

## **CANALES ARTICULACIONES COMERCIALES EN EL COMPLEJO AGROALIMENTARIO NACIONAL DE ALOE**

MAGGIONI DUFFY, L.<sup>6</sup>; PEREZ, S.;  
GONZALEZ, R.; MARIANO, R. y  
FERRO MORENO, S.

**RESUMEN:** Identificar y analizar las características de los canales y articulaciones comerciales de los complejos agroalimentarios contribuye a entender de qué manera se relacionan los diversos actores para ofrecer al consumidor final un producto. Permite entender cómo es el transcurso y recorrido de los distintos productos finales desde su producción hasta su consumo. En el complejo del Aloe nacional, los principales productos son suplementos dietarios líquidos y mermeladas. El objetivo de este trabajo fue identificar y caracterizar los canales y las articulaciones comerciales que se presentan en el complejo alimentario de Aloe en Argentina. Se identificaron 44 agentes claves del complejo y se realizaron 27 entrevistas semiestructuradas para la obtención de información primaria. En el complejo de Aloe no se observan canales institucionalizados donde se concentre la oferta y la demanda, con formación pública de precios y calidades. Predominan los canales no institucionalizados, con transacciones en forma privada entre actores, generalmente integrados. Las articulaciones se dividen en dos: las que se dan entre terceros, sin contratos de abastecimiento escritos ni

tipificados legalmente, y las que se dan entre unidades de negocio de una misma firma (integrada). El complejo agroalimentario de Aloe plantea potencialidades para la provincia de La Pampa.

**PALABRAS CLAVE:** Transacciones, utilidades, abastecimiento, entramado productivo.

**INTRODUCCIÓN:** Los canales comerciales son los *camino*s que recorren los bienes y servicios, desde el consumidor final, (origen de la demanda) hasta el productor primario (origen de la oferta) (García Brunori, 2013). A lo largo de los canales comerciales se van desarrollando modificaciones físicas, jurídicas, de tiempo y espacio que son generadas por el conjunto de agentes y actores participantes del complejo (Saravia, 2009). Los canales comerciales se determinan por los participantes que intervienen y las relaciones que se dan en el proceso de poner a disposición de los consumidores los productos finales. En el complejo alimentario de Aloe de Argentina, cada una de las trayectorias que siguen los productos establece distintos niveles, donde la participación e integración de los actores puede variar en sus funciones (Díaz Cárdenas, 2015). La mayoría de los fabricantes-agroindustriales no venden sus productos directamente a los consumidores finales, sino que entre ellos existe una serie de actores que realizan diversas funciones: distribuidores mayoristas minoristas, que compran, se apropian de la mercancía y la revenden. Además, en cada uno de los canales comerciales, están presentes empresas de transporte que contribuyen al proceso de comercialización de los productos.

El objetivo del trabajo es identificar y caracterizar los canales y las articulaciones comerciales que se presentan en el complejo alimentario

---

<sup>6</sup> Estudiante avanzada de la Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios (FA-UNLPam). Correo electrónico: maggioniduffy@gmail.com

de Aloe en Argentina. Metodológicamente se identificaron 44 agentes claves del complejo alimentario de Argentina, a los cuáles se realizaron 27 entrevistas semiestructuradas para la obtención de información primaria. En el trabajo, se menciona y describe la estructura de cada canal identificado y su intensidad de acuerdo al flujo de productos relevados. Luego, se desarrollan las articulaciones presentes en cada subsistema del complejo, distribución, transformación y producción.

**DESARROLLO TEMÁTICO:** Para los principales productos del complejo se identificaron 10 canales distintos de comercialización. En la figura 1 se esquematizan los canales y las principales articulaciones comerciales detectadas, diferenciándose según el flujo de producto: flujo alto (verde), flujo medio (amarillo) y flujo bajo (rojo).

