su estrategia competitiva le permita un posicionamiento de sus productos mejor que el de su competencia. Por supuesto que estas afirmaciones dependen del tamaño de cada empresa, como en este caso es una empresa de tamaño pequeño, lo que los autores recomiendan es tratar de aprovechar las ventajas que les otorgue la mayor agilidad y capacidad de cambio.

Gabriela Iturrioz (2008) cita a Ferraz *et al* (1997) el cual postula a la competencia como un factor estructural, porque “la capacidad de la empresa está limitada por la mediación del proceso de competencia”. Todas las empresas que conforman el ambiente competitivo se enfrentan y abarcan características de mercado (sistemas de comercialización, tecnología, etc) y, además, configuran la industria (concentración empresarial, etc.), hasta régimen de incentivos y regulación de la competencia.

La agroindustria N°1 postula que La Pampa tiene varias dificultades para el ingreso de nuevos competidores porque, por ejemplo, está rodeada de provincias industrializadoras donde tiene mucha influencia los costos de fletes tanto para insumos como para productos elaborados, no obstante, nada impediría que se desarrolle una nueva empresa procesadora, si esto pasara, la afectaría ya que se trata de una empresa frágil y de pequeño tamaño.

6I. LIMITADA CANTIDAD DE PROVEEDORES

Para Chavarría, Rojas y Sepúlveda (2002), es un factor que afecta en gran medida a la competitividad por la disponibilidad de los suministros, porque puede haber escasez y frenar la producción, huelgas laborales, etc., que significan altos costos a corto plazo, pero también

puede afectar la imagen de la empresa por la insatisfacción que puede producirse por el retraso en la entrega de la producción.

Otro factor que puede influir en la competitividad es el costo de las materias primas, ya que un aumento en este puede hacer que sea trasladado al precio final y recayendo sobre los consumidores perdiendo así competitividad en el factor precio.

Este punto crítico ha sido desarrollado además por todos los actores entrevistados, el técnico N°1 se refirió a la inexistencia de proveedores de semillas radicados en la provincia de La Pampa y en bajas cantidades aquellos que proveen insumos que se utilizan para ciertos otros cultivos tradicionales.

Por su parte, el técnico N°2 aclaró que existen varios pero que dependen de empresas multinacionales. El técnico N°3 con respecto a su empresa informó que no se abastecen de insumos locales pampeanos.

La agroindustria N°1 comentó que no hay proveedores provenientes de La Pampa ya que aquellos están concentrados en la “zona manisera” e igualmente existe sólo una pequeña cantidad que pueden proveerles del maní de calidad requerida. En cuanto a la materia prima, las cantidades y calidades de las mismas son pactadas en cada compra y el precio varía de acuerdo a la oferta y demanda, es decir, no cuentan con acuerdos de precios ni de exclusividades.

7.- PUNTOS DE APALANCAMIENTO

7A. CRECIMIENTO DE LA AGROINDUSTRIA

Otero y Larios (1999 Pág. 74) plantean que la industrialización de la agricultura (IA) significa “la conjunción de las estrategias productivas primarias con las de la industria alimentaria”, ésta constituye una sinergia para ayudar a quienes deben enfrentar el dilema de cómo generar precios

retributivos a los productores y al mismo tiempo ofrecer una canasta de alimentos baratos a los consumidores.

Desde el punto de vista de la competitividad, bajo el enfoque de la IA, se concibe a la competitividad como la habilidad que tiene una empresa para crear rentablemente, valor al consumidor a través de un proceso de diferenciación de la producción primaria. Para ser competitivos en un contexto donde los beneficios pueden ser modificados por determinados factores, aumenta la cantidad de estrategias, dejando atrás la reducción de costos para pasar a la diferenciación de la producción y/o la identificación de nichos de mercado. Bajo esta definición, el funcionario N°1, plantea como una posibilidad futura la creación de una industria procesadora de maní en el norte de La Pampa, que contribuiría a disminuir los costos de flete que se tienen en este momento al trasladar toda la producción a las grandes plantas procesadoras de Córdoba, pero sin confirmación oficial aún. Por su parte, y afianzando esta idea, la agroindustria N°1 agrega que, en la provincia de La Pampa, la industria manisera no paga ingresos brutos y que además, en base a su participación en el mercado, afirma que el consumo está evolucionando de manera altamente favorable afianzándose cada vez más los productos.

7B. ARRENDAMIENTOS

Barberis; Bongiovanni; Giletta (2015) calcularon los márgenes brutos (MB) para diferentes cultivos en diferentes zonas de la provincia de Córdoba. Dentro de estos MB se contempla la variable arrendamiento. Tomando como referencia el departamento de Río Segundo, y comparando cultivo de soja con maní, llegaron al resultado de que se paga 189,9 dólares/ha para la soja y entre 400-600 dólares/ha para el caso del maní. En la provincia de La Pampa, estas apreciaciones no diferirían ya que para el funcionario 1 en la provincia los arrendamientos varían entre 400-500 dólares/ha. A su vez el técnico 1 plantea como un incentivo para la

producción el arrendamiento y que a la hora de sembrar maní lo compara con soja, lo mismo que ocurre con el técnico 2. El técnico 3 ha expresado que para la campaña 2016/2017 el maní se pagó entre 450 y 650 dólares/ha en los departamentos de Chapaleufú y Maracó, en tanto que la soja rondó entre 145,8 y 194,4 dólares/ha.

7C. INCENTIVOS A LA PRODUCCIÓN POR PARTE DE EMPRESAS PRIVADAS

Según Regúnaga (2008), sostiene que en los últimos años las firmas e instituciones privadas hay hecho mayores aportes sobre todo en I+D de innovaciones y provisión de insumos, especialmente en los casos en los que parte de sus beneficios son apropiables por los obtenedores (semillas, agroquímicos, maquinaria, etc.).

Existe una alta importancia del procesamiento y agregado de valor a los alimentos y otros productos agroindustriales que ha dado lugar a inversiones locales e internacionales del sector privado en I+D en estos temas, resultando en grandes innovaciones incorporadas a equipos y tecnologías.

