

El subsistema de papas prefritas congeladas: una coordinación desde el fast-food hasta la producción primaria

Introducción

Las cadenas de fast-food se distinguen por brindar al consumidor los mismos productos, con una calidad homogénea, siempre disponibles, en una red de locales explotada principalmente en forma de franquicias, garantizando el mismo tipo de establecimientos y la atención caracterizada por un servicio rápido, barato y en un ambiente similar. En tal sentido, uno de los ejes de su éxito fue la industrialización de un servicio, con el desarrollo de una red de concesionarios y proveedores con una sofisticada infraestructura de abastecimiento, la vinculación con la industria procesadora a través de rígidas especificaciones, tratando siempre de reducir el costo de la materia prima.

Los productos industrializados de origen agrícola constituyen uno de los principales insumos y por tanto estas cadenas han provocado un fuerte impacto en la industria alimentaria y en la

producción primaria. El crecimiento en número de locales y el consiguiente aumento de la demanda de papas prefritas congeladas en el Mercosur fue el detonante de la entrada y crecimiento de la inversión directa extranjera en esta rama industrial. Argentina, en un lapso muy corto de tiempo pasó del abastecimiento por la importación del producto de los países de América del Norte, a exportadora neta, en particular hacia Brasil.

Los acuerdos entre los fast food y la industria constituyen una importante innovación organizacional y tecnológica, que cumple un rol fundamental en la aparición de nuevas formas de coordinación en el subsistema papa, modificando las formas de intercambio y producción.

El objetivo de este trabajo es describir y analizar las formas de coordinación existentes en las interfases clientes/industria e industria/proveedores, haciendo especial énfasis en los mecanismos que conducen a innovaciones organizacionales y tecnológicas en el subsistema y su impacto en los distintos tipos de productores papeiros en el sudeste bonaerense.

Hipótesis

- Las cadenas multinacionales de fast-food constituyen el eje dominante del subsistema de papas prefritas congeladas.
- La exigencia de materia prima con características específicas conduce a modificaciones tanto en las formas de intercambio como en las condiciones de producción primaria.
- Las innovaciones técnicas y organizacionales crean situaciones o procesos de aprendizaje en todos los actores involucrados en el subsistema.

Marco teórico y metodología de trabajo

Entre los elementos importantes que caracterizan la dinámica y procesos de reestructuración del sistema alimentario se pueden mencionar: un contexto de volatilidad de los mercados, a la vez que crecientes requerimientos de materias primas con calidades específicas atendiendo a procesos de diferenciación de producto y/o mayor atención a la calidad de los alimentos industrializados. Este marco conduce a interrogarse sobre cómo se define y mejora la calidad, cómo se produce la distribución de excedentes entre agentes y sectores, cómo se desarrolla o reestructura la producción para lograr mayor competitividad. Dichas cuestiones sobrepasan los tradicionales enfoques de los '60 de agribusiness o *filière* que hoy resultan más descriptivos que explicativos (lecturas críticas de Valseschini, E. 1995 y Zylbersztajn, D. 1996).

Una característica que permite interpretar en parte los procesos de reestructuración actuales del sistema alimentario, son las formas de coordinación que desarrollan los agentes del sistema. La renovación del pensamiento económico que involucra una perspectiva interdisciplinaria permite tratar esta cuestión central, que con mayor o menor grado de heterodoxia se plantea la nueva economía institucional y la economía de las convenciones que forman parte del debate actual.

Estos enfoques al tomar en cuenta que los agentes actúan bajo condiciones de incertidumbre y racionalidad limitada dan gran relevancia en la coordinación entre agentes al análisis de los acuerdos, contratos, las convenciones y las instituciones. Estos no servirán únicamente en la toma de decisiones sino también como mecanismos de garantía, seguridad e incentivos dado que los agentes intercambian promesas de comportamiento y no sólo mercaderías. Entre las dos formas paradigmáticas de coordinación entre agentes que plantea Williamson (1985) el mercado o la jerarquía, coexisten una gran heterogeneidad de formas híbri-

das. En el sistema alimentario, éstas últimas junto con las instituciones y las convenciones juegan un rol muy importante, (Brousseau, E. y Codron, J.M. 1996, Jaffe, 1992, Marion, B. 1985).

En este estudio los mecanismos de coordinación serán investigados como organizadores del intercambio y de la producción, enfatizando las innovaciones técnicas y organizacionales que introducen. Se analizará también su dinámica en el sentido que plantean los evolucionistas quienes sostienen que la coordinación consiste también en producir el conocimiento, utilizar lo más eficazmente posible los recursos que se tienen y finalmente compartirlo entre los miembros de la coalición (Brousseau, E. 1993). En el marco de esta discusión, se intenta interpretar los cambios en las formas de coordinación que se están revelando en el subsistema papa, teniendo en cuenta el impacto diferencial según el tipo de productores primarios.

Este trabajo forma parte de una investigación que se lleva a cabo desde 1995. En cuanto a la metodología se ha recurrido a información secundaria y entrevistas semiabiertas a: directivos y técnicos de industrias de papa prefrita congelada; directivos de una cadena multinacional de fast food e informantes calificados. En 1998/99 se entrevistó a una muestra de 18 productores de un padrón de 100 productores (estratificados por volumen) que realizan contratos con la industria.

A. Los fast-food: internacionalización y formas de abastecimiento

1. La expansión internacional

McDonalds es el ejemplo paradigmático de las cadenas de fast-food que se expande por un sistema de franquicias. Esta empresa que se inicia en la década de los cincuenta en USA, se comienza a expandir fuera de dicho país después de 20 años, primero a Canadá y el Caribe, luego a Europa y Asia -Pacífico. En 1975, las ventas fuera de USA solo alcanzaban el 8% (Love, 1987), pero

en 1985 eran del 20% y en 1999 superaron el 50%. Como se observa en el cuadro 1, en estos últimos quince años las dos principales cadenas multiplicaron por 2.74 el número de locales, siendo su mayor crecimiento fuera de Estados Unidos.³

Cuadro 1. Número de locales de las principales firmas multinacionales de fast-food, 1986-1999.

Empresa	1986		1999	
	Mundo	USA	Mundo	USA
McDonalds	9000	78%	26800	47%
Burger-King	4750	92%	10900	75%

Fuente: Elaboración propia, datos de páginas web de las firmas y Love, J.(1987).

En América Latina la entrada de estas cadenas comienza en la década del ochenta pero su gran crecimiento se da en los noventa. En 1999 la región participaba con el 6,6% de los locales de McDonalds y el 4% de Burger King. La distribución entre países es diferente según la firma, en el primer caso el 63% de los locales se ubican en Brasil y Argentina, en el segundo caso el 54% se radican en México y Puerto Rico y el 10% en Argentina y Chile. En el Mercosur, en 1993 la firma Mc Donalds contaba con 17 locales en Argentina y 100 en Brasil, en 1999 alcanzan a 205 y 920 unidades respectivamente, convirtiendo a Brasil en el séptimo mercado mundial de la empresa.

En Argentina la firma más importante es Mc Donalds, las otras empresas aún cuentan con un bajo número de locales. El primer local se instala en la Capital Federal en 1986, siendo su crecimiento exponencial a partir de 1994, cuando comienzan a operar con franquicias y también a instalar locales fuera de la Capital Federal y Gran Buenos Aires.⁴

3 En 1999 Mc Donalds con una proyección de apertura de 1750 locales el 90% era fuera de USA.

4 En 1998 tenían una estrategia de apertura de 45 locales por año y estiman que el mercado nacional puede alcanzar a 550 locales.

2. Organización del abastecimiento

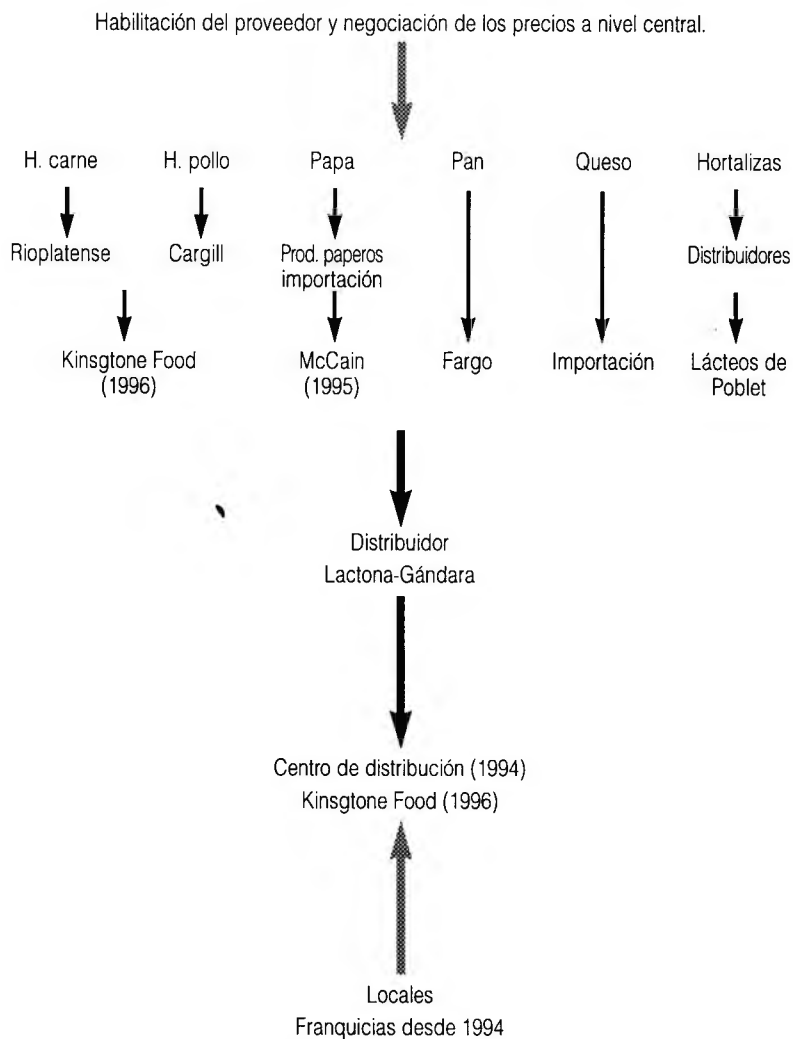
Como se mencionara, las características que distinguen a las grandes cadenas de fast-food internacionales son las de ofrecer al consumidor: productos de calidad homogénea, de forma rápida, siempre disponibles en un ambiente similar. Además, al tratarse de productos baratos, una parte clave que determina el precio al consumidor es el costo de la materia prima.⁵ Ello implica el desarrollo de una infraestructura sofisticada de abastecimiento, la vinculación con la industria procesadora a través de rígidas especificaciones de producto y tratando siempre de reducir el costo de la materia prima. En tal sentido, no es sorprendente que participen activamente en la programación de actividades de producción y distribución de las fábricas.