**CANALES COMERCIALES.**

Canal 1: *Producción primaria*  
 → *Agroindustria 1° transformación*  
 → *Agroindustria 2° transformación*  
 → *Distribuidor mayorista*  
 → *Distribuidor minorista*  
 → *Consumidor final* (intensidad de flujo alta): El/la productor/a de Aloe cosecha su plantación y vende las hojas a granel a plantas de extracción y acondicionamiento. Una vez extraído el gel/jugo/extractos y acondicionados por la agroindustria de primera transformación, éstas lo comercializan hacia plantas procesadoras de suplementos dietarios. Obtenido el suplemento, la agroindustria de segunda transformación lo vende a distribuidores mayoristas. Los mayoristas lo comercializan con los minoristas para que estos finalmente ofrezcan el producto al consumidor final. Este es el canal más largo que puede recorrer el suplemento dietario

en el complejo, con la mayor presencia de intermediarios.

Canal 2: *Producción primaria*  
 → *Agroindustria 1° transformación*  
 → *Agroindustria 2° transformación* → *Distribuidor minorista* → *Consumidor final* (intensidad de flujo alta): Este canal se diferencia del canal 1 se prescinde de los distribuidores mayoristas. Una vez obtenido el producto alimentario final por parte de la agroindustria se comercializa hacia los distribuidores minoristas donde finalmente accede al producto el consumidor final. Esta articulación se caracteriza por ser las agroindustrias quienes ofrecen sus productos a los distribuidores.

Canal 3: *Producción primaria*  
 → *Agroindustria 1° transformación*  
 → *Agroindustria 2° transformación*  
 → *Consumidor final* (intensidad de flujo media). Los productores venden las hojas a la planta para la extracción y acondicionamiento a las agroindustrias de primera transformación, luego éstas comercializan la materia prima extraída y acondicionada con las agroindustrias de procesamiento. El producto terminado se comercializa, en su mayoría, mediante canales electrónicos directamente al consumidor final.

Canal 4: *Producción primaria y agroindustrial integrada*  
 → *Distribuidor mayorista* → *Distribuidor minorista* → *Consumidor final* (intensidad de flujo alta). Las agroindustrias integradas verticalmente hacia la producción cosechan las hojas, las transportan, extraen y acondicionan el gel/jugo/extracto y elaboran el producto final. Posteriormente, lo comercializan con un distribuidor mayorista. El distribuidor mayorista realiza la venta al distribuidor minorista, quien se encarga de

comercializar el producto de manera directa al consumidor final.

Canal 5: Producción primaria y agroindustrial integrada → Distribuidor minorista → Consumidor final (intensidad de flujo baja). Las producciones integradas con la agroindustria realizan el proceso de producción, extracción y elaboración y comercializan sus productos finales con un distribuidor minorista directamente, evitando el distribuidor mayorista. El minorista lo comercializa de manera directa al consumidor final.

Canal 6: Producción integrada → Consumidor final (intensidad de flujo media). Este canal es directo y corto, la producción integrada agroindustrial, produce, cosecha, extrae y acondiciona el gel/jugo/extracto, elabora el producto final, almacena, distribuye y comercializa de manera directa hacia el consumidor final. No hay intermediarios entre el agroindustrial integrado y el consumidor.

Canal 7: Producción primaria y agroindustrial artesanal → Distribuidor minorista → Consumidor final (intensidad de flujo media). La producción artesanal desarrolla sus plantaciones, cosecha y extrae el gel. Una vez acondicionado, elaboran el producto final (por ejemplo, mermelada) para comercializar con la distribución minorista, quien vende el producto de manera directa al consumidor final.

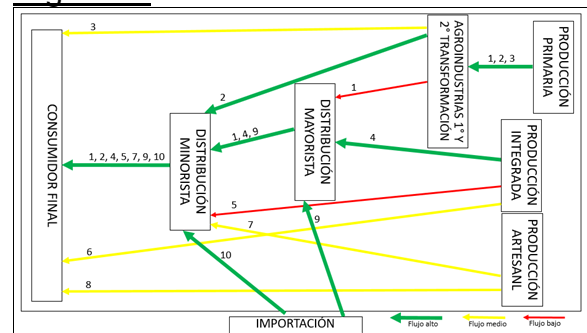
Canal 8: Producción primaria y agroindustrial artesanal → Consumidor final (intensidad de flujo media). Al igual que en el canal 6, éste es el canal más directo y corto del complejo, los productores artesanales, luego de cosechar sus producciones, extraer y acondicionar el gel, elaboran su producto final y lo ofrecen en ferias locales artesanales o exposiciones, de manera directa al consumidor final.