A esto se suma que el técnico N°3 trabaja para una empresa privada la cual genera incentivos para sus productores asociados, a través de bonificaciones por calidad de trabajo, rendimiento, calidad del grano, entre otros.

7D. CALIDAD DE LA TIERRA POSTERIOR AL CULTIVO

Ricardo Pedelini (2014) postula que para minimizar el impacto en el suelo las rotaciones largas que incluyan gramíneas son indispensables, de este modo se genera una cobertura que deposita materia orgánica y carbono en el suelo. Se recomienda preferentemente maíz, sorgo granífero o trigo ya que aportan abundante rastrojo otorgando sustentabilidad.

Otro especialista proveniente de INTA General Cabrera (2014), Darío Boretto, añade que si se respetan los intervalos de planes de rotación de cuatro o más años, en función del tipo de suelo, el impacto es realmente muy mínimo, casi despreciable.

El único actor que opinó sobre este tema fue el funcionario N°1 quien plantea que el maní, si se maneja de forma correcta, deja el suelo con características positivas en cuanto a contenido de nitrógeno y otros aspectos.

7E. SOSTENIMIENTO Y POSIBLE CRECIMIENTO DEL CONSUMO

Desde el Ministerio de Agricultura de la Nación (MINAGRI), en su Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial (PEA² 2020), han diseñado un “Plan estratégico del Sector Agroindustrial Manisero (PESAM), donde plantean una Visión a través de conceptos claves, como asegurar la provisión alimentaria nacional en cantidad y calidad, desarrollo de la Nación y sus regiones, etc.

Algunas de los proyectos que se plantean para cumplir con la visión son: promover la producción agrícola sustentable (BPA), promoción de la innovación y la investigación científica-tecnológica y promover y desarrollar nuevos mercados, incentivando el consumo interno. Para lo cual plantean un esquema de fines y objetivos dividiéndolos en: económico productivo, ambiental territorial, institucional y sociocultural.

Específicamente dentro del sociocultural, un punto importante es asegurar la disponibilidad de alimentos en el mercado interno argentino.

La agroindustria N°1 sostiene que el consumo en La Pampa es altamente favorable donde se van afianzando los productos. Su participación en el mercado representa el 30% de sus ventas.

7F. EFICIENCIA DE LAS BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS

Bongiovanni, Troilo y Pedelini (2012) exponen que el responsable de las buenas prácticas agrícolas (BPA), debe hacer un seguimiento detallado desde que el producto sale del campo hasta que llega a la planta procesadora en aspectos como rechazos o descuentos generados por mala manipulación, condiciones de entrega en planta y condiciones generales del producto, haciéndolo de forma escrita. Esto permite que los aspectos de calidad sean registrados, analizados, se haga una detección de los problemas y una acción para evitarlos. Con esto se genera un sistema de trazabilidad para que el productor se atenga ante cualquier situación de reclamo por parte de la planta procesadora o cualquier otro comprador.

Las empresas certificadoras de las BPA realizan auditorías externas a los productores para, en el caso del cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas, entregar un certificado de conformidad que le da garantía a dicho productor de haber implementado los sistemas de aseguramiento de calidad.

Una vez implementadas, las BPA brindan ventajas competitivas a los productores, porque diferencian su producto y promueven sustentabilidad económica, ambiental y social de la empresa. Con ellas se aseguran la obtención de alimentos sanos.

En la provincia de la Pampa, tanto el técnico N°1 como el N°2 coinciden en que la aplicación de las BPA es eficiente y da resultados, con la excepción de éste último que aclara que algunas como los cultivos pos cosecha son eficientes y otras que sólo complican el manejo de cultivos como la obligación de hacer franjas con maíz o sorgo.

8.-REFLEXIONES FINALES

En La Pampa los actores involucrados en el negocio del maní son escasos. El complejo ocupa un espacio marginal en la economía de la provincia. La superficie promedio destinada al cultivo de los últimos 5 años fue de 12.232 ha. A nivel estatal, son pocos los funcionarios que manejan los números de la actividad y muchos menos los que tienen experticia sobre el negocio. El sector agroindustrial pampeano está compuesto por una sola firma, que produce 4 tipos diferentes de maní: garrapiñada, repelado, tostado y con cáscara y realiza su comercialización en la provincia, el sur y norte del país.

Las variables y factores competitivos más relevantes identificados en el trabajo para el complejo manisero pampeano fueron:

- La inexistencia de incentivos a la producción por parte del sector público.
- Aplicación de tributos diferenciados para el maní, como es el caso de las obleas para salir de la provincia con la producción, costos para la elaboración de planes de manejo por parte de los técnicos habilitados. Para el sector procesador, existe una exención del impuesto sobre los ingresos brutos.
- Existencia de incentivos por parte de empresas privadas, como bonificaciones por calidades, rendimientos, etc. En cuanto a las oportunidades para la adquisición de bienes de capital y capital de trabajo existen dos fuentes principales de financiamiento, el Banco de La Pampa (con un tope de \$1.500.000 o el 100 % de las facturas netas de IVA) y el Banco Nación (con una financiación del 80 % del valor de compra sin IVA y un monto máximo de U\$S 500.000). La mayor proporción de venta de maní para consumo se registra en la zona patagónica y el centro del país, evidenciándose en la provincia de La Pampa un continuo crecimiento. Para el consumo a nivel nacional, puede decirse que

no se ha afianzado por cambios en los gustos, por falta de marketing, calidades, precios y por falta de costumbre.