Una de las características innovadoras de la firma McDonalds en Estados Unidos fue el desarrollo de proveedores pymes, que luego se convirtieron en grandes empresas (Simplot, Kingstons Food, Schrinner, entre otras); en su expansión internacional con la cadena de abastecimiento ya desarrollada, el área de mayor importancia actualmente es la de marketing. Este área trata de captar e incorporar los gustos locales, introduciendo nuevos productos o servicios, sin perder la identidad de “americanidad” que es la gran ventaja de la firma.

En Argentina, a medida que McDonalds fue creciendo fue modificando su estructura de proveedores para abastecer el mercado local, y en el caso de la papa congelada, el mercado regional. En el diagrama 1 se puede observar la evolución de la cadena de abastecimiento de las principales materias primas de origen agrícola. En este se distingue claramente que a partir de 1995-96 se produjo un gran cambio en los proveedores, donde las empresas instaladas localmente son reemplazadas por filiales de multi-

5 En Argentina los alimentos junto con los productos de papel representan alrededor del 30% de los costos de un local.

Diagrama 1. Cambios de los proveedores de McDonalds en Argentina.



Fuente: Entrevistas y Revista de Prensa (Balcarce)

nacionales tradicionales abastecedores de la cadena a nivel internacional.⁶ Es decir que los proveedores que siguen a su cliente en su expansión internacional, como parte del proceso de globalización de los mercados, ya tienen una gran ventaja por su experiencia respecto a las firmas locales, (Dunning, J. 1992). La empresa Kingstone Food no abastece hamburguesas y presta también el servicio logístico (centro de distribución) recibiendo la mercadería de los proveedores y entregándola a los locales. Este sistema funciona de manera bastante semejante a un flujo tenso, para recibir la mercadería los locales deben hacer el pedido con una anticipación de 48 hs.

En el caso de las papas se pasa de un abastecimiento de papa en fresco directamente de productores e importación de papas prefritas congeladas, al abastecimiento por una fábrica que se instala en el país. En quesos continúa la importación y prevén la instalación de una firma estadounidense (tradicional abastecedora), ya que consideran que las empresas locales no tienen condiciones para fabricar el producto con las características requeridas por la empresa.

Los proveedores, "socios" en el lenguaje de la empresa, deben firmar un compromiso de fórmula McDonalds donde se especifican condiciones de calidad y fabricación, pactándose verbalmente una proyección de volumen por año. La negociación se hace sobre la base de "costos abiertos", es decir el proveedor debe detallar los componentes del costo de su producto y McDonalds "colabora" en reducir los costos fundamentalmente por su conexión con proveedores en todo el mundo, a la vez que su accesibilidad a grandes proveedores (Ej. envases en el caso de azúcar, semilla de sésamo para el pan).

En cuanto a los principales impactos de los fast-food en la producción agrícola estadounidense (Nagengast, Z. y Apple-

6 En mercados grandes como USA tienen 4 -5 proveedores por producto.

ton, C., 1997) en los subsistemas de papa; lácteos (mozzarella para pizzerías) y pollo (cadenas de pollo frito), se observan los siguientes cambios:



Pequeñas granjas agrícolas familiares	Grandes empresas agrícolas
Fijación del precio en los mercados abiertos	Precios establecidos en un contrato
Producción bajo una lógica de oferta	Producción bajo una lógica de demanda
Múltiples mercados	Menos mercados y más específicos
Productos corrientes	Productos especiales
Limitada dependencia tecnológica	Alta dependencia tecnológica
Escasos vínculos productor-industria	Importantes vínculos productor -industria.

Esta síntesis de impactos muestra que la coordinación entre las distintas interfases fast-food / industria, industria/ productor primario, no sólo ha modificado las formas de intercambio del mercado al contrato (forma híbrida) sino las condiciones de producción (Brousseau, E. y Codron 1997, Jaffe, 1992, Marion, B. 1985). Estos fenómenos que se iniciaron en USA en los años '50 y se consolidaron en los '70 bajo determinadas condiciones históricas indican una fuerte industrialización de la agricultura (por especialización y concentración). Cómo se está desarrollando este proceso en el caso de la producción de papa en nuestro país es la cuestión central del presente trabajo.

B. Su impacto en el subsistema papa

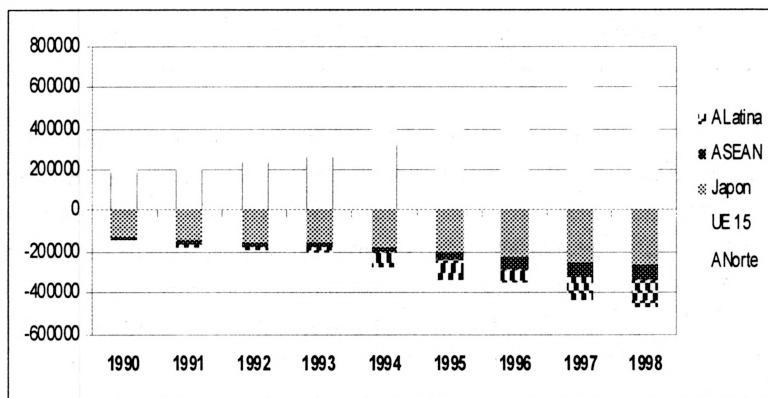
1. El comercio internacional de papa prefrita congelada

Alrededor del 90% de la papa prefrita congelada se destina a las cadenas de comidas rápidas (USDA, 1999), por tanto el comercio internacional de la misma se vincula fundamentalmente a su proceso de internacionalización.

En el período 1990/98 el comercio de papas congeladas crece más del doble (Gráfico N°1). Los exportadores netos mas

importantes son los países de América del Norte (fundamentalmente Canadá) y en mucha menor magnitud la Unión Europea; esto se vincula al estancamiento de la demanda en dichos países, por la madurez del mercado de las cadenas de comidas. Los importadores netos son: Japón, siguiéndole con menor importancia pero con rápido crecimiento la ASEAN (Filipinas, Indonesia, Taiwan, Malasia y Singapur) y América Latina.

Gráfico 1. Evolución del saldo comercial, en volumen de papa congelada



Fuente: Elaboración propia en base a datos FAOSTAT

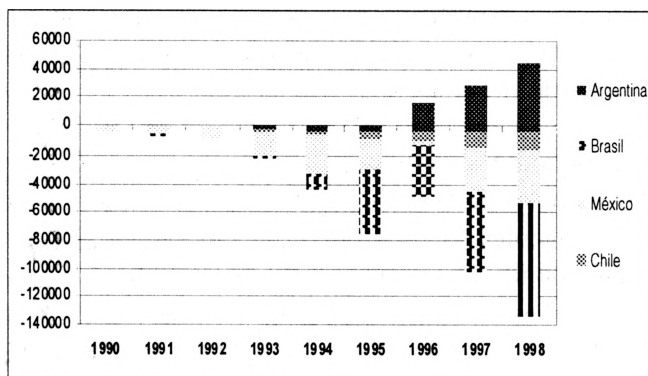
Ante la expansión de los fast-food fundamentalmente en los países asiáticos y luego en América Latina, la industria procesadora de papa de América del Norte acompaña este crecimiento⁷ con el aumento de la capacidad instalada para exportación. Actualmente, este mercado internacional constituye una amenaza para los productores americanos (MSU, 1997), cuando las procesadoras de papa se expanden internacionalmente.

En el Gráfico 2 se observa el pasaje de Argentina de importador en pequeña escala a exportador neto (más del 90% de las

7 Las exportaciones USA representaban el 2% del mercado interno en 1985, el 5% en 1990 y el 10% en 1995 (MSU, 1997).

exportaciones de América Latina) cuyo destino fundamental es Brasil, cubriendo un poco más del 50 % de sus requerimientos, lo que muestra claramente la estrategia regional de la industria.

Gráfico 2. Principales países importadores y exportadores de papa prefrita congelada de América Latina, en miles de toneladas.



Fuente: Elaboración propia en base a datos FAOSTAT

Este mercado en virtud de su crecimiento constituye la principal oportunidad para las procesadoras de papa. Los otros mercados importadores latinoamericanos que siguen en importancia son México y Chile.

2. La industria procesadora de papa prefrita congelada en Argentina

Las principales firmas industrializadoras a nivel mundial son Mc Cain (canadiense); Simplot-Conagra y Lambweston (estadounidenses); FarmFrites, ODC, AVIKO (europeas). En Argentina la industria está conformada por dos de estas firmas multinacionales⁸ y

8 Una de las empresas era local pero a mediados de los noventa realiza un joint-venture con Farm-Frites, siendo adquirida por esta a fines de los noventa. La otra firma es McCain instalada en 1995.

un pequeño número de empresas pymes. La capacidad de procesamiento de las principales firmas es de alrededor de 72.000 tn., (una de 60.000 tn. y otra de 12.000 tn.). En el caso de la firma de mayor tamaño a fines de 1999 comenzó las obras para duplicar la capacidad y realizó también inversiones en instalaciones de recibo y almacenamiento de materia prima y producto procesado. La firma dominante se ha localizado en el sudeste bonaerense, principal zona productora de papa, teniendo en cuenta que el costo más importante para la industria es la materia prima.

3. Interfase clientes / industria

Los clientes de la industria están constituidos por diferentes tipos de agentes: el fast-food; otras empresas industriales; la gran distribución (super e hipermercados); otros minoristas; y el sector institucional (restaurantes, catering, etc.). El espacio de mercado lo constituye el Mercosur, fundamentalmente Brasil y Argentina.

Cuadro 2. Diferentes tipos de articulaciones entre los clientes y las empresas industriales, características principales

Clientes	Características principales de la vinculación
Fast food en Argentina y Brasil	Acuerdos formales donde se especifica calidad, cantidad, tiempo de recepción del producto. La entrega es centralizada o por punto de venta. Pueden realizar monitoreo de la planta industrial e inspección de los cultivos.
Industrias locales	Acuerdos formales que incluyen condiciones de calidad, cantidad, tiempo de entrega, comercializados bajo la marca de la empresa compradora que posee línea de productos congelados.
Super/hipermercados en el Mercosur	Acuerdos formales con otras empresas alimentarias que se encargan de la recepción y entrega de pedidos o a través de distribuidores mayoristas o representantes comerciales
Otros minoristas y/o instituciones, en Argentina	Recepción de pedidos a través de telemarketing o vendedores. La distribución es propia o a través de acuerdos con terceros.

Las cadenas de fast food multinacionales y en menor medida las locales son los clientes principales de la industria procesadora. En los casos que existen acuerdos formales de abastecimiento, dichas firmas fijan las condiciones de calidad, cantidad, tiempo y forma de entrega. En cuanto a calidad exigen un bastón de papa frita determinado (en color, forma, tamaño, contenido de materia seca, temperatura de entrega, etc.) con tolerancias máximas para producto con defecto, en caso de no cumplimiento es rechazada la partida. En este contexto, las empresas industriales se encuentran en la etapa de precertificación de las normas ISO 9001 o en los inicios de la implementación de la misma.

Los otros clientes si bien poco importantes, son valorados por las industrias que tratan de desarrollar otros mercados que el fast-food.

4. Interfase Industria / productores primarios

Con el desarrollo de la industria procesadora, el aumento en el número de contratos fue muy significativo: de 35 contratos firmados en la campaña 94/95 pasaron a 85 en la siguiente y aproximadamente a 120 en 1997/98. Para esa campaña la superficie estimada bajo contrato era de alrededor de 5400 hectáreas. El abastecimiento por contrato según la empresa oscilaba entre 70/80% o 80/85%, y las toneladas por contrato mínimo/máximo, variaban entre 250/5000 toneladas o 250/7000 toneladas según empresa.

Las principales condiciones de los contratos, innovación organizacional y forma de coordinación dominante, se pueden observar en el cuadro 2.

Cuadro 3. Principales características de los contratos realizados por las industrias.

Condiciones del contrato (1998/99)	
Cantidad	En toneladas y en ha para determinadas variedades nuevas, identificando el lote a plantar. La no entrega, implica el pago de lo contratado.
Período de entrega	8 períodos de entrega, acordando luego la fecha de entrada en planta
Precio base	Variable, según fecha de entrega. Entre 126 y 166\$ /ton.
Condiciones de Calidad	En % menor a X en tamaño defectos y enfermedades, condiciones mínimas y tolerancias, consideran siete ítems.
Motivos de rechazo	En % mayor a X en defectos de calidad, enfermedades. Mínimo de materia seca, calidad de fritura, calidad exigida por clientes
Bonificaciones	-Materia seca superior a 20%, se paga una suma fija por ton, tiene 5 clases y tamaño mayor a 90mm en la variedad Kennebec. -Compensación en el transporte por papa entregada y aceptada
Descuentos	-Contenido de materia seca menor a 17.9% -Tamaño menor a 90 mm en el 45% de papa entregada variedad Kennebec. -Descuento por descarga en papa entregada en bolsa
Plazo de pago	Dentro de los 30 días de la última entrega semanal.
Entrega de semilla	El 100% en variedades introducidas. En la variedad tradicional (Kennebec) se entrega un mínimo de 50%, con excepciones a un 25% (solo productores con buena trayectoria de vinculación).
Financiamiento	Equipos de riego, equipos de plantación y cosechadoras por leasing

Fuente: Elaboración propia en base a contratos suministrados por los productores.

En tal sentido se propone una primera aproximación a un análisis dinámico, considerando las variaciones de los mismos en el período 1994-1998, a través de la descomposición de los contratos en mecanismos de coordinación operativa, coordinación técnica y organizacional, incentivos a la calidad y financieros, presentes en los contratos.

La coordinación operativa, corresponde a la cantidad y período de entrega del producto. Este último vinculado al precio base, se modificó de tres a ocho períodos, permitiendo una coordinación más ajustada a la demanda final.

La coordinación técnica y organizacional incluye las condiciones de calidad y entrega de insumos básicos. En materia de calidad se fueron agregando ítems que resultan de la evaluación de cada campaña, tanto en las condiciones mínimas como en las tolerancias. En insumos básicos se destaca que para la variedad tradicional se ha comenzado a exigir el uso de semilla provista por la empresa. Para gran parte de los productores constituye una desventaja por el mayor costo frente a su propia producción de semilla, mientras que para otros es una fuente de financiamiento.

En los incentivos a la calidad se consideran las bonificaciones y descuentos según este criterio. Es en este rubro donde la industria fue fijando cada vez más parámetros tomando como referencia el seguimiento tecnológico que realiza de los mejores productores.

En los incentivos financieros se incluyen plazos de pago y financiamiento de equipos. Se destaca el cumplimiento de los plazos de pago por parte de la empresa, a lo que se fue agregando financiamiento, que inducen a los productores a vincularse con la industria y a cooperar con ella (Mateos, 1998).

De 1994 a la actualidad las condiciones de los contratos han ido cambiando paulatinamente, siempre hacia el aumento de las exigencias en calidad y la baja relativa en el precio (pero éste generalmente se ha situado por encima del precio de mercado).

4.1. Tipos de productores y estrategias de vinculación con la industria

El cultivo de papa se caracteriza por su relativa complejidad y alto costo de producción por hectárea en relación a los granos y a la ganadería (actividades predominantes en la región sudeste). En tal sentido, los productores paperos se caracterizan por poseer un saber hacer el cultivo; maquinarias y equipos específicos; arrendar la superficie a cultivar; integrar parte del proceso de comercialización y tener una actitud de mayor propensión al riesgo. Mosciaro, M. (1996) concluyó que la forma predominante de organización social de la producción en papa es em-

presarial, teniendo en cuenta la dotación de capital y la utilización de mano de obra asalariada. Si bien es importante la heterogeneidad en niveles de capitalización, estrategias productivas y comerciales, el modelo principal está representado por el tipo papero que cultiva más de 60 ha. (62 % de los encuestados).

En el presente estudio se ha observado que las principales características de los productores que se vinculan con la industria son las siguientes:

- El 80% de los productores son empresarios y el resto son familiares capitalizados (el cultivo de papa no es la actividad principal y sólo contratan mano de obra asalariada temporaria para las labores de riego y cosecha).

- La actividad en todos los casos es llevada a cabo por sociedades, en su mayoría de carácter familiar. Dada la complejidad del cultivo, este tipo de organización simplifica el trabajo al dividir las tareas por chacras o por funciones.

- Sólo el 10% de los productores realizan el cultivo bajo la forma de propiedad, pero utilizan algo menos del 10% de la superficie que operan para este cultivo.

- Aproximadamente para el 50% de los productores la papa es la actividad principal (cultivan entre el 60 y 100% de la superficie operada).

- No recurren a los servicios de contratistas, a excepción de dos casos, que en la campaña 97/98 utilizaron un nuevo sistema de plantación-cosecha propuesto por una empresa (lo hacen en un porcentaje mínimo de la superficie plantada).

En la campaña 97/98, más del 50% de los productores hizo contratos con la industria por un volumen de 250 a 750 tn y algo menos del 15% realizó contratos mayores a 2000 tn. Del volumen contratado por la industria, estos representaban el 30% y el 50% respectivamente.

Como para la mayoría de los productores el destino industrial es complementario a la venta en fresco, para el análisis de los datos estos fueron reagrupados por superficie total operada con

papa (fresco, industria, semilla), ya que discriminando por toneladas contratadas no reflejaría las distintas estrategias de vinculación con la industria. En tal sentido, se identificaron cuatro grandes tipos de productores según la superficie operada con papa: A, más de 700 ha (3 productores); B, entre 400 y 700 ha (2 productores); C, entre 150 y 400 ha (6 productores) y D, menos de 150 ha (6 productores). Este análisis es una primera aproximación a una tipología de productores que entregan a la industria teniendo en cuenta que el destino industrial es muy reciente.

El importante impacto de la industria se observa en la evolución de la superficie cultivada en el período (1995/99), las hectáreas destinadas a industria se duplicaron en dos años, mientras que la superficie total se incrementó en un 20%. Sin embargo, la participación de los distintos tipos de productores en el volumen entregado a la industria muestra diferentes comportamientos.

Cuadro 4. Participación de los tipos de productores en el volumen entregado a industria en %.

Campaña	A	B	C	D	Total en ha
95/96	42	22	31	5	948
96/97	35	22	37	6	1638
97/98	34	18	39	9	2086
98/99	39	0	52	9	1831

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

En el cuadro se destaca que el tipo C aumentó continuamente su participación del 31 al 52%, mientras el tipo B con 18 y 22% de la papa entregada, no realizó contratos en la última campaña. El tipo A ha entregado a la industria entre el 34 y 42% del total y por último el tipo D incrementó su participación pero su baja superficie no supera el 9%.

Las distintas estrategias de vinculación con la industria según tipo de productor se pueden resumir en:

- El tipo A (más de 700 ha de papa), diversificados con otros cultivos, presentan dos estrategias distintas respecto a la industria. Para unos es la alternativa de crecer en la producción de papa disminuyendo el riesgo. Para otros, bien insertos en la cadena de comercialización y con producto en fresco de mayor calidad, la industria no es una alternativa clara por la relación precio/exigencias.

- El tipo B (entre 400 y 700 ha de papa), si bien en los primeros años dedicaron una superficie importante al destino industrial, los problemas para cumplir los requerimientos exigidos y el alto grado de endeudamiento, llevaron a que no pudieran realizar contratos en la última campaña.

- El tipo C (250 y 400 ha de papa) destinan entre el 40 y 100 % de la superficie de papa a industria. Aquellos productores que dedicaron el 100% son quienes más incrementaron la superficie total, siendo este grupo donde la industria tiene más posibilidades de conformar su red de abastecedores (aumentaron su participación del 30 al 50% del volumen entregado). A su vez para estos productores, representa una posibilidad de crecimiento con menor riesgo.

- El tipo D (menos de 150 ha), son productores diversificados, que la alternativa de industria les permite financiar la superficie para fresco. En tal sentido, se asemejan al tipo A, pero la industria tiene menor interés en vincularse a los productores que cultivan menos de 50 ha con destino industrial.

4.2. Impacto de la industria en innovaciones tecnológicas

En una primera etapa se trataron de introducir innovaciones tecnológicas como nuevas variedades, el riego por pivote central (que permite mayor eficiencia en el riego), la cosecha mecanizada y la entrega a granel del producto.

En cuanto a las variedades, la demanda de los fast-food exigía cultivares de mayor tamaño, forma alargada y mayor contenido de materia seca (para aumentar el rendimiento indus-

trial). La variedad Kennebec,⁹ cultivada tradicionalmente en la zona, se adapta a las condiciones de fritado, pero no tiene la forma alargada y es de bajo contenido de materia seca. Las variedades introducidas (Shepody y Russet Burbank), en particular la segunda, no es aceptada en el mercado en fresco por el tipo piel rugosa, mientras que la variedad tradicional puede destinarse aunque a menor precio a este mercado. En tal sentido, al no tener alternativas de venta las variedades constituyen un activo específico que caracteriza la vinculación productor industria.

Las variedades introducidas fueron aumentando rápidamente: según una industria, en 1994/95 representaron no más del 10% de su abastecimiento, en el 96/97 alcanzaron el 44% y en la campaña siguiente aproximadamente el 60% (Mateos, M. 1998).

Como resultado de esta investigación, para los productores la proporción de variedades para industria es 60% de Kennebec y 40% en las introducidas. Pero se observó que la evolución (1996/ 1999) variaba según grupo de productores, el tipo C sobresale porque disminuyó la variedad tradicional de 85% a 60%, mientras el A desde el inicio plantaba alrededor del 60%.

Con respecto al tipo de riego la industria inicialmente propuso el pivote central, pero por ser de instalación fija, no se adaptaba a un sistema de producción basado en el arrendamiento. En la campaña 96/97, proponen equipos de avance lateral (side roll), estos presentan ventajas respecto al sistema convencional en la uniformidad de distribución del agua en la línea de riego, puede trasladarse y requiere poca mano de obra. Se agrega además que un equipo tiene una capacidad de 25 has y es de costo relativamente bajo, lo que facilita el acceso. Las empresas lo han entregado en forma de leasing, a ser pagados en producto en un perio-

9 Es preciso destacar que el grueso de la producción del sudeste bonaerense es la variedad Spunta que no se adapta al proceso industrial.

do de 6 años con una tasa interés inferior a la de mercado. Su adopción ha sido generalizada en los grupos A, B y C, y sólo el 30% del grupo D. En todos los casos fueron adquiridos en forma de leasing.

En cuanto a la cosecha mecanizada si bien se realiza en parte de la producción, la maquinaria existente es muy antigua y golpea la papa pudiendo ser motivo de rechazo por la industria porque trae problemas en el almacenamiento. Por otra parte los productores, con la tendencia a la baja de los precios, se han ido descapitalizando como para realizar grandes inversiones no suficientemente probadas, además de requerir trabajar una superficie importante para amortizar el equipamiento. Recién en la campaña 1997/98 se entregaron en leasing dos equipamiento completos para realizar cosecha y entrega a granel e incluyen maquinaria para preparación de suelo y plantación que se adaptan al sistema de cosecha. Estos fueron adquiridos por dos contratistas-productores, es decir fundamentalmente prestadores de servicios, disminuyendo el riesgo de amortización del equipo. El proceso de adopción es menor al previsto por las empresas, que tuvieron en cuenta las ventajas en cuanto a disminución de costos de la propuesta pero no la situación socioeconómica de los productores.

En Manejo del cultivo los productores no registran diferencias importantes en cuanto al manejo de la producción con destino fresco o industria, a excepción de la clasificación del cultivo poscosecha. Por otra parte, no se observan en el manejo de cultivo diferencias entre los distintos grupos, como así también en los resultados de la producción expresados en rendimiento. Pero si se observaron algunas diferencias en manejo entre productores.

En la plantación interesa la densidad y el tamaño de los cortes porque afecta fundamentalmente el tamaño de los tubérculos producidos y el rendimiento. Según la variedad es diferente la recomendación en estos parámetros, de todos modos, estas

todavía están en etapa de experimentación. Se observó que aproximadamente el 50% de los productores entrevistados, diferencia las distancias de plantación de las distintas variedades, pero aún son muy pocos los que plantan a la distancia recomendada. La mayoría de los productores utilizan el mismo tamaño de corte para todas las variedades.

En el desarrollo del cultivo, un buen manejo de agroquímicos y del riego es fundamental para el destino a industria porque influye en los defectos, la sanidad y el contenido de materia seca del tubérculo, que pueden pasar desapercibidos para la venta en fresco, destino principal de la producción de la región.

El proceso de clasificación para entrega del producto si es diferencial para la industria, mientras que en promedio el descarte oscila entre 15 y 25%. Para el destino en fresco es del 5% en papa sucia y del 15% en papa lavada. En los últimos años los productores entrevistados han modificado la forma de clasificación tanto por las exigencias de la industria, como por los bajos precios de la papa en fresco. En este último caso, tratan de clasificar, cepillar y "maquillar" la papa, para obtener mejores precios.

Si bien no se registran diferencias notables entre el manejo del cultivo en fresco y para industria a excepción del proceso de clasificación, las exigencias por parte de la industria van a conducir a un manejo más ajustado a este destino. Pero como se ha verificado significará un proceso de aprendizaje tanto de la industria, como los productores, con la experiencia que están realizando fundamentalmente a través de la prueba y error.

Conclusiones

Entre los impactos más relevantes del rápido crecimiento de las cadenas multinacionales de las comidas rápidas en el Mercosur en el subsistema papa de Argentina, se pueden mencionar:

En la articulación cadenas de fast- food /industria

- las cadenas son el eje de la demanda de papas prefritas congeladas, fijando a la industria requerimientos precisos de calidad, cantidad y tiempo de entrega.

- las empresas industriales multinacionales se instalaron en Argentina para abastecer el mercado regional. De esta manera, sustituyen importaciones y el abastecimiento de materia prima en fresco, disminuyendo los costos de transacción de las cadenas de fast-food.

- la localización de la principal empresa en el sudeste bonaerense (importante zona productora del país) atiende a que la materia prima constituye el principal costo de la empresa.

En la articulación industria / productores de papa

- la coordinación vía contratos es expandida notablemente por la industria y actualmente involucra aproximadamente el 30% de los productores y el 20% de la superficie plantada en la región.

- los contratos incluyen mecanismos de coordinación operativa, coordinación técnica y organizacional, incentivos a la calidad y financieros. Estos han ido evolucionando hacia mayores requerimientos de calidad y menor precio, vinculados con las exigencias de las cadenas de comidas rápidas y con las evaluaciones continuas en las condiciones de producción del cultivo.

Impactos en los productores de papa

- los productores papeiros tienen distintas estrategias de vinculación con la industria según la superficie operada total con papa (industria, fresco y semilla) y el grado de diversificación agrícola.

- la introducción de innovaciones tecnológicas y organizacionales han implicado un proceso continuo y rápido de aprendizaje de la industria y de los productores involucrados.

- Se ha demostrado en el trabajo las menores dificultades que enfrenta la industria en la introducción de nuevas variedades.

des. Otras tecnologías recomendadas en una etapa inicial en riego, cosecha mecánica y entrega a granel debieron modificarse porque no se adaptaban a las condiciones de los productores, en particular por la utilización del arrendamiento y el alto grado de descapitalización de los empresarios.

- en tal sentido el incipiente desarrollo de distintos prestadores de servicios especializados para destino industrial financiados por las empresas (en maquinaria para laboreo, plantación, cosecha y entrega a granel), prefiguran la aparición de nuevos o renovados actores en el subsistema tanto en los servicios como en la producción.

- aceleradamente la industria está produciendo un proceso de diferenciación en los productores paperos.

Por último, los impactos del fast-food en el subsistema papa parecerían no tan claros como lo plantean Nagengast y Appleton (1997) para USA, pero de todos modos reconfiguran la producción de papa en la región. La extensión del proceso puede ser menor, en parte porque este destino industrial no va a tener la misma importancia que en los países desarrollados. En estos países el consumo fuera del hogar supera el 45% de los ingresos gastados en alimentos, mientras en Argentina alcanzan el 17%. Por otra parte, el sentido de algunas transformaciones puede ser diferente, teniendo en cuenta las características específicas de la región en relación al predominio de productores empresariales que producen bajo la forma de arrendamiento. Si a esto se suma el alto endeudamiento de los productores paperos y la expansión de prestadores de servicios que aplican las tecnologías recomendadas, la combinación de estas condiciones pueden resultar en una modificación profunda de los tipos actuales de productores que se articulan con la industria, favoreciendo la entrada de grandes propietarios que se incorporen a la producción de papa bajo la lógica industrial.

Bibliografía

BROUSSEAU, E. (1993): *L'economies des contrats*. PUF, Paris.

BROUSSEAU, E. y CODRON, J.M. (1997): *L'hybridation entre formes de gouvernance le cas de l'approvisionnement des grandes surfaces en fruits de contre saison*. Colloque Grande Distribution Alimentaire, Montpellier.

DUNNING, J. (1992): *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley Pub.

JAFFE, S. (1992): *How private enterprise organized agricultural markets in Kenya*. World Bank .

LOVE, J. (1987): *McDonald's. La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo*. Grupo Editorial Norma.

MARION, B. (1985): *The organization and Performance of U.S. Food System*. Lexington Books, Massachusetts.

MATEOS, M. (1998): *Análisis de las transformaciones de un subsistema alimentario en transición: el caso de la papa*. Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria.

MATEOS, M.; CAPEZIO, S.(1999): *La consolidación de las cadenas multinacionales de fast-food y el impacto de la producción bajo contrato en los productos primarios*. Primeras Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios. Ciencias Económicas, UBA.

MOSCIARO, M. (1996): Caracterización de las formas de organización social en explotaciones paperas del Sudeste Bonaerense. Mimeo.

MSU (1997): Demand and Supply assessment for the Michigan Frozen Potato Industry. Staff paper 97-47, Department of Agricultural Economics, Michigan State University.

NAGENGAST, Z. y APPLETON, C. (1994): "The quick service restaurant industry". En Schertz, L. y Daft, L. (eds. 1994): Food and Agricultural: the quiet revolution.

WILLIAMSON, O. (1994): Les institutions de l'economie. Interditions, Paris.