Canal 9: Importación → Distribución mayorista → Consumidor final (intensidad de flujo alta). Otro canal comercial corto se presenta cuando la distribución mayorista importa determinadas bebidas o suplementos de firmas internacionales y las distribuye de manera directa hacia el consumidor final.

Canal 10: Importación → Distribución minorista → Consumidor final (intensidad de flujo alta). Al igual que el canal 9, las y los representantes de firmas internacionales importan suplementos y los distribuyen de manera directa al consumidor final.

Canal 10: Importación → Distribución minorista → Consumidor final (intensidad de flujo alta). Al igual que el canal 9, las y los representantes de firmas internacionales importan suplementos y los distribuyen de manera directa al consumidor final.

**Figura 1: Canales comerciales del complejo agroalimentario del Aloe en Argentina**



Fuente: Elaboración propia.

**ARTICULACIONES COMERCIALES.** A lo largo de los distintos canales comerciales identificados, se encuentran diferentes maneras a través de las cuales se articulan los actores. En el subsistema de distribución, se articulan el distribuidor mayorista con el distribuidor minorista; y el distribuidor minorista con el consumidor final. Además, existe un flujo comercial de importación que articula con el mayorista y con el minorista. Cuando la distribución mayorista articula con la distribución minorista, la intensidad del flujo de productos es alto y no se encuentra que haya contratos de abastecimiento, sino más bien, es en base a la

demanda de los minoristas. Ambos tienen costos de almacenamiento. El costo de transporte generalmente lo asume el distribuidor mayorista cuando cuenta con servicio propio o el distribuidor minorista cuando se envían los paquetes por medio de servicios tercerizados. Otro de los grandes flujos de productos de la distribución sucede cuando articulan el minorista con el consumidor final, a través de la venta directa o por las plataformas de venta *online*.

Los últimos dos mayores flujos de intensidad de productos en la distribución se encuentran cuando la distribución mayorista o minorista articula con firmas internacionales, mediante la importación de los productos alimentarios. En esta articulación es la firma internacional quien determina las condiciones de comercialización, formas y tiempos de pagos en las transacciones. La importación se realiza por grandes lotes de productos, generalmente comprados directamente de fábricas radicadas en Chile, Perú y Estados Unidos. Las empresas importadoras suelen ser las representantes oficiales de las marcas importadas, recibiendo condiciones preferenciales de información, formas de pago y costos logísticos. Se caracterizan por ser flujos de productos formales que son sostenidos en el largo plazo, los distribuidores articulan con el mercado internacional hace más de diez años.

En la etapa de transformación, las articulaciones que se observan son de las agroindustrias de primera y segunda transformación con la distribución mayorista, minorista o con el consumo final. Estas agroindustrias buscan colocar el producto terminado en el mercado. El menor flujo de producto en la transformación se da cuando su mecanismo de venta es por intermedio de agentes mayoristas, con el transporte como auxiliar de intermediación. Se debe considerar la

localización de las agroindustrias respecto a la distribución; en general es la agroindustria la que se hace cargo del transporte de productos terminados desde la planta de elaboración hasta la distribuidora. El alto costo de transporte participa de manera relevante en la disminución del margen comercial de la agroindustria. La calidad del producto entregado depende de las materias primas empleadas, el proceso de transformación, la logística, la presentación, envase, embalaje y empaque del producto. El mayor flujo de producto en la transformación sucede cuando el mecanismo de venta es a minoristas, considerando la proximidad de las agroindustrias de segunda transformación a las grandes urbes. La venta directa al consumo final se realiza por medio de canales electrónicos, con envíos a todo el país, siendo este flujo de nivel medio. En estas tres articulaciones el intercambio es con cambio de propiedad.