- En cuanto al tecnológico por parte del sector público no hay un presupuesto asignado para I+D en el sector manisero, pero si todos los años se contratan técnicos externos al Ministerio de la Producción para realizar estudios de los suelos durante todo el proceso productivo.
- La producción que requiere alta especificidad de activos por lo cual es imprescindible que el personal a cargo esté capacitado constantemente en el manejo de la planta de maquinarias.
- La implementación de la Ley N° 2139, que establece el uso sustentable del suelo, y la resolución N° 561 para la inscripción de planes de manejo para la producción de maní. La industria procesadora utiliza las cáscaras como descarte para productores locales.
- La utilización de Buenas Prácticas Agrícolas por parte de los técnicos agrónomos.
- Poder de negociación que ejercen los clientes o compradores, se destaca que los principales compradores de productos elaborados son grandes minoristas y distribuidores mayoristas. El precio final de los productos se forma a través de todos los componentes del proceso de transformación.
- El ingreso potencial de nuevos competidores para el sector de procesamiento posee una posible dificultad para el ingreso en el mercado provincial derivada de la localización cercana de provincias procesadoras por excelencia como Córdoba y la influencia del costo de flete tanto como para insumos como para productos. Por el lado de la producción primaria para ingresar al mercado la dificultad radica en el contacto con empresas para iniciarla ya que de manera individual es muy dificultoso por el bajo poder de negociación de los productores.

- La presión de los sustitutos para el caso del maní elaborado puede decirse que por sus características y calidades particulares valiosas no puede asegurarse que haya sustitutos inmediatos. En cuanto a la producción primaria, generalmente se lo compara con la soja.
- La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales no resulta relevante ya que en la provincia hay una sola empresa procesadora.
- El poder de negociación que ejercen los proveedores, para la materia prima de la industria se encuentran principalmente localizados en la “zona manisera” de Córdoba. No existen presiones por parte de ellos y las cantidades y precios se pactan con cada compra. Para los proveedores de semillas para la producción primaria no son oriundos de la provincia de La Pampa, el resto de los insumos sí.

Adicionalmente se han identificado puntos críticos y de apalancamiento para La Pampa:

Puntos críticos:

- Sanciones establecidas por la Ley N° 2139 de tipo económica.
- Costos de Comercialización como obleas para sacar la producción de la provincia, planes de manejo de lotes, honorarios a los técnicos y el flete.
- Condición de clúster haciendo dificultoso que un productor individual inicie su actividad, tanto por las materias primas como por el precio de colocación del producto.
- Demanda interna baja condicionada por cambios en los gustos, mala prensa, falta de marketing, calidades bajas.
- Producción independiente relacionada con la dificultad para la adquisición de materias primas, maquinarias y precios acordes por la falta de poder de negociación de los productores.
- Tercerización de las actividades de siembra, arrancado y cosecha a contratistas alejados de la provincia de La Pampa.

- Especificidad de activos en la calidad de semillas por la inexistencia de variedades transgénicas y por la necesidad de maquinaria específica desde la siembra hasta la cosecha, las cuales difieren de los demás cultivos.
- Ingreso potencial de nuevos competidores dificultoso para la industria procesadora ya que La Pampa está rodeada por provincias por excelencia industrializadoras y el costo del flete incide mucho.
- Limitada cantidad de proveedores para la agroindustria son pocos los que poseen las calidades necesarias y para los productores no existen proveedores de semillas locales.

Puntos de apalancamiento:

- Crecimiento de la Agroindustria local con aumento de ventas en la región patagónica y central, destacando a la provincia de La Pampa.
- Arrendamientos mayores a los de otros cultivos, la mayoría de las veces comparados con la producción de soja hay una diferencia de entre U\$S200/ha y U\$S 300/ha dependiendo de las características del suelo.
- Incentivos a la producción por parte de empresas privadas como bonificaciones por calidades de granos, rendimientos, calidad de trabajo.
- Calidad de la tierra posterior al cultivo con la correcta utilización de los planes de manejo y la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas se logra ser eficiente y evitar la erosión del suelo y la pérdida de sus nutrientes más importantes.
- Sostenimiento y posible crecimiento del consumo en la zona sur y centro del país.
- Eficiencia de las Buenas Prácticas Agrícolas utilizadas por los técnicos para generar sustentabilidad en el suelo.

Como última cuestión, puede decirse que en base a los puntos críticos hay muchas debilidades donde debe trabajarse para que el complejo agroalimentario del maní pampeano comience a crecer.

Por un lado, el hecho de que toda la producción sea llevada a otras provincias para su procesamiento hace que en La Pampa no exista agregado de valor para la producción y ningún beneficio económico.

Se debería desarrollar otra industria en la zona donde hay mayor producción (norte) para que los costos de fletes no incidan tanto en la estructura de la empresa, para que se generen puestos de trabajo, producción agroindustrial en origen, entre otras. Teniendo en cuenta que en La Pampa ya existe una industria que procesa, pero que adquiere su materia prima en otra provincia por su mayor calidad, deberían mejorarse las calidades locales.

En cuanto a la demanda interna baja, un problema tanto a nivel local como Nacional, sería conveniente implementar acciones de promoción principalmente comunicando los beneficios alimenticios de los productos derivados del maní.

9.- BIBLIOGRAFÍA

Ackermann, B. (2006). Maní argentino, oportunidades y desafíos. Trabajos presentados en la "XXI Jornada Nacional de Maní" en General Cabrera - Córdoba - Argentina. El día 21 de septiembre del año 2006. 2 P.

Banco Central de La República Argentina. (2017). Informe de Política Monetaria. Edición Electrónica. 84P.

Barberis, N.A; Bongiovanni, R; Giletta, M. (2015). Resultado Económico esperado de la agricultura, campaña agrícola 2015/2016, Córdoba. Departamentos Colón, Río Primero, Río Segundo y Tercero Arriba. 18P.

Blengino, C. (2012). Análisis FODA de las exportaciones de Maní. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. 11P.

Blengino, C. (2014). Maní, informe sectorial n° 1. Área de estudios sectoriales. Dirección de Agroalimentos. 13 P.

Bolsa de Comercio de Córdoba. 2006. El balance de la Economía Argentina, una nueva oportunidad. Encadenamiento Productivo del maní. 5P.

Bongiovanni, R; Barberis, N; Giletta, M; Badariotti, E. (2010). Análisis de las fuerzas estratégicas que determinan las ventajas competitivas en la cadena de valor del maní. Facultad de Cs. Agropecuarias. Universidad Católica de Córdoba. 21 P.

Bongiovanni, R; Morandi, J; Troilo, L. (2012). Competitividad y calidad de los cultivos industriales: caña de azúcar, mandioca, maní, tabaco, té y yerba mate. Calidad y competitividad de productos primarios y manufacturas de origen agropecuario de cultivos industriales. Rodolfo Bongiovanni, Jorge Morandi, Liliana Troilo (Editores). 1ra. Edición. Estación Experimental Agropecuaria Manfredi. Editoriales INTA. 208 P.

Cátedra Libre de Soberanía Alimentaria. (2012). Sistemas Agroalimentario argentino y soberanía alimentaria. Programa “Políticas Agrarias y Alimentarias Comparadas “Documento de Trabajo n° 1. Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires. 33 p.

Chavarría, H; Rojas, P; Sepúlveda, S. (2002). Competitividad: cadenas agroalimentarias y territorios rurales. Elementos conceptuales. Desarrollo sostenible microregional: métodos para la planificación local. Sepúlveda, Sergio. San Jose de Costa Rica. IICA. 380 p.

Corradi, P; Del Río, J; Elicegui, G; Zorraquin, T. (2005). Alimentos Argentinos II. Volúmen II. 284P.

Dirección Nacional de Investigación y Análisis Fiscal. (2016). Tributos vigentes en la República Argentina a nivel Nacional. Actualizado al 31 de diciembre de 2016. 122 P.

Fiant, S.; Alonso, C.; Fontana, T.; Spinazzé, C.; Costero, D.; Agosto G.;Pérez, C.; Bonvehi, L; Fuentes, L.; Meriggiola, P. (2013). Caracterización de la producción de maní. Campaña 2012/13. "XXVIII Jornada Nacional de Maní" en General Cabrera - Córdoba - Argentina. El día 19 de septiembre del año 2013. 2P.

Iglesias, D. (2001). Competitividad de las Pymes Agroalimentarias. El papel de la articulación entre los componentes del sistema agroalimentario. Instituto Interamericano de Coordinación para la Agricultura. San Jose de Costa Rica. Cuaderno técnico n°20. 85 p.

Iturrioz, G. (2008). Factores críticos que afectan el posicionamiento competitivo de las principales cadenas Agroalimentarias de la provincia de La Pampa. Trabajo de Tesis para ser presentado como requisito para optar al grado de Magister en Agroeconomía. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional de Mar del Plata. 243 p.

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). 2014. INTA Informa. Maní: rotar para minimizar el impacto sobre el suelo.

Johnson, G; Scholes, K; Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Alberto Cañizal (Editor). Séptima Edición. Madrid. Pearson Educación S.A. 712 p.

López, G. (2011). Serie de estudios sectoriales: caso del maní y derivados del maní. Apoyo a los procesos de apertura e integración al comercio internacional. Trabajo coordinado por Fundación INAI. 138 p.

Llaver, E. (2011). Exportación de maní a granel tipo confitería. Licenciatura en Comercio Exterior. Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas. Universidad del Aconcagua. 106 p.
Ministerio de la Producción. Gobierno de La Pampa. (2017). Línea de Crédito Compre Pampeano. 4P.

Ministerio de Agroindustria, Presidencia de La Nación. (2014). Plan Estratégico del Sector Agroindustrial Manisero (PESAM). Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial (PEA2-2020). 25P.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación. 2004. Políticas de Desarrollo agrícola. Conceptos y principios. 604P.

Otero, M; Larios Meoño, J.F. 1999. La industrialización de la Agricultura: riesgos y desafíos para América Latina frente a la globalización y la apertura. Volúmen 5. 7P.

Porter, M. (2004). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Verónica Estrada Flores. Trigésima tercera edición. México. Compañía Editorial Continental. 395 p.

Regúnaga, M; Baez, G; Ganduglia, F; Massot, J.M. 2008. Diagnóstico y estrategias para la mejora de la competitividad de la agricultura Argentina. Primera edición. 595P.

Rojas, P; Sepúlveda, S. (1999). El reto de la competitividad en la Agricultura. Competitividad de la Agricultura: las cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. San José de Costa Rica. Serie de Cuadernos Técnicos. IICA. 29 p.

Saravia, C; Sánchez, A. 2012. Impuestos en la Comercialización. Los impuestos en la actividad profesional agropecuaria y en la comercialización de carnes, lácteos y granos. 21P.

Subsecretaría de Mercados Agropecuarios. 2016. Mercados agropecuarios 2016. N°1. 100P.

Subsecretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

2017. Argentina Innovadora 2020, Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. 99P.

10.- ANEXOS

10A.ENTREVISTAS

10A1. FUNCIONARIO 1

1) ¿Qué cambios respecto de la política se espera que tome el nuevo Gobierno con respecto al complejo del maní?

No se ha discutido con el ministro pero este gobierno no tiene intención de prohibir el cultivo, siempre que se haga conforme a la Ley. Ha habido una intención en Realicó de poner una empresa procesadora, pero no está definido. En el corto plazo no hay políticas nuevas porque la Ley funciona, los controles se hacen, las empresas funcionan, tal vez hay que controlar más a unos pocos, pero se representan los informes, se evalúan y se hace un control.

2) ¿Cómo impactan las políticas económicas Nacionales en el complejo provincial del maní?

La nueva política económica del Gobierno no se ha evaluado. Cuando cambió el Gobierno las hectáreas ya estaban sembradas, se verá en la campaña siguiente. Este año no hubo cambios en las hectáreas sembradas.

Las retenciones del maní bajaron con el nuevo Gobierno. La mayor presión que ejercen las empresas es por el tema de las franjas. En la visita al circuito manisero en Córdoba el plantearon reducir las presiones de las Leyes, pero eso no es posible. En LP de cada 10 años 3 son secos, por eso las coberturas y las franjas.

3) ¿Qué importancia en el presupuesto del Gobierno se le asigna a I + D del maní? ¿Prevalece la investigación pública sobre la privada?

No hay definido una parte del presupuesto para I+D, pero todos los años se contratan dos técnicos externos al ministerio q hacen evaluación de los lotes cultivas con maní comparado con lotes con alfalfa, evaluación de características físicas y químicas, antes de la siembra, después del arrancado y cuando queda establecido el cultivo de cobertura, al año de eso se hace

otra evaluación para ver como variaron las características. La provincia no tiene una partida presupuestaria específica, con la Ley de suelos entra plata que se designa para esas cuestiones. La provincia participa con la Facultad de Agronomía y hace algún aporte económico en investigación. Se ha hecho un contacto con un técnico de la cámara de maniseros para que aporten dinero en investigación para el equipo de suelos.

No se sabe si hay investigación privada, solo cámara del maní, pero no en La Pampa.

4) ¿Qué diferencia de calidad tiene el maní de La Pampa con el de la zona núcleo?

No se sabe.

5) ¿Qué condiciones evitan que el maní no se desarrolle comercialmente en La Pampa?

Tanto para el sector de transformación como el de producción.

Por el tema de la regulación, pero tampoco es que las empresas se fueron, reniegan pero siguen, porque los alquileres en La Pampa son más baratos que en Córdoba. El negocio del maní es un clúster muy cerrado, si un productor quiere ser individual es muy difícil. Lo que evita que se desarrolle comercialmente es la cantidad de hectáreas, nuestra provincia no puede abastecer una planta procesadora, si se hiciera podrían haber convenios con la empresa. El maní es un cultivo que en la rotación calza muy bien, si bien deja el suelo con características físicas complicadas, queda bien de nitrógeno y otros aspectos.

6) ¿Existe algún régimen de incentivo para la producción, comercialización, distribución, transformación?

NO, más que incentivos son impuestos, el contrato declarado en rentas, pagar oblea para salir de la provincia. El alquiler podría ser un incentivo, pero el flete es muy caro, por eso es buena idea la planta procesadora. Cuando empezó el maní fue una herramienta financiera para muchos productores por el pago alto. (400, 500 dólares/ha), El miedo al maní vino por el desconocimiento. Si se maneja bien no debería haber problemas.

7) En caso de no cumplimiento de alguna de las exigencias establecidas por el Gobierno provincial, ¿cómo se actúa?

Sanciones previstas en la Ley. De tipo económica. Los controles se hacen en persona, se designa un día para ir a visitar previo contacto del técnico y se recorren los lotes. Se tiene que presentar análisis de textura de suelo y así mediante una determinada tabla tienen distintos anchos de franja, sino se asigna 40 m. Los controles son previo arrancado, y cuando está el cultivo de cobertura instalado, no se puede levantar el maíz sin que esté nacido el cultivo de cobertura.

8) ¿Por qué cree que no se ha consolidado el consumo de maní en forma habitual? ¿Con qué puede estar relacionado?

Cambio en los gustos. Se debería hacer una campaña para instalarlo.

9) ¿Cuál es la incidencia del mercado internacional en nuestra provincia?

Ninguna. Lo que le queda a la provincia del maní es las obleas y algún impuesto y nada más. Pero como provincia nada.

Los campos de esta zona tienen potencial, siempre y cuando se haga con cuidado. El mismo manisero no alquila dos años seguidos, por los problemas de enfermedad y del maní guacho que queda por 3 años.

Se hizo una reunión con los técnicos maniseros, para hacer una devolución de la parte de investigación de suelos por parte del Ministerio y la Facultad.

10A2. TÉCNICO 1

1) ¿Existen complejidades para entrar en el negocio del maní? ¿Qué particularidades hay que abordar para empezar a producir?

La complejidad radica principalmente en el contacto con las empresas para que se planteen los negocios. La empresa te da los insumos y el asesoramiento o trabajan a porcentaje.

Para los productores independientes es difícil colocar la producción por el precio.

La frontera es difícil que se corra hacia el sur por las temperaturas y las precipitaciones.

El costo del flete tiene mucha incidencia, 15-20 % del costo total.

2) ¿Existe algún régimen de incentivo para la producción?

Para la producción en sí no, sino el arrendamiento tiene un valor económico.

3) ¿Qué particularidades se tienen en cuenta a la hora de producir maní?

Diversificación de la producción y margen mayor al resto.

4) A la hora de decidir la siembra de maní, ¿con qué lo compara? (soja, ganadería, etc.).

Con soja o maíz.

5) ¿Qué tributos existen y cómo impactan en el complejo del maní?

Guía: municipal (igual que el resto de los cultivos). Obleas para salir de la provincia (más caro que el resto). Presentación del plan de manejo tiene un costo y los honorarios del colegio también.

6) En caso de que sea campo arrendado ¿Existe alguna restricción para el mismo?

Cuando se va a arrendar se fija una rotación, como mínimo tiene que haber 4 años sin maní en el mismo lote. Se mira la aptitud con respecto a la erosión, se hacen los análisis mínimos para presentar el plan de manejo. Arena, limo, arcilla, nitrógeno para detectar el ancho de franja.

7) El productor agropecuario pampeano, ¿Tiene en cuenta las BP? ¿Tiene eficiencia? ¿Dan resultados?

Los productores no tienen en cuenta el riesgo que conlleva la producción, sólo ven la parte económica.

La empresa sí las tiene en cuenta y es eficiente.

8) ¿El productor debe readecuar su proceso productivo para adaptarse a las calidades que le exigen? ¿De qué manera?

Adaptarse a las maquinarias. El maní no termina con la cosecha, hay que hacer más énfasis en los cultivos de cobertura (centeno, cebada, trigo). Lo importante es mantener la pureza oleica.

9) ¿La agroindustria siembra maní? ¿Y los proveedores?

100% siembra maní la industria. Se está dando que muchas agronomías están actuando como pool de siembra.

10) ¿Cuántos proveedores locales de insumos hay? ¿Qué dependencia tienen?

Pocos locales, pero no de semillas, sólo de insumos que son iguales que al resto de los cultivos. Hay proveedores fijos, se hacen compras directas por mejores precios.

11) ¿Por qué cree que no se ha consolidado el consumo de maní en forma habitual? ¿Con qué puede estar relacionado?

Mala prensa para el aceite. La única presentación es como snack.

12) ¿Cuál es la incidencia del mercado internacional en nuestra provincia?

Ninguna porque se exporta en su totalidad.

10A3. TÉCNICO 2

1) ¿Existen complejidades para entrar en el negocio del maní? ¿Qué particularidades hay que abordar para empezar a producir?

Las complejidades que existen por decirlo de alguna forma es más que todo en la parte logística de siembra, arrancada y cosecha al tener que recurrir a terceros los cuales en la mayoría de los casos tienen su mayor actividad en otros sitios más distantes y esta zona queda un poco relegada en cuanto a llegar a realizar los trabajos en el momento preciso

2) ¿Existe algún régimen de incentivo para la producción?

No que yo conozca.

3) ¿Qué particularidades se tienen en cuenta a la hora de producir maní?

Se tiene en cuenta las características del lote en nuestro caso que por ahora se realiza en campo propio. Al margen por su puesto de la parte económica.

4) A la hora de decidir la siembra de maní, ¿con qué lo compara? (soja, ganadería, etc.).

Generalmente una alternativa a la soja.

5) ¿Qué tributos existen y cómo impactan en el complejo del maní?

Los tributos son lo mismo que para la soja requiere guía y oblea para su traslado que siempre es fuera de la provincia en nuestro caso.

6) En caso de que sea campo arrendado ¿Existe alguna restricción para el mismo?

No lo sé por ahora es campo propio.

7) El productor agropecuario pampeano, ¿Tiene en cuenta las BP? ¿Tiene eficiencia? ¿Dan resultados?

Si o si las tiene que tener en cuenta no es algo voluntario. Yo creo que dan resultado.

8) ¿El productor debe readecuar su proceso productivo para adaptarse a las calidades que le exigen? ¿De qué manera?

Se debe tener en cuenta más que todo el antecesor del lote y la limpieza porque son exigentes a la hora de evaluar las condiciones de la mercadería en cuanto a cuerpos extraños el resto no se puede prever con anticipación

9) ¿La agroindustria siembra maní? ¿Y los proveedores?

Las grandes empresas que siembran maní forman parte de la agroindustria

10) ¿Cuántos proveedores locales de insumos hay? ¿Qué dependencia tienen?

Varios, dependen de empresas multinacionales y otras locales.

11) ¿Por qué cree que no se ha consolidado el consumo de maní en forma habitual? ¿Con qué puede estar relacionado?

No lo sé.

12) ¿Cuál es la incidencia del mercado internacional en nuestra provincia?

Supongo que cuando el mercado internacional está bien las maniseras se trasladan más lejos de los centros de procesamiento para poder aumentar la superficie de siembra y ahí es cuando aumenta la superficie de siembra en nuestra provincia ya que el buen precio permite pagar los fletes y traslados más caros que implica la lejanía de las plantas de procesamiento.

10A4. TÉCNICO 3

1) ¿Existen complejidades para entrar en el negocio del maní? ¿Qué particularidades hay que abordar para empezar a producir?

El cultivo de maní tiene en sí, algunas complejidades desde el punto de vista de su manejo, comparándolo con otros cultivos de verano como la soja o el maíz, no hay variedades transgénicas, con lo cual el manejo fitosanitario es más complejo tanto en cantidad y calidad de fitosanitarios a utilizar como así también aplicaciones a realizar, es un cultivo que su fruto lo genera en forma hipogea y esto hace que para su recolección se requiera de maquinaria especial y personal capacitado para la labor, además tiene todas las particularidades de un cultivo regional, que se ha expandido, pero que gran parte de la industria y la mano de obra capacitada se encuentra concentrada en su región. Esto no imposibilita que un productor pampeano cultive maní, pero sí, creo que lo condiciona a vincularse con empresa maniseras.

Para empezar a producir maní, un productor debería acercarse a alguna empresa manisera, para generar el vínculo que le permita abastecerse de semillas, insumos y en algunos casos hasta maquinaria, como así también generar el canal de comercialización de su producción, ya que la industria manisera se abastece en su gran mayoría de producción propia y el remanente que compra a terceros productores puede variar de año a año.

2) ¿Existe algún régimen de incentivo para la producción?

No conozco regímenes de incentivo a la producción por parte estatal, si, la empresa para la cual trabajo genera incentivos para sus productores asociados, mediante bonificaciones por calidad de trabajos, en especial en arrancada y trilla, bonificaciones por rendimiento y calidad de maní obtenido, entre otras.

3) Qué particularidades se tienen en cuenta a la hora de producir maní?

A la hora de producir maní se tienen en cuenta factores edáficos, climáticos, y económicos. Dentro de los factores edáficos tipo de suelo, su textura, fertilidad, relieve, evitando zonas bajas, inundables, con sales, ya que el maní es muy sensible a la salinidad. Dentro de los factores climáticos, se pueden destacar periodo libre de heladas, régimen de precipitaciones, temperatura, etc. En cuanto a lo económico es un cultivo que tiene un costo elevado, la mayor parte del cultivo se realiza en campos arrendados y el valor del arrendamiento es un factor importante dentro de la estructura de costos. Por otra parte el producto que se cosecha, o sea, lo que se carga sobre el transporte que lo lleva a las plantas industriales, no es solo maní (granos), también se lleva cáscaras, palos, cascotes, tierra, etc., esto hace que exista lo que se llama flete falso, que encarece su transporte, esto varia con la calidad de labores y los tipos de suelo, además tiene un mercado muy especial, ya que dependiendo de la calidad obtenida, el producto puede ser confitería, (apto para consumo humano directo), o industria, en esta caso se lo procesa, y en este cambio de categoría confitería-industria del maní, se modifica mucho su valor de mercado. Es por eso que cultivar el maní en suelos aptos, mantenerlo libre de malezas y enfermedades y realizar trabajos, en especial arrancada, en forma precisa y correcta puede significar el éxito o el fracaso del negocio.

4) ¿Qué tributos existen y cómo impactan en el complejo del maní?

En la provincia de La Pampa existen restricciones al cultivo de maní, impuestas por el estado provincial, atendiendo a la posible erosión de suelos que se pudiese generar. Las restricciones

se dan en lotes con alto contenido de arena dentro de su textura y aquellos que posean relieves con pendientes superiores al 2%.

También existe una reglamentación provincial que exige la presentación de planes de manejo del cultivo del maní, los cuales se deben basar en las buenas practicas del cultivo de maní que recomienda el consejo asesor de suelos.

5) El productor agropecuario pampeano, ¿Tiene en cuenta las BP? ¿Tiene eficiencia? ¿Dan resultados?

No conozco a ningún productor pampeano, son las empresas maniseras con productores de su región las que realizan en su gran mayoría el maní en La Pampa, en mi caso, nosotros tenemos en cuenta las BP y realizamos el cultivo conforme lo indica la resolución ministerial vigente. Mi visión con respecto a las buenas practicas es que algunas de ellas son eficientes y cumplen un rol importante, como los cultivos de cobertura pos cosecha del maní, ahora hay otras exigencias como el cultivo en franja que no cumple ninguna función, complican el manejo de ambos cultivo y generan sobre el lote una complejidad difícil de manejar, hasta en los cultivos siguientes en la rotación, ya que el manejo de la franja es diferente y se generan cambios en el patrón de malezas, el nivel de cobertura, la temperatura de suelo y demás variables edáficas y climáticas.

6) ¿El productor debe readecuar su proceso productivo para adaptarse a las calidades que le exigen? ¿De qué manera?

El productor debe readecuar sus herramientas y su forma de trabajar, en muchos casos, para poder hacer maní, el maní es un cultivo intensivo, que se realiza en forma extensiva.

7) ¿La agroindustria siembra maní? ¿Y los proveedores?

La mayor parte del maní que se cultiva en Argentina, la realiza la Agroindustria, ya sea en sociedad con productores o por administración propia.

8) ¿Cuántos proveedores locales de insumos hay? ¿Qué dependencia tienen?

Nuestra empresa no se abastece de insumos con proveedores locales (con locales quiero decir de La Pampa), aunque ciertos insumos se pueden conseguir en forma local.

9) ¿Por qué cree que no se ha consolidado el consumo de maní en forma habitual? ¿Con qué puede estar relacionado?

El consumo interno del maní es bajo, más del 90% de lo producido se exporta, el mercado de exportación es el que mejores precios paga y toda la producción se orienta hacia ese mercado. Yo creo que el consumo de maní en forma habitual no se termina de consolidar por falta de marketing, por calidades, por precio y hasta falta de costumbre, posiblemente el maní que se consume en el país no sea de la calidad que se destina a exportación y los productos como aceite de maní, manteca de maní, entre otros, no se los promociona ni tampoco son de uso habitual.

10) ¿Cuál es la incidencia del mercado internacional en nuestra provincia?

La incidencia del mercado internacional es muy alta, casi total te diría, de todos modos en la provincia de La Pampa se debe estar sembrando entre el 3 y 5 % del área que se siembra de maní en el país.

10A5. AGROINDUSTRIA 1

1) ¿Cuáles son las dificultades más grandes para poner en marcha y mantener una industria de maní?

Las dificultades para poner en marcha una industria, sea del tipo que sea son similares: tener un proyecto, y los recursos para llevarlo a cabo. (Maquinaria, edificio, materias primas, personal, inscripciones etc.)

2) ¿Cómo impactan las políticas económicas Nacionales en el complejo provincial del maní?

En la provincia es poca la superficie dedicada a éste cultivo, y el impacto nacional impacta igual que a cualquier industria, cuando suben los costos de combustibles o cualquier otro insumo, o

bien las políticas impositivas, se ve afectada, pero no hay políticas especiales por este tipo de industria o cultivo.

3) ¿Existe algún régimen de incentivo para la comercialización, transformación, distribución?

Si, en la Pampa la industria está exenta del impuesto a los I.Brutos.

4) ¿Qué tributos existen y cómo impactan en el complejo del maní?

Los tributos de la industria del maní, son los comunes a todas las empresas: IVA, ingresos brutos, ganancias, cargas sociales y dependiendo del tipo de sociedad bienes personales, mas todos los impuestos municipales y provinciales, bromatológicos etc.

5) ¿Sus proveedores están concentrados?

Si, en general están en una zona específica,” la zona manisera.”

6) ¿Tiene pactadas condiciones de compra? Cantidad, calidad, formas de pago. ¿Recibe presiones de los proveedores?

No recibimos presiones de los proveedores. La cantidad y el precio se pactan con cada compra. Como en todas las materias primas, los precios dependen de la demanda y oferta, aun a nivel mundial, ya que al ser un producto exportable, depende de la cosecha de los otros productores de otros países, de las calidades y cantidades, que van asociados directamente al precio. La calidad, depende de lo que cada uno quiera para su producto, con la variedad de precio que esto significa. Salvo en catástrofes climatológicas, se puede elegir la calidad.

7) ¿Con qué frecuencia cambia de proveedor? ¿Hay suficientes en La Pampa?

No cambiamos mucho de proveedor, hay una cantidad pequeña de grandes acopiadores que son los que manejan el mercado, calidad y precio. Aunque siempre hay otras opciones, que se deben negociar.

Hay un número limitado de proveedores que pueden ofrecernos la calidad que necesitamos, y no hay proveedores en la Pampa, lo que se siembra en esta provincia va directamente a Córdoba

donde están los centros de limpieza y clasificación, es más, seguramente los dueños de esas cosechas son los mismos cordobeses que alquilan o pactan algún contrato por ese cultivo.

8) ¿Posee acuerdos de exclusividad con algún proveedor o cliente?

No

9) ¿A la hora de la compra pesa más la calidad, el precio, el prestigio del proveedor o la estabilidad de la relación?

A la hora de la compra, lo que más pesa es la calidad, unido al precio. Dependiendo de la calidad, es el precio, por lo cual depende del producto que se quiera sacar a la venta.

10) ¿Qué diferencia de calidad tiene el maní de La Pampa con el de la zona núcleo?

No hay diferencia ya que las semillas son las mismas, puede variar de acuerdo a los suelos, y sobre todo del clima temperatura y lluvias, que son impredecibles. Sobre todo a la hora de la cosecha

11) Para cada uno de los productos que elabora, ¿Qué tipo de maní necesita?

Para cada uno de los productos se necesita un maní distinto: para garrapiñadas, para el repelado para el tostado (sin repelar) y otro para el de cáscara. Mínimo 4 variedades distintas.

12) ¿Cuáles son los sustitutos que tiene el maní? ¿Qué medidas tomaría para incentivar la comercialización de productos de maní frente a los sustitutos?

El maní, como todos los frutos secos, son únicos, con distintas propiedades. Se puede comer almendra salada en vez de maní salado, pero en general los costos son elevadísimos. Para un snack puede usarse palitos salados, papas fritas, pero no puede decirse que se sustituyen, ninguno de esos tiene las valiosas propiedades del maní. Prácticamente similares a las de las almendra son las nueces. Aunque todos estos productos son valiosísimos y diferentes en sus características y propiedades.

13) ¿Alguna vez tuvo que readecuar algún proceso productivo para cumplir con la calidad que le exigían?

Si, cuando como marque anteriormente, por las dificultades climatológicas, y la demanda mundial del producto y sus precios, gran demanda exportadora, hacía difícil conseguir el producto de la misma calidad internamente.

14) ¿Pone en marcha las BPM para el maní?

Estamos en ese proceso.

15) ¿Implementa HACCP? ¿O alguna norma ISO?

También tratamos de implementar HACCP, y aún no hemos calificado para las normas ISO.

16) ¿Qué hace con las cáscaras? ¿Qué hacen con los restos del proceso productivo? ¿Existen subproductos comercializables? ¿Cuánto representa en su negocio?

En este momento no tenemos descarte importante de cáscara ni de ningún desecho utilizable para comercializar. Cuando ha habido cantidades de cáscara, solo lo llevaban productores de campo que tenían animales, sin pagar un precio por ello.

17) ¿Cómo se forma el precio del maní?

El maní tiene al menos dos precios. El que se forma cuando lo siembran, cosechan y seleccionan y otro el que formamos nosotros en la fabricación. El primero para nosotros es el valor de la materia prima, que es el precio al que lo pudimos comprar por las distintas variantes del mercado.

Una vez nosotros tenemos la materia prima se realiza el proceso de elaboración donde vamos agregando los distintos componentes de su costo de venta. Por ejemplo: materia prima, insumos, envases, energía, fuerza motriz, embalaje, fletes, mano de obra, componente impositivo, comisiones, gastos administrativos y de mantenimiento y por último la rentabilidad.

18) ¿Cree posible el ingreso de un nuevo competidor a la industria? ¿Qué dificultades y cuestiones a favor y en contra tienen para emplazarse en La Pampa?

Todo es posible, La Pampa tiene varias dificultades, está rodeada de provincias más industrializadas, tiene mucha influencia los fletes ya que la mayoría de los insumos y materias primas vienen de otras provincias, y una vez elaborado, vuelve a tener flete de entrega.

19) ¿Tiene la estructura necesaria para resistir el ingreso de un nuevo competidor?

Eso es impredecible, ya que va a depender de varias cuestiones, pero de cualquier forma, somos una empresa pequeña, frágil y por lo tanto nos afecta cualquier cambio en el consumo u oferta de los productos en góndola.

20) ¿Su empresa sólo realiza la función de transformación del maní? ¿O también realiza la producción y distribución? ¿Es su propia proveedora de insumos? Si no es así, ¿cómo elige y quiénes son sus proveedores?

Esta empresa es una fábrica, que elabora los productos de origen vegetal (maní, almendras etc...), también realizamos las ventas y las entregas de los productos elaborados, con transporte propio o de terceros dependiendo el destino. No somos productores de materia prima, eso lo realizan los empresarios agropecuarios.

Los proveedores se eligen por la calidad y el precio del producto, como es un producto que viene del campo, los acopiadores a veces y por distintas situaciones dado que tienen distintos productores de campo, les varía la calidad, entonces se puede variar de proveedor, pero a lo largo de tantos años, ya conocemos a la mayoría. Y en general antes de realizar cualquier compra, pedimos muestras del lote.

21) ¿Ha pensado en integrar la distribución a su negocio? ¿Sólo o con alguna alianza?

Tenemos distribución propia, no tenemos específicamente alianzas, pero si convenios de distribución, con vendedores o distribuidoras.

22) A lo largo del tiempo en el negocio ¿ha cambiado algún aspecto en la comercialización?

Si, sobre todo por el avance de las grandes superficies comerciales

23) ¿Quiénes son los principales compradores? ¿Dónde están ubicados? ¿Qué importancia tiene el consumidor pampeano? ¿Cómo ha sido la evolución en los últimos años en La Pampa?

Los principales compradores son grandes minoristas, distribuidores y mayoristas.

En la Patagonia, en el centro del país, y en menor cantidad en las provincias del norte.

En La pampa la evolución es altamente favorable donde se van afianzando los productos

24) ¿Tienen un estimado de su participación en el mercado de La Pampa?

Aproximadamente un 30 % de nuestras ventas.

25) ¿Cuáles son las estrategias comerciales de venta que maneja la empresa? Precios, plazos, cantidades.

Son variadas las estrategias comerciales, atendiendo a la problemática particular de cada cliente, por supuesto tiene mucho que ver el volumen de compra de cada cliente.

26) ¿Cómo se establece la forma de cobro?

También depende del cliente que sea y la antigüedad como cliente. Pudiendo ser efectivo, cheques, o pago a 30 días por ejemplo.

27) ¿Cómo es el manejo del transporte? ¿Propio o terciarizado?

Ambos.

28) ¿Cuál es la incidencia del mercado internacional en nuestra provincia?

En este momento ninguno, nuestra empresa no está comercializando en el exterior.