Dentro del eslabón de la producción primaria, uno de los mayores flujos de producto es cuando articulan los productores primarios con las agroindustrias de primera y segunda transformación. En esta transacción no se llevan a cabo mecanismos contractuales formales, la producción es realizada en su totalidad de manera individual por la productora o el productor. El suministro de materia prima a la industria se da de manera directa a través de una compra-venta con el producto cosechado y clasificado en la explotación. En esta articulación participa un auxiliar de intermediación, el proveedor del servicio de transporte, que no interviene en forma directa pero facilita la operación por cuenta de un tercero. La modalidad y logística de recolección depende de quién sea el propietario del medio de transporte, que debe ser de tipo refrigerado o acondicionado adecuadamente para el

traslado de la materia prima de carácter perecedero. Esta es una cuestión a tener en cuenta, una vez cosechadas las hojas, el productor no tiene posibilidades de almacenamiento, lo que condiciona el proceso de toma de decisiones e impacta en el riesgo asumido. El poder de negociación en esta articulación lo tiene la agroindustria de primera y segunda transformación. El tipo de relaciones que se genera es de mediano y largo plazo, donde existen productores y agroindustriales que permanecen en el mercado con relaciones comerciales estables con periodos que superan los diez años de vigencia.

Para las producciones primarias y agroindustriales integradas, las articulaciones suceden a través de tres mecanismos de venta: a) por intermedio de agentes mayoristas, b) venta directa a minoristas o; c) directo al consumo final. En éstas, quien determina las condiciones de comercialización es la producción integrada, que desancla el riesgo de la producción y de abastecimiento agroindustrial. No se observa que existan contratos formales de abastecimiento. El mayor flujo de producto que sale de las producciones integradas es dirigido a agentes mayoristas, un flujo intermedio hacia consumidor final y un flujo bajo a la distribución minorista.

La articulación de la producción artesanal con la distribución minorista o con el consumidor final, se da de manera directa. En la articulación entre producción artesanal y minorista el nivel del flujo de productos es medio-bajo y el mecanismo de venta, como se mencionó de manera directa, se da mediante auxiliar de intermediación: el transporte. En el relevamiento realizado, no se encontraron mecanismos contractuales de abastecimiento, todos los resultados demuestran relaciones por lo general

coyunturales. Algunas de las modalidades de transacción mencionadas son por ejemplo por consignación o catálogo. En la articulación directa con el consumidor final, la transacción sucede en ferias artesanales locales o exposiciones donde el flujo de productos es intermedio.

**REFLEXIONES FINALES:** Los canales con mayor intensidad en flujo de producto son el 1, 2, 4, 9 y 10. Seguido por los canales 3, 6, 7 y 8 de intensidad media y el canal 5 de menor intensidad. En la distribución el mayor flujo de articulación se da, por un lado, a través de la importación y por otro, mediante el distribuidor minorista con el consumo final. En el subsistema de transformación, el mayor flujo de producto se da por mecanismo de venta a minoristas. En cuanto a la producción primaria, el principal flujo es con las agroindustrias de primera y segunda transformación. En la producción integrada en cambio, es con distribuidores mayoristas.

Si bien se haya una amplitud y diversidad considerada de canales comerciales dentro del complejo, ninguno es institucionalizado. Esto contribuye e influye a que las articulaciones que se dan sean entre terceros en forma privada, sin contratos de abastecimiento escritos y tipificado legalmente, basándose en la confianza construida por las relaciones; o bien entre unidades de negocio de una misma firma debido al alto grado de integración vertical.

#### **BIBLIOGRAFÍA:**

- DÍAZ CÁRDENAS, S. (2015). Cadenas productivas y redes de participación para el desarrollo: el café en México Revista de Geografía Agrícola, núm. 55.
- GARCÍA BRUNORI, J. (2013). Canales de distribución: distribución de productos de consumo masivo.

Tesis para la obtención del título de posgrado de Maestría en Dirección de Empresas. Instituto de Ciencias de la Administración, Universidad Católica de Córdoba.

- MARIANO, R.; MAGGIONI DUFFY, L.; GONZALEZ, R.; PEREZ, S. y FERRO MORENO, S. (2021). Complejo agroalimentario de Aloe: Desafíos y potencialidades para La Pampa. 1a ed. ISBN 978-987-88-0422-4. Santa Rosa.
- SARAVIA, D. (2009). Comercialización y mercados agropecuarios. Cuadernos de cátedra. Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa.