



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

TESIS DE MAGISTER EN ECONOMIA AGRARIA Y
ADMINISTRACION RURAL

Apicultura en el sudoeste bonaerense: una propuesta de eficiencia y sustentabilidad en esquemas de comercialización conjunta

MARTIN PABLO GOSLINO

Bahía Blanca

ARGENTINA

2017

PREFACIO

Esta tesis se presenta como parte de los requisitos para optar al grado Académico de Magíster en Economía Agraria y Administración Rural de la Universidad Nacional del Sur y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título en esta Universidad u otra. La misma contiene los resultados obtenidos en investigaciones llevadas a cabo en el ámbito del Departamento de Economía durante el período comprendido entre el 25/08/2009 (Nº de expediente: 3318/2009) y el 13/09/2017, bajo la dirección del Mg. Rodolfo Romanelli.

Certifico que fueron incluidos los cambios y correcciones sugeridas por los jurados.

Mg. Rodolfo Romanelli

Director

	<p>UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR Secretaría General de Posgrado y Educación Continua</p>
<p>La presente tesis ha sido aprobada el ____/____/____, mereciendo la calificación de ____ (_____)</p>	

AGRADECIMIENTOS

Resulta muy difícil plasmar en un papel la gratitud hacia tantas personas que me acompañaron en este largo camino: mi familia, profesores, entrevistados, apicultores, colegas, y en especial, mi Director Mg. Rodolfo Romanelli, quien me supo orientar de manera tan práctica y eficaz en este último año. Pero sin dudas el principal agradecimiento va dirigido hacia Susana Picardi y Luiz Flávio de Carvalho, quienes se jubilaron –literalmente– esperando ver el resultado de este proceso, y me alentaron permanentemente a continuar, siempre respetando mis tiempos.

RESUMEN

El desarrollo de la actividad apícola en el sudoeste bonaerense es de larga data. Sin embargo, los avances asociativos logrados en materia productiva no han tenido su correlato en el terreno comercial. El objetivo principal del presente trabajo es definir los puntos críticos que deben existir en los modelos de comercialización conjunta para pequeños y medianos productores, para que los mismos cumplan con condiciones de eficiencia y sostenibilidad a lo largo del tiempo. Como hipótesis de trabajo, se estableció que los pequeños y medianos productores apícolas del sudoeste bonaerense no logran captar mayores beneficios en la comercialización porque los modelos asociativos vigentes entran en conflicto con características de los individuos involucrados, con el tipo de producto comercializado y con las relaciones organizacionales dominantes. Como marco conceptual de análisis se utilizó el enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL). A través de un completo diagnóstico que incluyó el mercado mundial de la miel, el análisis de la estructura del sector apícola a nivel nacional y regional, entrevistas a informantes claves y estudios de casos, se arribó a la conclusión que los principales puntos críticos que deben contener los esquemas asociativos para lograr ser eficientes y sustentables en el tiempo son el grado de empresarialidad del productor, la disminución de la incertidumbre, los negocios profesionalizados y la gestión de la información. En base a éstos, se confeccionó una propuesta denominada: "Red de grupos vinculados entre sí a través de las salas de extracción que comercializan por contratos validados por la Cámara Arbitral de Cereales", la cual consiste básicamente en conformar una red de pequeños grupos (formales o no) vinculados a través de las salas donde extraen su miel, utilizando un sistema de contratos internos y externos para reducir la incertidumbre. Para el diseño del modelo, se utilizaron aportes de las teorías de la acción colectiva (Olson) y de contratos (Hart y Holmström). Finalmente, se realizó una simulación de los resultados económicos logrados por la utilización de la propuesta, destacando los logros y los cuellos de botella para su adopción. Se espera que esta tesis contribuya en tal sentido, al menos como disparador de ideas y críticas constructivas, no sólo para posicionar a la apicultura del sudoeste bonaerense en los primeros puestos de innovación organizacional, sino fundamentalmente para mejorar la calidad de vida de los habitantes de una región postergada en cuanto a su desarrollo económico, tanto por cuestiones climáticas como por políticas centralistas implementadas durante décadas.

ABSTRACT

The development of beekeeping in the south-east of Buenos Aires is long-standing. However, the associative advances achieved in production have not had their correlation in commercialization. The main goal of this thesis is to define the critical points that should exist in joint commercialization models for small and medium producers, in order to fulfill conditions of efficiency and sustainability over time. As a working hypothesis, it was established that the small and medium-sized beekeepers do not manage to gain greater benefits in marketing because the existing associative models get in conflict with the characteristics of the individuals involved, the type of product commercialized and the main organizational relationships. Focusing on conflicts and critical points, an overcoming proposal was presented for the strengthening of the mass of beekeepers and the positive consequences that this would bring in the area. The Localized Agri-Food Systems (LAFS) approach was used as a theoretical framework, which made a great contribution to the understanding of the problems and the importance of generating innovative short, medium and long-term solutions. Through a thorough diagnosis that included the global honey market, analysis of the structure of the beekeeping sector at national and regional levels, interviews with key informants and case studies, it could be concluded that the main critical points that associative schemes should contain in order to be efficient and sustainable over time are the degree of entrepreneurship of the beekeeper, the reduction of uncertainty, professional business and information management. On account of all these, a proposal was made: "Network of small groups linked to each other through the extraction rooms trading by contracts validated by an Arbitral Chamber", which basically consists of developing a network of small groups (formal or not) linked to each other through the places where they extract their honey, using a system of internal and external contracts to reduce uncertainty. For the design of the model, contributions from theories of collective action (Olson) and contracts (Hart and Holmström) were used. Finally, a simulation of the economic results obtained by the use of the proposal was made, highlighting the achievements and the bottlenecks for its adoption. It is hoped that this thesis will contribute in this sense, at least as a trigger of ideas and constructive criticism, not only to place beekeeping of the south-east of Buenos Aires in the first positions of organizational innovation, but mainly to improve the life quality of the inhabitants of a neglected region in terms of economic development, mainly because of climate issues and centralist policies implemented for decades.

INDICE

PARTE I. La apicultura en el sudoeste bonaerense	8
1) La apicultura como actividad económica	9
<i>a. Descripción del proceso productivo y los productos obtenidos</i>	9
<i>b. Relevancia y potencialidad de la actividad</i>	11
2) El sudoeste bonaerense	15
<i>a. Características territoriales</i>	15
<i>b. Actividades económicas</i>	17
3) Antecedentes sobre la temática	20
4) Conclusiones de la Parte I.	24
PARTE II. Problema a abordar y marco de análisis	26
1) Problema a abordar	26
<i>a. Descripción del problema</i>	26
<i>b. Objetivos</i>	27
<i>c. Hipótesis</i>	27
2) Marco teórico y conceptual del problema a estudiar	29
<i>a. Los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)</i>	29
i. Principales características del enfoque SIAL	30
ii. El territorio	33
iii. La dinámica de los SIAL	34
iv. La acción colectiva	34
v. La innovación	35
vi. La activación territorial	36
vii. Justificación del marco teórico	37
<i>b. Aportes teórico adicional: Paradigma E-C-D</i>	37

<i>c. Entrevistas a informantes claves</i>	40
<i>d. Estudios de casos</i>	41
3) Conclusiones sobre la problemática a abordar y su marco de análisis	42
PARTE III. Diagnóstico	43
1) Datos estadísticos sectoriales	43
<i>a. A nivel mundial</i>	43
<i>b. A nivel nacional</i>	49
<i>c. En el sudoeste bonaerense</i>	59
<i>d. Conclusiones a tener en cuenta para la propuesta</i>	61
2) Caracterización del complejo apícola del sudoeste bonaerense	62
<i>a. Agentes y etapas</i>	62
<i>b. Características de los productores asociados</i>	69
<i>c. La apicultura regional analizada desde el paradigma E-C-D</i>	72
<i>d. Conclusiones a tener en cuenta para la propuesta</i>	81
3) Entrevistas a informantes claves	82
<i>a. Conclusiones a tener en cuenta para la propuesta</i>	82
4) Estudios de casos	83
<i>a. Conclusiones a tener en cuenta para la propuesta.</i>	83
5) Conclusiones del diagnóstico	84
<i>a. Focos de conflicto</i>	85
<i>b. En busca de la eficiencia y la sustentabilidad</i>	86
<i>c. Puntos críticos</i>	87
i. Grado de empresarialidad del productor apícola	87
ii. Disminución de la incertidumbre	87
iii. Negocios profesionalizados	88
iv. Gestión de la información	89

PARTE IV. Propuesta	90
1) Descripción general	90
2) Fundamentos teóricos y conceptuales	93
<i>a. Teoría de la acción colectiva</i>	93
<i>b. Teoría de contratos</i>	94
3) Cuestiones claves y evaluación de resultados	98
<i>a. Elementos concretos que contiene</i>	98
<i>b. Funcionamiento del modelo</i>	101
<i>c. Sobrecostos</i>	103
<i>d. Resultados esperados</i>	107
<i>e. Simulación de beneficios</i>	108
i. Sensibilidad al precio. Caso base.	110
ii. Sensibilidad al rinde. Caso base.	111
iii. Incorporación de elementos de la propuesta	112
iv. Comercialización diversificada	116
v. Casos reales de obtención de sobrepuestos	119
vi. Interpretación de los resultados obtenidos	121
PARTE V. CONSIDERACIONES FINALES	123
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	126
APENDICE A: ENTREVISTAS	131
APENDICE B: ESTUDIO DE CASOS	163
ANEXO: LEY PROVINCIAL 13.647 DE DESARROLLO DEL SUDOESTE BONAERENSE	172

PARTE I. La apicultura en el sudoeste bonaerense

Esta tesis de posgrado pretende hacer un aporte útil al sector apícola, en particular de la región del sudoeste de la Provincia de Buenos Aires.

El objetivo principal es definir los puntos críticos que deben existir en los modelos de comercialización conjunta para pequeños y medianos productores, para que los mismos cumplan con condiciones de eficiencia y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Estos puntos críticos deben estar establecidos en base al perfil social, económico y productivo de los agentes que integren estos esquemas o modelos, al ambiente organizacional en que los mismos se desenvuelven, y a las experiencias anteriores (éxitos y fracasos, regionales y extrarregionales) en materia de asociativismo. Además, deben ser compatibles con las restricciones existentes a nivel de mercado (tipo de producto, estructura de la cadena comercial, barreras arancelarias y paraarancelarias, etc.).

El surgimiento relativamente reciente de propuestas asociativas amplias y abarcativas llevadas adelante por cooperativas y grupos de productores a lo largo de los partidos de la mencionada región, fue el disparador para orientar esta investigación e intentar que las mismas no corran la misma suerte que iniciativas anteriores, donde el asociativismo funcionó relativamente bien para la producción, pero en la comercialización continúa imperando el individualismo, dejando en muchos casos pasar oportunidades para mejorar la ecuación económica de pequeños y medianos apicultores.

De este modo, el propósito final es apuntalar la implementación de un modelo de comercialización conjunta entre productores donde se puedan obtener beneficios adicionales, o eventualmente se distribuyan con mayor equidad entre los involucrados las ganancias que naturalmente surgen del proceso de intercambio.

La propuesta pretende ser innovadora, no la mera réplica de esquemas existentes, aunque sí es cierto que debe contener fortalezas de otros modelos y evitar las debilidades de experiencias traumáticas y desalentadoras.

No se busca reorganizar la comercialización apícola del sudoeste bonaerense, sino sentar las bases para disponer de una alternativa más, que sea eficiente para los productores y sustentable en el tiempo, basada en las particularidades de la región. Algunas de estas particularidades tienen su origen en los actores de la cadena productiva y comercial, mientras que otras en las instituciones que se vinculan –o

podrían hacerlo– con el sector. En este sentido, el sudoeste bonaerense posee una característica diferencial: contiene a todos los actores de la cadena de valor apícola, desde productores a comercializadores, desde servicios técnicos hasta provisión de insumos, desde operadores logísticos hasta entes de financiamiento, entre otros.

Modelos de este tipo frecuentemente han estado en la mente de quienes tienen relación profesional con el sector, pero tal vez nunca hayan sido plasmados en un proyecto concreto completo, sino a nivel de recomendaciones puntuales.

1) La apicultura como actividad económica

a. Descripción del proceso productivo y los productos obtenidos

Antes de comenzar con el desarrollo del estudio, es necesario destinar unos breves párrafos para conocer algunos detalles de la apicultura. Más que informar, los mismos tienen como objetivo resaltar algunos aspectos del proceso que serán de suma utilidad para el análisis.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, según sus siglas en inglés) define a la apicultura como la ciencia y arte de la cría de abejas¹. Consiste básicamente en la intervención del hombre en el proceso biológico de este insecto, prestándole los cuidados necesarios con el objeto de obtener y consumir los productos que son capaces de elaborar y recolectar.

Por el volumen relativo, el principal producto que obtiene el hombre en esta actividad es la miel, existiendo otros tales como polen, propóleos, jalea real. Un beneficio indirecto –producto del pecoreo que realizan las abejas– corresponde a la polinización que realizan estos insectos.

Por esto, a los fines de este trabajo, interesa la apicultura como actividad económica. Es decir, la producción de miel y otros productos de la colmena, que devienen de un proceso natural, en donde el hombre interviene para su propio beneficio. Facilita el proceso natural de las abejas modificándoles sus condiciones (tanto físicas como fisiológicas) para poder obtener más fácilmente los productos, y en mayor cantidad. Deja el rol de recolector que supo tener en los orígenes de la historia para convertirse en empresario, es decir, administrador del proceso productivo que tiene lugar en una empresa, en este caso de carácter agropecuario.

¹ “La apicultura y los medios de vida sostenibles” (FAO, 2005). Si bien hay diferentes tipos de abejas, la apicultura se concentra en aquellas del género *Apis*.

Como empresario, entonces, debe combinar insumos con factores productivos, los cuales poseen un costo (explícito o implícito) y obtener productos de ese proceso, los cuales le brindarán un ingreso (también explícito o implícito)².

Entre los factores productivos de la apicultura, se pueden mencionar a la fuerza laboral o mano de obra (propia o de terceros), capital biológico (las colonias), capital físico (cámaras de cría, alzas, maquinarias) y recursos naturales (flora de los pastizales), predios donde se instalarán los apiarios³. Como insumos se pueden identificar a los medicamentos utilizados para combatir las enfermedades de la colonia, los suplementos alimenticios y el combustible utilizado para visitar los apiarios, entre otros.

El carácter de empresa agropecuaria agrega principalmente el riesgo biológico y climático. Es posible no obtener nada (o muy poco) pese a haber puesto en juego factores propios y ajenos, y a haber erogado importantes costos de los insumos. Se adiciona, en un estadio más sofisticado, el riesgo de precios, el cual será tratado y analizado en capítulos posteriores.

Por todo esto, no es menor la comparación entre esfuerzo realizado y producción obtenida. Justamente debido a este proceso natural, las abejas producirán miel independientemente de la intervención del hombre. Entonces, en muchos casos, el apicultor relaja sus controles, manejo y atención sobre el colmenar, lo cual lo lleva a producir menos de su potencial. Por esta causa, muchas veces, se propagan las enfermedades y/o mueren las colmenas. Es decir, la explotación se descapitaliza. En otras palabras, y tal como se analizará más adelante, el proceso biológico atenta contra el grado de empresarialidad⁴.

Los estudios sobre la actividad suelen llamar *hobbistas* a aquellos apicultores que poseen pocas colmenas (generalmente dentro del primer estrato, es decir, menos de 50). Sin embargo, siguiendo la lógica de los párrafos anteriores, el carácter de hobby o

² Es fácil comprender que un costo implícito es generalmente la mano de obra del propio apicultor, ya que no sale a contratar fuerza laboral de terceros. Pero también es importante analizar los ingresos implícitos. Por ejemplo, consumiendo su propia miel evita tener que comprar mermelada (autoconsumo) o bien evita tener que comprar huevos canjeándola por ellos (trueque).

³ La apicultura y los medios de vida sostenibles” (FAO, 2005) distingue 5 tipos de capitales necesarios para la apicultura: i) Naturales: las abejas, un lugar para su crianza, agua, luz solar, diversidad biológica y recursos ambientales; ii) Humanos: habilidades, conocimientos, buena salud y fortaleza, experiencia en la comercialización; iii) Materiales: herramientas, equipos y materiales, transporte, caminos, agua no contaminada, energía e instalaciones; iv) Sociales: ayuda de la familia, amigos y redes sociales, socios de grupos y acceso a un ambiente social más amplio, informaciones sobre la comercialización y resultados de investigaciones; y v) Económicos: dinero en efectivo, ahorros y accesibilidad a préstamos o subvenciones.

⁴ El término “empresarialidad” es un neologismo ampliamente utilizado en la literatura de la administración y las finanzas. Si bien posee varias acepciones (Aranzadi del Cerro, 2001), en esta tesis se lo utilizará para hacer referencia a la conducta y las acciones desplegadas por los agentes económicos en pos de que las unidades productivas mejoren la tasa de rentabilidad.

pasatiempo no lo daría la escala sino el grado de empresarialidad con que el apicultor actúa. Esta conclusión cobra importancia cuando se analice la conducta de pequeños y medianos apicultores frente a la comercialización.

b. Relevancia y potencialidad de la actividad

Desde el punto de vista social, por ser primordialmente agropecuaria, esta actividad involucra a una gran cantidad de familias en el interior del territorio. Como se expondrá en el diagnóstico, la mayoría no vive de ella, pero les significa un aporte adicional de ingresos de suma importancia.

CFI (2003) encuentra, en el principal relevamiento apícola realizado en el sudoeste bonaerense, que de 2.900 personas vinculadas a la apicultura, 1.354 fueron los propietarios encuestados y 1.000 familiares que trabajan en sus explotaciones. O sea, el 81% de la mano de obra posee vínculos familiares.

Murmis y Feldman (2003) destacan que a lo largo de todo el país, el desarrollo de las actividades los apicultores junto con los albañiles y los feriantes está mediado por lazos sociales de tipo personales, burocrático-institucionales y mercantiles. En un trabajo posterior (Murmis y Feldman, 2005) indican que las relaciones personales son muy importantes para el ingreso a la actividad y en el posterior desarrollo de la misma⁵.

Un dato adicional muy interesante proviene de un estudio de diagnóstico apícola de la Provincia de La Pampa para fines de la década del '90 (Real Ortellado, 2004). En él se destaca que en cuanto a la edad, el porcentaje de apicultores menores de 30 años (5,1%) y mayores de 60 años (10,5%) son llamativamente superiores a otras actividades. Asimismo, la inserción de la mujer en la actividad también llama la atención (más del 15%). Todo esto cobra mayor importancia si se tiene en cuenta que los trabajos apícolas son estacionales, temporarios e implican gran esfuerzo físico en algunos casos.

Por otro lado, si bien no aparece como significativa en términos del PBI nacional o regional, adquiere una importancia singular debido a las recurrentes crisis del sector agropecuario, particularmente en la región bajo estudio, tanto por cuestiones climáticas como de política económica. Estas crisis, en gran medida, se ven paliadas para estas familias por el complemento de ingresos que la apicultura representa. Esto

⁵ Los trabajos de estos autores contienen otros aspectos de interés para la presente tesis, como por ejemplo la informalidad, las bajas barreras a la entrada, etc. Los mismos serán analizados en capítulos posteriores.

no significa que los apicultores tengan necesariamente otra actividad agropecuaria ni que sean dueños de la tierra. De hecho Real Ortellado (2004), afirma que en su mayoría es practicada por personas que no tienen otra actividad agropecuaria, lo que quizás explique el bajo porcentaje de empresas que poseen tierra de su propiedad (17.5%). Sin embargo, en las localidades del interior, cualquier crisis agropecuaria se siente rápidamente en todas las actividades económicas.

En la región bajo análisis, es una actividad muy difundida, arraigada y de larga tradición. Se encuentran apicultores en todos los partidos que la conforman, de características similares. Un informe de la Cámara de Apicultores Pampero (2012) destaca además que “una particularidad de la apicultura, es que mayormente es realizada en pequeñas localidades, aumentando la cantidad relativa de familias involucradas en esta actividad económica a medida que disminuye la población”. Así, en el sudoeste bonaerense, en los poblados de menos de 1.000 habitantes, las familias relacionadas con la actividad casi alcanzan el 10%, mientras que en las ciudades de más de 25.000 habitantes, no llegan al 2%.

Desde el punto de vista ambiental, el aporte de la apicultura es notable. Existe gran cantidad de estudios específicos que lo demuestran, pero es interesante a los fines de esta tesis rescatar el análisis realizado por Mogni y otros (2009). Los autores aplican el marco teórico de Fritz y Schiefer (2009) en el sector apícola, analizando la sustentabilidad ambiental, social y económica.

Respecto al primer punto, los autores indican que la sustentabilidad ambiental de la apicultura tiene sus fundamentos en: i) el bajo consumo de agua (en todas las etapas de producción); ii) el bajo consumo de energía; iii) los escasos residuos de *packaging* que genera; iv) bajas emisiones de CO₂ debido a la actividad biológica, procesamiento y transporte; v) bajo impacto en el uso del suelo y altas posibilidades de conservación de los mismos; y vi) aporte a la biodiversidad y mantenimiento de los ecosistemas debido al proceso de polinización.

Cabe destacar que como agente polinizador, las abejas no sólo cumplen con una función ambiental, sino que además este es el principal aporte económico realizado. En la actualidad, el uso de abejas melíferas para la polinización de cultivos es una práctica corriente en varias partes del mundo. En Estados Unidos los apicultores obtienen el 40% de sus ingresos por el alquiler de colmenas para polinización (Mogni y otros, 2009). Esto implica entender a la polinización como insumo agrícola, como un

proceso gerenciado por el hombre como agente agroecológico, dirigido a cultivos específicos, con parámetros de manejo establecidos⁶.

En conclusión, desde el punto de vista ambiental, la apicultura es una actividad estrechamente relacionada al cuidado del medio ambiente. En primer lugar, por el proceso de polinización, y en segundo lugar porque no es un proceso extractivo que deteriore los recursos naturales, ya que la flora no se ve destruida o deteriorada a partir de la acción de las abejas.

Por otro lado, en Argentina, la apicultura está orientada a la exportación. Si a esto se agrega que desde la década del '90 el país es uno de los principales actores a nivel mundial, la actividad luce atractiva como generadora de divisas y como punta de lanza para el posicionamiento de los alimentos argentinos en el mundo.

Todo este cúmulo de información permite concluir que como objeto de estudio la apicultura regional es una temática relevante. Más aún si se considera que el objetivo del presente trabajo apunta a mejorar la situación de los pequeños y medianos productores. Pero amerita preguntarse: ¿existe margen para eso? ¿llegó la apicultura regional a su tope de desarrollo o aún tiene potencialidad?

En este sentido, el primer dato a mencionar es que la región es una de las pocas del país en donde se encuentran todos los actores necesarios para desarrollar la actividad y vincularse con los mercados, lo cual permite inferir que se dispone de una ventaja competitiva importante. Como se verá en la descripción de los agentes que integran el complejo apícola, en la región del sudoeste bonaerense existen proveedores de insumos, servicios de asistencia técnica para la producción y la comercialización – incluso externa–, compradores del producto, agentes logísticos y cámaras gremiales. Es decir, no existen cuellos de botella por falta de agentes en la región, lo cual eleva la potencialidad.

Por otro lado, las adversidades climáticas de la región han hecho descender los rindes en los últimos años, razón por la cual se han desplegado nuevas técnicas productivas, sanitarias y de manejo para recomponerlos, con resultados alentadores (por ejemplo, la producción con doble reina, nuevos medicamentos, entre otras).

No se debe olvidar, además, que el sudoeste bonaerense continúa siendo una zona agrícolamente marginal, con orientación ganadera y por ende pastizales naturales y montes. Esto permite afirmar que el potencial apícola supera largamente a otras

⁶ Del mismo modo que la apicultura como actividad económica es un paso posterior al proceso biológico de la abeja, la polinización de cultivos es la intervención del hombre en el servicio ambiental, siendo el mismo un proceso inespecífico y librado al azar de la naturaleza, cuya importancia ya fue descrita por Darwin ya 1877.

regiones del país (particularmente la zona núcleo, en la pampa húmeda) donde la intensa agriculturización y el uso de agroquímicos dificultan cada vez más la continuidad de la apicultura.

Se exponen a continuación algunas cuestiones no sólo percibidas sino también ratificadas por el autor con el correr del tiempo, en la región, en los últimos 15 años. Las mismas surgieron de charlas informales, capacitaciones grupales y ejecución de proyectos apícolas financiados por el sector público nacional:

- La mayoría de los productores **desean mejorar los márgenes de su explotación**, es decir, convertir a la apicultura en un complemento de ingresos cada vez más importante y significativo, y en algunos casos, avanzar hasta convertirla en su actividad principal.
- La mayoría (fundamentalmente los pequeños productores, y dentro de este segmento, los más jóvenes) evidencian **voluntad de progresar en la actividad**, entendiéndose esto no solamente como un aumento de la rentabilidad sino también de manejo, conocimientos y cumplimiento de reglamentaciones.
- El segmento de productores agrupados **encuentra beneficioso integrar grupos** donde se comparte conocimiento y reciben capacitaciones de diversa índole (principalmente productiva, y en menor medida empresarial y comercial).
- Algunos grupos ya están lo **suficientemente maduros como para iniciar alguna experiencia de comercialización conjunta** donde se comiencen a percibir mayores beneficios. Sin embargo, son acciones bastante incipientes.
- En las reuniones de grupos apícolas o capacitaciones, es casi una constante escuchar las **quejas de los productores por la escasa rentabilidad** que queda para este segmento de la cadena, aunque como se expresa en el punto anterior, no saben o no se animan a pasar a la etapa de comercialización conjunta.

Mejorar el desempeño de la apicultura en su faz comercial luce entonces como un aporte fundamental para que la actividad no desaparezca debido al proceso de agriculturización que sufre el sudoeste bonaerense. En este sentido, además, se estaría no solamente protegiendo una fuente de trabajo e ingresos para la población, sino también el medioambiente y la identidad apícola regional.

En referencia a este último punto, cabe destacar que la actividad está muy arraigada en la región, al punto que conformó uno de los programas principales del Plan de

Desarrollo del Sudoeste Bonaerense y una de las cadenas prioritarias en el Plan Estratégico Productivo 2020 de la Provincia de Buenos Aires (PEPBA 2020). En este documento se expresa:

La apicultura se destaca como actividad complementaria tanto para pequeños productores rurales, como para pobladores urbanos del interior del país que encuentran en la producción de miel y otros productos de la colmena una opción interesante para elevar su nivel de ingresos y ocupación.

El sector procesador se encuentra muy atomizado. En el mercado de miel fraccionada se observa la presencia de apicultores medianos que operan en el mercado formal y un elevado número de pequeños productores que operan en el mercado informal y abastecen en forma directa al consumidor, fundamentalmente basándose en relaciones personales. Se observa escasa articulación entre la industria procesadora y los apicultores y a pesar de los esfuerzos realizados desde el ámbito público es bajo en grado de asociación.

Fortalezas: es una cadena con fuerte presencia territorial, sobre todo en las localidades muy pequeñas de la PBA. Contribuye fuertemente a la polinización de plantas (agricultura). En los últimos años el precio internacional ha subido y se ha estacionado por arriba de la media.

Oportunidades: en los últimos años ha habido un gran incremento en el consumo de la miel pura y de la producción de productos derivados lo que alienta la actividad sea a aquellos productores en actividad como así también a nuevos que quieran comenzar a desarrollar la actividad apícola.

2) El sudoeste bonaerense

a. Características territoriales

El área de referencia del estudio abarca la región sudoeste de la provincia de Buenos Aires. Según los Fundamentos de la Ley de Creación del Plan de Desarrollo del Sudoeste Bonaerense (LP 13.647, sancionada en 2007)⁷, esta región representa aproximadamente el 25% del territorio de la provincia de Buenos Aires. No es pampa húmeda, sino que forma parte de las regiones semiárida, árida y subhúmeda-seca del país, poseyendo características climáticas y edáficas que la diferencian del resto de la provincia en cuanto a sus potencialidades y limitantes productivas primarias, y por lo

⁷ El texto completo de la Ley y sus Fundamentos se pueden consultar en el Anexo: Ley Provincial 13.647 de Desarrollo del Sudoeste Bonaerense.

tanto también, en cuanto a las mencionadas ventajas comparativas, claramente inferiores al resto de la Provincia.

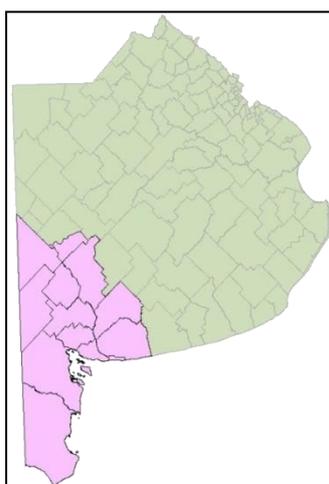
La región está integrada por los partidos de Guaminí, Adolfo Alsina, Coronel Suarez, Coronel Pringles, Coronel Dorrego, Saavedra, Tornquist, Puan, Coronel Rosales, Bahía Blanca, Villarino y Patagones⁸.

Con una superficie estimada de 6,5 millones de hectáreas, cuenta con aproximadamente 550 mil habitantes representando el 4% de la población provincial total, y el 10,7% si se excluye al área metropolitana. Más de la mitad de la población se concentra en el partido de Bahía Blanca. La densidad poblacional de 8 habitantes por km² es menos de un quinto de la provincial.

El régimen climático es sub-húmedo-seco en el norte, semiárido en el centro y árido en el sur. Las precipitaciones oscilan entre 400 y 600 mm anuales, decreciendo de norte a sur, ocurriendo la mayor parte en verano. Los suelos que se han desarrollado en estos ambientes son producto de depósitos de arena en forma de delgada cobertura, originando perfiles sumamente someros. Estos suelos sufren una permanente erosión, dados por sus características y por el clima severo, con vientos abundantes. Sumado a estos factores, se debe mencionar que en muchas áreas se han sometido al desmonte para incorporarlas a actividades agrícola-ganaderas, muchas veces sin incorporación de técnicas conservacionistas.

Con base en dichas diferencias climáticas y edáficas, se diferencian 4 sub-regiones dentro del sudoeste bonaerense: Ventania, Semiárida, Corfo y Patagónica.

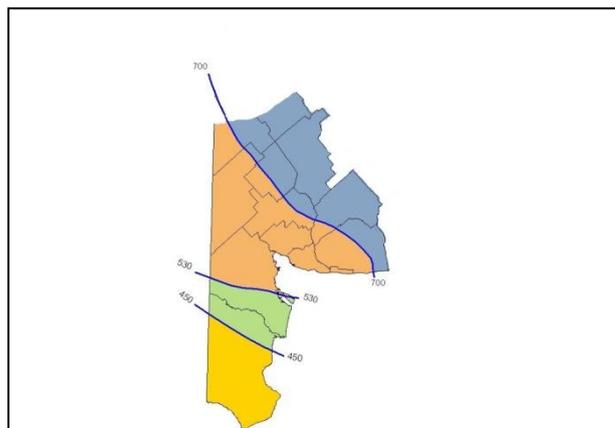
Fig. 1. Municipios que integran la región del Sudoeste Bonaerense



Fuente: Ley Provincial 13.647

⁸ Si bien no figura en la Ley por ser eminentemente turístico, el municipio de Monte Hermoso será incluido en el análisis, dado que es un distrito costero sólo lindante con el partido de Coronel Dorrego.

**Fig. 2. Subregiones del Sudoeste Bonaerense y sus isohietas. De norte a sur:
Ventania, Semiárida, Corfo y Patagónica.**



Fuente: Ley Provincial 13.647

b. Actividades económicas

A grandes rasgos, puede caracterizarse al sudoeste bonaerense como una región predominantemente agropecuaria en toda su extensión, con un nodo de transporte y logística altamente industrializado, como es el partido de Bahía Blanca.

En 2003, la Dirección Provincial de Estadística ha realizado el cálculo del Producto Bruto Geográfico de la Provincia de Buenos Aires, discriminado actividad⁹ y por municipio. Este exhaustivo análisis, aunque lamentablemente no ha sido actualizado, permite comprender la estructura económica analizando sólo al grupo de partidos de la región mencionados en la Ley 13.647.

En primer término, se agruparon las actividades por sectores: Sector Primario contempla las actividades A, B y C; Sector Secundario aglutina las actividades D, E y F; y Sector Terciario aglutina el resto de las mismas (desde la G hasta la P).

El Producto Bruto Geográfico de la región ascendió en 2003 a casi 6.300 millones de pesos corrientes, medido a precios al productor. Esto representó sólo el 5% del PBG total provincial (casi \$124.400 millones). Teniendo en cuenta lo mencionado en párrafos precedentes acerca de la participación del sudoeste bonaerense en cuanto a

⁹ Las actividades económicas contempladas en el cálculo del PBG (DPE, 2003) son las siguientes:

A = Agricultura, ganadería, caza y silvicultura; B = Pesca explotación de criaderos de peces y granjas piscícolas y servicios conexos; C = Explotación de minas y canteras; D = Industria Manufacturera; E = Electricidad, gas y agua; F = Construcción; G = Comercio al por mayor, al por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos; H = Servicios de hotelería y restaurantes; I = Servicio de transporte, de almacenamiento y de comunicaciones; J = Intermediación financiera y otros servicios financieros; K = Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler; L = Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria; M = Enseñanza; N = Servicios sociales y de salud; O = Servicios comunitarios, sociales y personales; y P = Hogares privados con servicio doméstico

territorio y a población, la primera conclusión es que es un territorio extenso, escasamente poblado y con baja creación de riqueza en relación al total de la provincia.

En cuanto a la composición, del total del PBG regional, el 21% fue aportado por el sector primario, el 26% por actividades industriales, y el 53% por toda la gama de servicios. Sin embargo, esta composición cambia notablemente si se excluye al partido de Bahía Blanca, gran concentrador de la industria de esta región y de los servicios, principalmente por su mayor población. En este caso, los aportes sectoriales ascienden a 39%, 13% y 48% respectivamente.

**Tabla 1. PBG regional y provincial, por sectores
(en miles de pesos corrientes, año 2003)**

	Actividades primarias		Actividades industriales		Actividades de servicios		Total
Municipios SOB	1.350.183	21,4%	1.651.095	26,2%	3.296.385	52,3%	6.297.663
Total Provincia	9.818.041	7,9%	47.577.634	38,3%	66.966.576	53,8%	124.362.250
Participación %	13,8%		3,5%		4,9%		5,1%

Fuente: elaboración propia en base a datos de la DPE.

**Tabla 2. PBG regional y provincial, por sectores, excluyendo a Bahía Blanca
(en miles de pesos corrientes, año 2003)**

	Actividades primarias		Actividades industriales		Actividades de servicios		Total
Municipios SOB	1.314.534	38,8%	456.692	13,5%	1.617.819	47,7%	3.389.046
Total Provincia	9.818.041	7,9%	47.577.634	38,3%	66.966.576	53,8%	124.362.250
Participación %	13,4%		1,0%		2,4%		2,7%

Fuente: elaboración propia en base a datos de la DPE.

Este último análisis permite afirmar entonces que es una región predominantemente primarizada, donde la principal actividad es la agropecuaria, con una notable concentración poblacional, industrial y de servicios en la ciudad de Bahía Blanca.

Analizando el aporte de cada partido al Producto Bruto Geográfico regional, se encuentra que Bahía Blanca concentra alrededor del 46% del mismo, seguido de lejos por Coronel Suárez, que no supera el 10%. Es claro entonces que Bahía Blanca distorsiona, en alguna medida, la relativa homogeneidad de la estructura productiva de la región.

**Tabla 3. Participación de cada municipio en el PBG regional
(en miles de pesos corrientes, año 2003)**

Partido	PBG total	Part. %
Bahía Blanca	2.908.618	46,2%
Coronel Suárez	557.205	8,8%
Patagones	322.350	5,1%
Coronel Rosales	321.549	5,1%
Villarino	315.022	5,0%
Saavedra	303.095	4,8%
Puán	290.655	4,6%
Adolfo Alsina	274.434	4,4%
Coronel Dorrego	260.692	4,1%
Coronel Pringles	260.126	4,1%
Guaminí	216.500	3,4%
Tornquist	205.896	3,3%
Monte Hermoso	61.523	1,0%
Total	6.297.663	

Fuente: elaboración propia en base a datos de la DPE.

Haciendo foco en la actividad agropecuaria, la distribución mucho más homogénea, liderando Coronel Suárez. Bahía Blanca, Coronel Rosales y Monte Hermoso aportan, en conjunto, menos de un 5%.

En relación al sector primario, es esencialmente una zona ganadera con agricultura, donde el riesgo agrícola crece de norte a sur y de este a oeste. El uso de la tierra indica una orientación hacia la ganadería en detrimento de la agricultura (70% vs 30% aproximadamente).

Respecto a la ganadería, en la mayoría de los partidos predomina la cría-recría, sobre todo en aquellos con características climáticas más adversas. El sudoeste bonaerense concentra el 15% del stock bovino provincial, y menos del 5% del total nacional.

En cuanto a la agricultura, en el último decenio la participación de los principales cultivos comparados con la producción provincial fue de 46% para centeno, 40% para avena, 38% para cebada, 20% para trigo, 18% para girasol, y 14% para sorgo.

**Tabla 4. Participación de cada municipio en el PBG agropecuario regional
(en miles de pesos corrientes, año 2003)**

Partido	PBG Agrop	Part. %
Coronel Suárez	179.195	13,3%
Villarino	149.318	11,1%
Adolfo Alsina	146.044	10,9%
Coronel Dorrego	142.444	10,6%
Patagones	140.289	10,4%
Guaminí	132.970	9,9%
Puán	125.690	9,3%
Saavedra	92.927	6,9%
Coronel Pringles	92.460	6,9%
Tornquist	86.662	6,4%
Bahía Blanca	33.749	2,5%
Coronel Rosales	22.242	1,7%
Monte Hermoso	1.684	0,1%
Subtotal	1.345.676	

Fuente: elaboración propia en base a datos de la DPE.

En conclusión, la región bajo estudio es predominantemente agropecuaria, con condiciones favorables para el desarrollo de la apicultura dada la orientación hacia la ganadería.

3) Antecedentes sobre la temática

A pesar de existir una vasta literatura sobre la apicultura nacional, no es mucho lo que se ha escrito sobre comercialización y la relación entre los agentes de la cadena productiva. Menor aún es el enfoque particularizado de estos temas en el sudoeste bonaerense.

Desde el ámbito universitario regional, dos publicaciones aparecen como imprescindibles para abordar el tema de esta tesis¹⁰. Una de ellas es la tesis de Pablo Mielgo para acceder al título de Magíster en Administración¹¹. Primeramente caracteriza las principales problemáticas actuales de las empresas rurales, sobre todo las pequeñas. Luego realiza una reseña sobre asociativismo e integración en el sector agrario en general, y en el partido de Bahía Blanca en particular. Más tarde analiza alternativas de integración, fundamentalmente los esquemas jurídicos existentes, con sus ventajas y desventajas. Toda esta parte más genérica se complementa con una propuesta de casos de asociativismo.

Por su parte, el restante trabajo mencionado corresponde a María Emilia Estrada, y es su tesis para acceder al título de Doctor en Geografía¹². La misma “busca caracterizar en términos productivos y económicos a los actores productivos e institucionales que conforman el complejo apícola nacional, particularmente en el recorte territorial del Sudoeste Bonaerense (Buenos Aires- Argentina), a fin de comprender la lógica de funcionamiento dominante; y, a partir de esta, evaluar los procesos significativos para el desarrollo regional en términos de valor añadido, generación de empleo, asociativismo, evolución de la institucionalidad local-regional, etc. y sus posibles senderos evolutivos. Esto remite a realizar planteos en torno a cuáles factores traccionan o limitan la generación de nuevos encadenamientos incidiendo de esta forma en la densidad de los entramados”.

Desde el punto de vista de la utilidad para el presente trabajo, Estrada realiza una caracterización de los actores a nivel de la región del sudoeste bonaerense, para posteriormente, analizar las formas de coordinación de los agentes de la trama. También se destaca por presentar a las instituciones de apoyo dentro del conglomerado apícola, así como sus funciones y carencias.

Otra tesis de interés pertenece a Crisanti (2010), para acceder al título de Magister Scientiae en Procesos Locales de Innovación y Desarrollo Rural. Si bien el posgrado fue realizado en la Universidad Nacional de La Plata, Crisanti es investigadora en la EEA INTA H. Ascasubi, específicamente en el área de apicultura. El trabajo lleva por título “Redes sociotécnicas en torno al aseguramiento de la calidad de la miel en Villarino y Patagones”. Aporta para este estudio la visión de los diversos actores que conforman el entramado apícola acerca de la implementación de los programas e

¹⁰ Ambas fueron desarrolladas en el ámbito de la Universidad Nacional del Sur.

¹¹ Mielgo, P. Microemprendimientos productivos corporativos. Una opción para generar empleo y empresas rentables en el partido de Bahía Blanca. Año 2004.

¹² Estrada, M. Rasgos de la Territorialización en Complejos Productivos No Tradicionales Basados en Recursos Naturales. La Apicultura en el Sudoeste Bonaerense. Año 2014.

incluso un plan estratégico para el sector. Además, evidencia la articulación (o la falta de ella) entre las instituciones de la región.

Por otro lado, el Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca (CREEBBA) posee desde el año 2000 una línea de estudios referente a apicultura, focalizando los aspectos empresariales y comerciales. Estos estudios también se suman a la lista de material básico del tema, y fueron confeccionados en gran medida por el tesista durante su paso por dicha institución, como responsable de llevar adelante esa línea de trabajo.

- Economía regional: producción y comercialización de miel (CREEBBA, 2000) es un artículo introductorio que describe la importancia de la producción a nivel regional, la cadena comercial típica y los principales desafíos que enfrentaba la región para mejorar su performance.
- Apicultura y asociativismo (CREEBBA, 2002) analiza la problemática del asociativismo, los factores a tener en cuenta para una integración exitosa. Además, expone las ventajas pero también los riesgos que implica asociarse, por lo cual este artículo se convierte en fundamental para la tesis.
- Esquemas asociativos para pymes regionales (CREEBBA, 2003), una extensión del artículo anterior, expone las diferentes formas asociativas posibles según la legislación argentina, y su impacto operativo en las explotaciones que las conforman.
- Las empresas apícolas regionales (CREEBBA, 2003), derivado de la experiencia realizada para el proyecto encomendado por el CFI (ver en los párrafos siguientes), es la publicación que caracteriza cada explotación en términos de colmenas, rendimientos, etc.
- Análisis de la producción de miel bajo protocolo (CREEBBA, 2003) y La rentabilidad de la apicultura (CREEBBA, 2005) son dos estudios de singular importancia, ya que analizan la rentabilidad de una explotación apícola regional representativa, calculan su punto de equilibrio en la producción y además se efectúan sendos análisis de sensibilidad para identificar las variables más significativas para la ecuación económica del productor.
- En La exportación de miel por el puerto local (CREEBBA, 2003) se ensaya una comparación de exportaciones por los puertos de Bahía Blanca y Buenos Aires, a diferentes destinos usuales de la miel argentina, para probar que es

posible (y conveniente) utilizar la infraestructura portuaria disponible en la región.

- Comercialización apícola: cambios y tendencias (CREEBBA, 2006) marca un punto de inflexión entre los estudios de la línea apícola de la institución, ya que analiza detenidamente los cambios que se generaron a partir de la denominada “crisis de los nitrofuranos”. Sobre la misma cadena comercial estudiada en 2000 y perfeccionada en 2003, ahora se enfocan los aspectos que adquirieron relevancia y aún la mantienen a la hora de comercializar el producto.
- La gestión de la empresa apícola (CREEBBA, 2006) rescata la importancia de la gestión empresarial en la explotación apícola. Este artículo es un aporte hacia la formalización de la actividad y el enfoque de la explotación como una empresa, de manera que algunas de sus conclusiones y propuestas son de sumo interés para esta tesis.
- Experiencias asociativas en la apicultura regional (CREEBBA, 2007) traza un perfil actualizado del asociativismo apícola en el sudoeste bonaerense, describiendo las características, logros y dificultades de la mayoría de los grupos integrantes del programa Cambio Rural en esta zona.

Finalmente, otro aporte a la literatura sobre el tema que necesariamente debe incluirse es el estudio del Consejo Federal de Inversiones (CFI) denominado “Caracterización de la actividad apícola y formulación de estrategias productivas y comerciales en el sudoeste de la provincia de Buenos Aires”, realizado durante 2001 y 2002, y en el cual participaron los profesionales del CREEBBA, el INTA EEA H. Ascasubi y la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Los objetivos del proyecto fueron caracterizar la apicultura regional a partir de indicadores relacionados con el estadio tecnológico y organización económica de la producción, y diseñar una estrategia productiva y propuestas sectoriales para la apicultura regional.

Este trabajo fue fundamental en la apicultura del sudoeste bonaerense, puesto que al convertirse casi en un censo, permitió conocer sus principales indicadores, hasta el momento estimados sin una base firme de cálculo. Por otro lado se logró dilucidar a partir de él la cadena comercial dominante.

El tesista también ha desarrollado estudios que fueron presentados en distintos congresos¹³ o difundidos en seminarios y capacitaciones. Los principales resultados de los mismos están incluidos en los capítulos de este trabajo.

Fuera del ámbito regional, los estudios más importantes encontrados de sumo interés para esta tesis de posgrado fueron los siguientes:

- Restricciones y limitaciones a diseños organizacionales alternativos en la apicultura argentina (Mogni, 2008)¹⁴.
- El sistema productivo apícola del sur de Córdoba: ¿un SIAL? (De Yong, 2009). Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto.
- Sustainable Development in Food and Agribusiness: Application of the Theoretical Model to the Argentine Beekeeping Sector (Mogni y otros, 2009).
- Las cooperativas apícolas en la provincia de Santa Fe y Este de Córdoba, Argentina: Caracterización de las actividades y servicios ofrecidos a los apicultores en su vinculación con los mercados (Travadelo y otros, 2012).

4) Conclusiones de la Parte I.

A lo largo de esta primera parte, se pueden extraer algunas conclusiones de gran importancia para la orientación del presente trabajo.

Por un lado, queda en evidencia la relevancia económica, ambiental y social que tiene la apicultura y por ende el análisis de aspectos que tiendan a mejorar su performance.

Como actividad económica desarrollada en poblaciones del interior del país, sostiene el tejido social y familiar, aporta ingresos adicionales para mantener y mejorar los niveles de consumo, y en muchos casos sostiene las economías familiares frente a situaciones recesivas en el sector agropecuario.

A nivel ambiental, más que concluir que es una actividad económica amigable con el medioambiente, se podría afirmar que es incluso correctiva y reparadora del entorno por su aporte a la biodiversidad, la polinización, etc.

¹³ El más importante fue Apimondia 2011, un congreso y feria internacional del sector apícola, desarrollado en la ciudad de Buenos Aires.

¹⁴ Corresponde a un trabajo de intensificación para acceder al título de Licenciado en Economía y Administración Agraria de la Facultad de Agronomía de la UBA. Si bien tiene puntos de contacto con la presente tesis, el enfoque se realiza desde la Nueva Economía Institucional y no se orienta a un ámbito regional particular.

Todos estos aspectos se potencian si se enmarcan en una región como el sudoeste bonaerense, con una base predominantemente agropecuaria, sin sufrir aún fuertes procesos de agriculturización basados en agroquímicos, con características climáticas y edáficas relativamente desfavorables, y poblaciones que demandan mayores niveles de desarrollo por no concentrarse en los grandes centros urbanos.

Ahora bien, la mejora en su desempeño se correlaciona en gran parte con el grado de empresariedad, es decir, la conducta y las acciones desplegadas por los agentes económicos en pos de que las unidades productivas mejoren la tasa de rentabilidad. En este sentido, el proceso natural de las abejas es un factor que juega en contra para mejorar la empresariedad de los productores. Hace falta entonces trabajar fuertemente tanto en manejo productivo como comercial para aumentar los márgenes.

La solución asociativa aún está en deuda. No todos los apicultores están integrados horizontalmente. Quienes sí lo están, pueden generalmente mostrar importantes logros en cuanto a la producción pero no han sacado provecho de la comercialización. Es evidente que los modelos actuales presentan fallas, lados oscuros y/o dificultades que no permiten a los productores obtener el rédito que se proponen al utilizarlos.

La intención de aportar al desarrollo de la apicultura en el sudoeste bonaerense no luce original, aunque cabe resaltar que de los antecedentes recopilados, ninguno de ellos ha pretendido desarrollar nuevos modelos comerciales basados en las características específicas de la región: el perfil de cada agente, sus vinculaciones, su idiosincrasia, las instituciones intervinientes y su articulación, entre otros aspectos. Sin embargo, todos ellos brindan soporte en aspectos puntuales que, tomados en conjunto, sirven de base para la pretensión de esta tesis.

En la sección siguiente, entonces, se describirán detalladamente el problema a abordar, los objetivos, las hipótesis, y el marco conceptual para el análisis y la búsqueda de soluciones.

PARTE II. Problema a abordar y marco de análisis

1) Problema a abordar

a. Descripción del problema

Todos los estudios recopilados y analizados¹⁵ que han descrito la cadena comercial apícola, tanto a nivel nacional como regional, coinciden en los siguientes puntos: i) intervienen pocos actores entre la producción y el consumidor final; ii) la cantidad de agentes se reduce conformes se avanza hacia adelante en la comercialización: muchos productores, algunos acopiadores, muy pocos exportadores; y iii) los exportadores (y acopiadores) ejercen en este marco una importante dosis de poder de mercado sobre los productores: demanda concentrada versus oferta atomizada –lo que se denomina mercado oligopsónico¹⁶.

Como sucede en la mayoría de los mercados de *commodities*, la queja permanente de los apicultores es que la intermediación obtiene mayores ganancias que la producción. En su momento los agentes mejor posicionados fueron los acopiadores. Luego de los cambios operados a partir de la llamada “crisis de los nitrofuranos”¹⁷, los principales beneficios quedan en manos de los exportadores. Pero sea como fuere, el eslabón productivo no obtiene una rentabilidad acorde a los riesgos que asume¹⁸.

La pregunta principal pertinente es: ¿existen posibilidades de que los pequeños productores logren captar mayores beneficios en la comercialización? La respuesta es afirmativa, puesto que en otras zonas del país se han desarrollado (o están en desarrollo actualmente) esquemas asociativos que comienzan en la producción y llegan hasta la etapa comercial, y han sido exitosos¹⁹.

Lamentablemente, la respuesta no ha sido lo positiva que se hubiese deseado en el sudoeste bonaerense, donde tímidamente los productores comienzan a incursionar en

¹⁵ CFI (2003), CREEBBA (2000 y 2006), Estrada (2006 y 2014), Crisanti (2010), Mogni (2008).

¹⁶ SAGPyA (2007) ya alertaba que en las ventas externas de miel participaban alrededor de 100 firmas, concentrando 10 de ellas el 70% del volumen total.

¹⁷ A fines de 2003 autoridades sanitarias europeas comienzan a detectar residuos de nitrofuranos en mieles argentinas. Estos corresponden a un grupo de sustancias antimicrobianas utilizadas contra algunos agentes patógenos, prohibidos en la aplicación sanitaria en cualquier especie animal de la que derivan alimentos dada la toxicidad de los mismos, ya que sus metabolitos permanecen en los alimentos enlazados a las proteínas.

¹⁸ Cabe mencionar que este tema es discutible en tanto, como se verá más adelante, por el bajo grado de empresariedad, los apicultores apenas conocen sus costos, y en muchos casos, omiten varios de ellos.

¹⁹ Estos serán descriptos y analizados en profundidad en secciones posteriores.

la comercialización conjunta, luego de que distintas experiencias que fracasaron instalaron una imagen negativa de estos modelos.

Pero esto no significa que no hayan existido ni existan en la actualidad experiencias asociativas en el sudoeste bonaerense. Más bien la cuestión se centra en que aquellos productores que se han integrado horizontalmente en algún tipo de asociación, formal o no, han logrado avances en cuanto a mejorar su producción, pero no han podido materializar del mismo modo experiencias de comercialización en conjunto.

Por esto, cabe formularse una nueva pregunta, más apropiada y ajustada, cuya respuesta es el *leitmotiv* de esta tesis, que es la siguiente: **¿Cómo lograr que los pequeños productores del sudoeste bonaerense puedan captar mayores beneficios en la comercialización, insertos en los esquemas asociativos existentes?** Es decir, ¿qué condiciones deben tener las propuestas de comercialización conjunta de una cooperativa o grupo apícola para que sus integrantes se animen a introducirse en ellas? Porque la realidad del sudoeste bonaerense indica que las experiencias asociativas han sido diversas y ampliamente difundidas, pero la comercialización conjunta no siempre se ha logrado.

b. Objetivos

El objetivo principal es definir los puntos críticos que deben existir en los modelos de comercialización conjunta para pequeños y medianos productores, y que los mismos sean eficientes y sustentables en el tiempo.

c. Hipótesis

Como se mencionó, las hipótesis buscan dar respuesta a la pregunta fundamental del presente trabajo: **¿Cómo lograr que los pequeños productores del sudoeste bonaerense puedan captar mayores beneficios en la comercialización, insertos en los esquemas asociativos existentes?** Ahora bien, como generalmente los problemas son complejos y no tienen una única respuesta, la hipótesis no es única sino múltiple. Pero esto presenta una dificultad de abordaje del problema. Por lo tanto, entre todas las posibles respuestas ensayadas, se conformaron dos vertientes preliminares que pretenden aproximarse a la respuesta del problema: una enfocada en los productores en sí y otra en el ambiente organizacional. Entonces, las hipótesis

sobre las dificultades de los apicultores para capitalizar las ventajas de la comercialización conjunta, serán las siguientes:

- 1. El productor apícola tiene dificultades para reconocerse como empresario, y como consecuencia, no logra asimilar los beneficios derivados de la comercialización conjunta. Por lo tanto, los puntos críticos se encuentran en el productor como individuo, y sobre ellos habría que trabajar.**

Esta primera hipótesis analizará las condiciones personales, culturales y socioeconómicas de los productores apícolas de la región, a fin de dilucidar si este impedimento de reconocerse al frente de una empresa es realmente lo que dificulta la comercialización conjunta.

Las claves a estudiar son cuánto tiempo le dedica el productor a la actividad, cómo se conforma el resto de sus ingresos, cuál es su escala productiva actual y sus aspiraciones futuras.

Debido a que en su mayoría son apicultores de pequeña y mediana escala, parece posible que el trabajo adicional que supone integrar esquemas asociativos no sea compatible con su dedicación. Este postulado sintetizaría una cuestión básica de eficiencia, esto es, que el costo (medido en tiempo, pero que bien puede ser cuantificado finalmente en dinero) es mayor que los potenciales beneficios obtenidos por la comercialización conjunta, de manera que el apicultor prioriza su actividad principal en detrimento de buscar mayor rédito para la explotación apícola. Sin embargo, la dificultad no es asociarse, sino comercializar de manera conjunta. Entonces, es evidente que entran en juego otras cuestiones además de la dedicación.

- 2. El ambiente organizacional e institucional es un obstáculo para insertar propuestas exitosas de comercialización conjunta en esquemas asociativos. Las instituciones de apoyo tienen llegada al apicultor desde lo productivo, pero no lo comercial. Por lo tanto, los puntos críticos se encuentran en el entorno, y sobre ellos habría que trabajar.**

Esta segunda hipótesis, con una mirada mucho más institucional, enfoca la actuación de diversas instituciones que fomentan el asociativismo. Partiendo de la base de que la diferencia no está en los individuos sino en el entorno, se debería investigar entonces el desempeño de cada una de estas instituciones de apoyo, públicas o privadas, su imagen ante la comunidad, su impronta, etc.

Esta hipótesis invita a investigar el desempeño de las instituciones del entorno apícola en el fomento de la adopción de tecnologías (principalmente organizativas), analizando el comportamiento de los productores a la luz de dichas causas. Cabría preguntarse

entonces ¿Cómo está conformada la red institucional en la región? ¿Cómo es la relación entre sus agentes? ¿Cómo es la acción del sector público regional? Una vez dilucidado este punto, la investigación debería orientarse a descubrir las diferencias entre la región bajo análisis y otras, respecto a las variables encontradas.

En resumen, las vertientes analizadas se pueden resumir en la siguiente hipótesis, que aunque luce un tanto genérica, incluye la mayoría de los aspectos que se abordarán:

Los pequeños y medianos productores apícolas del sudoeste bonaerense no logran captar mayores beneficios en la comercialización porque los modelos asociativos vigentes entran en conflicto con características de los individuos involucrados, con el tipo de producto comercializado y con las relaciones organizacionales dominantes.

2) Marco teórico y conceptual del problema a estudiar

a. Los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)

La idea de estudiar y describir las relaciones entre un conglomerado de empresas productivas, comerciales y de servicios conexos en torno a la producción de un bien o servicio dio lugar al desarrollo de diversas teorías, enfoques y multiplicidad de conceptos. En su tesis doctoral, Estrada (2014) destina un capítulo completo a realizar una breve reseña de todo este bagaje de conocimiento sobre el tema. Resumidamente expresa:

“Existe (...) un variado lenguaje: redes de subcontratación (Holmes, 1982; Scott, 1983 y 1986), “filiéres” (Malassis, 1968 y 1979), bloques sectoriales (Lifschitz, 1986) y “commodity chains” o cadenas de valor (Hopkins y Wallerstein, 1986; Gereffi y Korzeniewicz, 1990), entre otros. Por otra parte, al abordar estos encadenamientos productivos en su dimensión espacial/territorial surgieron conceptos tales como el de complejos territoriales de producción (Smith, 1981; Storper y Walker, 1989), distritos industriales (Piore y Sabel, 1984; Becattini, 1988) clusters (Humprey y Schmitz, 1994; Porter, 1999), circuitos territoriales de producción y circulación (Coraggio, 1987), circuitos territoriales de acumulación (Rofman, 1984), Sistemas Agroalimentarios Localizados - SIAL (Muchnik, 1999), entre otros, los que aluden a diferentes implicancias económicas y espaciales de estos entramados productivos.”

Un enfoque con raíz en estos conceptos es el denominado Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL), el cual busca identificar, especificar y activar los recursos

territoriales, ya sea por los atributos del producto que pueden devenir de la especificidad de la materia prima, de las propiedades del suelo, de los “saberes” productivos localizados o por el lugar que ocupan éstos en la cultura de una población, la gestión del medio ambiente, entre otros (Boucher y Muchnik, 1995).

i. Principales características del enfoque SIAL

Un informe del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2013), expresa:

“Se puede trazar el origen de los SIAL en las nociones teóricas iniciadas por Marshall respecto a los distritos industriales y, posteriormente (alrededor de las décadas de 1970 y 1980), en las explicaciones del crecimiento de regiones del norte de Italia. En esas zonas, además de las externalidades, se brindó importancia a las redes sociales y la confianza entre protagonistas vinculados con una identidad territorial común (Beccatini, 1979; Cappechi, 1987). De esos vínculos resultó una relación de ‘cooperación-competencia’”.

En las siguientes décadas se consolidaron los conceptos de Sistema Productivo Local, SPL (Courlet et al., 1993) y “cluster” (Schmitz, 1997; Porter, 1998). Este último – cluster– surgió al inicio de la década de los noventa con una perspectiva teórica que siguió dos variantes.

- La primera se concentró en analizar grupos de empresas de un mismo sector a diferentes escalas espaciales (región, país, estado), vinculadas por relaciones y articulaciones entre ellas y con diversos agentes (Porter, 1990).
- La segunda se ubicó más en la tradición de los distritos industriales. Según Schmitz (1996), aquí los fenómenos de proximidad son los que tienen la mayor relevancia para explicar la competitividad, de tal suerte que ésta es resultado de la eficiencia colectiva del “cluster”.

Estos dos ejes de la economía del desarrollo regional han sido aplicados a distintos análisis y, en cierta forma, delinearon el surgimiento del concepto Sistema Productivo Local (SPL). Un SPL se interpretó como una forma de desarrollo basada en dinámicas endógenas. Boucher (2012) lo definió, entre otros elementos, a partir de:

- Lo pequeño, por su capacidad de adaptación y flexibilidad;
- Lo cercano, por sus relaciones directas y por la confianza; y
- Lo intenso, por la densidad de empresas.

Esta línea de análisis del desarrollo abrió nuevas perspectivas para pensar en la relación entre economía y espacio. Se reconoce que el “territorio es un espacio dinámico de interacción, estructurado por proximidades, en el que se intercambian y coordinan los diferentes actores” (Pecqueur, 1992). Estos elementos forman un sistema que incluye esferas productivas, medioambientales, institucionales y organizacionales, en las que se enmarcan las dinámicas sociales, económicas, culturales y políticas locales.

Particularmente, los SPL agroalimentarios vinculan la producción agropecuaria y relacionan al individuo social y la alimentación. Ello implica estructuras y dinámicas propias, relacionadas con otros sectores de la economía (industriales y de servicio, por ejemplo), con lo que resultan multisectoriales y reflejan bien la realidad del sector agroalimentario, su contexto y los desafíos que enfrenta. De la perspectiva que relaciona los SPL con la producción de alimentos comenzó a conformarse algo que podría llamarse un “SPL específico”: el Sistema Agroindustrial Localizado (SIAL).

El término SIAL surge de una serie de trabajos, conducidos por el CIRAD, sobre pequeñas y medianas empresas agroalimentarias en África (López y Muchnik, 1997) y agroindustrias rurales en América Latina (Boucher y Muchnik, 1998). Esas investigaciones se centraban en la problemática de la alimentación de las poblaciones urbanas y la valoración de los recursos locales como una posibilidad de generar valor agregado para la agricultura familiar, mediante el procesamiento de sus productos (GIS-SIAL, 2009).

Allí se destacó la existencia de concentraciones locales de agroindustriales especializadas y de redes verticales y horizontales que estructuraban las cadenas agroalimentarias. Esas formas de organización económica en un espacio geográfico definido propiciaban la movilización de recursos locales, tales como: saber-hacer, tecnología, reputación y condiciones locales de clima y suelo. A su vez, estos recursos se relacionaban con diferentes formas de proximidades y procesos de innovación –tecnológica u organizacional– vinculados con dinámicas de desarrollo local.

Posteriormente, se buscó la articulación entre diferentes elementos: localización, redes, saber-hacer y desarrollo; mediante una orientación sistémica y territorial. Por eso, una primera definición del SIAL fue (CIRAD-SAR, 1996; Muchnik y Sautier 1998):

Organizaciones de producción y de servicios (unidades de producción agrícola, empresas agroalimentarias, comerciales, de servicios) asociadas por sus características y su funcionamiento a un territorio específico. El medio, los productos, las personas, sus instituciones, saber-hacer, comportamientos

alimentarios, redes de relaciones se combinan en un territorio para producir una forma de organización agroalimentaria en una escala espacial dada.

De manera específica, un SIAL está compuesto de pequeñas empresas articuladas alrededor de las unidades de procesamiento (agroindustrias). El sistema puede abarcar una o varias cadenas productivas o productos, y vincular espacios urbanos y rurales (Boucher, 2001). Desde el punto de vista económico, el principal valor de un SIAL es ubicarse en la confluencia entre territorio y cadena productiva; abarcando aspectos de la economía industrial y la geografía económica.

Cabe aclarar que los SIAL incluyen la generación de vínculos específicos con el territorio y se ubican en categorías de análisis específicos como por ejemplo (Ayala, 2002):

- Operaciones en mercados de productos incompletos, segmentados y parcialmente institucionalizados;
- Importancia de la cultura y las tradiciones;
- Fallas del mercado rural, como acceso a créditos, seguros, información, tecnología e insumos; así como especulación de la tierra;
- Complejidad de la definición de los derechos de propiedad, particularmente sobre la tierra.

Este cúmulo de temas, tratados desde un enfoque (los SIAL) representa una forma sistemática de acercamiento a problemas de fomento y desarrollo en territorios específicos. Se parte de una visión dinámica, reconociendo que los recursos evolucionan según las relaciones que lo dominan, y por ello se concentra en el análisis de las interacciones e interdependencias entre los actores que manejan estos recursos, la producción, los intercambios y el consumo.

Desde las corrientes iniciales de la economía que estudiaban las concentraciones de empresas ligadas a un territorio²⁰, en particular en los conceptos de distrito industrial y sistemas productivos locales hasta el enfoque SIAL, se fueron incorporando elementos teóricos de disciplinas como la antropología de las técnicas y de los alimentos, la gestión de redes de empresas, la geografía humana y la sociología. Con ello el Enfoque SIAL se puede calificar como multi y transdisciplinario, y se ha aplicado al análisis de una amplia variedad de productos y regiones, especialmente de Europa y América Latina.

²⁰ Muchnik (2006) identifica que estas concentraciones tenían en común activos específicos: saber-hacer, instituciones y formas de coordinación que les permitían generar externalidades positivas y un mejor posicionamiento en el mercado.

El informe del IICA (2013) refuerza:

“En el Enfoque SIAL se reconoce como elemento clave la interdependencia entre las actividades de producción, intercambio y distribución, y el territorio como construcción social. Cada elemento del SIAL (un agente, un recurso o un producto) es autónomo y discernible, y se encuentra inscrito en relaciones complejas de interdependencia con los otros elementos. Además, cada SIAL se distingue por un proceso de gobernanza particular que permite que las partes autónomas se ajusten para lograr un objetivo común en función del entorno. Todo esto hace posible que los elementos de un SIAL “hagan sistema” y den un carácter endógeno a su desarrollo”.

ii. El territorio

La delimitación espacial de un SIAL resulta más compleja que para un SPL debido a la diversidad de unidades implicadas: producción, transformación y comercialización; así como por la dispersión e inclusión de zonas rurales y urbanas. Para el Enfoque SIAL, el territorio es endógeno al análisis, y se entiende la relación SIAL-territorio como algo indisociable.

El entendimiento del territorio (visto como entorno) es indispensable para el Enfoque SIAL, y de sus rasgos podrían desprenderse oportunidades. El territorio se compone de un conjunto de recursos territoriales, conceptualizados como relaciones entre agentes (o sistemas productivos), asociados a diversas instituciones. Ello implica reglas, normas, convenciones y rutinas, que definen relaciones en el tiempo y el espacio, y que sirven de base a las actividades de producción, intercambio y consumo. Por otro lado, una de las ventajas de la integración del territorio en el Enfoque SIAL es que se puede variar la escala de análisis. Las variaciones en escala espacial y concentración de unidades de producción se relacionan con el tipo de producción agropecuaria, el medio natural y el grado de tecnificación productiva. Estas variaciones forman parte de las particularidades de cada SIAL.

Sin duda la integración de la dimensión territorial distingue al Enfoque SIAL de otros, ya que el análisis de la actividad económica desde una perspectiva territorial implica aspectos de colectividad, manejo de recursos comunes, gobernanza, acción colectiva, juegos de poder, institucionalidad y otros elementos propios de las ciencias sociales; pero también involucra de manera importante temas medioambientales y de gestión de recursos naturales.

Si a esto se agrega la integración explícita de las dimensiones social y ambiental, el Enfoque SIAL provee una visión amplia, abarcativa y multidisciplinaria en cuanto a su abordaje.

iii. La dinámica de los SIAL

Uno de los componentes del análisis de los SIAL son las tensiones que influyen en las estrategias que siguen los diferentes actores del sector (Fourcade et al., 2005). Estas pueden ser de carácter organizacional o estructural. En cuanto a las organizacionales, se distinguen:

- Hacia arriba de la cadena productiva: Algunos sectores de la sociedad comienzan a vincular sus patrones de consumo con el desarrollo sustentable. Este cambio podría formalizar nuevas reglamentaciones –locales o globales– que obliguen a los productores y transformadores a modificar sus prácticas.
- Hacia abajo de la cadena productiva: Algunos distribuidores y consumidores imponen características a la producción, transformación y distribución de alimentos, como la calidad y trazabilidad. Esto, junto con la densidad poblacional en centros urbanos y el desarrollo de las grandes cadenas de supermercados, impone nuevas obligaciones logísticas para garantizar un abastecimiento regular que cumpla con rígidos criterios de cantidad, calidad y condiciones de pago.

Por otro lado, se habla de tensiones estructurales cuando el enfoque de mercado dominante (“estandarizador”) produce conflictos que incentivan la construcción de esquemas diferentes, preocupados por el desarrollo rural. Así, toman relevancia temas como la sustentabilidad, la multifuncionalidad territorial, la articulación local-global, la seguridad alimentaria, la relación centro rural-urbano y la pluriactividad de los actores.

iv. La acción colectiva

La movilización de recursos territoriales obligadamente necesita de la acción colectiva, que resulta una muestra fehaciente de cooperación. Esta acción puede ser:

Horizontal: cuando ocurre entre actores del mismo eslabón de la cadena productiva;

Vertical: cuando los actores están en distintos eslabones de la cadena.

Al mismo tiempo, la acción colectiva refuerza la proximidad, favoreciendo el desarrollo de una confianza organizacional, para una mayor coordinación y cooperación (Torre,

2001). Así, se espera que se cree un círculo virtuoso entre acción colectiva y procesos de territorialización.

Boucher, (2004) identifica dos tipos de acción colectiva en el Enfoque SIAL:

- Estructural: con la creación de un grupo formal que genera un marco para encuentros e intercambios favorables a los aprendizajes colectivos. Además de las ventajas del grupo para realizar economías de escala, brinda a los participantes visibilidad y representatividad (a veces legitimidad), que pueden ser un recurso clave en la interacción política y económica con clientes, proveedores, o la administración pública. Los límites de este tipo de acción colectiva están en la regulación y el control de la oferta (especialmente en términos de la calidad) o cuando se profundizan asimetrías de poder (inequidad) entre los miembros.
- Funcional: remite a la construcción de un recurso territorializado relacionado con la calidad de un bien o servicio, como por ejemplo sellos de calidad, marcas colectivas, denominación de origen, etc. Este tipo de acción colectiva lleva a “la construcción de instituciones”, en tanto que genera un paquete de reglas para coordinar a los actores locales. Los agentes deben ponerse de acuerdo sobre la gestión del bien común, como sería la definición de los parámetros de calidad (criterios e indicadores) para un producto identificado con un sello particular, y el establecimiento de mecanismos de control y sanciones. Este recurso específico constituye una ventaja competitiva para los agentes que lo pueden movilizar, según ciertas condiciones y modalidades, y por tanto implica procedimientos de inclusión/exclusión y rivalidad.

v. La innovación

La innovación –técnica, comercial, organizativa e institucional– es un componente importante de la competitividad de una empresa o un grupo de empresas, así que hay un vínculo entre formas de organización y capacidad de flexibilidad y reactividad.

Los procesos de innovación tienen dinámicas de aprendizaje colectivo e involucran a una invención, un grupo local de usuarios y un mercado. También resultan de las modalidades de coordinación entre agentes, en un espacio de proximidades y, frecuentemente, se insertan en redes sociales. Por lo tanto, se puede asumir que la proximidad geográfica favorece la circulación de conocimientos, como un saber-hacer particular.

Se establece entonces una relación entre territorialidad e innovación: el territorio –en combinación con la acción colectiva– es una base favorable para la innovación, particularmente en la de tipo organizacional e institucional. Esto deriva en la posibilidad de activar un territorio mediante el marco conceptual y metodológico que confiere el enfoque SIAL. A esto se denomina Activación Territorial con enfoque de SIAL.

vi. La activación territorial

El proceso llamado de Activación Territorial con enfoque de SIAL se vincula con el manejo y la valorización colectiva de los recursos territoriales, de tal forma que el desarrollo de un SIAL es consecuencia de la activación colectiva de los recursos: los recursos específicos del territorio se movilizan mediante la acción colectiva para constituir activos territoriales. La trayectoria de ese desarrollo depende principalmente de la combinación particular entre saberes, redes de actores, productos, formas de proximidades, confianza, recursos naturales y otros elementos de naturaleza territorial.

La idea central es que un territorio puede ser activado mediante acciones colectivas estructurales y/o funcionales, alrededor de la creación o movilización de recursos específicos vinculados con los SIAL. Por eso, la Activación Territorial en su sentido más amplio, remite a procesos de innovación, principalmente vinculados con alguna acción colectiva funcional. Visto de esta forma, según Correa (2004) es posible calificar el nivel de avance de la activación en torno al SIAL considerando siete atributos:

- a. características físicas del territorio: tamaño, densidad, distancias;
- b. particularidades del saber-hacer: tradicional o no, transmisión, reputación, etc.;
- c. tipo de bien producido: final o intermediario, elasticidad (bien inferior o normal);
- d. características de las empresas: formales o informales, número y repartición;
- e. estrategias individuales de activación y su influencia sobre la trayectoria de desarrollo del SIAL: marca propia, presentación del producto, diversificación de marcas o productos, búsqueda de nuevos mercados, entre otros;
- f. articulaciones entre productores de materia prima y procesadores: nivel de integración de la cadena, relaciones y proximidades, intermediarios;

- g. activación de los recursos a nivel colectivo (institucionalidad): asociaciones, organizaciones de productores, acción colectiva funcional y estructural, capacidad de regulación y exclusión, entre otros.

vii. Justificación del marco teórico

Una mirada rápida a esta breve y concisa reseña da cuenta de un marco conceptual adecuado, ya que permite comprender al sector apícola regional en toda su dimensión. Quienes conocen someramente la actividad apícola y el sudoeste bonaerense pueden en un repaso teórico encontrar todos estos conceptos aplicados: los productos, los actores, el territorio, las tensiones, las relaciones de gobernanza, los procesos de innovación, la activación territorial y las principales problemáticas en torno a la acción colectiva.

Cabe mencionar que el fin último del enfoque SIAL es constituirse en una herramienta para el desarrollo de las economías regionales que deben hacer frente al endurecimiento competitivo que experimentan los mercados agroalimentarios en el marco de la globalización. En este esquema encuadran ciertas producciones agroalimentarias como los orgánicos y los “productos típicos” que en los últimos años han despertado cierto interés desde la perspectiva del desarrollo territorial dadas las potencialidades que se le atribuyen por sus características distintivas: presentan bajas economías de escala en la producción primaria, generalmente son intensivas en mano de obra, posibilitan la construcción de ventajas competitivas sustentables dada su dependencia de los recursos naturales, lo que a su vez genera una nueva ola de impactos territorializados. Desde la propuesta se intentará llegar a este punto.

b. Aportes teórico adicional: Paradigma Estructura-Conducta-Desempeño

Si bien el marco de referencia para abordar la problemática planteada serán los Sistemas Agroalimentarios Localizados, también se utilizará en algunas secciones posteriores la metodología planteada por el Paradigma Estructura-Conducta-Desempeño.

El modelo Estructura-Conducta-Desempeño (S-C-P según sus siglas en inglés) es el más generalmente utilizado en economía industrial para describir el funcionamiento de cualquier sector económico. Justamente sus conceptos descansan en la definición misma de la disciplina:

La Economía Industrial es el estudio teórico y empírico de cómo la estructura de los mercados y la conducta de las empresas afectan el desempeño y bienestar económico de la sociedad.

Los primeros estudios con esta metodología de análisis se le atribuyen a E. Mason (1939), continuados por su discípulo J. Bain (1958), ambos exponentes de la llamada Escuela de Harvard (o Tradición de Harvard).

Sintéticamente, el modelo sistematiza las relaciones existentes entre:

- Estructura de mercado: referida al número de empresas y la distribución de su cuota de mercado.
- Conducta de las empresas: referida al comportamiento de los distintos agentes –compradores, vendedores– que participan en un mercado determinado.
- Desempeño en la sociedad: referidos a los resultados que obtienen los productores y los consumidores que operan en un mercado.

En su formulación inicial, este paradigma establecía una relación causal y unidireccional entre estos tres elementos. Así pues, la visión tradicional argumenta que la conducta y los resultados de las empresas son el resultado de la estructura del mercado. Por ejemplo, industrias más concentradas (variable de estructura) tendrían mayores utilidades (variables de desempeño) debido a las mayores posibilidades de colusión (variable de conducta).

A esta argumentación subyace la hipótesis de que una mayor concentración facilita los acuerdos colusivos entre las empresas, entre otras razones, porque a mayor concentración mayor facilidad para hacer cumplir los acuerdos y disciplinar a los que se desvíen. Los estudios estadísticos ratificaban esta relación al relacionar los beneficios de las empresas con la concentración de mercado.

Si bien, la formulación inicial de este paradigma supone una buena aproximación descriptiva a las relaciones entre estos tres elementos, los desarrollos empíricos y teóricos de la Economía Industrial han mostrado que el carácter unidireccional en las relaciones supone una visión limitada de las mismas. Se cuestiona éste único sentido causal.

Así, por ejemplo, se puede observar que los gastos en I+D afectan a la estructura de costos y, por tanto, a la demanda lo que incide, a su vez, en la estructura de mercado. También la publicidad, como conducta, afecta a la cuota de mercado y, por tanto, a la estructura. En definitiva, las empresas mediante conductas tales como la investigación y el desarrollo, la publicidad, la capacidad, la innovación y la diferenciación de

productos pueden alterar la estructura del mercado. Parece, pues, más apropiado redefinir el paradigma en los términos de relaciones bidireccionales y retroalimentación de los conceptos analizados.

La utilización de este modelo implica que primeramente se analicen las llamadas “condiciones de oferta y demanda”, que influyen tanto a la estructura como a la conducta. Estas son:

- Oferta: materias primas, tecnología, actitudes comerciales, durabilidad del producto, agremiación, valor de los insumos.
- Demanda: tasa de crecimiento, existencia de sustitutos, elasticidad precio, estacionalidad.

Para analizar la estructura de mercado se recurre básicamente a los requisitos de un mercado de competencia perfecta. Se estudia entonces:

- Grado de concentración
- Grado de diferenciación del producto
- Precio único o diferenciado
- Existencia de barreras a la entrada y salida
- Información perfecta o incertidumbre

La conducta de los empresarios engloba principalmente los siguientes ítems:

- Objetivos empresariales
- Mecanismos de fijación de precios
- Estrategias de producción
- Investigación y desarrollo
- Marketing y publicidad

El desempeño es un concepto multidimensional que se mide a través de indicadores tales como:

- Eficiencia productiva y asignativa
- Equidad
- Pleno empleo
- Márgenes y beneficios

- Externalidades y cuestiones ambientales

c. Entrevistas a informantes claves

Adicionalmente, se realizó un estudio de campo consistente en entrevistas a actores claves, las cuales tuvieron por objeto recopilar información primaria para estudiar perfiles de productores y otros agentes, redes, influencia de experiencias anteriores y desempeños de otras regiones.

Se planificó abordar un abanico de entrevistados lo suficientemente amplio como para obtener opiniones diversas. Se entrevistó a 20 informantes, relacionados con el sector apícola. La mayoría de ellos reside o tiene vinculación con el sudoeste bonaerense: productores apícolas –algunos de los cuales participan en esquemas asociativos– e informantes claves participantes de otras áreas del complejo apícola –intermediarios, profesionales de apoyo y funcionarios públicos–.

En todos los casos se trató de entrevistas semiestructuradas, también denominadas entrevistas conversacionales. Son aquellas parcialmente estructuradas por medio de una guía flexible de entrevista con un número limitado de preguntas preestablecidas. Este tipo de guía asegura que la entrevista permanezca centrada en el tema de desarrollo tratado, permitiendo a un mismo tiempo suficiente conversación como para que el entrevistado pueda introducir temas que le resultan relevantes. En algunos casos se complementó con comentarios adicionales vía *e-mail*. El período de entrevistas fue entre principios de 2011 y mediados de 2012.

Las preguntas guía apuntaban a identificar diferencias entre los apicultores del sudoeste bonaerense y de otras zonas del país, a identificar y relatar experiencias exitosas y no exitosas, y a enfocar la influencia de los éxitos y fracasos en el resto de los apicultores. Muchos de ellos también expusieron su visión de los problemas de la apicultura y posibles soluciones.

Concretamente, las entrevistas buscaron conocer los siguientes aspectos de interés para las hipótesis:

- Dificultades en el proceso de integración (para los integrados)
- Conocimiento o no de otras experiencias (positivas o negativas) por parte de los productores
- Influencia de dichas experiencias en la voluntad de asociarse
- Debilidades de las alternativas actuales

- Percepción o imagen de las instituciones de apoyo (desde el productor)
- Perfil del productor (visión externa)
- Debilidades de las alternativas actuales (visión externa)
- Percepción o imagen de las instituciones de apoyo (desde las mismas instituciones)

d. Estudios de casos

En referencia a la utilización de casos de estudio, Mogni (2008) cita a Ordóñez (2002) y Lazzarini (1997) afirmando que:

“el método del caso es una aproximación científica válida para analizar un fenómeno o determinar aspectos cualitativos de los negocios del mundo real en un tiempo determinado. (...) Analizar casos múltiples es además el método más apropiado para el estudio de eventos contemporáneos y puede tener más relevancia que un análisis histórico. Si bien se basa en las mismas técnicas de un análisis histórico, adiciona dos fuentes de evidencia no utilizadas usualmente por los historiadores, la observación directa y las entrevistas sistemáticas”.

Por esto, aunque en menor medida que las entrevistas, se decidió realizar un estudio de casos. En estos, interesa el análisis de modelos exitosos para copiar las fortalezas y no exitosos para no repetir las debilidades. Específicamente, en la medida en que haya información disponible, se pretenden recabar datos acerca de:

- Proceso de evolución del emprendimiento asociativo
- Causas de consolidación o disolución
- Perfil de los productores involucrados
- Asistencia de otras instituciones
- Resultados alcanzados
- Características de las comunidades donde se desarrollaron los emprendimientos asociativos

Para la selección de los casos a estudiar, se recopiló información de los entrevistados. Pero además, la experiencia y trayectoria del autor en el sector apícola permitió partir con conocimiento de base de algunos de ellos, tanto exitosos como otros que representaron rotundos fracasos. Por ejemplo, uno de los éxitos más renombrados ha sido la experiencia de la Cooperativa de Provisión Apícola COSAR Ltda. (Santa Fe),

que comenzó en 1999 y se ha convertido en un paradigma de éxito en este tipo de estructuras asociativas. Como contrapartida, dos de los fracasos más resonantes ha sido la constitución y disolución de la Federación Argentina de Cooperativas Apícolas (FACAP), entidad que agrupaba cooperativas apícolas y quebró, previo a la crisis de los nitrofuranos, y la corta experiencia de Mieles Pampeanas, una asociación de colaboración empresaria que funcionó en la segunda mitad de los '90.

También se investigaron aspectos de la conformación del Cluster del NOA y el Consorcio de Exportación de Entre Ríos. En la región bajo estudio, la Cooperativa Apícola Pampero (CAP) y el Consorcio de Exportación de Mieles del Sud Oeste Bonaerense (CEMSOB) emergen como experiencias recientes con diversidad de aspectos exitosos (y no tanto) en su trayectoria.

3) Conclusiones sobre la problemática a abordar y su marco de análisis

En síntesis, el enfoque SIAL se aplica perfectamente como marco analítico de referencia para la presente tesis. Permite identificar la producción que constituye el núcleo del SIAL, sus actores y relaciones; enfoca un territorio particular donde están presentes todos los agentes que hacen a la dinámica del SIAL; y sirve como marco normativo para una propuesta de desarrollo territorial.

Por su parte, el modelo E-C-D, pese a sus reformulaciones y críticas, posee una simplicidad muy interesante en torno a su poder descriptivo. Parece pertinente utilizarlo como una primera aproximación acerca de los agentes económicos de la cadena comercial apícola, sus conductas y sus resultados, para luego profundizar en aspectos multidisciplinarios que permitan comprender los procesos y enmarcarlos territorialmente.

Finalmente, las entrevistas a informantes claves permitirán conocer opiniones de primera mano, puntos de vista y percepciones, acerca de la situación actual del asociativismo en su faz comercial. Complementariamente, los casos estudiados alertarán sobre factores de fracaso y permitirán analizar la aplicabilidad de estrategias exitosas.

PARTE III. Diagnóstico

Si bien la apicultura goza de una rica y extensa historia en Argentina, la inserción del país en el mercado mundial de la miel comienza a adquirir relevancia a partir de la década de los '90. Desde ese entonces, e ininterrumpidamente, el país es considerado uno de los principales jugadores de este agronegocio. Este mercado, como cualquier otro, ha tenido sus altibajos, aunque es preciso mencionar que la tendencia a largo plazo indica un crecimiento persistente de la demanda.

Sin duda alguna, esto se debe a que el principal uso de la miel es ser insumo de una industria alimenticia cada vez más sofisticada y creciente en número de consumidores. Además, en los últimos años, la tendencia al consumo de alimentos sanos ha posicionado a este producto con mayor fuerza, no sólo como insumo sino como alimento *per se*.

En esta sección se realizará, en primera instancia, un diagnóstico cuantitativo lo más actualizado posible del mercado mundial de la miel, la apicultura en Argentina, y la situación de la actividad en la región del sudoeste bonaerense. Las principales fuentes de información son datos estadísticos oficiales de instituciones nacionales e internacionales relacionadas con el sector agropecuario y alimenticio.

Posteriormente, se caracterizará la actividad apícola en la región bajo estudio. Aquí, las fuentes principales de información serán los estudios previos realizados por autores locales, donde se describe al sector desde el punto de vista cualitativo, con sus agentes y formas de coordinación entre ellos.

1) Datos estadísticos sectoriales

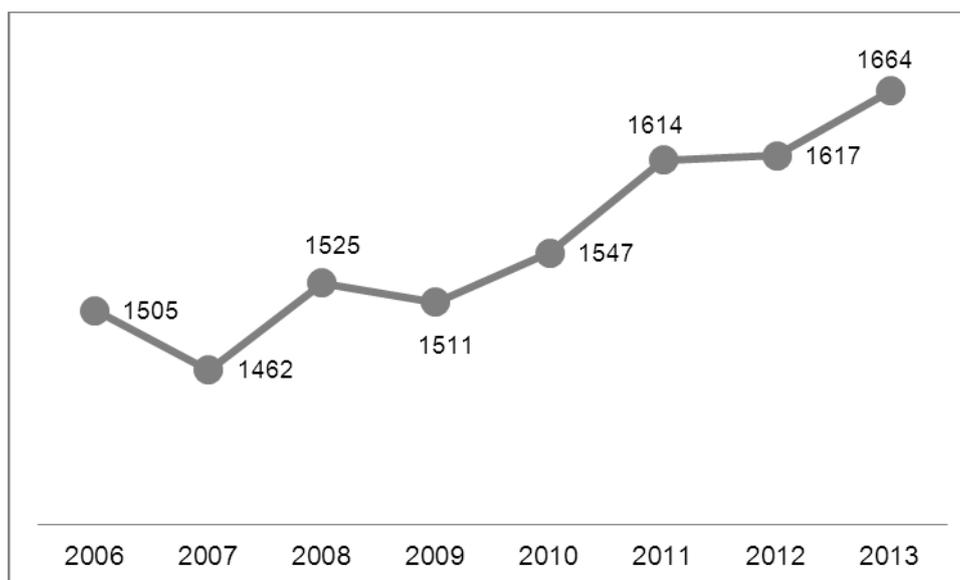
a. A nivel mundial

La producción de miel en el mundo evidenció un franco crecimiento en los últimos 20 años. Según las últimas estadísticas disponibles en la FAO, en 2013 se produjeron en todo el mundo 1,6 millones de toneladas. En dicho período, el crecimiento del 2% promedio anual se ubicó por encima de la tasa de expansión poblacional (1,3%).

Siempre teniendo en cuenta los últimos 20 años, se puede afirmar que Argentina se fue posicionando con firmeza en el lote de los principales productores mundiales, variando su posición en el ranking entre el segundo y sexto puesto aproximadamente.

Su posición relativa mejora mucho, como se verá más adelante, en cuanto al ranking de países exportadores: allí se ha ubicado alternativamente en los 3 primeros puestos, dependiendo de su cosecha y la de sus competidores directos (China y Estados Unidos principalmente).

Gráfico 1. Evolución de la producción mundial de miel (en miles de toneladas)



Fuente: FAOSTAT

Tabla 5. Principales exportadores mundiales de miel (en miles de toneladas)

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
China	81	64	85	72	101	100	110	125	130	145
Argentina	104	80	69	58	57	72	75	65	55	46
México	25	31	30	30	27	27	32	33	39	42
Alemania	26	24	28	22	21	20	23	24	25	25
India	15	5	19	10	19	29	25	30	27	41
España	11	15	16	16	22	18	20	21	26	30

Fuente: WITS COMTRADE

En el proceso de expansión de la producción se destaca el empuje de China. La producción del gigante asiático viene creciendo claramente por encima de la media mundial, a una tasa de 4% promedio anual en los últimos años, compensando cierto estancamiento e incluso retroceso de otros países productores.

Tabla 6. Principales productores mundiales de miel (en miles de toneladas)

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
China	338	357	407	407	409	446	462	466
Turquía	84	74	81	82	81	94	89	95
Argentina	105	81	72	62	62	76	80	75
Ucrania	76	68	75	74	71	70	70	74
Estados Unidos	70	67	74	66	80	67	65	68
Rusia	56	54	57	54	52	60	65	68
Otros	776	761	759	766	792	801	786	818
Total	1505	1462	1525	1511	1547	1614	1617	1664

Fuente: FAOSTAT

En el último lustro, además de China, se observa un aumento productivo en Turquía y Rusia; por el contrario, las estadísticas señalan un repliegue de la actividad en Argentina, Estados Unidos y Ucrania. Esto ha significado un retroceso en el posicionamiento de Argentina a nivel mundial, aunque sigue siendo un competidor respetado.

Los principales importadores de miel del mundo son Estados Unidos, Alemania, Japón, Francia, Italia, España y Reino Unido, alternándose en el ranking, tal como sucede cuando se analiza la producción y las exportaciones. Estados Unidos ha absorbido el 25% de la miel comercializada en los mercados internacionales en los últimos años; si además se consideran los principales importadores de la Unión Europea, se tiene que estos dos bloques económicos representan el 45% del mercado mundial. Tal vez la principal diferencia sea que Estados Unidos importa miel principalmente con destino industrial, mientras que la Unión Europea lo hace más para consumo directo.

El indicador de consumo per cápita es liderado por Turquía, Ucrania y Alemania, países que superan el kilo de miel por persona por año. Garzón y Young (2016) estimaron el consumo per cápita en 2013 de un grupo amplio de países, basándose en las estadísticas de producción, importaciones y exportaciones, y cotejándolas con la población. Este estudio arrojó para Argentina 232 gramos per cápita, consistente con

los 220/250 gramos que desde hace dos décadas aparecen en todos los informes oficiales del país.

Tabla 7. Principales importadores mundiales de miel (en miles de toneladas)

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Estados Unidos	126	105	101	95	114	130	141	153	166	175
Alemania	88	94	92	83	90	79	87	93	83	85
Japón	40	38	42	37	40	41	37	39	38	36
Reino Unido	30	31	32	33	35	39	33	38	39	42
Francia	22	24	28	24	25	28	26	29	34	36
Bélgica	9	9	16	18	22	21	21	26	30	32

Fuente: WITS COMTRADE

Tabla 8. Principales importadores mundiales de miel (en millones de dólares)

País	2015
Estados Unidos	605,3
Alemania	325,0
Reino Unido	131,2
Francia	128,5
Japón	117,6
Total	2.324,9

Fuente: UN COMTRADE

En cuanto a la evolución del precio internacional de la miel, cabe mencionar que no existe, como en el caso de los cereales, un precio pizarra a nivel internacional. Sin embargo, algunos organismos oficiales en países exportadores publican informes con precios de referencia basados en el monitoreo de contratos de provisión, que contienen un volumen y un valor (generalmente CIF), obteniendo así un precio referencial. En algunos casos discriminan por gamas de color, o si las mieles son monoflorales o multiflorales. Lamentablemente esto no siempre sucede, e incluso se carece de mayor información fisicoquímica y de la calidad del tipo de producto comercializado. Por ejemplo, la miel china, que representa casi el 30% de la producción mundial, tiene un menor valor de mercado que la del resto del mundo, y si

bien no es estrictamente el mismo producto²¹, ejerce presión a la baja en el precio internacional de la miel natural.

Tabla 9. Ranking de consumo per cápita por país

País	Kg/hab/año
Turquía	1,196
Ucrania	1,153
Alemania	1,051
Canadá	0,791
Países Bajos	0,706
España	0,676
Estados Unidos	0,674
Reino Unido	0,663
Polonia	0,628
Bélgica	0,595
Francia	0,557
Rusia	0,483
Arabia Saudita	0,407
Japón	0,329
Italia	0,275
China	0,249
Argentina	0,232

Fuente: Garzón y Young (2016)

La referencia histórica del precio de la miel osciló, hasta la década del '90, entre los 80 y 95 centavos de dólar por kilo. Sin embargo, como en todo *commodity*, estos precios comenzaron a subir sostenidamente debido a la mayor demanda y a sucesivas crisis en la oferta de los principales países productores.

²¹ Es práctica común en China que la miel sea mezclada con jarabe de arroz y filtrada para eludir la detección de esta maniobra. Esta miel "artificial" no ha sido todavía catalogada como un producto diferente en el mercado internacional.

Un hecho interesante en la publicación de precios de compra en los principales mercados importadores, es que muchas veces reflejan diferencias según el tipo de origen del producto. Esto podría estar indicando el grado de preferencia de ese mercado según el origen, o también diferencias en los costos logísticos y comerciales.

Tabla 10. Precios de la miel (según origen) en Estados Unidos

Origen	Tipo de miel	u\$/kg
Argentina	Multi flora blanca	0.91-0.98
	Extra light	0.88-0.98
	Light ambar	0.84-1.07
Brasil	Orgánica light ambar	1.58-1.88
	Orgánica extra light	1.86-1.89
Uruguay	Multiflora / light ambar	0.84
India	Multiflora extra light	0.84-0.88
	Orgánica	1.75
Ucrania	Multiflora ambar	1.19
Vietnam	Multiflora	0.80

Fuente: USDA

En resumen, en el mercado mundial existe un alto grado de concentración en las variables analizadas, y un pequeño grupo de países que alternan sucesivamente posiciones en dichos rankings son considerados como los principales actores del negocio apícola mundial. Argentina se encuentra en este lote, fundamentalmente en su rol de exportador debido a su alta producción y bajo consumo interno.

Tabla 11. Principales indicadores del mercado mundial de la miel

Indicador	Resultado (últimos datos disponibles)
Producción estimada mundial	1,6 millones de toneladas (2013)
Tendencia de la producción mundial	Creciente
Tendencia del comercio mundial	Creciente
Principales países productores	China – Turquía – Argentina
Principales países exportadores	China – Argentina – México
Principales países importadores	Estados Unidos – Alemania – Japón
Países de mayor consumo per cápita	Turquía – Ucrania – Alemania
Tendencia de los precios internacionales	Estable

Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada

b. A nivel nacional

Uno de los principales problemas encontrados en la recopilación de información secundaria ha sido la carencia de información confiable para series de tiempo en períodos amplios y con información desagregada a nivel regional.

Por otro lado, a la escasez de información oficial, se suman datos desactualizados, que alguna vez fueron publicados oficialmente y se han transformado casi en dogmas de la apicultura nacional. Por ejemplo: i) los ya mencionados 33 mil apicultores; ii) que en Argentina el consumo anual per cápita es de 220 gramos; iii) que el 98% de la producción argentina se exporta; y iv) que el 95% de las exportaciones son a granel sin valor agregado.

La realidad indica, sin embargo, que gran parte de estos datos son altamente variables, y sin un monitoreo permanente²², se hace muy difícil poder saber si esas

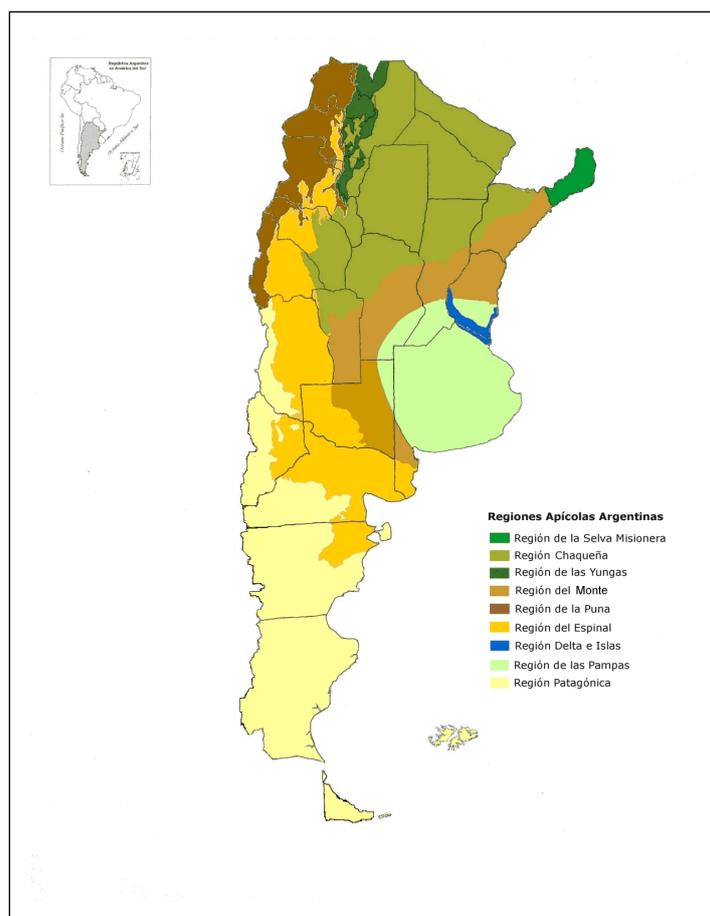
²² Como se verá más adelante, la falta de información actualizada también atenta contra una correcta planificación de políticas de desarrollo para el sector.

afirmaciones siguen siendo válidas. Se intentará en esta sección recopilar y validar la última información disponible.

Finalmente, un problema adicional que presenta la información cuantitativa a nivel nacional es la discrepancia de valores según la fuente. Así, las estadísticas de exportación difieren según sean recopiladas por SENASA o por Aduana (AFIP). Esto también sucede con datos de producción publicados por Nación o provincias.

En Argentina la apicultura se extiende a lo largo de todo el territorio. Dado que las abejas producen miel allí donde existan floraciones que permitan extraer néctar, son las características de la flora las que generarán diferentes rendimientos y tipos de mieles. Por tal motivo, desde el punto de vista botánico se ha dividido el país en zonas fitogeográficas, que se pueden apreciar en el mapa a continuación.

Fig. 3. Regiones apícolas en Argentina



Fuente: CFI, INTA, SAGPyA

Como se puede observar, y será tratado en capítulos posteriores, la producción apícola del sudoeste bonaerense corresponde a 3 regiones fitogeográficas distintas: pampeana, monte y espinal. Esto, además de generar diferentes rindes, permite obtener una gama de mieles con distintas características organolépticas, para ser comercializadas individualmente o combinadas.

Como se mencionó, no hay registros nacionales con buenas estadísticas de productores y colmenas, y de su evolución en el tiempo, debido en gran parte al alto grado de informalidad de la apicultura. La última información publicada oficialmente por la anterior gestión de gobierno, y que figura en todos los estudios sobre apicultura, data de 2008 e indica que en ese entonces existían aproximadamente 33 mil apicultores de los cuales alrededor del 70% eran pequeños o medianos (con explotaciones de menos de 500 colmenas).

El cambio de gestión ejecutiva luego de las elecciones presidenciales de 2015 implicó no sólo modificaciones en las estructuras ministeriales sino también en los equipos técnicos, retornando recientemente varios funcionarios involucrados en el desarrollo del sector desde la década del '90. Entre otras acciones, se retomó la publicación de un informe de coyuntura sobre el sector. Las nuevas estimaciones de este equipo, para 2016, indican que el país contaría con 20.000 productores, 2,5 millones de colmenas y con un rendimiento promedio de menos de 25 kilos por colmena²³.

Esta información ya está alertando sobre la disminución de la base productiva, de la capacidad instalada en colmenas, y de los rendimientos obtenidos, lo cual permite comprender entonces la pérdida de posiciones relativas en el ranking mundial, a la vez que pronostica dificultades para mantener la relevancia en los próximos años.

Los intentos por monitorear de cerca la evolución de la base productiva no han sido del todo fructíferos. La implementación del Registro Nacional de Productores Apícolas (RENAPA) implementado a fines de 2001²⁴ ha sido débil. Actualmente el sistema es *online*²⁵, y aún con sus defectos, permite tener alguna noción de los principales datos productivos. La última información proveniente de este sistema (2015) registró 22.248 apicultores, de los cuales el 25,5% pertenece a la Provincia de Buenos Aires (5.673 productores).

²³ Informe de Coyuntura Mensual, febrero 2016. Subsecretaría de Alimentos y Bebidas. Ministerio de Agroindustria de la Nación.

²⁴ Res. SAGPyA 283/01

²⁵ En su versión originaria en papel, o en su nueva variante online, el RENAPA aún está lejos de eliminar la informalidad en el sector. Por un lado, no todos los apicultores lo completan. Además, en muchos casos completan algunos datos mínimos como para obtener su ID (llamado "número de RENAPA"), dejando sin completar información fundamental como cantidad de colmenas, ubicación, etc. Finalmente, muchos productores que formalizaron el RENAPA siguen informales en materia tributaria, es decir, no existen como tales para la AFIP.

Tabla 12. Estimación de la base productiva y sus distribución

Indicador	Cant.
Total de apicultores registrados en el RENAPA	22.248
Apicultores registrados en Provincia de Buenos Aires	5.673
Apicultores registrados en partidos del Sudoeste Bonaerense	1.637
Indicador	Part.
Participación Buenos Aires en el total nacional	25,5%
Participación del sudoeste en el total nacional	7,4%
Participación del sudoeste en el total provincial	28,9%

Fuente: elaboración propia en base a RENAPA

Esta información es consistente con la publicada por la Unidad de Coordinación Apícola de la provincia de Buenos Aires. Su *website* oficial detalla²⁶:

La provincia de Buenos Aires es el principal productor de miel del país, generando el 41 % de la producción Argentina, según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Lo cual, representó para la cosecha 2012-2013, unas 22.5 mil toneladas del volumen nacional.

Los datos registrados en el RPA (Registro de Productor Apícola), que coordina y administra la Unidad de Coordinación Apícola del Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires, evidencian que la actividad apícola es desarrollada actualmente por 5.786 productores inscriptos, poseedores de 1.154.471 colmenas. Asimismo, al considerar que la provincia de Buenos Aires tiene 1.154.471 colmenas, en un rango productivo promedio de 30 kg. por colmena, bajo condiciones normales de producción, se proyecta un potencial de producción de más de 34 mil toneladas. Implica que a corto plazo la producción de argentina superaría las 67 mil toneladas.

Avanzando en la cadena comercial, en el país están registradas más de 30 empresas fraccionadoras, que ofrecen mieles diferenciadas por su proceso productivo, procedencia u origen botánico e incluso por rituales religiosos tales como las certificaciones Kosher o Halal, tanto al mercado nacional como internacional (Crisanti, 2010).

²⁶ <http://www.maa.gba.gov.ar/2010/SubPED/DesarrolloRural/publicaciones.php>

Por su parte, los exportadores de miel son alrededor de 100 empresas, aunque el 70% de los envíos está concentrado en 10 firmas entre las cuales se encuentran: ACA, Nexco SA, Honey Max SA, Seylinco SA, Radix, TransHoney, CEASA, CIPSA y Times, todas localizadas en territorio bonaerense. La concentración y especialización en la comercialización de miel se explica, en parte, por los requerimientos logísticos y la demanda de clientes internacionales que requieren grandes volúmenes (Crisanti, 2010).

De acuerdo a estimaciones basadas en las estadísticas del Ministerio de Agroindustria y cálculos realizados por Garzón y Young (2016), la producción de miel en Argentina habría promediado las 63 mil toneladas anuales en el período 2013-2015. Se trata de un volumen bajo en perspectiva histórica. Veinte años atrás la producción alcanzaba las 65 mil toneladas anuales (1993-1995).

En la evolución de la producción se observan ciclos de auge y también de depresión. Entre los años 1993 y 1999 la producción pasó de 60 mil a 98 mil toneladas. Este crecimiento no pudo sostenerse y cuatro años después la producción había bajado a 75 mil toneladas. Vendría luego un período de tres años de expansión, particularmente en los años 2005 y 2006, donde se superarían las 100 mil toneladas²⁷. A partir del 2006 se entraría en una espiral declinante que dura hasta la actualidad y que sería sólo interrumpida por un par de años de recuperación (2011 y 2012).

De acuerdo a las consultas realizadas, la capacidad instalada de producción se encontraría actualmente en un rango de entre 60 mil y 70 mil toneladas.

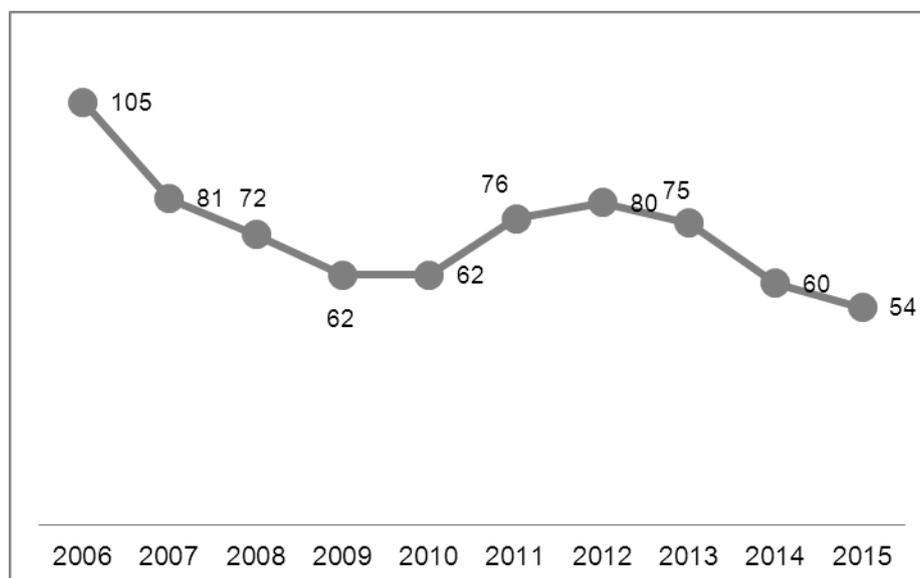
Los parámetros de consumo per cápita y participación porcentual de las exportaciones dentro de la producción, casi no han variado en la última década. En este sentido, cabe mencionar que el país no ha cambiado su patrón productivo y comercial: producción fluctuante, un consumo interno reducido y los saldos resultantes se canalizan a la exportación.

Los importadores de la miel argentina son los principales importadores mundiales: Estados Unidos y Alemania. Hay diez países que absorben el 95% de las exportaciones anuales argentinas. La estructura de mercados destino de la miel argentina ha tenido cambios en los últimos cinco años. Se observa cierto crecimiento y consolidación en el mercado de Estados Unidos y un retroceso en los mercados europeos, en particular en Alemania. Estados Unidos representa actualmente el 60% del destino de las exportaciones argentinas y Alemania, que tradicionalmente

²⁷ Varios analistas del sector consideran que el pico de más de 100 mil toneladas de producción observado en los años 2005 y 2006 se explica más por la liquidación de stocks generados en la "crisis del nitrofuranos" que por un crecimiento genuino de la producción. El autor adhiere a esta observación.

significaba cerca del 40% ha bajado a una participación de entre 10% y 20% en los últimos años²⁸.

Gráfico 2. Evolución de la producción argentina de miel (en miles de toneladas)



Fuente: Garzón y Young (2016) en base a FAOSTAT, WITS COMTRADE y Ministerio de Agroindustria. 2014 y 2015 estimados por los autores.

Tabla 13. Principales clientes externos de la miel argentina y su evolución (en miles de toneladas)

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Estados Unidos	30	18	10	12	17	36	42	44	36	27
Alemania	33	30	29	27	22	15	16	7	7	7
Italia	8	6	7	5	4	5	3	1	0,9	1
Francia	5	5	7	4	1	5	1	0,5	0,3	0,2
Reino Unido	8	8	6	2	2	2	0,9	0,7	0,7	0,4

Fuente: Garzón y Young (2016) en base a WITS COMTRADE.

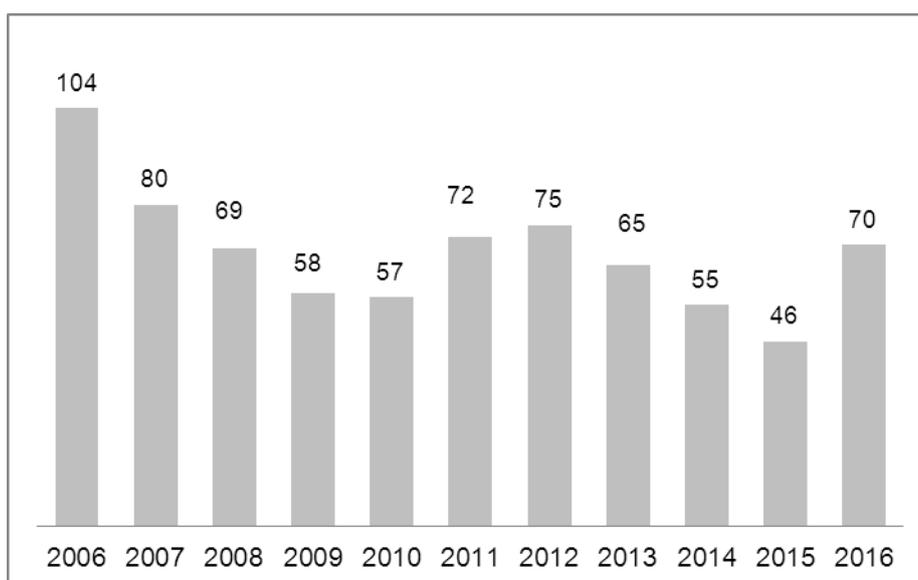
La estructura de mercados destino de la miel argentina ha tenido cambios en los últimos cinco años. Se observa cierto crecimiento y consolidación en el mercado de

²⁸ Al igual que sucede con los rankings a nivel mundial, los protagonistas son siempre los mismos, aunque pueden variar su posición. Por ejemplo, Alemania y otros países de la Unión Europea aumentaron su share durante el conflicto entre Argentina y Estados Unidos, por dumping, en 2001; posteriormente sobrevino la llamada "crisis de los nitrofuranos" donde las barreras paraarancelarias fueron impuestas por la Unión Europea, cayendo entonces las ventas a este bloque y reposicionándose Estados Unidos.

Estados Unidos y un retroceso en los mercados europeos, en particular en Alemania. Estados Unidos representa actualmente el 60% del destino de las exportaciones argentinas y Alemania, que tradicionalmente significaba cerca del 40% ha bajado a una participación de entre 10% y 20% en los últimos años. El espacio dejado por Argentina en el mercado europeo lo ha ido cubriendo fundamentalmente México. Japón también fue aumentando su participación como destino de la producción nacional.

El volumen de miel exportada por Argentina fue bajando en los últimos diez años (período 2006-2015) pero los precios medios de exportación fueron subiendo, estabilizando el ingreso de divisas hasta el 2014 inclusive. En 2015 los ingresos de dólares caen un 20% por el doble efecto de la baja de precios y de volúmenes. El 2016 logró revertir el pronóstico poco alentador tanto por el lado de los volúmenes, manteniendo precios casi inalterados.

Gráfico 3. Evolución de las exportaciones argentinas (en miles de toneladas)



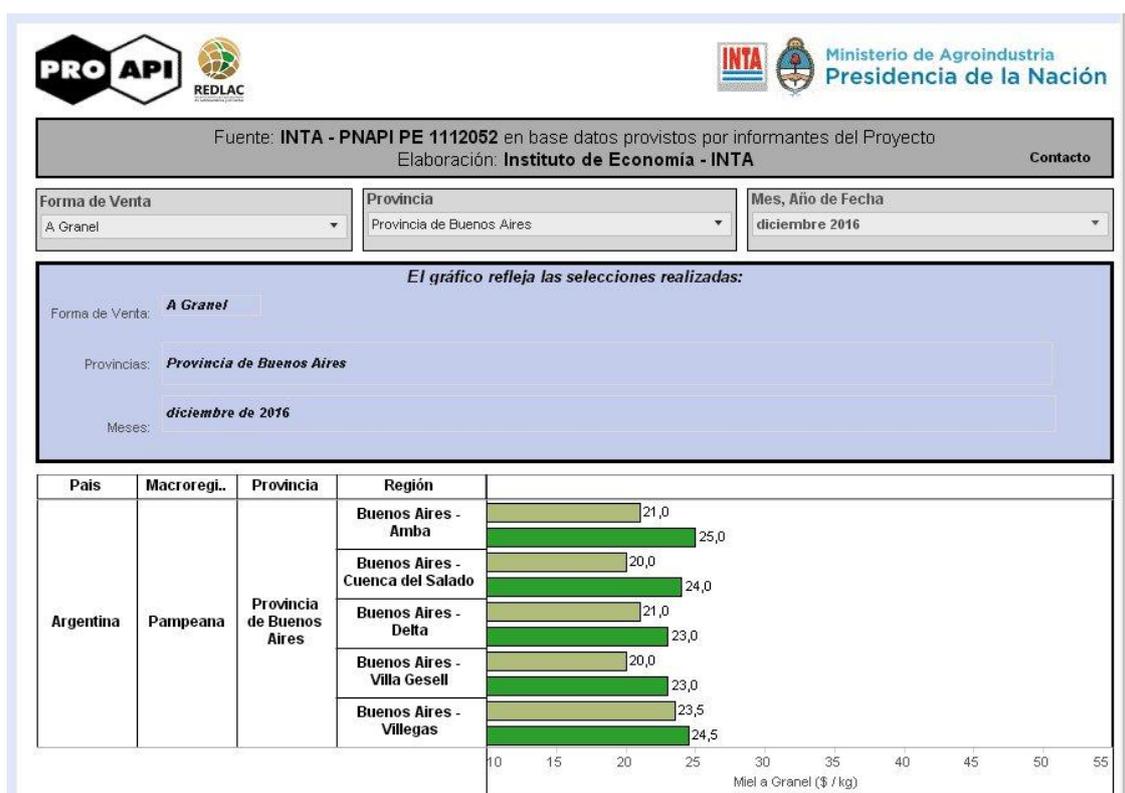
Fuente: Garzón y Young (2016) en base a WITS COMTRADE y Ministerio de Agroindustria.

Los precios al productor fueron históricamente publicados por la Bolsa de Cereales de Buenos Aires. Sin embargo, hubo períodos de discontinuidad y no se discriminaban los precios por tipo de producto ni por zonas geográficas.

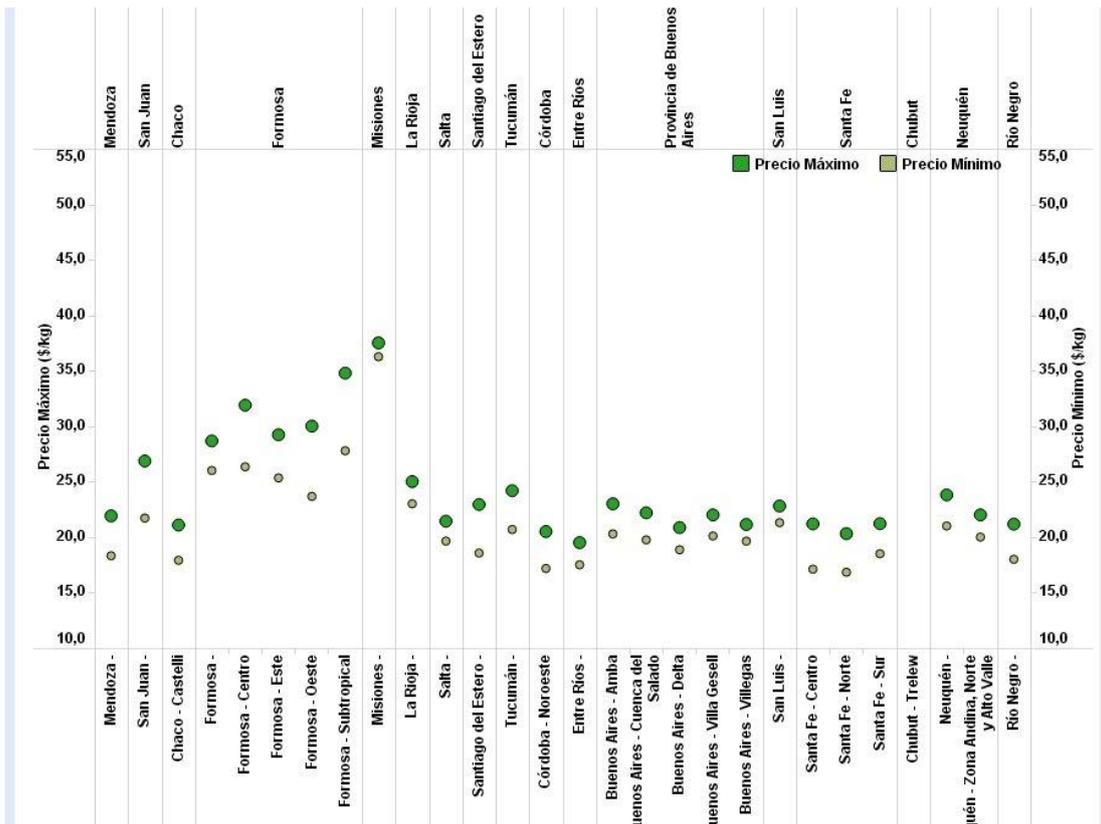
Afortunadamente, una institución líder en el sector desarrolló una aplicación que viene a subsanar este déficit de información tan importante: un visualizador de precios de la miel que pone a disposición los precios de la miel correspondientes a las principales

zonas productoras del país. Se informan mensualmente precios mínimos y máximos para las formas de comercialización “miel a granel” y “miel fraccionada”. Este visualizador fue desarrollado en el Instituto de Economía de INTA en base a información relevada por informantes calificados distribuidos en las zonas productoras del país²⁹.

Figura 4. Pantallas del sistema de precios de la miel al productor desarrollado por el INTA



²⁹ Está enmarcado dentro de las actividades del PE 1112052 “Gestión de la Innovación apícola como aporte al desarrollo territorial” del Programa Nacional Apícola (PNAPI).



Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación

Fuente: INTA - PNAPI PE 1112052 en base datos provistos por informantes del Proyecto
Elaboración: Instituto de Economía - INTA

Contacto

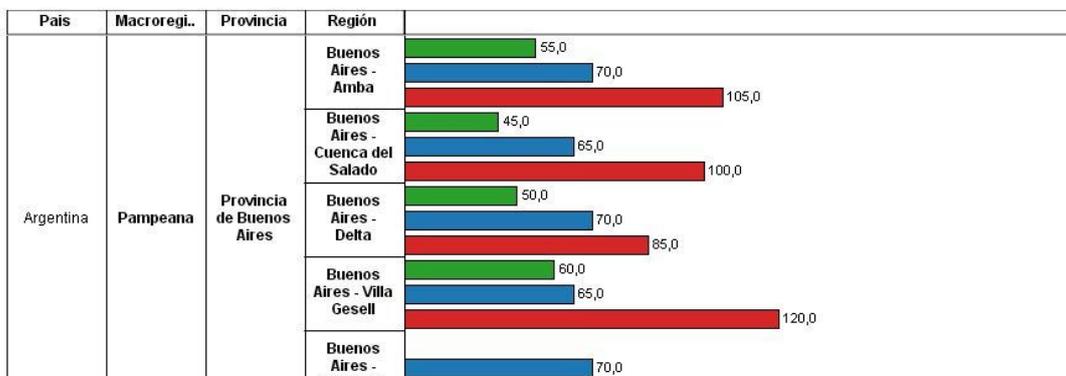
Forma de Venta Fraccionada	Provincia Provincia de Buenos Aires	Mes, Año de Fecha diciembre 2016
-------------------------------	--	-------------------------------------

El gráfico refleja las selecciones realizadas:

Forma de Venta: **Fraccionada**

Provincias: **Provincia de Buenos Aires**

Meses: **diciembre de 2016**



Fuente: <http://inta.gob.ar/documentos/precios-de-la-miel>

Este servicio está disponible desde enero de 2016. El mismo muestra la evolución de los precios de la miel a granel o fraccionada, en uno o varios períodos seleccionados, para productores de distintas regiones. En el caso de precios a granel, se relevan los máximos y los mínimos. En el caso de fraccionado se informan precios a comercios minoristas, a consumidor final y en supermercados.

Considerando la provincia de Buenos Aires, si bien no hay datos del sudoeste bonaerense, los precios de la miel a granel alcanzaron en diciembre de 2016 un nivel de \$25/kg, mientras que el fraccionado alcanzó valores de \$70/kg a consumidor final y \$120/kg en supermercados.

En resumen, a nivel nacional el sistema de información estadística continúa con problemas de déficit estructural y discontinuidad en las series de tiempo, pero es alentador observar que lentamente surgen nuevas iniciativas como la puesta en marcha del sistema de precios regionales o la publicación de informes sectoriales. En relación al monitoreo de la base productiva (productores, colmenas y rendimientos) aún no existen herramientas –al menos implementadas satisfactoriamente– para tal fin, lo cual mantiene la informalidad del sector.

Tabla 14. Principales indicadores apícolas para Argentina

Indicador	Resultado (últimos datos disponibles)
Producción estimada	70 mil / 80 mil toneladas
Tendencia de la producción	Variable
Exportación registrada	70 mil / 73 mil toneladas (2016)
Tendencia de la exportación	Variable
Principales zonas productoras	Provincias pampeanas
Cantidad de apicultores	22 mil
Cantidad de colmenas	2,5 millones
Cantidad de empresas exportadoras	Aproximadamente 100
Consumo per cápita	0,232 kg / hab / año
Precios actuales al productor	\$25/kg a granel / \$70/kg fraccionado
Tendencia de los precios al productor	Estables

Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada

c. En el sudoeste bonaerense

Los problemas mencionados en párrafos precedentes acerca del déficit de información a nivel nacional, se potencian en el ámbito del sudoeste bonaerense. Inexistencia de registros, desactualización, discrepancias según la fuente y discontinuidad en el tiempo son los principales problemas encontrados en la recopilación de información secundaria regional³⁰.

En materia cuantitativa, se puede comenzar comentando que esta zona representa un porcentaje importante de la apicultura provincial y también nacional (algunos estudios refieren a un 30% de la primera). Una primera aproximación fidedigna respecto a las explotaciones de esta zona proviene de un relevamiento realizado durante 2001 y 2002 (CFI, 2003), donde se destacan los siguientes factores:

- Casi 2 mil apicultores, de los cuales se pudo contactar aproximadamente a 1.400 que continuaban activamente en la producción.
- Alrededor de 250 mil colmenas ubicadas en la región.
- Un rendimiento promedio general para el total de la región de 33 kilos por colmena
- Una producción declarada de casi 9 mil toneladas para la temporada 2001-2002.

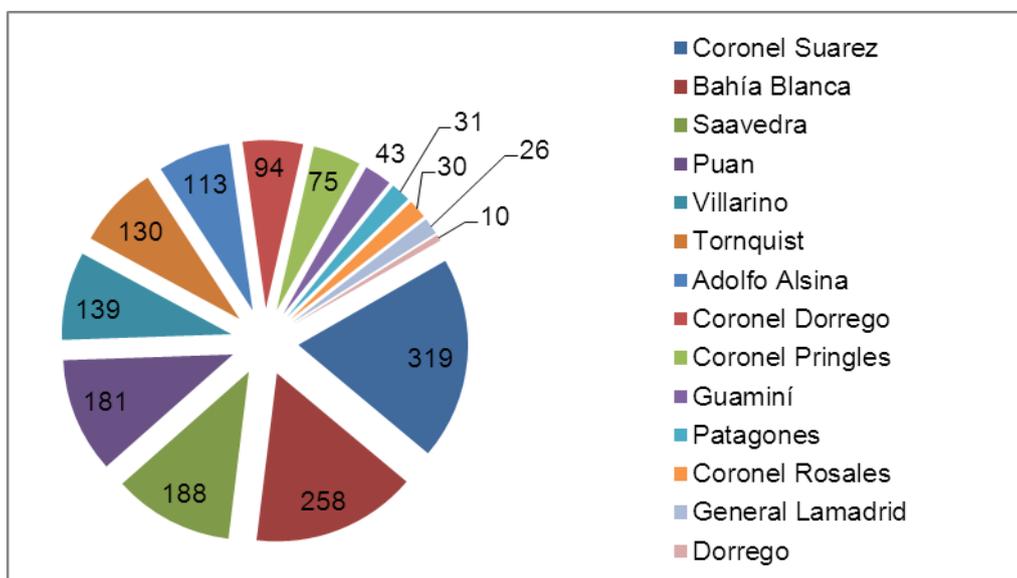
Un informe de 2014 de la Cámara de Apicultores Pamperos indica: “En el territorio del sudoeste bonaerense existen aproximadamente 1200 productores apícolas distribuidos para el área en cuestión. Estos desempeñan la actividad con un total de 362.000 colmenas, aproximadamente el 12% de la producción nacional. Sin embargo, la misma cámara publicó en su informe 2016: “En el territorio existen aproximadamente 500 productores apícolas, con un total de 200.000 colmenas, que representan aproximadamente el 10% de la producción nacional”.

La última información oficial solicitada a la Unidad de Coordinación Apícola indica que a fines de 2016 la cantidad de productores era de 1778 (representan el 29 % de los productores de la provincia) con 535.008 colmenas (representando un 36 % de la cantidad de las colmenas de la provincia). Asimismo, la consulta a la base de datos del RENAPA (2015) indica que la cantidad de productores registrados en los partidos del

³⁰ Cabe destacar que este no es un problema exclusivo de la apicultura, sino de las economías regionales en general, particularmente de aquellas actividades llamadas no tradicionales (aunque esta definición, aplicada a la apicultura del sudoeste bonaerense, esté puesta en duda (CREEBBA, 2005)

sudoeste bonaerense asciende a 1.637, lo que representa un 29% del total provincial y un 7% del total nacional.

Gráfico 4. Distribución de apicultores en el sudoeste bonaerense.



Fuente: RENAPA (2015)

Es notable, entonces, la discrepancia de las cifras. Esto puede deberse, entre otras cosas, a la inexactitud de los registros oficiales, ya comentado anteriormente. Pero también es necesario tener en cuenta un aspecto no menor: la alta variabilidad de la base productiva debido a las bajas barreras de la actividad³¹. Nuevos apicultores se ven incentivados por la performance del sector, a la vez que ante crisis de la actividad, varios de los existentes abandonan temporalmente la producción.

En cuanto a los rendimientos, existe una gran variabilidad según las prácticas de manejo y la zona donde se emplazan los apiarios. El estudio del CFI (2003) indicaba 33 kilos promedio por colmena, pero en épocas de escasas precipitaciones (situación habitual en el sudoeste bonaerense, el promedio disminuye a la mitad. Asimismo, la zona de riego (CORFO) en general presenta rindes más estables que la de secano. Finalmente, un detalle a tener en cuenta al momento de analizar los rindes, tiene que ver con las prácticas de transhumancia y doble reina, que los aumentan notablemente –aunque también elevan significativamente los costos–.

³¹ Este tema será analizado en el próximo capítulo.

d. Conclusiones a tener en cuenta para la propuesta

A lo largo de esta recopilación de datos cuantitativos sobre la actividad apícola y el negocio mundial de la miel, se pueden marcar claramente algunos aspectos como significativos a los fines de la presente tesis.

En primer lugar, el negocio mundial de la miel posee características de un mercado de *commodities*: se comercializa un producto relativamente estandarizado, y una vez adquirido, se le agrega valor en destino. Esto revela las dificultades de comercializar en el exterior productos diferenciados.

Por otro lado, haciendo la analogía con una obra teatral, este negocio tiene muchos actores pero pocos protagonistas, es decir, unos pocos países son los jugadores relevantes. Los principales exportadores son países con alta producción, que superan su alto consumo (por caso China) o prácticamente no la utilizan en el mercado interno (por caso Argentina). Los principales importadores son países con una industria alimenticia muy desarrollada, con baja o nula producción (como los países del bloque europeo), o alta producción que no alcanza a abastecer su consumo interno (Estados Unidos). Argentina es uno de los protagonistas en el mercado mundial, en el rol de exportador, aunque las oscilaciones en su producción le han hecho perder posiciones relativas.

En materia de información frontera adentro, se destacan las dificultades en la obtención de datos confiables y continuos a través del tiempo y el grado de informalidad de la actividad. Muestras de esto último son la alta variabilidad en la base productiva y la no declaración de colmenas ni de rendimientos. Por su parte, la discontinuidad de registro y publicación de información parecieran ser la constante. Queda claro entonces que desde el sector público, no se percibe un alto interés en el sector tal que las acciones de un gobierno sean mantenidas y profundizadas por quien lo continúa. No obstante, han surgido algunas iniciativas como la publicación de precios de referencia, las cuales se esperan que continúen en el tiempo y se nutran de mejoras.

Finalmente, es para destacar la importancia ya comentada de la región bajo estudio dentro de la apicultura nacional, y su alto potencial de crecimiento. Siendo Argentina uno de los principales actores mundiales, necesita que sus zonas más productivas den un salto en cantidad y calidad para mejorar el posicionamiento en el mercado internacional; y el sudoeste bonaerense es una de ellas.

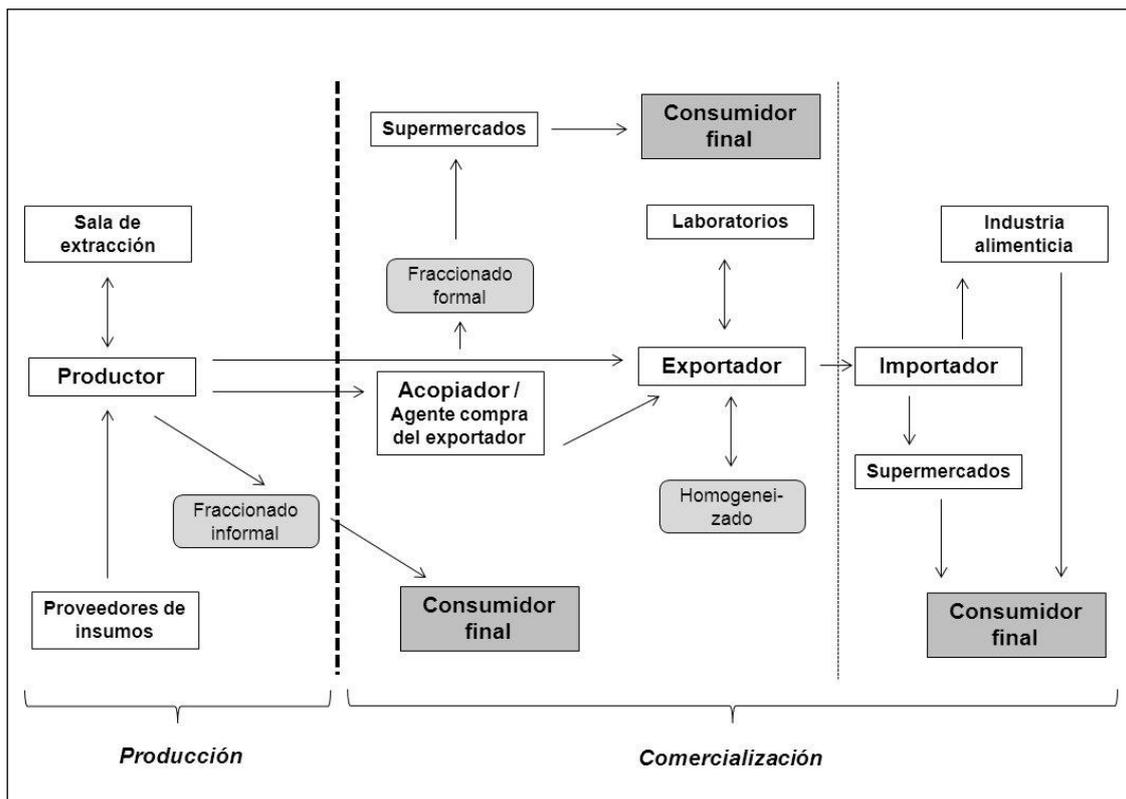
2) Caracterización del complejo apícola del sudoeste bonaerense

Ya expuestos los principales indicadores cuantitativos del país y la región bajo estudio, este capítulo se dedicará a la descripción cualitativa de los agentes y el funcionamiento del complejo apícola en el sudoeste bonaerense.

a. Agentes y etapas

En primer lugar conviene describir los actores que integran el complejo apícola regional. Para esto es de mucha utilidad utilizar un gráfico del circuito productivo y comercial del principal producto del complejo: la miel.

Figura 5. Cadena de comercialización de la miel en el sudoeste bonaerense



Fuente: elaboración propia

Según este esquema, los productores apícolas son los empresarios propietarios de las explotaciones integradas por capital biológico (colonias) y físico (infraestructura) donde se llevará a cabo la producción de miel. Para esto, se proveen de insumos e

intervienen con mano de obra propia y contratada, dejando que la naturaleza haga su parte. La miel producida por las abejas se extrae en una sala (propia o no) y el proceso de extracción finaliza con el apicultor disponiendo de la miel envasada en tambores metálicos de uso exclusivo para este producto³².

Podríamos identificar a esta primera etapa como “Producción”, donde intervienen, según lo expuesto: i) los apicultores; ii) los proveedores de insumos; iii) las salas de extracción. A partir de allí se inicia una segunda etapa, a la que se podría identificar como “Comercialización”.

Las alternativas de comercialización no son demasiadas para el productor apícola. La más común es la venta a un concentrador, llamado generalmente acopiador. También puede vender directo a un exportador (no es tan usual), a un fraccionador industrial, o fraccionar él mismo de manera informal y vender al menudeo.

En su informe anual, la Cámara de Apicultores Pampero (2014) menciona tres aspectos relativos a la comercialización que son de sumo interés para el presente trabajo:

“Respecto a la comercialización, el flujo principal de miel se canaliza a través de un acopiador al exportador. La comercialización no se desarrolla en términos favorables para los productores apícolas del sudoeste bonaerense. La gran concentración de la exportación en pocas empresas y las restricciones impuestas desde los principales importadores mundiales, entre ellos, Europa genera que los exportadores puedan imponer condiciones al momento de pactar las compras, con plazos para los pagos que llegan a los 60 días, lo que afecta financieramente el desempeño de las actividades de los apicultores”.

En esta segunda etapa, entonces, los agentes identificados son: iv) los acopiadores; v) los fraccionadores; vi) los exportadores. Se podrían incluir, además, dos agentes relativamente recientes: vii) los laboratorios; y viii) los homogeneizadores.

A continuación se caracterizará cada uno de los agentes mencionados.

i. Apicultores (Característica de las explotaciones)

Entre las explotaciones apícolas, predominan las de pequeña y mediana escala, sin estar registradas en Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), aunque sí en el Registro Nacional de Productores Apícolas (RENAPA), la mayoría. Además, la

³² El apicultor en general también obtiene cera al final del proceso de extracción, pero en este trabajo no se tendrá en cuenta.

apicultura representa una actividad secundaria y complementaria de ingresos para la gran mayoría de los productores.

Según la última caracterización oficial realizada (CFI, 2003) en el total de la región analizada, las escalas más frecuentes se dan, en primer término, en el rango que posee entre 51 y 300 colmenas (53% de los establecimientos), y en segundo término, en el que se posee entre 1 y 50 colmenas (29%).

Un informe de la Cámara de Apicultores Pampero (2014) elevado a la Unidad de Coordinación Apícola del Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires identifica una composición diferente en cuanto a la estratificación. En la siguiente tabla se pueden observar similitudes y diferencias según la fuente de información.

Tabla 15. Estratificación de la base productiva según distintas fuentes

	Estrato I	Estrato II	Estrato III	Estrato IV	Estrato V
CFI (2003)	1-50	51-300	301-500	501-700	+ de 701
	29%	53%	9%	4%	5%
CAP (2014)	1-50	51-200	201-500	+ de 500	
	5%	40%	32%	23%	

Fuente: elaboración propia en base a CFI y CAP.

Es interesante observar, más allá de que se utilizaron estratos diferentes, que el grueso de las explotaciones se concentra entre 51 y 500 colmenas (62% en el caso de CFI, 72% en el caso de CAP). Pero en los extremos se evidencian diferencias importantes: el rango menor ha disminuido notablemente su frecuencia (29% a 5%), a la vez que el mayor la ha aumentado (9% a 23%). Si bien esto puede deberse en parte al origen de los datos³³, es probable que en los 11 años que transcurrieron entre cada relevamiento haya existido un proceso de concentración de colmenas y de inicios a escalas superiores.

³³ El informe elevado por la CAP fue realizado por los promotores-asesores de los grupos apícolas dispersos a lo largo del territorio, mientras que la caracterización del CFI fue una suerte de censo apícola.

ii. Proveedores de insumos

Son firmas comerciales que ofrecen al productor apícola herramientas, material inerte, cera, medicamentos, suplementos vitamínicos, indumentaria, tambores, envases, etc. Algunas de ellas se enfocan en un solo tipo de producto (indumentaria, cera, tambores) mientras que otras son más abarcativas.

En muchos casos los proveedores de insumos offician de acopiadores, financiando las compras a los apicultores y comprándoles la miel post cosecha. Están distribuidos a lo largo de toda la región.

iii. Salas de extracción

Podría considerarse a las salas de extracción como el primer eslabón de perfil industrial de la cadena apícola, dado que se utiliza una gran proporción de maquinarias e infraestructura específica para la tarea de quitar la miel de los panales de cera estampada y envasarla en tambores metálicos³⁴.

Era usual que existieran establecimientos individuales para los apicultores de pequeña escala. Luego de una temporada rentable, el productor podía acceder a un conjunto de maquinarias indispensables y sencillas (extractor, batea, desoperculador a vapor) y ubicarlas en su garaje o galpón. Sin embargo, frente al boom apícola de la década del '90, comenzaron a generarse normativas y reglamentaciones más estrictas en materia de registro y aprobación de salas, básicamente debido a que en ellas se manipulan alimentos. Las mismas se concentran en los materiales, el *layout* y el proceso para evitar contaminación de la miel.

El requisito entonces para la comercialización consiste, a partir de estas reglamentaciones, en garantizar la trazabilidad del producto, para lo cual debe establecerse el número de apicultor y número de sala. Para obtener el primero el productor debe estar inscripto en el RENAPA, mientras que para el segundo, la autoridad de aplicación debe aprobar la sala y otorgarle un número de establecimiento.

Claramente la inversión para montar una sala ya no es la misma que antaño, al igual que readecuar las existentes. Esto generó que en la actualidad, muy pocas salas están habilitadas para el procesamiento de miel, transformándose entonces en cuellos de botella para la producción regional³⁵.

³⁴ El proceso es más extenso que lo aquí expuesto, pero la descripción completa del mismo no aporta demasiado a los fines de este trabajo.

³⁵ En muchos casos los productores evaden estas reglamentaciones "comprando" un número de sala, es decir, utilizando una propia o conjunta no habilitada, pero pagando una comisión a una que sí lo está para

Actualmente las salas que se encuentran habilitadas para operar pertenecen en su mayoría a una cooperativa o sociedad de apicultores y prestan el servicio de extracción cobrando un porcentaje de la producción (en dinero, al precio de la miel vigente en el momento de la extracción). Son agentes claves porque de intensificarse los controles de la autoridad de aplicación, toda la producción regional se canalizaría por las salas habilitadas, y por ende tendrían en conjunto una estadística completa de la cantidad y calidad de miel en el sudoeste bonaerense³⁶.

iv. Acopiadores

En todos los mercados de *commodities* existe la figura del acopiador, empresario que compra la producción de los agentes primarios, atomizados y dispersos por el territorio. Su principal fortaleza suele ser el acceso a la información para poder armar sus propios negocios, y la confianza que los productores primarios depositan en él.

En el caso del sector apícola, este agente otrora compraba miel a diversos apicultores, a la vez que usualmente los proveía de insumos financiados a pagar luego de la cosecha (en dinero o en miel). Con la miel acopiada, analizaba distintas alternativas de comercialización: fraccionado propio, venta a un exportador, a una empresa fraccionadora o a una empresa alimenticia. Su preponderancia en la cadena comercial surgía entonces de un enfoque de negocios bidireccional: hacia atrás con los apicultores y hacia adelante con diversos clientes.

Luego de la “crisis de los nitrofuranos” (2004), el rol del acopiador se modificó (CREEBBA, 2006). Muchos concentradores ya estaban stockeados con compras “a la vieja usanza”³⁷ cuando se lanzó el alerta y comenzaron a analizar sus mieles en laboratorio, encontrando que la gran mayoría estaba contaminada con estos metabolitos. Las pérdidas fueron millonarias y por ende, la configuración del negocio necesariamente debía cambiar. CREEBBA (2006) resume lo sucedido explicando que “la crisis de los nitrofuranos fue principalmente una crisis de confianza”. Por lo tanto, los acopiadores pasaron a concentrarse más en la venta a un exportador en particular. Esto se debió, por un lado, a la necesidad de los exportadores (concentrados principalmente en la ciudad de Buenos Aires) de bajar al territorio a través de un agente que tuviera cercanía con los productores. Pero también debe decirse que con esta nueva estrategia de ser agente de compra –a comisión– de los exportadores, los

utilizar su número. Como en el caso del RENAPA, esto sirvió para disminuir la informalidad pero no para eliminarla por completo.

³⁶ Sobre este punto se trabajará en la propuesta.

³⁷ Esto significa, al precio vigente y basados en la confianza con el apicultor sobre el manejo que hacían de sus colmenas.

acopiadores disminuyeron notablemente el riesgo de comprar miel contaminada y no poder venderla.

v. Fraccionadores

Los agentes fraccionadores son firmas dedicadas a la compra de miel a granel de diversas calidades y su venta en envases al menudeo, en el circuito formal. Esta última afirmación es central para diferenciar a este agente del productor apícola, que muchas veces realiza un fraccionado y envasado “casero” para la venta en el circuito informal.

La principal característica de los fraccionadores es que como venden en el circuito formal, están sometidos al cumplimiento de una serie de reglamentaciones estrictas debido a que manipulan alimentos para consumo humano: planta habilitada, personal capacitado, código de barras para sus productos, entre otras. Su actividad suele incluir cortes (mezclas) de distintas mieles, envasado en frascos de vidrio (no de plástico como los que se utilizan en la venta informal), registro de marcas, etiquetado, etc.

Sus principales canales de venta son los supermercados, casas de productos regionales, y en algunos casos, la exportación. En el sudoeste bonaerense existen pocas firmas de este tipo.

vi. Exportadores

Las empresas exportadoras se encuentran en su gran mayoría radicadas en la ciudad de Buenos Aires. Su principal negocio es la venta de miel a granel a firmas industriales o fraccionadoras del exterior. El capital más importante de estas empresas es el conocimiento del mercado internacional y el acceso a los clientes.

Como contrapartida, les surge la necesidad de garantizar la provisión aguas abajo para poder cumplir con los compromisos asumidos. Por eso han convenido con acopiadores, tal como explica el punto anterior, para que sean sus agentes de compra. Es decir, los exportadores tienen presencia en territorio a través de los acopiadores.

Estas firmas disponen de grandes depósitos e infraestructura de manipulación de tambores. En algunas de ellas (sobre todo las dedicadas exclusivamente al comercio de miel) existen laboratorios y plantas homogeneizadoras propias. La Cámara de Apicultores Pampero (2014) observa:

“Desde la última década, los exportadores comercializan la miel clasificada en varios rangos de color a los países europeos. Sin embargo, recién en las últimas temporadas se trasladó la diferenciación en precio, y solo clasificándose groseramente en dos categorías, y a su vez, no se vieron reflejadas las cotizaciones internacionales, siendo principalmente utilizada esta diferenciación como otra más para la especulación de mercado”.

Estrada (2014) refuerza:

Cabe destacar que, más allá de la estrategia de operar grandes volúmenes a granel, los grandes exportadores están en condiciones de colocar en el mercado internacional miel como diferenciada por origen botánico y/o conseguir sobrepuestos por mieles muy claras. Puesto que les resulta fácil construir y actualizar un mapa del tipo y período de la floración melífera de la región en la que se abastecen con información provista por los acopiadores, pudiendo realizar compras sobre el final de las floraciones, una vez logrado el stock colocan el producto en el mercado internacional logrando así un sobrepuesto, plusvalor que no es trasladado al productor primario, y solo ocasionalmente un porcentaje al acopiador.

Los exportadores canalizan sus ventas casi con exclusividad por las terminales del Puerto de Buenos Aires, no sólo por la mayor oferta de bodega y frecuencias sino también porque todos los procedimientos ya están aceitados (muestreos de SENASA, consolidación de contenedores, etc.).

Aunque han existido firmas locales, en la actualidad en la región del sudoeste bonaerense los exportadores se vinculan con la base productiva a través de los acopiadores, sus agentes de compra. Incluso, han existido operaciones de exportación a través del puerto de Bahía Blanca, pero fueron puntuales y sin continuidad.

vii. Laboratorios

Los laboratorios son unos de los agentes más recientes en la cadena apícola, no porque antes no existieran sino porque su presencia no era obligatoria. Luego de la crisis de los nitrofuranos, surge la necesidad de conocer el estado sanitario de las mieles antes de ser comercializadas (CREEBBA, 2006).

Pero además, los laboratorios son un instrumento de diferenciación importante principalmente a través de determinaciones de color y origen botánico. En la región del sudoeste bonaerense, este tipo de firmas especializadas se encuentran concentradas

en la ciudad de Bahía Blanca³⁸ y se está en condiciones de realizar todas las determinaciones necesarias, tanto las obligatorias como las opcionales³⁹.

viii. Homogeneizadores

La homogeneización de la miel es un proceso mediante el cual se combinan y mezclan mieles de tambores de diferentes lotes a fin de obtener un lote de tambores con idénticas características. Se utiliza principalmente para exportar. Este proceso comenzó a ser bastante demandado por algunos importadores dado que les permite garantizarse uniformidad en la compra.

Desde el punto de vista de la exportación, la homogeneización permite obtener rendimientos económicos superiores cuando, por ejemplo, mieles con aptitud comercial media o baja son combinadas con otras excepcionales, logrando así un lote que continúa siendo apto, pudiéndose incorporar tambores que de otra forma hubieran sido descartados⁴⁰. Por eso, en algún punto, la homogeneización es muy resistida por cuanto elimina todos los esfuerzos de trazabilidad que se realizaron aguas arriba.

Este es el único agente ausente en el sudoeste bonaerense al momento de la redacción de esta tesis. Algunos productores consorciados que han utilizado este sistema para alguna venta puntual directa al exterior, han debido tercerizar este proceso en plantas radicadas en el Gran Buenos Aires. Como la exportación se canalizó vía el Puerto de Buenos Aires, no existe un alto grado de ineficiencia. De comenzar a utilizarse el puerto local, difícilmente el flete de ida y vuelta, más esta tercerización, permita ser competitivo. Por eso se están analizando alternativas de construcción de una planta homogeneizadora en la región.

b. Características de los productores asociados

Como ya se mencionó, las experiencias asociativas regionales que se han dado en los últimos años parecen seguir la misma tendencia: avanzan en el ámbito de la producción, pero se encuentran con serias dificultades para concretar esquemas de comercialización conjunta.

³⁸ También en algunas estaciones experimentales del INTA distribuidas a lo largo del territorio.

³⁹ Esto no significa que todas las determinaciones puedan ser realizadas en un mismo establecimiento, ya que algunos se encuentran especializados en algún rubro (por ejemplo origen botánico) u otros no disponen de aparatología para alguna de ellas (por ejemplo para analizar residuos en miel).

⁴⁰ Por ejemplo, un tambor con residuos de antibióticos, combinado en un lote de 100 sin residuos, "diluye" la contaminación. Obviamente, el exportador compra el tambor con residuos a menor precio.

En 2007 se detectaron al menos 16 grupos en funcionamiento, todos bajo la órbita del programa Cambio Rural. Estos grupos de productores no se encuentran a lo largo de todos los partidos de la región, sino focalizados en algunos de ellos. Una de sus principales características es la alta dependencia de los fondos que financian al técnico asesor, es decir, existen dudas sobre la continuidad del grupo cuando estos finalicen. (CREEBBA, 2007)

Además, la mayoría no tiene forma jurídica, aunque presentan continuidad y algún grado de cohesión y planificación. Tal vez esa sea una de las causas por las que no existen demasiados conflictos en tanto se orienten a lo técnico-productivo, pero no se logran encauzar los esfuerzos al momento de comercializar.

Es interesante notar que la comercialización conjunta es mencionado como uno de los objetivos al asociarse⁴¹ (Estrada, 2014), puesto que el aumento de los volúmenes posibilita un mayor poder de negociación ya sea en la transacción con los exportadores o avanzando en la cadena comercial tratando directamente con los importadores. Sin embargo, esta experiencia, en la mayoría de los casos no ha sido satisfactoria, por diversos motivos: por un lado, la escala de las cooperativas que en muchos casos resulta insuficiente; y por otro, la resistencia por parte de los importadores a cambiar a sus proveedores tradicionales por pequeñas organizaciones con limitaciones para garantizar la continuidad del abastecimiento y con una oferta restringida en cuanto a la variedad floral dada la cobertura espacial de los asociados.

Un cambio importante se verificó en 2012, cuando el Grupo de Asesores Pampero consolidó un esquema de intervención a través de la conformación de la Cooperativa de Trabajo Apícola Pampero Limitada, conformada por 22 Promotores Asesores que trabajan con 33 grupos de Cambio Rural apícola. La misma organiza y acompaña a los 333 productores, con aproximadamente 100.000 colmenas, que han conformado la Cámara de Apicultores Pampero, responsable de auditar las prestaciones brindadas por la Cooperativa de Técnicos. (CAP, 2012)

Paralelamente, en la misma región y período similar, se gestó el Consorcio de Exportaciones de Miel del Sudoeste Bonaerense (CEMSOB). Este surge a partir de la iniciativa de apicultores del sudoeste bonaerense nucleados en cooperativas apícolas asentadas en la región. Dicha iniciativa encuentra su fundamento en la necesidad del productor apícola de mejorar la rentabilidad de su negocio a partir de obtener un mejor

⁴¹ Otros objetivos típicos para asociarse han sido, según la investigación llevada a cabo por Estrada (2014), la instalación de una sala de extracción, la provisión de los insumos básicos (vivos e inertes) a menores costos, la unificación de los procesos productivos en términos cuali-cuantitativos, la instalación de una planta de procesamiento y fraccionamiento de miel, agregando valor al producto, y la posibilidad de financiación a tasas más accesibles que en el mercado.

precio de venta de la miel. El CEMSOB está formado, en carácter de miembros plenos, por 4 cooperativas apícolas (50% de las cooperativas apícolas del sudoeste bonaerense), que nuclean 300 apicultores con 90 mil colmenas, con una capacidad de producción de 2.000 a 2.500 toneladas de miel por año (CEMSOB, 2016).

Sin embargo, estos cambios organizativos, no modificaron demasiado el problema de fondo, es decir, las dificultades para lograr la comercialización conjunta. Podría plantearse entonces que en general, y por distintos motivos, las experiencias asociativas no han llegado a un grado de desarrollo tal que de manera natural comienza el proceso de comercialización conjunta. Bajo esta hipótesis, Estrada (2014) relevó factores endógenos que impidieron a las cooperativas o grupos asociativos llegar a este estadio:

- *Falta de conciencia/ cultura cooperativa: que se denota en la apatía de participación y la ausencia en el sentido de pertenencia. Elevado ausentismo a las Asambleas Generales y Extraordinarias.*
- *Incumplimiento de contratos, por parte del productor primario, por diversos motivos: malas cosechas, bajo precio de la miel, comportamiento oportunista, etc.*
- *Problemas de financiamiento en épocas de crisis económica general o sectorial: altas tasas de incobrabilidad, bajas en los socios.*
- *Endeudamiento por la toma de créditos para financiar a los asociados, excluidos del mercado financiero.*
- *Altos costos operativos.*
- *Existencia de prácticas desleales por parte de los asociados, que no siempre comercializaban su producción a través de la cooperativa.*
- *Dificultades para obtener consensos, en gran parte debido a la heterogeneidad dentro del grupo de asociados.*
- *Resistencia del productor a ceder su “soberanía” a las decisiones colegiadas. Esto es causa y consecuencia de malas experiencias asociativas.*
- *Deficiencia en reemplazo generacional, donde los nuevos asociados (hijos o nietos de los fundadores) no profesan el amor por el cooperativismo ni el compromiso con la organización.*

Todos estos aspectos son fundamentales para trazar un diagnóstico del asociativismo apícola y la redacción de una propuesta eficiente y sustentable que sea superadora de estas situaciones usualmente observadas.

c. La apicultura regional analizada desde el paradigma E-C-D

Habiendo ya descrito a todos los actores de la cadena apícola, el funcionamiento del sector se puede analizar aplicando la metodología propuesta en el marco teórico y conceptual: el Paradigma E-C-D. Este sencillo modelo es muy efectivo para conocer las conductas de los agentes anteriormente descritos limitados por la estructura del mercado en el cual se desenvuelven.

La aplicación de la metodología E-C-D para analizar una industria requiere, en primera instancia, la postulación de las condiciones básicas de oferta y demanda. Luego se enfocarán los requisitos ideales que debe cumplir un mercado para ser considerado de competencia perfecta, caracterizando así la estructura del mismo. A continuación, se analizarán las distintas conductas que llevan a cabo los agentes que operan en el sector. Como conclusión se detallará la información que permita dar cuenta del desempeño de esta industria en la sociedad.

Condiciones básicas de oferta y demanda

Respecto a las condiciones básicas de la oferta en la actividad apícola, debe mencionarse que el principal producto de la colmena (miel de abejas) es un alimento con alto grado de durabilidad, con lo cual puede acopiarse a la espera de mejores precios o condiciones comerciales.

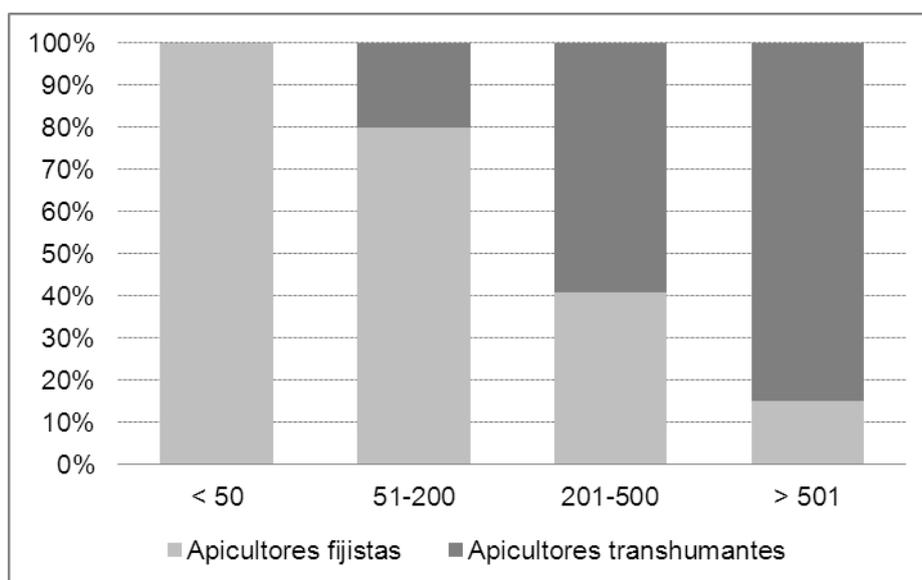
Las principales materias primas (azúcar, medicamentos, suplementos vitamínicos) así como otros insumos de producción (tambores, servicio de extracción) y capital (material vivo e inerte, herramientas) son de fácil acceso y disponibilidad. Sus costos no son individualmente significativos, aunque en conjunto, y en un contexto de inflación, impactan sobre la rentabilidad de las explotaciones, principalmente en lo referente a alimentación (azúcar).

La tecnología productiva utilizada por los apicultores nacionales (y regionales) es de avanzada, liderados fundamentalmente por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). La producción argentina se encuentra en los primeros niveles mundiales. A diferencia de otros países, no se aplica la trashumancia de manera masiva, lo que permitiría aumentar notablemente el rendimiento (aunque también los costos). Esta predominancia de la apicultura denominada “fijista” es más notable en las explotaciones de menor tamaño (CAP, 2016).

Dentro de las condiciones básicas de oferta se podrían incluir las características productivas de la región. Por ser una zona predominantemente ganadera, la apicultura posee un marco para su desarrollo y expansión, aunque cabe destacar que sequías prolongadas –comunes en la zona– y el avance de la agricultura limitaron severamente su desarrollo.

En relación a las condiciones básicas de demanda, se observa que la tasa de crecimiento de la demanda es moderada y sostenida, producto de la escasez relativa cada vez mayor de la miel. Este hecho se generó por la reducción de las áreas de pasturas naturales y para ganadería por el avance de la agricultura, a nivel mundial, y tuvo como consecuencia un aumento sostenido del precio de la miel en el mundo.

Gráfico 5. Distribución de apicultores entre fijistas y transhumantes según estrato.



Fuente: CAP (2014)

Si bien existen sustitutos tanto para consumo de mesa como industrial, la tendencia de consumo de alimentos sanos y naturales aún privilegia a la miel por encima de otros productos. Esto sucede mayoritariamente a nivel de los países consumidores e importadores netos. Distinto es el caso de Argentina, donde su consumo (de mesa e industrial) es aún bajo en relación al mundo debido al alto precio relativo de la miel respecto a sus sustitutos⁴².

⁴² Esto se puede observar incluso dentro del proceso productivo, ya que la miel sería el alimento que las abejas producen para guardar como reserva y ser utilizado en invierno. Sin embargo en lugar de dejar

Si bien existe algún grado de estacionalidad en la producción, el hecho de ser un alimento no perecedero permite disminuirlo a través del acopio y las ventas durante toda la temporada productiva⁴³. El bajo consumo de Argentina también es un hecho cultural, por la percepción de la miel como medicamento más que como alimento. Por esto, es bastante inelástica al precio, aún a la baja.

En general, puede afirmarse que estas condiciones básicas de oferta y demanda en el sudoeste bonaerense sobre las cuales se analizarán la estructura del mercado y la conducta de los agentes, casi no posee diferencias con aquellas de orden nacional, excepto en lo que atañe a las condiciones distintivas relativas a las características de la región: su régimen pluvial escaso, su buena sociedad con la ganadería, y la escasa trashumancia en cuanto a la tecnología productiva.

Caracterización de la estructura de mercado

El primer aspecto a tener en cuenta para caracterizar la estructura de mercado es el grado de atomicidad, o su contraparte, de concentración. En la actividad apícola se observa que el grado de concentración difiere en cada eslabón de la cadena comercial. A nivel productivo, se verifica una gran atomización, con una gran cantidad de pequeños y medianos apicultores, hecho que no se ha modificado desde el último relevamiento disponible (CFI, 2003).

Contrariamente, a nivel de acopiadores (como agentes de compra de los exportadores) y exportadores (propriadamente dichos), la concentración es alta. Esto impacta en las escasas alternativas de comercialización que se le presentan al productor⁴⁴.

Estrada (2014) lo expone gráficamente de la siguiente manera:

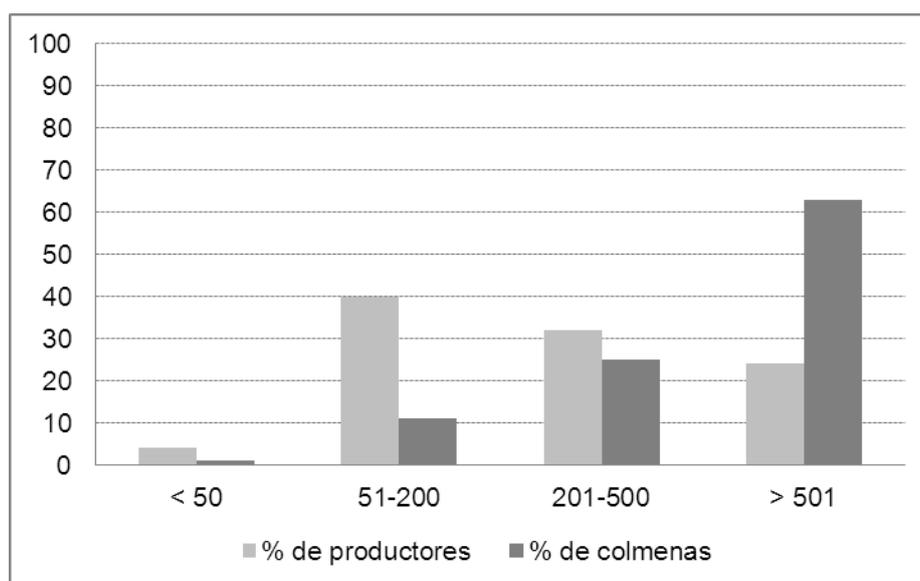
En términos del número de agentes económicos que compone cada eslabón del complejo apícola se puede decir que estos conforman una forma pirámide, con una base productiva primaria amplia y atomizada, y con una cúspide conformada por las empresas exportadoras, donde un número muy acotado de estas concentran el mayor porcentaje de las exportaciones nacionales.

actuar a la naturaleza, el apicultor las priva de la miel y como compensación las alimenta artificialmente con azúcar. Queda claro entonces que el precio de la miel más que compensa el precio del azúcar más el trabajo del apicultor y el combustible para visitar las colmenas.

⁴³ En Argentina y otros países con patrón similar, también existe, en menor grado, estacionalidad en el consumo. Esto se observa cuando se considera a la miel como un medicamento más que como un alimento. Se consume más en invierno que en verano.

⁴⁴ Incluso se verifican casos de más de un agente de compra para un mismo exportador dentro de la misma región.

Gráfico 6. Estratificación de productores y colmenas en el sudoeste bonaerense



Fuente: CAP (2014)

Un segundo aspecto es el grado de homogeneidad del producto comercializado. En relación a esto, se observa que casi la totalidad de la miel del sudoeste bonaerense se comercializa a granel, sin ningún tipo de diferenciación. Cabe destacar que, como ya se explicó, el eslabón exportador está en condiciones de realizar diferenciaciones por color y origen botánico, mayoritariamente, logrando algún sobreprecio⁴⁵ pero no trasladándose al productor.

De esta manera, el precio de la miel tiende a unificarse, en lugar de diferenciarse. Como una característica típica del mercado de *commodities*, el comprador toma un precio de referencia a partir del cual el productor puede lograr mínimas diferenciaciones (básicamente por volumen, excepcionalmente por color). Pero aquí el apicultor se enfrenta a dos dificultades cuando comercia individualmente: i) al ser de pequeña escala, el volumen es bajo; y ii) realizar determinaciones de origen botánico y color le generan un costo, pero los compradores no demuestran interés en reconocerles un sobreprecio.

En tercer lugar aparece la existencia o no de barreras a la entrada o salida del sector. Las mismas son mínimas en el sector apícola. En relación a la entrada a la producción, con un capital mínimo se puede acceder a un conjunto de colmenas que permite iniciarse. La informalidad aún presente en el sector hace que los primeros años (para algunos productores, años “de prueba”) se pueda subsistir sin costos

⁴⁵ De hecho realizan estas prácticas muchas veces en sus propios laboratorios.

tributarios ni legales, aunque es necesario destacar que a mayor escala tiende a ser más complicado mantenerse al margen de las reglamentaciones. Salir del mercado tampoco es dificultoso, ya que se liquida el capital en colmenas a los apicultores existentes, absorbiendo el productor el normal costo de transacción que esto implica (vender más barato que el valor al que se compró). Estas bajas barreras a la entrada y salida del mercado constituyen unas de las razones más importantes de la variabilidad de la base productiva y la dificultad en la generación y actualización de dicha información.

Un cuarto aspecto es el acceso a la información. Actualmente, la información de mercado se encuentra relativamente accesible para quien desee conocerla⁴⁶. Con algún grado de pericia, en Internet se pueden obtener informes de precios, producción, situación del mercado internacional, pronósticos climáticos, etc. Dos hechos llaman la atención en este sentido. El primero, como ya se mencionó, es la falta de información a nivel nacional y regional (datos desactualizados, series discontinuadas y discrepancias según la fuente). El segundo hecho es que la principal fuente de incertidumbre se encuentre en las propias explotaciones apícolas, no por la falta de información de mercado sino relativa a la gestión empresarial de las mismas.

En relación a este punto, Mogni (2008) destaca:

“También se observa la presencia de información asimétrica, tanto desde el lado del productor como del acopiador. A modo de ejemplo, el productor puede ocultar información referida a sus procesos productivos o lugares de extracción de miel y por el lado del comprador en el precio que le paga al productor puede diferir del precio de mercado internacional, básicamente porque no existe un mercado de referencia del precio de la miel”.

Otro aspecto del sector es la utilización de factores productivos. En este sentido, no se observan grandes restricciones en la movilidad de mano de obra por cuanto una gran dosis es familiar y personal, y el resto no requiere alta calificación, utilizándose de manera temporal. El capital, si bien goza de un alto grado de especificidad, puede tornarse líquido sin demasiado esfuerzo, como se comentó en relación a las barreras a la entrada y salida.

En conclusión, la estructura del mercado apícola en el sudoeste bonaerense posee casi todos los rasgos característicos de un mercado de *commodities*, con un importante cuello de botella en la comercialización: producto sin diferenciar, productores pequeños y medianos, facilidad para entrar y salir del mercado, y acceso

⁴⁶ En los '90 el acceso a la información de mercado era muy limitado para los apicultores, convirtiéndose esto en una de las ventajas competitivas de los exportadores y/o acopiadores.

a la información, combinados con pocos y fuertes intermediarios (exportadores directos ubicados en su mayoría en la ciudad de Buenos Aires o agentes de compra de los mismos presentes en territorio). Estas características no difieren de la estructura del sector a nivel nacional.

Caracterización de la conducta de los empresarios

Sin entrar en la discusión teórica sobre si es la estructura del mercado la que condiciona la conducta de los empresarios que actúan en él, o viceversa, llegado este punto del análisis se intentarán caracterizar los comportamientos más frecuentes de los agentes económicos. Varios de sus rasgos característicos, no obstante, fueron expuestos en la sección anterior, descriptiva de cada uno de ellos.

En primer lugar, cabe mencionar que los objetivos empresariales de crecimiento y rentabilidad se encuentran mayormente presentes en las explotaciones de mayor escala, donde el concepto de empresariedad se encuentra más arraigado. A los productores pequeños y medianos les cuesta comprender que desde el punto de vista económico conducen una empresa. Cabe recordar que para este segmento, en general, la apicultura no es su actividad principal y muchos de ellos aún permanecen en la informalidad. Aunque desean lucrar con la apicultura y no desperdiciar su tiempo y recursos, las decisiones empresariales no siempre son tomadas con parámetros objetivos.

Goslino (2011) indica que esto se debe, en parte, a la no utilización de sistemas de registro de costos e ingresos que les permitan ordenar la información y visualizar los resultados⁴⁷. Por su parte, Estrada (2014) menciona que los productores primarios poseen “estrategias de supervivencia” más que de crecimiento. Esto hace que no se modifique la estructura de la cadena por las limitadas posibilidades de comercialización aguas arriba.

En segundo lugar, el mecanismo de fijación de precios de las transacciones domésticas, como consecuencia del punto anterior, no se basa en los costos, sino en una negociación entre oferta y demanda, teniendo en cuenta una referencia nacional⁴⁸ y local (a cuanto están comprando los agentes de los exportadores a los colegas apicultores). En esta negociación puede obtener algún mínimo margen adicional por

⁴⁷ En su artículo “Herramientas de eficiencia en la apicultura: los sistemas de gestión empresarial” (2011) propone las condiciones que deben tener estos sistemas para ser adoptados por los apicultores y contribuir a mejorar su economía.

⁴⁸ En su momento, esa referencia era el precio al productor de la Bolsa de Cereales de Buenos Aires; actualmente el INTA ha desarrollado una herramienta más completa mencionada anteriormente.

volumen y confianza con el comprador. El apicultor, claramente, es tomador de precios cuando vende su producto como *commodity*.

Sin embargo, es muy importante señalar que la mayoría de los apicultores no saben certeramente el nivel de rentabilidad (o pérdida) que su explotación arroja a dichos precios. Es decir, buscará el mayor precio, aun cuando el mismo le genere pérdidas. En ese caso será la menor pérdida. Lo más llamativo es que muchas veces los apicultores no tienen conciencia de que están perdiendo dinero⁴⁹.

Un tercer aspecto de la conducta de los apicultores es que no existe una estrategia de producción definida, tal como normalmente se la concibe: objetivos y acciones en pos de su cumplimiento. Más bien podría pensarse en producir lo máximo posible con el capital existente, y vender la producción a los precios vigentes. Esta es una estrategia típica de un mercado de *commodities*. Sin embargo, en ese “máximo posible” no intervienen análisis profundos de alternativas productivas, costos de las mismas y rendimiento esperado.

Tampoco existen, por lo general, estrategias de crecimiento de la explotación, sino que se improvisa según los resultados de la temporada. Es decir, si bien en general los apicultores dividen sus colmenas para ir aumentando su escala, no determinan su tamaño de explotación objetivo, así como tampoco las consecuencias de sobrepasarlo.

Las conductas descritas en los párrafos precedentes se refieren a los productores de miel. Distinto es el caso de los exportadores. Aquí su estrategia está bien definida: comprar lo más barato posible, diferenciar en los casos en que es posible obtener precios diferenciales, y cumplir los contratos de provisión externa, a precios generalmente pactados con anticipación. La mayor rentabilidad proviene de las tres acciones primeramente mencionadas. En otras palabras, despliegan un comportamiento totalmente distinto al del productor primario, con estrategias definidas y metas claras.

Estrada (2014) observa, respecto a los exportadores:

La estrategia comercial de este eslabón se centra en comprar a precios bajos grandes volúmenes de miel de calidad acorde con las exigencias del mercado de destino y cumplir los contratos pactados con las firmas importadoras (generalmente fraccionadoras) a precios acordados con antelación.

⁴⁹ Más llamativo aún es el caso que se da cuando capacitadores o consultores intentan ayudarlos a calcular correctamente sus márgenes, incorporando y estimando todos los costos en que incurren (explícitos e implícitos), resistiéndose los productores a hacerlo para no enfrentar una situación de rentabilidad negativa.

Los acopiadores, por su parte, también tienen en claro que su estrategia de maximización de beneficios cambió en el mismo momento que mutaron su rol comercial luego de la crisis de los nitrofuranos. Sus ingresos provienen de comisiones por la venta de los productores a las firmas exportadoras que representan, por lo que los ingresos aumentan al ritmo de la generación de negocios productor-exportador. Comentarios informales mencionan también que su estrategia consiste en saber hasta qué precio estará dispuesto a pagar el exportador, tomándolo como referencia para la operación. Cualquier precio inferior logrado es una ganancia para el agente de compra. Sin embargo, no se ha logrado verificar esta información a través de entrevistas directas con estos agentes.

La investigación y desarrollo en el sector apícola del sudoeste bonaerense no es realizada por los empresarios sino por instituciones técnicas y educativas, como el INTA y las universidades. Sólo algunos pocos productores insinúan mínimamente algunas acciones de innovación, como por ejemplo diversificación hacia otros productos de la colmena, fraccionamiento para el desarrollo de nuevos mercados, etc.

Finalmente, en relación al *marketing*, casi no se realizan acciones de promoción y publicidad por parte de productores ni exportadores, ya que como es característico del mercado de competencia perfecta, el carácter de *commodity* hace que no haya publicidad. Es necesario aclarar, sin embargo, que las mayores exigencias de calidad e inocuidad pueden generar que la miel que no los cumple quede afuera del circuito formal (y de los precios). Esta miel se comercializa generalmente fraccionada sin marca, para venta callejera o domiciliaria, o bien es comprada por los exportadores, pero con importantes disminuciones de precio.

Todo lo relacionado al *marketing* se orienta casi con exclusividad a los productos fraccionados y diferenciados, tanto de venta en los canales formales del mercado interno como del externo. El volumen de este circuito es mínimo en el sudoeste bonaerense, sobre todo teniendo en cuenta que la situación no escapa a la realidad nacional en la que más del 95% se vende a granel.

Como conclusión de esta sección, se pueden observar varias aristas interesantes. La primera de ellas es la imposibilidad de caracterizar con el mismo grado de empresariedad a todos los agentes que intervienen en la comercialización. Quedó expuesto que es muy diferente el comportamiento y la lógica de las decisiones de productores, acopiadores y exportadores en cuanto al desarrollo de sus empresas.

Incluso dentro del eslabón productivo, tampoco se puede asignar el mismo grado de empresariedad a todos ellos. En principio, los de mayor escala gestionan más

eficientemente sus empresas, mientras que los pequeños y medianos apicultores presentan diversas falencias en este aspecto. La causa principal parece ser el carácter de actividad complementaria que representa la apicultura dentro de los ingresos familiares.

En este segmento en particular, se contraponen dos tipos de conductas: una racional, que se visualiza en el hecho de producir lo máximo posible y venderlo al mejor precio posible, sin poder influirlo (mercado de *commodities*). Pero también otra irracional, en la que se pretende crecer y lucrar cada vez más, pero con decisiones que carecen de fundamentos empresariales.

Caracterización del desempeño del sector

En cuanto al desempeño del sector, la escasez de información impide disponer de una batería de indicadores como para analizar su evolución. Por ejemplo, sería muy importante conocer el PBI del sector (y en el caso regional, el PBG apícola del sudoeste bonaerense), pero los mismos no se calculan de manera oficial. También es difícil conocer la mano de obra empleada, debido a que la mayoría es informal (muchas veces familiar). Sólo se puede conocer en parte indicadores relacionados con el sector a nivel nacional, que ya fueron expuestos en capítulos anteriores.

En relación al desempeño de la actividad, Estrada (2014) reconoce ciertas paradojas en la trama productiva y comercial:

- *Llega a ocupar los primeros puestos del ranking mundial de exportación de miel a granel, detentando problemas sanitarios y alta informalidad legal e impositiva (no sólo en el eslabón de originación sino también en gran parte de la cadena de comercialización).*
- *Predominio de la transmisión de “saberes” productivos por canales informales en el eslabón primario pero alta reticencia a la cooperación entre los agentes en ciertas fases del proceso de producción y/o comercialización.*
- *A pesar de competir vía precio la trama presenta características diferenciales a otros commodities de exportación. La escala productiva de la mayoría de los productores primarios, las posibilidades de diferenciación, la obtención de subproductos y las innovaciones en insumos y materiales que se despliegan en ciertos recortes territoriales dan pie para pensar en la generación de ventajas competitivas más complejas.*
- *Reconocimiento desde las instituciones públicas/privadas de la necesidad de profesionalización de sus agentes; pero, por otro lado, desde la acción*

pública se la ha promovido la actividad en diversos momentos de crisis económicas coyunturales como alternativa al desempleo en sectores marginales promoviendo de esta forma el ingreso a la actividad de actores con una escueta formación y con muy pocas colmenas.

Es interesante resaltar dos aspectos. Por un lado, aún sin posibilidad de cuantificarlo, se infiere que el desempeño del sector sería muy superior de no existir tales paradojas. En segundo lugar, este último párrafo revela uno de los grandes escollos para el desarrollo del sector: su carácter de “alternativa”.

En el inicio de este trabajo, específicamente en la descripción de la apicultura como actividad económica, se mencionó que “el proceso biológico atenta contra el grado de empresariedad, es decir, la conducta y las acciones desplegadas por los agentes económicos en pos de que las unidades productivas mejoren la tasa de rentabilidad”. Este aspecto, identificado como nocivo, se complementa con el carácter “alternativo” de la actividad apícola. Este calificativo conlleva a no pensar seriamente en el mejoramiento de las condiciones individuales y sectoriales. La empresariedad pasa a ser un tema secundario, y por ende, la disponibilidad de indicadores que midan su evolución y desarrollo también lo son. Desde el punto de vista del sector público ocurre algo similar. No luce eficiente destinar recursos económicos al cálculo periódico de indicadores que permitan monitorear el desenvolvimiento de una actividad que ya fue catalogada como “alternativa”.

Es necesario entonces readecuar el enfoque sobre la apicultura, y esto se podrá lograr en la medida en que se reduzca la informalidad y se mejore la visión empresarial aún en los casos en que sea una actividad secundaria (no alternativa).

d. Conclusiones a tener en cuenta para la propuesta

En este capítulo quedaron en evidencia algunos aspectos centrales que deberán ser tenidos en cuenta al momento de diseñar una propuesta de comercialización conjunta. En primer lugar, la necesidad de trabajar fuertemente sobre el grado de empresariedad del segmento de pequeños y medianos apicultores, desde lo individual y desde lo grupal. Adicionalmente, y como parte de este aspecto, definir en qué mercado se insertará esta propuesta: *commodities* o *specialities*, ya que las acciones a llevar adelante son sustancialmente diferentes.

En segundo lugar, la carencia de información para la toma de decisiones (públicas o privadas) deberá ser revertida mediante acciones conjuntas entre los actores

involucrados, ya que atenta contra cualquier tipo de estrategia de desarrollo de la actividad a nivel individual o del sector a nivel conjunto.

Finalmente, la información disponible a mundial de producción, comercio y consumo de la miel ratifica la relevancia de potenciar esta actividad. El mundo está demandando miel, y particularmente miel argentina. De manera que no es necesario innovar demasiado a nivel de productos y mercados para ayudar a que este sector despegue en el sudoeste bonaerense, zona clave en la apicultura argentina.

3) Entrevistas a informantes claves

La opinión en detalle de cada uno de los entrevistados se puede consultar en el Apéndice A. Sin embargo, a continuación se destacan las principales conclusiones obtenidas de las mismas.

a. Conclusiones a tener en cuenta para la propuesta

A lo largo de las entrevistas se ha podido recabar información de diversa índole. La mayor riqueza de las opiniones proviene del hecho que están representados diversos actores de la cadena apícola. Adicionalmente, si bien la mayoría se desempeña en el sudoeste bonaerense, también hay miradas externas, lo que complementa las opiniones.

En general se observa que no existen grandes diferencias a nivel país sobre la problemática asociativa. En muchos casos se debe esperar que la necesidad real lleve al asociativismo, ya que los apicultores tienden a juntarse cuando hay problemas. Hace falta contención de profesionales para que los productores se unan.

Las características iguales o diferentes no necesariamente tienen que ver con el lugar sino con la situación económico-financiera del apicultor, del apoyo por parte de entidades que promuevan la organización y el desarrollo, su perfil, su capacidad de implementación de tecnología, la dedicación, etc. Las diferencias no están dadas por la región, simplemente se generan por las personas (por sus diferencias en su formación o cultura). Hay apicultores más profesionalizados que otros, con mayor apertura. Existen diferencias culturales, históricas y del entorno (no en el perfil individual). No es posible comparar los perfiles de los productores sin tener en cuenta la situación geográfica, cultural y socioeconómica de los mismos.

En relación a la comercialización conjunta, difícilmente se pueda llevar a cabo si no hay un gerenciamiento eficiente. Muchas veces el asociativismo para hacer negocios falla por cuestiones de formación de los individuos. La formación empresarial es clave. Es importante la influencia de ser una segunda actividad, complementaria.

En cuanto a la influencia de las experiencias anteriores, se constató que las malas experiencias influyeron en varias localidades del sudoeste bonaerense. Por otro lado, los casos de fracaso ejercen una influencia mayor que los de éxito. Quedaron claramente identificados los casos de la Cooperativa de Provisión Apícola COSAR Ltda. como exitosos⁵⁰, y de la Federación Argentina de Cooperativas Apícolas (FACAP) como no exitosos⁵¹.

La causa clave del fracaso es la idiosincrasia de las personas, falta de cooperación y solidaridad, y también la falta de formación e información para llevar adelante un esquema asociativo.

Los factores de éxito son múltiples. El apoyo estatal y la articulación institucional fueron claves. Otra característica de los grupos exitosos es que sus integrantes están convencidos del trabajo asociado, tienen compromiso y liderazgo. Los que perduran en el tiempo tienen mucha dedicación de personas que comparten una visión común, se comprometen y logran resultados. Los grupos exitosos tienen entre otras características, objetivos comunes, actitud de trabajo y por sobre todo el acompañamiento de un buen técnico o asesor.

4) Estudios de casos

Los detalles específicos de cada uno de los casos analizados se pueden consultar en el Apéndice B. Sin embargo, a continuación se exponen las principales conclusiones obtenidas del análisis.

a. Conclusiones a tener en cuenta para la propuesta.

A lo largo del estudio de casos se han podido observar aspectos comunes en las fortalezas y debilidades de las experiencias relevadas. Por un lado, fue fundamental el

⁵⁰ En la época en que se realizaron las entrevistas, recién estaban gestándose otros modelos asociativos como la Cámara de Apicultores Pampero (CAP) y el Consorcio de Exportaciones de Miel del Sud Oeste Bonaerense (CEMSOB), por eso no fueron identificados.

⁵¹ Cabe señalar que a estas experiencias se las considera como éxito o fracaso desde el punto de vista de la comercialización conjunta.

apoyo estatal para el nacimiento y consolidación de los esquemas asociativos. En segundo lugar, todas las experiencias atravesaron dificultades internas. Sólo aquellas que fueron sólidas desde lo institucional y organizacional, pudieron continuar adelante.

Otro aspecto interesante es que el logro de resultados positivos lleva tiempo. Cuanto más se demoren en llegar esos resultados, más impacientes se tornan los apicultores y el riesgo de abandonar el proyecto aumenta.

Se verificaron, además, dos aspectos críticos en los fracasos analizados: el personalismo en la conducción y el esquema organizacional “de arriba hacia abajo”. Dejando de lado las referencias a hechos de corrupción, también queda claro que los gastos excesivos y despilfarros, además de constituirse en una pesada carga para las finanzas asociativas, generan un descrédito importante entre los asociados.

Se observa también, en todos los casos exitosos, un grado importante de profesionalización de los servicios, y una alta dosis de gestión empresarial. El riesgo asociado a estas prácticas es el sobredimensionamiento de costos.

Por último, en los modelos vigentes en el sudoeste bonaerense (CAP y CEMSOB), se presentan estrategias totalmente diferentes, pero complementarias a la vez. Claramente CEMSOB ha presentado avances comerciales mucho más profundos y sofisticados por cuanto ha logrado incursionar exitosamente en el mercado externo. Sin embargo, adolece de cuestiones organizacionales internas, presentes y resueltas en el proyecto CAP. No es descabellado pensar que una alianza entre ambos esquemas potencie sustancialmente a la apicultura regional.

5) Conclusiones del diagnóstico

El presente trabajo se planteó la siguiente pregunta clave para dar lugar a la propuesta del mismo: **¿Cómo lograr que los pequeños productores del sudoeste bonaerense puedan captar mayores beneficios en la comercialización, insertos en los esquemas asociativos existentes?**

Para esto se realizó, por un lado, el diagnóstico del sector apícola regional, el mercado mundial de la miel y la situación de la actividad en Argentina, estableciéndose los puntos críticos en base al perfil social, económico y productivo de los agentes que integran los esquemas, al ambiente organizacional en que los mismos se desenvuelven, y las restricciones existentes a nivel de mercado. Por otro lado, se recopiló la opinión de referentes apícolas (a través del método de entrevistas) y se

analizaron algunas experiencias anteriores que involucraron tanto éxitos y fracasos (a través del método del estudio de casos).

Quedó expuesto que los modelos asociativos existentes, formales o no, encuentran limitaciones para avanzar en modelos de comercialización conjunta, aun cuando sus integrantes postulan que un aumento en la rentabilidad es una de las metas principales al asociarse. La principal evidencia en este aspecto son las escasas toneladas comercializadas conjuntamente, aún a través de cooperativas y/o grupos asociativos.

a. Focos de conflicto

Los resultados del análisis validan la hipótesis de trabajo: en la oferta actual de propuestas de comercialización conjunta, algunas características de los modelos entran en conflicto con el perfil de los actores involucrados. ¿Cuáles son los focos de conflicto?

- i) Como la miel es un producto exportable la mayoría de las propuestas buscan la exportación directa de manera inmediata, eliminando la intermediación del acopiador y exportador. Esto es muy difícil de concretar y el fracaso llega rápidamente.
- ii) Como la apicultura no es actividad principal para los pequeños y medianos productores, la dedicación no es exclusiva y por lo general poseen un bajo grado de empresarialidad. Esto hace que privilegien los negocios oportunistas y no tengan visión de mediano y largo plazo, lo que lleva a incumplir los compromisos y genera incertidumbre acerca del volumen de miel disponible para comercializar.
- iii) Los productores generalmente desconocen las características de sus mieles porque no realiza análisis de las mismas. Esto es porque aunque los hagan, el exportador no los reconoce (valida), siendo entonces un costo más sin posibilidades de que sea un elemento de negociación de precio.
- iv) En pos de buscar rentabilidad por la vía del volumen, los esquemas asociativos intentan sumar muchos productores para la comercialización conjunta. Pero entonces mayores son las probabilidades de que ocurra lo que indica el inciso ii).
- v) No existen precios de referencia para distintos tipos de operaciones según características del producto, volúmenes, destinos, condiciones de pago, etc.

Esto impide tener parámetros objetivos para negociar con los compradores, sean exportadores, industriales, importadores extranjeros, etc.

- vi) Algunos esquemas no son eficientes en el sentido de que crean una estructura con demasiados costos fijos y la utilidad se diluye. Funciona como un incentivo a salir o al menos a no volver a ingresar luego de una experiencia de venta conjunta.

b. En busca de la eficiencia y la sustentabilidad

Disponer de un modelo de comercialización conjunta que cumpla las condiciones de eficiencia, implica pensar en obtener el mayor beneficio posible con los menores costos posibles. Es decir, posiblemente una alternativa asociativa para comercializar permita lograr un plus de rentabilidad, pero ¿a qué costo? La eficiencia se basa en el ahorro de recursos.

El análisis de experiencias anteriores indica que algunos esquemas no son eficientes en el sentido de que crean una estructura con demasiados costos fijos y la utilidad extra se diluye. Cuando esto sucede, funciona como un incentivo a salir o al menos a no volver a ingresar luego de una experiencia exportadora.

Ahora bien, un modelo sustentable⁵² hace referencia –en el contexto de esta tesis– a la posibilidad de continuidad a lo largo del tiempo, introduciendo reformas y/o cambios estratégicos, pero sin abandonar la idea original.

El análisis de experiencias anteriores indica que la mayoría de las mismas han adolecido de esta condición. Se podría decir que sólo COSAR ha logrado mantenerse en el tiempo con un cierto grado de éxito. El resto de los esquemas se ha desarmado ante la ausencia de logros o ante los primeros fracasos.

Para lograr la sustentabilidad pretendida, debe existir una visión de largo plazo en los integrantes, rompiendo el paradigma cortoplacista basado en una lógica puramente oportunista. Esta visión se logra cuando existe un precio garantizado, para lo cual sería importante analizar alternativas de cobertura.

⁵² En general la sustentabilidad se asocia al desarrollo económico y se refiere a la responsabilidad social con el medioambiente durante este proceso. También se utiliza el término sostenibilidad, muchas veces como sinónimo, pero con una diferencia central. Mientras el primer término se enfoca en medidas políticas y sociales para encaminar el desarrollo económico y mantener los recursos del planeta, el segundo se inspira en la autosuficiencia y autorregulación: no precisa intervención humana. Queda claro entonces que en el contexto de modelos de comercialización conjunta, es más apropiado hablar de sustentabilidad, refiriéndose a la continuidad a largo plazo con intervención de sus integrantes.

Ahora bien, no necesariamente se debe eliminar por completo el oportunismo –tanto a nivel grupal como individual– pero lo que de ninguna manera debe suceder es que ese oportunismo impida concretar negocios de mediano y largo plazo.

c. Puntos críticos

Es entonces en estos focos de conflicto donde se pueden identificar los puntos críticos que deben existir en los modelos de comercialización conjunta para pequeños y medianos productores, para que los mismos sean eficientes y sustentables en el tiempo:

i. Grado de empresarialidad del productor apícola

Los modelos de comercialización conjunta deberían integrar sólo a aquellos apicultores con un grado de empresarialidad medio a alto. Es decir, aquellos cuyas acciones y conductas estén basadas en la lógica económica para mejorar la rentabilidad de sus unidades productivas. Desde el punto de vista individual, esto se refleja en el registro de costos y la búsqueda de eficiencia para la explotación. Desde el punto de vista grupal, le permite al integrante discutir alternativas con sus socios analizando costos, beneficios, ventajas y desventajas, conociendo el mercado mundial y nacional, sus limitaciones, etc.

Claramente es más necesaria la visión empresarial grupal. Sin embargo, los productores que no actúan empresarialmente desde lo individual, difícilmente entiendan los negocios conjuntos.

Como mínimo, los integrantes deberían comenzar a dar sus primeros pasos en este aspecto, con el compromiso de seguir perfeccionándose, con acciones demostrables hacia los demás. Debe erradicarse el concepto de que la empresarialidad es cuestión de escala. Es vital la importancia de las capacitaciones, la utilización de sistemas de registro, y las auditorías o controles cruzados entre los integrantes de un esquema asociativo.

ii. Disminución de la incertidumbre

La incertidumbre, en los modelos actuales, se materializa en hechos como los siguientes: i) desconocer si se llegará a una masa crítica para comercializar a pesar del compromiso verbal de los integrantes; ii) no poseer precios de referencia ni coberturas apropiadas –como sucede en otros mercados agropecuarios–; desconocimiento por parte del productor acerca de las condiciones de su producto.

La disminución del grado de incertidumbre es vital para todos los involucrados en la comercialización. Inicialmente se debe pensar en formalizar los compromisos –tanto internos con el grupo asociativo como externos con los compradores– a través de contratos explícitos, no verbales sino escritos.

Esta propuesta no es nueva, y por lo general no ha tenido eco hacia adentro de los esquemas asociativos por la negativa de los productores a dejar comprometida su producción y no poder aprovechar ventas de oportunidad –o necesidad–. Entonces, impera encontrar nuevas formas de relacionamiento formal que asegure un volumen adecuado de producción sin que el apicultor se sienta en riesgo o desincentivado a participar.

Asimismo, este tipo de contratos debe poseer esquemas de incentivos y garantías para actuar como efecto imitación en otros posibles integrantes: quienes no cumplen tendrán penalizaciones y quienes cumplen, beneficios adicionales.

Por último, la inexistencia de precios de referencia según las condiciones del producto, el tipo de canal comercial, etc., brindaría mayor transparencia a la comercialización a través de un mejor acceso a la información. El sistema de precios pizarra utilizado por las cámaras arbitrales de granos podría ser replicado, aunque es necesario mencionar que sólo es posible si se cumple la comercialización por contratos. La existencia de una entidad regional como la Cámara Arbitral de Cereales es un hecho auspicioso para subsanar este aspecto.

iii. Negocios profesionalizados

El tercer punto crítico identificado se relaciona con el afán de los grupos asociativos, formales o no, de eliminar intermediarios en la cadena de comercialización, asumiendo funciones y tareas para las cuales no están preparados. Por ejemplo, directivos de una cooperativa intentando hacer negocios de exportación, o coordinadores de grupos apícolas queriendo negociar con exportadores.

Es necesario dejar la comercialización conjunta en manos de profesionales de comercio exterior, logística, calidad de alimentos, entre otros aspectos. Sin embargo, es claro que esto representará un costo en las ecuaciones de rentabilidad. Hay que analizar aquí cuál es la manera más eficiente de incorporar a estos profesionales.

Por otro lado, los negocios ideales en el imaginario de los productores se orientan generalmente a la exportación directa. Sin embargo, pueden existir otros negocios, incluso en el mercado interno, que mejoran la rentabilidad en conjunto, o bien pueden aportar liquidez para otros fines. Por ejemplo, ventas a la industria, alguna porción de

venta fraccionada a supermercados, etc. Por esta razón, otro aspecto del cambio de mentalidad en el tipo de ventas tiene que ver con la diversificación de negocios.

iv. Gestión de la información

Analizando los puntos anteriores, es posible encontrar un cuello de botella respecto al volumen a comercializar bajo distintas modalidades, con ingreso selectivo de integrantes y con condiciones restrictivas en cuanto a la formalización de su compromiso. Es de esperar entonces que inicialmente se reduzca el número de interesados en este tipo de modelos, y por ende, la masa crítica de miel a reunir disminuya.

Surge entonces una posible solución, que es vincularse con otros grupos asociativos para hacer negocios puntuales en conjunto de acuerdo a las características requeridas del producto. El instrumento para lograr este fin podría ser una adecuada gestión de la información obtenida en las salas de extracción.

Sin embargo, la pretensión de dar un paso más hacia el aporte de soluciones sigue vigente. Se intentará en la próxima sección esbozar una propuesta concreta y aplicable de un modelo de comercialización conjunta, sustentado en aportes teóricos, de manera que los productores apícolas del sudoeste bonaerense –y eventualmente de cualquier otra región del país– puedan organizar para mejorar su rentabilidad.

PARTE IV. Propuesta

1) Descripción general

Como se comentó en la introducción y en la segunda parte, el objetivo de la presente tesis es encontrar los puntos críticos de los modelos de comercialización conjunta de manera que satisfagan condiciones de eficiencia y sustentabilidad. Estos puntos críticos fueron descritos en la sección anterior, donde se validó además la hipótesis de que los esquemas comerciales actuales entran en conflicto con características de los individuos involucrados, con el tipo de producto comercializado y con las relaciones organizacionales dominantes.

En esta parte del trabajo, entonces, se ensayará una posible solución al problema planteado, elaborando una propuesta concreta de modelo de comercialización conjunta que en principio satisfaga los requerimientos mencionados⁵³.

En primera instancia, la propuesta está basada en el diagnóstico efectuado acerca de la actividad apícola a nivel nacional y regional, el mercado mundial de la miel y las formas de coordinación de los agentes. Aquí emergen como principales puntos a tener en cuenta:

- i) La miel es un *commodity* en el mercado mundial, aunque susceptible de obtener precios levemente diferenciales según sus características (color, origen botánico, etc.). Estas características son ponderadas de manera particular por cada país comprador, e incluso por cada empresa importadora, dependiendo del objetivo de compra (corte, insumo, fraccionado, etc.)
- ii) Los principales compradores son países con importantes industrias alimenticias que utilizan la miel como insumo, y su producción es muy baja (por ejemplo Alemania) o no alcanzan a autoabastecerse (por ejemplo Estados Unidos). Por su parte, los principales exportadores son países con alta producción y bajo consumo básicamente por no poseer una industria alimenticia desarrollada o que utiliza sustitutos (por ejemplo Argentina).
- iii) Los importadores necesitan continuidad y garantías en la provisión, y por eso los exportadores cumplen un rol fundamental. Esas necesidades se trasladan hacia atrás y son requisito básico para comercializar a mediano y largo plazo.

⁵³ Obviamente este modelo no es el único posible.

- iv) Existe un alto grado de atomización e informalidad en la base productiva. La causa principal es que la apicultura no es actividad principal, sino secundaria o terciaria. La escala promedio es baja así como las barreras a la entrada y salida, lo que convierte al número de productores en una variable con mucha incertidumbre. De igual manera eso sucede con la cantidad de colmenas y los kilogramos de miel producidos. La concentración crece conforme se avanza en la cadena de comercialización.
- v) El *status quo* no cambia las condiciones estructurales del sector: informalidad, dedicación parcial, bajo grado de empresarialidad, monoproducción, etc.
- vi) Un mayor desarrollo del sector es muy relevante desde el punto de vista económico, social y ambiental.

Otra fuente de soporte para la propuesta han sido los estudios de casos y las opiniones de informantes claves –apicultores y referentes del sector– a través del método de las entrevistas. Aquí los principales aspectos a tener en cuenta son:

- i) El asociativismo para hacer negocios falla principalmente por cuestiones de formación de los individuos, no tanto del entorno.
- ii) Otro aspecto es la formación empresarial, la cual se ve limitada por ser la apicultura una segunda actividad, complementaria. Pero también la idiosincrasia y compromiso asociativo.
- iii) En los casos exitosos sus integrantes están convencidos del trabajo asociado, tienen empuje y liderazgo, objetivos comunes, actitud de trabajo, le destinan mucha dedicación, comparten una visión común, se comprometen y logran resultados.
- iv) Los grupos exitosos tienen el acompañamiento de un buen técnico o asesor. Además, difícilmente se pueda llevar a cabo si no hay un gerenciamiento eficiente.
- v) El caso identificado como exitoso que más repercutió positivamente entre los consultados fue COSAR. Gran apoyo del estado, articulación institucional, acompañamiento y gerenciamiento eficiente fueron las claves.
- vi) Contrariamente, Mielles Pampeanas y la experiencia de FACAP generaron descreimiento en la comercialización conjunta. En el primer caso, gerenciamiento ineficiente (costos demasiado altos para el plus de rentabilidad esperada), e intereses individuales por sobre los objetivos comunes fueron los aspectos más criticados. En el segundo, mala organización y egos en la conducción fueron los hechos destacados.

Todos estos antecedentes empíricos permiten esbozar una primera aproximación a la propuesta de un modelo de comercialización conjunta que cumpla las condiciones de eficiencia y sustentabilidad, como han sido definidas previamente.

La eficiencia estará enfocada a lo grupal, es decir, a una óptima administración de recursos del modelo. Por supuesto a nivel individual también es importante: obviamente quien también es eficiente en lo individual, obtendrá más utilidades. Sin embargo, podría darse el caso de productores ineficientes a nivel individual integrando modelos eficientes en conjunto. Pero si fuera al revés, atentaría contra la condición de sustentabilidad: la ineficiencia funcionaría como incentivo a salir⁵⁴. La clave es el análisis de los costos que supone la experiencia comercial conjunta, versus el margen adicional obtenido.

La sustentabilidad, por su parte, estará orientada no a generar un buen negocio, sino buenos negocios. En este sentido, aparecen conceptos como diversificación y gestión eficiente de la información. Sin embargo, nuevamente, la clave es el grado de empresariedad de los agentes, que les permite analizar hasta qué punto una operación de largo plazo, tal vez con márgenes menores les es más conveniente que el oportunismo cortoplacista.

Hasta aquí se podría afirmar que ya existen modelos similares que contemplan estas características. Sin embargo, la mayoría no ha podido resolver satisfactoriamente la falta de compromiso, la incertidumbre generada respecto a la provisión del producto, los altos costos de estructuras secundarias y la disponibilidad de precios de referencia para negociar con los clientes.

Tampoco han podido sortear los obstáculos que se presentan cuando el impulso inicial proviene desde el sector público, con diversos tipos de apoyo —el principal es el financiero— y luego estos desaparecen.

Por todo esto, la propuesta que sigue intenta cubrir gran parte de estas falencias. Consiste básicamente en una **“Red de grupos vinculados entre sí a través de las salas de extracción que comercializan por contratos validados por la Cámara Arbitral de Cereales”**.

Previo a la profundización de esta propuesta, se buscarán aportes desde distintas teorías que den soporte a los detalles y recomendaciones de la misma.

⁵⁴ Por otro lado, cabe mencionar que la eficiencia individual aumenta el grado de empresariedad de los productores, y esto los lleva a tomar mejores decisiones comerciales.

2) Fundamentos teóricos y conceptuales

a. Teoría de la acción colectiva

Mancur Olson⁵⁵ ha ido uno de los primeros autores en estudiar sistemáticamente la relación entre los intereses particulares y las acciones colectivas. Las ideas de Olson explican el funcionamiento de los grupos que se constituyen para defender intereses particulares de sectores y los incentivos para sus integrantes se comporten o no como *free riders*.

Este autor analizó las condiciones necesarias para que las personas emprendan acciones colectivas y en qué medida tales acciones serán beneficiosas para el conjunto. Su punto de partida fue una observación crítica sobre la creencia generalizada según la cual si un grupo de personas tiene intereses comunes, organizará acciones voluntarias para promoverlos o defenderlos. Olson sostiene que tal afirmación es falsa: tales acciones serán llevadas a cabo sólo si son consistentes con los intereses particulares de cada individuo. Las personas actuarán de acuerdo a la "lógica de la acción colectiva". Tal lógica, en el caso de individuos racionales, dice Olson, se basará en la comparación de los beneficios y de los costos de la acción.

Los beneficios del grupo que actúa colectivamente serán función del nivel de actividad colectiva y del tamaño del grupo. Pero para cada individuo los beneficios personales son sólo una fracción del total de los beneficios grupales y el valor de esa fracción disminuye a medida que el grupo aumenta. Por lo tanto, decidirá colaborar con la acción colectiva cuando sus beneficios personales superen al costo de su participación. Entonces, si el grupo es grande su beneficio individual será muy pequeño y su incentivo para contribuir prácticamente nulo.

Por lo tanto, se puede inferir que en grupos grandes es muy poco probable que haya contribuciones voluntarias a la acción colectiva. En cambio, es más probable que estas existan en grupos pequeños porque en ese caso los beneficios individuales serán mayores y menores los costos de organización. Esta es una queja constante de los apicultores asociados: en grupos multitudinarios, cuesta mucho organizarse, y quienes lideran, prefieren interactuar "sólo con unos pocos".

⁵⁵ Las principales contribuciones de Mancur Olson se encuentran en tres libros de los cuales existen traducciones al castellano: *La Lógica de la Acción Colectiva* (1992), Editorial Limusa, México (original en inglés de Harvard University Press, 1965); *Auge y Decadencia de las Naciones* (1986), editorial Ariel Barcelona (original en inglés de Yale University Press, 1982) y *Poder y Prosperidad* (2000), Siglo XXI editores, España (original en inglés de Basic Books, New York).

Hay dos puntos importantes en el enfoque de Olson. Primero, la importancia del tamaño del grupo. Si un grupo es pequeño cada miembro puede tener una participación importante en los beneficios de la acción colectiva, lo que puede ser un incentivo suficiente para que contribuya a la misma. Segundo, la importancia de los costos de transacción. R. Coase atribuía las dificultades para una negociación colectiva voluntaria a los costos de transacción, que obviamente aumentan con el tamaño del grupo. Olson, en cambio, considera que el problema principal es la cuestión de los incentivos y no los costos de transacción, ya que si los costos de transacción fueran cero o una fuente externa los cubriera, subsistirían los problemas para una acción colectiva voluntaria porque los individuos tienen incentivos para comportarse como *free riders*.

Por lo tanto se puede concluir de este examen de las ideas de Olson que, aunque en determinadas circunstancias, generalmente vinculadas a grupos pequeños, puede confiarse en acuerdos voluntarios para resolver las cuestiones públicas, en muchas otras situaciones, generalmente las más importantes, será inevitable el uso de la coerción y del poder.

Las prescripciones de esta teoría son de mucha utilidad para el problema de la comercialización conjunta. Por un lado, permiten ver que el concepto de “reunir la mayor cantidad de apicultores posibles para lograr volumen” atenta contra una organización eficiente, induce a comportamientos *free riders*, y por ende, en el mediano plazo, socava la sustentabilidad.

Por otro lado, ayuda a entender que el uso de reglamentaciones es fundamental en estos esquemas, dado que la autorregulación del grupo no siempre se logra voluntariamente. En este sentido, reglas establecidas por consenso y cumplimiento estricto deberían ser un desincentivo a actuar por fuera del grupo y obtener los beneficios del mismo. Entonces, sucedería una depuración de cada esquema asociativo, permaneciendo sólo quienes tengan un firme compromiso a la participación.

b. Teoría de contratos

En 2016, el Premio Nobel de Economía fue entregado a Oliver Hart y Bengt Holmström por sus investigaciones sobre contratos, que ayudan a entender cómo éstos sirven para lidiar con los permanentes conflictos de intereses.

La teoría de contratos ha influido mucho en diversos campos, desde el gobierno corporativo hasta el derecho constitucional. Gracias a los trabajos de estos autores –y

muchos otros— se dispone ahora de herramientas para analizar no sólo los términos financieros de los contratos, sino también la asignación de los derechos de control, propiedad y decisión entre las partes. Las contribuciones de los galardonados han ayudado a entender muchos de los contratos observados en la vida real, así como nuevas formas de pensar acerca de cómo deben diseñarse los mismos, tanto en los mercados privados y como en el ámbito de la política pública.

La teoría de contratos identifica una variedad de obstáculos a la cooperación y sugiere qué contratos son los más adecuados para superarlos. Es tanto positiva como normativa: ofrece explicaciones coherentes para los contratos que se escriben comúnmente, así como un método para encontrar soluciones contractuales apropiadas a nuevos problemas. Genera hipótesis precisas que pueden ser confrontadas con datos empíricos y establece una base intelectual para el diseño de diversas políticas e instituciones, desde la legislación de quiebras hasta las constituciones políticas.

Los contratos regulan acciones a futuro, pero además reparten el riesgo entre las partes. La teoría de contratos sirve para explicar cómo se diseña un contrato, y las variadas formas que tienen los mismos. Cada contrato depende de la situación, pero la teoría permite entender mejor el tipo de situación a resolver.

Esta teoría es vasta y no es la intención realizar una reseña profunda de la misma. Contrariamente, se mencionarán algunos tópicos de utilidad para esta tesis. Se intentará asemejar las situaciones planteadas por los autores a los conflictos observados en la acción colectiva de los grupos asociativos cuando desean comercializar conjuntamente, y aplicar las recomendaciones que en estos casos se plantean.

Una primera aplicación podría encontrarse en los contratos de seguros contra accidentes automovilísticos. Allí se plantea un conflicto de intereses: no todo el mundo es prudente. Si todos fueran igualmente cuidadosos, no se presentarían problemas. Pero existe otro factor: el hecho de que no todas las acciones pueden ser perfectamente observadas. Si una aseguradora pudiera ver cada acción descuidada, un contrato de seguro podría cubrir todas las pérdidas causadas por accidentes verdaderos, pero no los causados por comportamiento imprudente. Esto es perfectamente aplicable al incumplimiento de aportes de miel para la comercialización en conjunto. Primeramente no todos los integrantes tendrán el mismo nivel de compromiso. Pero además, las causas por incumplimiento ¿serán verdaderas o no?

Una segunda aplicación se encuentra en el trabajo en equipo. Si el desempeño refleja los esfuerzos conjuntos de un grupo de individuos, algunos miembros pueden verse

tentados a ser *free riders*, sacando provecho del esfuerzo de sus compañeros de trabajo. Holmström abordó esta cuestión en un artículo de 1982, que muestra que cuando los ingresos totales de la empresa se dividen entre los miembros del equipo (como en una empresa propiedad de los trabajadores, o una cooperativa), el esfuerzo será generalmente demasiado bajo.

En otras palabras, muchos procesos de producción requieren la cooperación de muchos agentes. Si sólo es posible medir la producción agregada, puede ser difícil proporcionar contractualmente incentivos óptimos para cada agente, ya que hay un incentivo para aprovechar el esfuerzo de otros. El problema es que un agente individual que engaña proporcionando menor esfuerzo no puede ser identificado si la producción conjunta es el único indicador de esfuerzo. Esto se conoce como el problema del "riesgo moral en los equipos". Holmström muestra que si la compensación a los agentes implica compartir una producción conjunta, como en una asociación, el resultado será siempre ineficiente. Esto difícilmente aplique al aporte individual de miel (ya que puede ser medido) pero sí al esfuerzo individual en la gestión cooperativa.

Un propietario externo para la empresa puede aumentar los incentivos individuales porque la compensación puede ser más flexible: la compensación total para los miembros del equipo ya no tiene que sumar el total de los ingresos que generan. Es decir, con el fin de preservar los incentivos, un tercero debe estar involucrado. El controlador externo puede crear incentivos mediante la eliminación de la producción del equipo en caso de rendimiento inferior. Esto proporciona, por ejemplo, una justificación de por qué una empresa necesita buscar financiamiento externo para poder romper su restricción presupuestaria.

Holmström (1999) discute cómo incorporar esta visión en una teoría más general de la empresa. También destaca un beneficio potencial de los equipos en cuanto a la escritura de contratos de incentivos, es decir, que el rendimiento agregado del equipo puede ser útil para filtrar el ruido en el contrato de rendimiento de un agente individual. Es decir, el rendimiento agregado puede ser una señal útil del esfuerzo de un agente más allá del desempeño individual del agente, y debería entonces (por el llamado Principio de Informatividad) ser incluido en el contrato óptimo. En particular, si la producción producida por diferentes agentes en un equipo se ve afectada por los mismos factores externos, el rendimiento relativo de un agente en comparación con los otros agentes del equipo será una señal más informativa del esfuerzo individual del agente en comparación con su rendimiento absoluto.

Una tercera aplicación es el tema de los denominados contratos incompletos, inicialmente abordado por Oliver Hart en la década de 1980. La idea general es que si un contrato básico no dice qué deben hacer las partes ante un suceso, al menos debe especificar quién tiene el derecho a decidir qué hacer cuando no se ponen de acuerdo.

En varios estudios, Hart –junto con diferentes coautores, como Sanford Grossman y John Moore– analizaron cómo asignar la propiedad de los activos físicos, por ejemplo si deberían ser propiedad de una sola empresa, o por separado por diferentes firmas. Aquí entraría la discusión, por ejemplo, si al comercializar conjuntamente conviene que la miel sea propiedad individual de cada integrante o del grupo.

Supongamos que una nueva invención requiere el uso de una máquina particular y un canal de distribución. ¿Quién debe poseer la máquina y quién debe poseer el canal de distribución - el inventor, el operador de la máquina o el distribuidor? Si la innovación es la actividad para la que es más difícil diseñar un contrato, lo que parece realista, la respuesta podría ser que el innovador debe poseer todos los activos de una empresa, aunque pueda carecer de experiencia en producción y distribución. Como la innovadora es la parte que tiene que hacer mayores inversiones no registrables en un contrato, también tiene mayor necesidad de los futuros rendimientos de los derechos de propiedad que surgen de los activos.

Además de la cuestión de la propiedad de activos, el enfoque de contratos incompletos se ha utilizado para estudiar la asignación de derechos de decisión dentro de la empresa. Este trabajo se refiere a la delegación de autoridad óptima (Aghion y Tirole, 1997), así como a la separación de la propiedad y el control (Burkart et al., 1997). En el citado modelo de Aghion y Tirole (1997), la delegación de tareas aumenta la iniciativa del agente a costa de menos control del principal. Una implicancia de este modelo es que la delegación aumenta el incentivo del agente para recopilar y usar información blanda para la toma de decisiones, que no se puede transmitir de manera creíble en la jerarquía en una estructura menos delegada.

Este último párrafo puede refrendar la idea de la toma de decisiones dentro del grupo comercializador, y la utilidad de delegar algunas de las decisiones en agentes especializados (logística, comercio exterior).

Por último, se puede mencionar un tema básico en esta teoría, como es el pago por rendimiento (*paying for performance*). Las recomendaciones indican que en las industrias con alto riesgo, el pago al agente debe estar relativamente más sesgado hacia un salario fijo, mientras que en entornos más estables más sesgado hacia una medida de rendimiento. Esto se podría aplicar tanto a la contratación de servicios

tercerizados (logística, comercio exterior, etc.) como a la garantía de provisión a una firma importadora.

Es interesante observar que cuando se habla de variables que no pueden ser verificadas pero sí observadas, tal vez se pueda relacionar con las características de la miel: a través de análisis se las puede conocer, pero ¿quién las valida? Los exportadores no comunican los resultados de los análisis a los productores. Los productores, si hacen sus propios análisis, no son reconocidos por los exportadores. Por eso puede ser muy importante la intervención de la Cámara Arbitral. Sería como replicar la forma de solucionar la conflictividad en el comercio de granos, pero para el mercado de la miel.

En síntesis, en esta sección se expusieron algunos aportes teóricos que justifican las recomendaciones del modelo de comercialización conjunta propuesto para el sudoeste bonaerense. Esto le da mayor soporte a la propuesta y podría decirse que aumenta la probabilidad de éxito, ya que estos puntos en particular se asemejaron a otras situaciones en las que son aplicables estas recomendaciones.

3) Cuestiones claves y evaluación de resultados

Luego de haber indagado en algunas teorías relativas a contratos, acción colectiva y estrategias de negocios, en este apartado se está en condiciones de brindar mayores especificaciones sobre la misma.

En primer término se listarán y justificarán los elementos que contiene el modelo propuesto. Luego, se describirá el funcionamiento del mismo. Y finalmente, se identificarán los resultados esperados.

a. Elementos concretos que contiene

- i) **Red de pequeños grupos vinculados entre sí.** Este esquema cambia el paradigma dominante en materia de comercialización conjunta. La mayoría de las experiencias anteriores (y actuales) han intentado sumar productores para aumentar el volumen a comercializar. Aquí se trata de conformar pequeños grupos, o sea que la escala comercializable seguramente no será alta para cada grupo. Pero se podrán gestionar negocios conjuntos entre ellos, gracias a una gestión eficiente de la información (ver inciso iii). La principal ventaja de este sistema es el mayor nivel de confianza, control y autorregulación interna.

Participan sólo los interesados y verdaderamente comprometidos. Esto podría lograrse en primera instancia con una buena sensibilización que desincentive de participar a quienes no están convencidos. Es preferible comenzar con pocos apicultores, idealmente que posean perfil similar (escala productiva, localización cercana, actividades principales relacionadas). No hay obligación de que una cooperativa participe con todos sus miembros. También pueden participar apicultores independientes no asociados a una cooperativa. El único requisito para participar es estar formalizado ante el RENAPA y ante AFIP, ya que el punto siguiente no se podría llevar a cabo en la informalidad por la dificultad de definir derechos de propiedad y obligaciones.

- ii) **Sistema de contratos internos con garantes cruzados.** Este sistema tiende a resolver el problema de la incertidumbre acerca del volumen grupal que será objeto de comercialización. Cada integrante se compromete mediante un contrato conjunto a realizar un aporte medido en una determinada cantidad de kilos para la comercialización conjunta, y otro apicultor del grupo es su garante, es decir, quien debe responder en caso de incumplimiento del primero. Se debe analizar la condición del garante de aportar los kilos en caso de no cumplir el titular ya que deberían tener que responder con miel no comprometida (por eso se sugiere que el compromiso de cada uno sea menor o igual al 50% de la miel total a extraer, bajo supuestos conservadores⁵⁶. De esta manera, cada uno puede ser garante de otros integrantes con el 50% restante no comprometido⁵⁷. La mayor confianza y autorregulación del grupo, sumado a este sistema de garantes cruzados, permitirá contar con un volumen cierto para las acciones comerciales, sin riesgo de que por oportunismo o necesidad, a último momento, los participantes no realicen sus aportes de producto.
- iii) **Sistema de contratos externos auditados.** La región bajo análisis posee una institución fundamental para la comercialización de granos: la Cámara Arbitral de Cereales de Bahía Blanca. Esta organización sin fines de lucro cumple con tres funciones fundamentales: a) resuelve diferendos surgidos entre las partes en contratos de comercialización de cereales; b) establece precios orientativos de los productos comercializados según su calidad; c) efectúa análisis de granos, semillas y subproductos según normas de la autoridad competente.

⁵⁶ Se sugiere que sea una cantidad factible, que no involucre un rendimiento extraordinario y que no se base en el total de las colmenas.

⁵⁷ En caso de un grupo de apicultores que pertenecen a una cooperativa, otra alternativa que podría pensarse es que el garante sea la propia cooperativa.

Esta institución podría realizar estas tres tareas pero en la comercialización de miel, asegurando dentro de un marco de total transparencia, un análisis serio y realista, evitando las discrepancias eventuales entre las partes. Primeramente posee la capacidad para realizar las determinaciones de calidad en miel. Luego, en base a los resultados de los análisis y según la auditoría de los contratos, puede establecer precios orientativos. Y por último, en caso de conflictos, actúa como tribunal arbitral imparcial.

- iv) **Análisis conjuntos y sistema de vinculación de lotes a través de las salas de extracción.** Toda la miel comercializada por la red de grupos debe tener realizados los análisis obligatorios (según el tipo de mercado donde será vendida) así como también una batería de determinaciones que servirán para organizar lotes homogéneos para la búsqueda de precios diferenciales: origen botánico, color, etc. Un sistema eficiente para concretar esta acción consistiría en una toma de muestra única en el punto clave donde confluye toda la producción de miel: la sala de extracción. Como se observó en el diagnóstico, son pocas las salas habilitadas. Por lo tanto, se propone que la producción de miel de la red de grupos sea canalizada en su totalidad por esas salas⁵⁸. Si se logra implementar las Buenas Prácticas de Manufactura en estos establecimientos, y además los apicultores implementan los protocolos de las Buenas Prácticas Apícolas, sería suficiente con extraer una sola muestra por lote (o apiario), lo cual ahorra notablemente los costos y los tiempos. Asimismo, si todos los análisis se pudieran realizar en un solo laboratorio⁵⁹, sigue mejorando la eficiencia⁶⁰. Finalmente, el sistema se completaría con un software instalado en las salas y el laboratorio, donde quedan registrados datos como; a) kilos de miel; b) apicultor propietario; c) características de esa miel. Con toda esta información, los especialistas en comercialización (ver ítem v) pueden armar distintos negocios combinando el producto físico de cada sala.
- v) **Tercerización de funciones específicas.** Dado que se observó en experiencias anteriores que un factor de fracaso había sido el sobredimensionamiento de la estructura de las cooperativas, o bien dejar la búsqueda de negocios en manos no especializadas, se sugiere que la red de

⁵⁸ Esto implica cesar con la operatoria informal –e ilegal– que realizan muchos apicultores, que consiste en extraer en sala propia o conjunta, no habilitada, pero utilizar en los registros comerciales el número de alguna sala habilitada.

⁵⁹ La Cámara posee un laboratorio que puede completarse para todos los servicios requeridos. También puede ser que controle o audite a los demás laboratorios donde se realizan los análisis. Lo importante es que valide los resultados.

⁶⁰ No solamente por la mejor posición para negociar los costos de las determinaciones sino también porque el laboratorio posee la única muestra y de ella ejecuta todos los análisis.

grupos recurra a la tercerización de algunas funciones claves relacionadas. De esta manera, utilizar esquemas de *outsourcing* para las funciones de comercialización externa, logística, búsqueda de potenciales clientes, etc. Podría utilizarse un esquema de honorarios fijos y comisiones, lo cual mejoraría la ecuación económica. Con toda la información proveniente del sistema que vincula a las salas de extracción, estos profesionales subcontratados será los encargados de buscar negocios diversificados para disminuir el riesgo. La diversificación se entiende en cuanto a clientes (exportación directa, venta a exportador, venta a fraccionador, etc.) y productos (miel diferenciada por origen botánico o por color, miel homogeneizada, miel fraccionada, etc.). De esta manera, no se crean nuevas estructuras asociativas de primer grado ni de segundo grado, implicando menores costos y organización más eficiente.

Además de estos elementos concretos, surgen otros aspectos de interés que el modelo debería tener en cuenta. Se listan a continuación, a modo de sugerencia

- Podría ser importante y necesaria la intervención de la Bolsa de Comercio de Bahía Blanca como administrador de los flujos de fondos de exportación, e incluso como entidad pre-financiadora de los negocios de la red de grupos.
- Es muy importante que los referentes de la red de grupos le exijan a los profesionales subcontratados, y se impongan a sí mismos, una planificación realista de su evolución en el tiempo. Los esquemas en vías de concreción o bien por concretarse deben desterrar la idea de exportar de manera directa en el corto plazo. Ese pensamiento es sinónimo de fracaso. Para exportar se necesita recorrer ciertos caminos previos, disponer de cierta “gimnasia” comercializadora, conocerse dentro de los grupos y con los profesionales encargados de los negocios, generar confianza con los clientes, etc.
- Parte de esos caminos previos pueden ser las alianzas estratégicas con exportadores⁶¹, técnicos apícolas, laboratorios, supermercados, etc., en los cuales se aprovechen las ventajas de otros operadores del sector apícola.

b. Funcionamiento del modelo

La puesta en marcha de un modelo de estas características requiere de una etapa previa donde se definan los actores:

⁶¹ Parte de los negocios diversificados puede tener que ver con mantener la provisión a algún exportador, en volumen bajo, pero constante.

- Apicultores: surgirán de una profunda sensibilización que debe tender a desincentivar a quienes no están plenamente convencidos y comprometidos. El único requisito es que estén formalizados. Entre ellos, voluntariamente, conformarán pequeños grupos.
- Salas de extracción: deben ser establecimientos habilitados por la autoridad competente, preferentemente distribuidos a lo largo del territorio del sudoeste bonaerense.
- Laboratorios: primeramente se deben determinar los análisis obligatorios y no obligatorios pero convenientes para la comercialización. Puede ser que estos análisis se realicen en un solo laboratorio o en una red de ellos. En esta última opción, deberá establecerse un protocolo para el manejo y manipulación de la muestra única por lotes, tomada en la sala de extracción.
- Profesionales especializados: además de identificar las tareas que serán tercerizadas, se impone la selección de profesionales⁶². Podría realizarse como una especie de licitación, es decir, invitando a los mismos a presentar sus propuestas a la red de grupos, acerca de los servicios a prestar y la modalidad y monto de honorarios a percibir.

Una vez definidos los actores, se debe instalar un sistema informático en las salas de extracción y en los laboratorios, operado por personal idóneo, donde cada lote de miel extraído cuente con toda la información necesaria para poder armar los negocios conjuntos:

- Identificación del lote
- Apicultor propietario
- Grupo al que pertenece (dentro de la red comercial)
- Kilogramos disponibles
- Sala en que se procesó (y donde permanece acopiado)
- Identificación de los tambores utilizados
- Composición polínica
- Color
- Otras determinaciones (HMF, humedad, etc.)

⁶² No es requisito que participen siempre los mismos profesionales en todos los negocios. De hecho cada uno se especializa en distintos aspectos y debe ser funcional a las expectativas de la red de grupos.

Previo a la cosecha de miel (período que según las características climáticas puede iniciarse en diciembre y finalizar en marzo), los grupos ya deben estar constituidos y con sus contratos internos confeccionados.

Una vez que se inicia la cosecha, la producción comienza a ser extraída en las salas, se toman muestras, se envían al laboratorio y se cargan los datos en el sistema descrito anteriormente. Con esta información disponible, los profesionales subcontratados ya pueden comenzar a armar los distintos negocios –los cuales ya tienen un camino previo recorrido, como por ejemplo contactar distintos clientes, conocer sus requerimientos en volumen y calidad, analizar las barreras arancelarias en materia de exportación, etc.

Cuando surge un posible negocio, los comercializadores contactan a los grupos involucrados para obtener su consentimiento. De obtenerlo, se confeccionan los contratos con los clientes, se arma la logística del caso y se concreta la operación.

Los contratos son validados por la Cámara Arbitral de Cereales, quien no sólo actuará como árbitro si surgieran conflictos, sino que también podrá establecer precios orientativos para uso de los agentes comerciales en futuras operaciones.

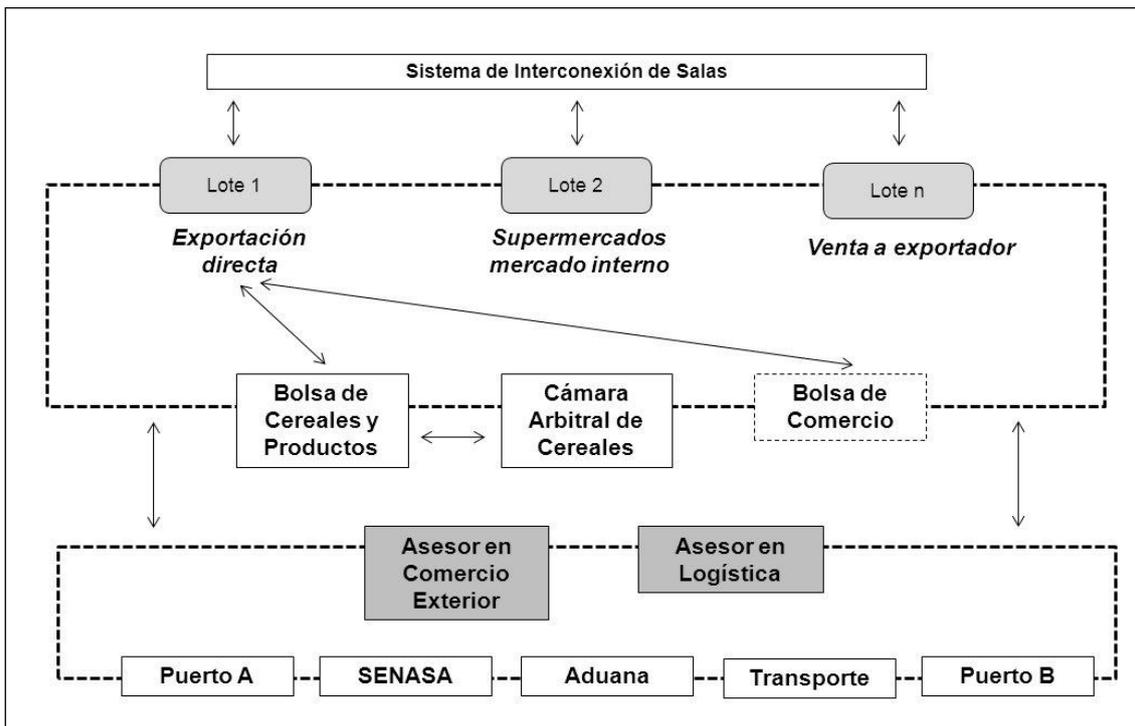
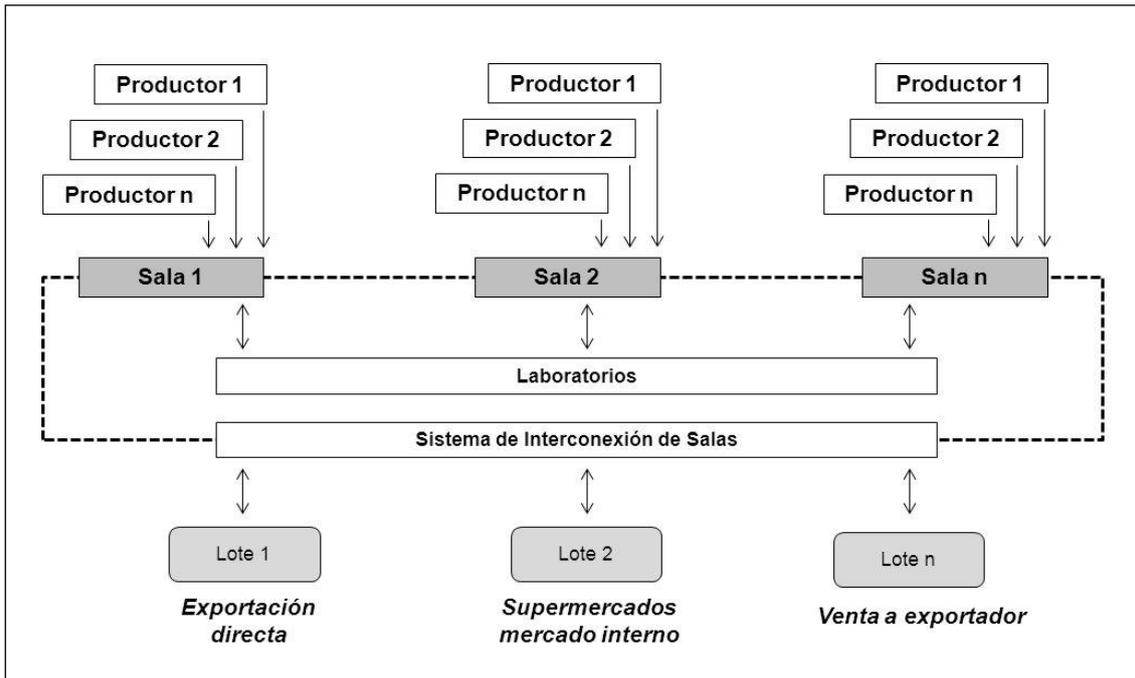
La operación también se registra en el sistema informático, por dos motivos. El primero tiene que ver con eliminar la miel vendida del stock existente, y el segundo se relaciona con el procesamiento de información comercial muy relevante a futuro: principales canales, clientes, grupos involucrados, tipo de miel, profesionales intervinientes, circuitos logísticos más utilizados, etc.

c. Sobrecostos

El sobrecosto que implica la utilización de este sistema de contratos es básicamente la participación de Escribanos Públicos que certifiquen las firmas, el registro de los contratos (externos auditados) en la Bolsa de Cereales y Productos, y la eventual participación de la Cámara Arbitral de Cereales para resolver un potencial conflicto en materia de calidad del producto.

En el caso de los contratos internos, destinados a garantizar que los involucrados no vendan su miel por fuera del circuito y desabastezcan el sistema, el único costo es la participación de un Escribano Público que certifique la firma de cada productor. Podría decirse que a los valores actuales, y teniendo en cuenta un volumen mínimo de miel para armar un negocio conjunto, este costo es despreciable. Es decir, su incidencia sobre el costo de producción por kilo de miel no es significativa.

Figura 6. Funcionamiento del modelo propuesto



Fuente: elaboración propia

Distinto es el caso del sellado y registro del contrato en la Bolsa de Cereales y Productos. Este proceso involucra un impuesto provincial (Sellados) y un servicio

brindado por la entidad, consistente básicamente de realizar un análisis y seguimiento a los involucrados en el contrato. El costo completo se estima en un 12 por mil del valor del contrato y por lo general se divide en partes iguales entre los firmantes.

Suponiendo entonces esta situación, la parte vendedora, a su vez, debería dividirlo entre los apicultores que armaron el negocio conjunto, pagando proporcionalmente según la cantidad de miel aportada.

Respecto a la realización de análisis no obligatorios, esto implica, por un lado, el diseño y utilización de un sistema de gestión implementado a nivel de las salas de extracción. Cuantas más salas participen y lo utilicen, mayores posibilidades de negocios conjuntos habrá, ya que la intención del mismo es no solamente llevar un registro de la producción extraída y sus características, sino lograr conformar lotes de mayor volumen con características similares.

Este sistema no generaría sobre costo alguno. De uso gratuito para las salas de extracción que deseen sumarse a este modelo de comercialización conjunta, el mismo podría llegar a tener como erogación la inversión inicial del diseño del software. Sin embargo, es un gasto fácilmente evitable. Los profesionales de las universidades localizadas en el sudoeste bonaerense, a través de diversos programas que financian su participación para el desarrollo local y regional, podrían diseñarlo y gestionar su implementación. Por otro lado, no se requieren grandes esfuerzos de programación, ya que funcionaría como una única base de datos, con acceso por distintas vías (cada sala de extracción), con códigos de acceso individuales. Inclusive, hoy en día existen sistemas de archivos colaborativos que, aunque limitadamente, cumplirían una función similar.

Por otro lado, el otro componente de este ítem es la realización de análisis de calidad comercial para lograr diferenciar el producto. Principalmente, color y origen botánico⁶³.

Resulta difícil cuantificar el impacto de estas determinaciones en la rentabilidad de la empresa apícola. No es por falta de información sobre el valor de mercado de los análisis, sino por la forma de aplicación de los mismos en la producción, ya que en gran medida dependen del manejo y control que realice el apicultor. Cuando un apicultor lleva un registro escrito, ordenado y confiable de sus colmenas, basado en un protocolo de trabajo probado y aceptado, esto le permite garantizar la trazabilidad de su producción. Siendo así, será necesario realizar un análisis por lote extraído, sin importar la cantidad de colmenas ni el número de tambores obtenidos, ya que toda la

⁶³ Si bien es cierto que existen otras determinaciones en esta línea, las mismas sólo brindarían información al productor y no aportan demasiado para la búsqueda de sobreprecios.

producción del lote es homogénea. En cambio, si no dispone de dichos registros, será necesario realizar un análisis por tambor obtenido.

A modo de ejemplo: suponiendo un apiario de 50 colmenas con un rendimiento de 20 kilos por colmena, en total se extraen 1.000 kilos de miel, es decir, 3 tambores. El costo de las determinaciones, entonces, se triplica por el no uso de registros de manejo y trazabilidad.

Queda claro entonces que si no se llevan registros, el impacto de los análisis comerciales será el de 2 determinaciones (color y origen botánico) por tambor, lo cual es relativamente fácil de calcular. Llevándose registros, en cambio, seguramente se ahorrarán costos, pero la magnitud del ahorro dependerá del tamaño de los apiarios, y la cantidad de lotes llevados a extraer.

Por otro lado, los distintos laboratorios que realizan análisis apícolas no sólo cobran distintos precios sino que también ofrecen distintas alternativas, particularmente en materia de determinación de origen botánico. Existen algunas para conocer a grandes rasgos la composición polínica, mientras que otras son para certificar las categorías de monoflora, por ejemplo⁶⁴. Este hecho complica aún más la cuantificación del impacto económico de la propuesta, particularmente en este ítem.

Respecto a la tercerización de funciones, las capacidades profesionales necesarias para incursionar en la exportación directa, serían en principio: i) un especialista en comercio exterior; y ii) un especialista en logística. Podría agregarse un tercer profesional que coordine todas estas funciones e interactúe con los apicultores, aunque en el caso de cooperativas o grupos consolidados, bien podría ser su gerente o coordinador respectivamente. Para este análisis, entonces, no se tendrá en cuenta⁶⁵.

Por otro lado, resulta dificultoso establecer honorarios de los asesores en Comercio Exterior y Logística. En algunos casos se cobra por mes, en otros por contenedor, en otros por negocio concretado, etc. Claramente, para este tipo de negocios, un honorario mensual no sería lo más adecuado dado que si no hay continuidad garantizada, resultaría ineficiente.

Pero además, en el análisis de esta alternativa, surge un costo adicional y muy importante en cuanto a su magnitud: las determinaciones obligatorias a ser realizadas

⁶⁴ Una posible solución para optimizar este hecho sería establecer convenios con alguno de los laboratorios proveedores, no sólo para lograr un mejor precio, sino también para que a partir de una sola muestra tomada en la sala de extracción, se realicen todos los análisis deseados. Además, en materia de origen botánico, realizar el más sencillo y económico, y sólo en aquellas mieles con potencialidad de monofloralidad, realizar uno más profundo.

⁶⁵ Alternativamente, se puede considerar el costo de un ejecutivo que coordine las funciones, y eliminar la tercerización de un profesional en logística. En definitiva, el especialista en comercio exterior se torna imprescindible, acompañado por otro asesor, a conveniencia.

en la miel para exportar. Cuando los apicultores venden al exportador o su agente de compras, es este agente quien se ocupa de realizar las determinaciones, las cuales ya fueron (total o parcialmente) descontadas en el precio ofrecido al apicultor. Es más, si los resultados no son satisfactorios, pueden ser usados como elemento para disminuir el precio de compra.

d. Resultados esperados

¿Qué puede esperarse que suceda con la implementación de este modelo de comercialización conjunta? Cabe recordar que la mayor innovación de esta propuesta es su flexibilidad, frente a experiencias anteriores donde las rigideces estructurales generaban sobrecostos, diferencias internas, falta de compromiso y fracasos en el mediano plazo.

En primer lugar, es probable que se asista a una importante depuración en los esquemas asociativos actuales. Si bien persistirán grupos asociativos (formales o no) en materia de producción, defensa de intereses sectoriales, etc., sólo quedarán los verdaderamente interesados, comprometidos y formalizados para comercializar en conjunto.

En segundo lugar, se espera que los éxitos logrados produzcan un efecto contagio sobre el resto de la masa productiva: existen alternativas serias, pero sólo para productores serios. Quienes deseen permanecer en la informalidad podrán hacerlo, pero será imposible acceder a alternativas formales de comercialización. Las actitudes *free rider*, además de ser penalizadas desde lo contractual si ocurren, serán desestimadas desde lo social: nadie querrá que productores oportunistas integren sus grupos.

Tal vez lo más importante sea que se irá produciendo un cambio de mentalidad en cuanto a la rentabilidad esperada: ganancias menores pero más estables y prolongadas en el tiempo, antes que rentas por ventas de oportunidad en el corto plazo, sin continuidad. Esto sin duda implica potenciar el grado de empresarialidad de los productores, ya que necesitarán conocer y mejorar sus estructuras de costos, tender a la eficiencia, y tomar decisiones racionales.

Finalmente, desde el punto de vista de las políticas públicas, probablemente surjan intenciones de apoyo estatal para replicar estos esquemas. En este punto es muy importante que los involucrados estén muy atentos a que el sector público no quiera mostrar como un logro político a una iniciativa que surgió desde las bases y sin ayuda financiera del Estado. Por eso debería ser una premisa que cualquier tipo de ayuda o

apoyo estatal no se materialice bajo la forma de aportes monetarios sino en recursos humanos y técnicos puestos a disposición de estos emprendimientos asociativos conjuntos: desde el ámbito nacional, Fundación Exportar, Cancillería, INTI; y desde el ámbito local, UNS, UTN FRBB, INTA, etc. Cabe recordar que muchas experiencias que surgieron merced a subsidios estatales, al acabarse estos, fracasaron.

e. Simulación de beneficios

El objetivo de esta sección es intentar dimensionar los costos adicionales generados por la propuesta, a fin de determinar los sobrepuestos que se deben lograr para que se torne conveniente adoptarla. A su vez, se pretende analizar para qué nivel de rendimientos la propuesta tiene sentido.

Si bien no se planteó desde un inicio la viabilidad económica o no de las propuestas, sería importante conocer si existen barreras económicas a la adopción de las recomendaciones, es decir, si a pesar de que las mismas sortean los puntos críticos analizados, el justificativo de la no adopción tiene que ver con la rentabilidad de las explotaciones.

En la propuesta, la mayoría de los elementos aumentan los costos en el corto plazo, aunque cabe destacar que algunas de las acciones generarán menores costos de mediano y largo plazo (por vía de una mayor eficiencia). Todos estos aumentos de costos buscan tener un impacto en el precio logrado, es decir, se realizan con el objetivo de lograr sobrepuestos respecto a la situación actual.

En principio, la principal dificultad está en obtener datos de costos e ingresos fidedignos sobre las explotaciones apícolas. Para esto se recurrió a la Cámara de Apicultores Pampero (CAP), que realiza encuestas periódicas entre sus asociados para el monitoreo de su rentabilidad. A pesar del déficit de información interna que presentan los apicultores, las encuestas realizadas por la Cámara, y su procesamiento homogéneo, permiten tener alguna noción de las estructuras de costos básicas y los ingresos obtenidos según el rinde y el precio de venta.

El sistema de información de gestión empresarial de la CAP presenta diversos modelos productivos de referencia. Entre todos los disponibles, se seleccionó el de una explotación monoprodutora de miel, de una escala de 400 colmenas, no asociada a la CAP (aunque sí puede estarlo en otros esquemas, como por ejemplo

una cooperativa, grupo de Cambio Rural o centro de apicultores), y que no lleva registros de trazabilidad⁶⁶.

Según la última información disponible al mes de marzo de 2017, el cuadro de resultados de un productor del modelo seleccionado arrojó estos márgenes:

Tabla 16. Información económica del modelo productivo seleccionado

Variable		Unidad	Observaciones
Escala (colmenas)	400	colmenas	
Rendimiento	25	kg / col	
Precio	40	\$ / kg	
Capital	6.265	\$ / col	Fijo + Circulante
Costos operativos	904	\$ / col	
<i>Amortizaciones</i>	<i>300</i>	<i>\$ / col</i>	
<i>Insumos</i>	<i>330</i>	<i>\$ / col</i>	Incluye med., az., suplem., tamb. y comb.
<i>Servicios</i>	<i>140</i>	<i>\$ / col</i>	Incluye extracción y alquiler de campo
<i>Mano de obra</i>	<i>95</i>	<i>\$ / col</i>	Propia y contratada
<i>Impuestos</i>	<i>39</i>	<i>\$ / col</i>	IVA, Ganancias e IDCB (cheque)
Ingresos	1.000	\$ / col	por colmena
Margen bruto	96	\$ / col	por colmena
Margen bruto total anual	38.400	\$ / col	

Fuente: CAP

El cuadro de resultados está expresado en \$/col., razón por la cual es sensible a los cambios en los precios (particularmente de la miel, el producto vendido) y en los rendimientos. En el momento en que la CAP lo calculó (marzo de 2017) se registró un precio de la miel de \$40/kg y rendimientos promedio de 25 kg/col. Por otro lado, en esa misma fecha, el tipo de cambio era de \$15,75 por dólar, arrojando un precio de la miel en dólares de u\$s2,54 por kilo.

El primer paso, entonces, es expresar todos los costos en kilos de miel (siempre con el precio de referencia de \$40/kg) y encontrar el punto de equilibrio⁶⁷, es decir, la

⁶⁶ La pertenencia o no a la CAP, así como llevar registros de trazabilidad, tienen relevancia al momento de calcular el precio de algunos medicamentos, suplementos vitamínicos, tambores, etc.

cantidad de kilos que deben ser producidos y vendidos para poder cubrirlos. Obviamente, todo volumen adicional genera rentabilidad para la explotación.

Tabla 17. Resultados económicos del caso base

Precio	40,0
	Kgs de miel
Amortizaciones	7,5
Insumos	8,3
Servicios	3,5
Mano de obra	2,4
Impuestos	1,0
Total de costos (rinde equil.)	22,6
Rinde estándar	25,0
Resultado (en kilos)	2,4

Fuente: elaboración propia en base a CAP

Se observa en este modelo que los costos se cubren con un rinde de algo más de 22 kilos por colmena. Es decir, para el rinde promedio del modelo analizado (25 kg/col) el margen bruto es positivo pero exiguo.

i. Sensibilidad al precio. Caso base.

El siguiente cuadro muestra la sensibilidad del punto de equilibrio frente a cambios en el precio de la miel. El mismo expresa la cantidad de kilos por colmena que necesita cosechar un apicultor para cubrir sus costos.

Como se puede apreciar, con un precio de \$30/kg de miel, el productor recién cubre sus costos si sus rindes superan los 30,2 kilos por colmena. Contrariamente, con \$50/kg de miel, sólo necesita 18,1 kilos por colmena para estar en equilibrio.

⁶⁷ En este punto, cabe mencionar que se realizará un análisis de costos a un nivel muy básico, al igual que el cálculo del punto de equilibrio. El objetivo de este análisis está centrado en encontrar la sensibilidad a las variables críticas y a determinar en términos genéricos bajo qué condiciones las propuestas son aplicables.

Tabla 18. Sensibilidad al precio del caso base.

Variable	Unidad			
Precio de la miel	\$/Kg	30,0	40,0	50,0
Rinde de equilibrio	Kg/col	30,2	22,6	18,1
Rinde estándar	Kg/col	25,0	25,0	25,0
Margen bruto	Kg/col	-5,2	2,4	6,9

Fuente: elaboración propia en base a CAP

Expresado en otros términos, un apicultor del modelo elegido (rinde de 25 kg/col) obtiene rentabilidad con un precio superior a los \$36,20/kg.

Teniendo en cuenta el valor del dólar en el momento en que fueron calculados los resultados, el precio de la miel obtenido por los productores fue de u\$s 2,54 /kg. Este puede ser considerado un precio para nada despreciable por los productores, en referencia a su valor histórico. Sin embargo, uno de los principales problemas es la alta variabilidad en el tiempo. Los apicultores encuentran dificultoso garantizarse un precio similar (aunque sea levemente inferior) en temporadas futuras.

ii. Sensibilidad al rinde. Caso base.

El siguiente cuadro muestra la sensibilidad del punto de equilibrio frente a cambios en el rinde por colmena. El mismo indica el resultado que obtiene el apicultor, en kilos de miel por colmena, al precio estándar, suponiendo una variación del rendimiento del 25%.

Tabla 19. Sensibilidad al rinde del caso base.

Variable	Unidad			
Precio de la miel	\$/Kg	40	40	40
Rinde de equilibrio	Kg/col	22,6	22,6	22,6
Rinde estándar	Kg/col	18,8	25	31,3
Margen bruto	Kg/col	-3,9	2,4	8,7

Fuente: elaboración propia en base a CAP

Nótese que los resultados (margen bruto) son más sensibles a los rendimientos que a los precios en el caso de un incremento, y al revés en el caso de una disminución. Es decir, se logra mejor margen con un 25% más de rinde que de precio, y se pierde menos cuando cae el rinde un 25% que si lo hace el precio⁶⁸.

iii. Incorporación de elementos de la propuesta

A continuación se cuantificarán los elementos de la propuesta, incorporándolos en el caso base y analizando finalmente su sensibilidad a precios y rindes. La incorporación de estos elementos generará costos incrementales en el corto plazo, aunque cabe destacar que su objetivo es que en el mediano o largo plazo, mejore los ingresos por vía de un precio más alto y estable.

Cada uno de los elementos se analizará separadamente, y luego, se hará un ejercicio de simulación combinando todos. Esto responde justamente a que uno de los elementos de la propuesta es la diversificación comercial.

1. Sistema de contratos

Como se explicó en la sección correspondiente, una de las innovaciones propuestas tiene que ver con la utilización de un sistema de contratos, tanto internos con garantes cruzados como externos auditados. El objetivo es eliminar la incertidumbre en la provisión del producto, y garantizar las condiciones de venta.

A modo de ejemplo, se analizará un negocio de venta de un contenedor compuesto por 60 tambores, sumando un total de 20 toneladas. Según el modelo analizado, cada productor puede producir un máximo de 10.000 kilos (400 colmenas a un rendimiento promedio de 25 kilos por colmena). De esta manera, se necesitan 2 apicultores para completar el contenedor. Tomando como referencia el precio de \$40/kg, el embarque está valorizado en \$800.000, y el costo de Sellados y Registro en la BCP se estima en \$9.600. Esto implicaría asumir \$4.800 cada parte; por lo que los 2 apicultores vendedores, a su vez, deben aportar \$2.400 cada uno. Esto representa 2,4 kg/col.

Bajo estas circunstancias, se agrega un sobre costo de 2,4 kilos de miel por colmena a los 22,6 kilos originales. Vale decir que la producción de equilibrio es de 25 kilos por colmena.

⁶⁸ En párrafos posteriores se analizará la conveniencia de concentrarse en lograr mejor precio o mayor rinde.

Tabla 20. Resultados económicos incorporando comercialización por contratos

Variable	Unidad	
Precio de la miel	\$/Kg	40,0
Rinde de equilibrio	Kg/col	25,0
Rinde estándar	Kg/col	25,0
Margen bruto	Kg/col	0,0

Fuente: elaboración propia en base a CAP

Obviamente estos guarismos empeoran si el total del registro del contrato fuera abonado por los apicultores vendedores. Por lo tanto, se identifica aquí uno de los principales problemas con este ítem de la propuesta: la aceptación por parte de los compradores del registro del contrato, y la asunción de parte del costo. Esto sucede básicamente porque no es una práctica habitual.

Lo mismo sucede con la participación de la Cámara Arbitral de Cereales para resolver conflictos en caso de que existan. En primera instancia, su participación debe ser consensuada por las partes e incluida en el contrato externo. En caso de discrepancias acerca de la calidad del producto, los servicios de la Cámara cuestan un 3% del valor del contrato, a cargo de la parte que fallaron en contra. Vale decir que una contienda perdida por los apicultores vendedores modifica sustancialmente los costos, además de no recibir el precio pactado.

Por otro lado, y tal como se mencionó en el párrafo precedente, una dificultad no menor es lograr la aceptación de la Cámara como árbitro de un conflicto. Este hecho, habitual y primera opción en la comercialización de cereales, posiblemente sea altamente cuestionado en la comercialización de miel, principalmente en ventas al exterior⁶⁹.

2. Diferenciación mediante análisis no obligatorios

Otro de los ítems propuestos se relaciona con la realización de algunas determinaciones analíticas no obligatorias, con el objetivo de poder diferenciar toda la miel que pasan por una sala de extracción comunitaria (o individual). De esta manera,

⁶⁹ Aquí sería importante presentar un plan gradual de incorporación y aceptación de la Cámara Arbitral para que lentamente se la vaya identificando como un actor serio y usualmente aceptado para administrar conflictos en el sudoeste bonaerense.

se podrían armar lotes para comercialización conjunta, tanto para exportación (directa o vía exportadores) como para el mercado interno (a granel o fraccionada).

Se pasará a cuantificar en la medida de lo posible el impacto de las determinaciones. Se tomarán los precios a valor dólar para los análisis de color y origen botánico, provistos por un importante y conocido laboratorio ubicado en la ciudad de Buenos Aires: u\$d 20 por muestra para realizar determinación de color, y u\$d 40 por muestra para determinación de origen botánico⁷⁰.

Un primer análisis podría realizarse suponiendo que no se llevan registros de campo, motivo por el cual se debe analizar una muestra por tambor. Esta propuesta, claramente ineficiente como se explicó anteriormente, arroja los siguientes resultados:

Tabla 21. Resultados económicos incorporando análisis no obligatorios (sin registros de campo)

Variable	Unidad	
Precio de la miel	\$/Kg	40,0
Rinde de equilibrio	Kg/col	24,4
Rinde estándar	Kg/col	25,0
Margen bruto	Kg/col	0,6

Fuente: elaboración propia en base a CAP

Por el contrario, si el apicultor considerado en este modelo llevase registros de campo, se podría suponer que su costo se reduce a un tercio del original (según lo ejemplificado en párrafos precedentes).

En definitiva, las conclusiones que se pueden extraer en este apartado son claras. Por un lado, un manejo ordenado, bajo protocolo y con registros ahorra costos (y sobrecostos, como sería este caso). Y por otro lado, el margen es bastante exiguo, motivo por el cual es fundamental encontrar un sobreprecio que lo compense.

⁷⁰ Aquí se puede trabajar, a través de convenios, sobre un importante ahorro de costos en virtud de la oferta de determinaciones de laboratorios regionales. Incluso algunos de ellos pertenecen a universidades y otros al propio INTA.

**Tabla 22. Resultados económicos incorporando análisis no obligatorios
(con registros de campo)**

Variable	Unidad	
Precio de la miel	\$/Kg	40,0
Rinde de equilibrio	Kg/col	23,2
Rinde estándar	Kg/col	25,0
Margen bruto	Kg/col	1,8

Fuente: elaboración propia en base a CAP

3. Tercerización de funciones para la exportación directa

Otro de los aspectos propuestos tiene que ver con la exportación directa, pero realizando una delegación de funciones en distintos especialistas. La lógica de este punto consiste en que asumir las cooperativas o grupos asociativos tareas específicas para las cuales no están calificados, puede resultar, aunque más económico, infructuoso. Por lo tanto, el ahorro de costos redunda en ineficacia.

Según el modelo analizado, la producción máxima de un apicultor sería de 10 mil kilos (400 colmenas con un rinde promedio de 25 kg cada una). Es decir que un contenedor se puede lograr con la producción total de 2 apicultores.

Por tanto, según las consultas realizadas, y tomando como base de cálculo un contenedor de miel para exportación directa en la fecha tomada como base del cálculo (marzo de 2017), costos asociados razonables podrían ser los siguientes:

Tabla 23. Estimación de costos de tercerización de funciones.

Costo asociado	\$ / contenedor
Profesional de Comercio Exterior	10.000
Profesional de Logística	10.000
Flete y seguro hasta Puerto Bs. As.	30.000

Fuente: elaboración propia en base a CEMSOB

Pero además, en el caso de exportación directa, el costo de las determinaciones obligatorias deberá ser asumido por el grupo exportador. Según las consultas realizadas, el combo de determinaciones de inocuidad ronda los 900 dólares por contenedor⁷¹, es decir, algo más de 14.000 pesos al tipo de cambio de esa fecha.

Teniendo en cuenta todos los sobrecostos de esta alternativa, el cuadro de resultados quedaría como sigue:

Tabla 24. Resultados económicos incorporando tercerización de funciones.

Variable	Unidad	
Precio de la miel	\$/Kg	40,0
Rinde de equilibrio	Kg/col	24,6
Rinde estándar	Kg/col	25,0
Margen bruto	Kg/col	0,4

Fuente: elaboración propia en base a CEMSOB

En conclusión, al precio base, los sobrecostos prácticamente eliminan la utilidad.

iv. Comercialización diversificada

Un nuevo análisis podría realizarse combinando las alternativas. Es decir, suponiendo que el productor destina una proporción de la miel cosechada en una temporada al armado de negocios puntuales (con otros apicultores) en cada una de las líneas propuestas.

Se supondrá en este caso que, llevando el apicultor registros de campo, organiza la comercialización de su producto destinando un 25% a cada alternativa, como muestra la tabla correspondiente.

A esta combinación diversificada se le aplicará, entonces, un nuevo análisis de sensibilidad al precio.

⁷¹ Este costo podría incluso aumentar en caso de apicultores que no lleven registros de trazabilidad.

Tabla 25. Estructura propuesta para la comercialización diversificada.

Alternativa	% comprometido
Venta tradicional a un agente de compra de un exportador	25%
Exportación directa de un contenedor, a granel sin diferenciar, tercerizando funciones	25%
Venta a mercado interno o externo de miel a granel diferenciada por color y origen botánico	25%
Venta a un agente de compra de un exportador utilizando sistema de contratos	25%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 26. Sensibilidad al precio de la comercialización diversificada.

Precio	30,0	40,0	50,0
	Kgs de miel	Kgs de miel	Kgs de miel
Amortizaciones	10,0	7,5	6,0
Insumos	11,0	8,3	6,6
Servicios	4,7	3,5	2,8
Mano de obra	3,2	2,4	1,9
Impuestos	1,3	1,0	0,8
Total de costos	30,2	22,6	18,1
Rinde estándar	25,0	25,0	25,0
Resultado (en kilos)	-5,2	2,4	6,9
Sobrecostos venta tradicional	0,0	0,0	0,0
Sobrecostos exportación directa + tercerización	0,7	0,5	0,4
Sobrecostos diferenciación	0,2	0,1	0,1
Sobrecostos venta tradicional + contratos	0,6	0,6	0,6
Total de costos	31,6	23,9	19,2
Rinde estándar	25,0	25,0	25,0
Resultado (en kilos)	-6,6	1,1	5,8

Fuente: elaboración propia en base a CAP y CEMSOB

Un primer resultado interesante es que al precio estándar, no sólo se mantiene una rentabilidad positiva, sino que además, la misma supera a tres de las alternativas anteriores en forma individual (contratos, tercerización y análisis no obligatorios sin registros).

Por otro lado, la diversificación disminuirá el riesgo total de la comercialización, y permitirá la posibilidad de obtener diferentes sobrepuestos.

Sin embargo, es necesario también mencionar que al diversificar se logrará un menor volumen individual para cada negocio, haciendo más necesaria la acción colectiva.

Un experimento adicional consistió en testear la sensibilidad de la comercialización combinada al rendimiento por colmena, siempre al precio estándar. A continuación se presentan los resultados:

Tabla 27. Sensibilidad al rinde de la comercialización diversificada.

Precio	40,0	40,0	40,0
	Kgs de miel	Kgs de miel	Kgs de miel
Amortizaciones	7,5	7,5	7,5
Insumos	8,3	8,3	8,3
Servicios	3,5	3,5	3,5
Mano de obra	2,4	2,4	2,4
Impuestos	1,0	1,0	1,0
Total de costos	22,6	22,6	22,6
Rinde estándar	18,8	25,0	31,3
Resultado (en kilos)	-3,9	2,4	8,6
Sobrecostos venta tradicional	0,0	0,0	0,0
Sobrecostos exportación directa + tercerización	0,5	0,5	0,5
Sobrecostos diferenciación	0,1	0,1	0,1
Sobrecostos venta tradicional + contratos	0,6	0,6	0,6
Total de costos	23,9	23,9	23,9
Rinde estándar	18,8	25,0	31,3
Resultado (en kilos)	-5,1	1,1	7,4

Fuente: elaboración propia en base a CAP yCEMSOB

En este caso se observa que con un incremento en los rendimientos del 25%, se logra un margen mayor que con un incremento del 25% en el precio. Por lo tanto surge una pregunta crucial para el apicultor: ¿es conveniente buscar un sobreprecio o aumentar el rendimiento?

Cada una de estas vías de acción, analizadas por separado, tiene ventajas y desventajas. Buscar un mayor precio puede implicar despegarse de la identificación del mercado de *commodities*⁷² con la convicción de que es posible ofrecer un producto diferenciado, o bien mantenerse en dicha estructura pero eliminando intermediarios. Posiblemente sea un camino más largo debido a que se deben romper los paradigmas comerciales actuales, aunque no imposible porque de hecho se han relevado experiencias positivas.

Por su parte, buscar un mayor rendimiento se enmarca en las acciones tendientes a lograr eficiencia y aumentar los ingresos por vía de la cantidad, dado que el precio no lo puede fijar el productor. El conocimiento de la actividad, un manejo adecuado y una férrea gestión de costos pueden lograr este objetivo, aunque es menester remarcar que el factor climático puede convertirse en limitante.

Como sea, cualquiera de las estrategias implica acciones conscientes y deliberadas por parte de los productores, falencia que por lo general adolecen las explotaciones apícolas más pequeñas, no solamente en el sudoeste bonaerense sino en todo el país.

v. Casos reales de obtención de sobreprecios

Los casos regionales estudiados (CEMSOB y CAP) plantearon distintas estrategias y han obtenido resultados diferentes, que si bien no son estrictamente comparables, permiten vislumbrar los sobreprecios que se pueden obtener.

El primero estuvo orientado desde un inicio a la exportación (como su nombre lo indica), y el segundo, a una estrategia de diferenciación en el mercado interno para luego incursionar en los mercados externos⁷³.

Un documento oficial de CEMSOB (2016) indica:

Transcurridos estos 3 años y medio de ejecución del proyecto, y habiendo concretado tres operaciones de exportación de 1 contenedor cada una, se puede

⁷² Des-commoditización, como explica Estrada (2014).

⁷³ Al momento de escribir esta tesis, aún no lo han hecho.

afirmar que se ha alcanzado dicho objetivo de mejorar la rentabilidad. El siguiente cuadro es una síntesis ilustrativa de tal afirmación.

Tabla 28. Sobreprecios obtenidos por CEMSOB.

Fecha	FOB x Kg	Precio M. Interno	Precio CEMSOB	Diferencia
Dic 2014	USD 4,01	27 pesos x Kg	28 pesos x Kg	+ 1 peso (4%)
Mar 2015	USD 4,01	25,50 pesos x Kg	28,10 pesos x Kg	+ 2,60 pesos (10%)
May 2016	USD 2,41	18 pesos x Kg	25,60 pesos x Kg	+ 7,60 pesos (42%)

Fuente: CEMSOB

La columna “Precio Mercado Interno” indica el precio promedio mensual pagado por acopiadores en mercado interno. La columna “Diferencia” es la que claramente muestra el sobreprecio logrado por la exportación directa de la miel. En términos porcentuales, representan 4%, 10% y 42% respectivamente.

Varias cuestiones se pueden comentar acerca de estos datos. Por un lado, la trayectoria creciente en el tiempo. En segundo término, se observa el mayor sobreprecio justamente cuando el precio de la miel disminuyó sensiblemente. Por último, es notable la menor dispersión de los precios obtenidos que aquellos que se hubieran recibido en el mercado interno.

Queda claro, finalmente, que no se puede dejar de tener en cuenta el factor tiempo. Es evidente que para haber logrado el sobreprecio del 42%, los años anteriores debieron asumir errores e ineficiencias. Nuevamente, los logros no aparecen en el corto plazo.

Respecto a la experiencia de la CAP, entrevistas mantenidas con las autoridades de la Cooperativa de Trabajo, revelaron que los sobreprecios logrados por los apicultores de la Cámara fueron diferentes a los de CEMSOB.

En primera instancia, para 2016 se observan sobreprecios mayores que en el caso anterior, aunque según la entrevista, con volúmenes más reducidos. De hecho, las autoridades del proyecto CAP manifestaron concretamente la necesidad de incrementar el volumen de miel a comprar. Por otro lado, se observa en 2017 una disminución del sobreprecio, consistente con lo sucedido en el caso anterior a precios mayores.

Tabla 29. Sobreprecios obtenidos por CAP

Fecha	Destino	Precio Acopiador	Precio CAP	Diferencia
2016	Mercado interno	18 pesos x Kg	30 pesos x Kg (más devolución del tambor)	+ 12 pesos (67%)
2017	Mercado interno	31 pesos x Kg	40 pesos x Kg (más devolución del tambor)	+ 9 pesos (29%)

Fuente: CAP

vi. Interpretación de los resultados obtenidos

A lo largo de este apartado se intentó, de manera muy básica y con valores aproximados, simular los resultados de los costos y beneficios por la aplicación de las propuestas de la sección anterior. La pregunta clave que guió el análisis fue: ¿existen barreras económicas para la adopción de los ítems propuestos, pese a que desde el punto de vista teórico subsanan la falta de eficiencia y sustentabilidad en el tiempo en la comercialización conjunta?

En base a la información reunida, la principal conclusión que se puede obtener es que en el corto plazo, los productores no notarían una mejoría en su rentabilidad, sino todo lo contrario. Esto podría inducir entonces a mantener el status quo en lugar de enfocarse en nuevas alternativas.

Sin embargo los incipientes resultados logrados por las experiencias de CEMSOB y CAP permiten suponer que con un objetivo común, una gestión empresarial apropiada, y persistencia en el tiempo, los resultados se logran.

Lo importante en este proceso es entender que la eficiencia individual ayuda notablemente al logro de los resultados. Como ejemplo se puede tomar el caso de los costos adicionales que surgen si no se llevan registros de campo. Pero también se puede mencionar que sin un adecuado control sobre las erogaciones, nunca se sabrá si realmente la rentabilidad mejora o no.

Por otro lado, la gama de posibilidades de negocios que brinda el sistema de conexión de salas de extracción y análisis no obligatorios es crucial dado que se puede diversificar notablemente el riesgo. Como cada apicultor es una empresa distinta, deberá analizar qué negocio le conviene encargar, con quiénes, y cuánto volumen está dispuesto a comprometer.

El aspecto más difícil de lograr es el registro de contratos y el arbitraje de la Cámara Arbitral de Cereales. No tanto por los costos, sino por la falta de costumbre en el mercado de la miel. Paradójicamente, estas herramientas, que protegen a ambas partes en la comercialización, no son fácilmente aceptadas por los compradores (acopios y exportadores), lo que indica que claramente prefieren una comercialización más informal, desbalanceada y de corto plazo antes que negocios con visión de futuro.

Finalmente, resta mencionar que es interesante observar que los dos modelos que más han avanzado en el sudoeste bonaerense poseen elementos que, replicados, compartidos y aumentados, pueden mejorar notablemente la performance global de la apicultura regional y por ende de muchos productores pequeños y medianos: principalmente, el *expertise* en comercio exterior, de la mano de especialistas (CEMSOB) y la diferenciación para lograr insertarse en el mercado interno con un producto *premium* fraccionado (CAP). Es decir, sin necesidad de fusionarse o disputar el liderazgo de los modelos, generarían alternativas conjuntas para que el total de productores que desee involucrarse conscientemente en alguno de estos esquemas, pueda hacerlo.

PARTE V. CONSIDERACIONES FINALES

El desarrollo de la actividad apícola en el sudoeste bonaerense es de larga data, así como los estudios e investigaciones en temas de producción y comercialización, principalmente desde instituciones como el INTA y las Universidades Nacionales presentes en la región. El camino recorrido y los avances logrados en materia productiva no han tenido su correlato en el terreno comercial, sobre todo desde el punto de vista de derramar el beneficio de la actividad principalmente en la base productiva, volátil e informal.

La región bajo estudio se identifica con una base predominantemente agropecuaria, con características climáticas y edáficas relativamente desfavorables, y poblaciones que demandan mayores niveles de desarrollo por no concentrarse en los grandes centros urbanos.

Todo el proceso que implicó este trabajo de tesis ha permitido arribar a las siguientes conclusiones:

- La actividad apícola, ampliamente difundida en el interior del sudoeste bonaerense, es en muchos casos el sostén de las economías familiares frente a situaciones recesivas en el sector agropecuario.
- A nivel ambiental, más que concluir que es una actividad económica amigable con el medioambiente por no contaminar, los expertos afirman que es incluso correctiva y reparadora del entorno por su aporte a la biodiversidad y la polinización.
- El negocio mundial de la miel posee características de un mercado de commodities: se comercializa un producto relativamente estandarizado, y una vez adquirido, se le agrega valor en destino. Esto revela las dificultades de comercializar en el exterior productos diferenciados. A nivel mundial, Argentina es uno de los protagonistas en el mercado mundial, en el rol de colocador de importantes saldos exportables (por alta producción y bajo consumo interno), aunque las oscilaciones en su producción le han hecho perder posiciones relativas.
- En las entrevistas, como elementos claves de la dificultad de avanzar hacia modelos conjuntos que aborden la faz comercial, se identificaron la idiosincrasia de las personas (falta de cooperación y solidaridad), y también la falta de formación e información para llevar adelante un esquema asociativo.

- Por su parte, en el análisis de casos exitosos se identificaron como factores claves al apoyo estatal y la articulación institucional, el compromiso y liderazgo de sus integrantes, la visión y objetivos en común, la actitud de trabajo, el acompañamiento de un buen técnico o asesor, un grado importante de profesionalización de los servicios, y una alta dosis de gestión empresarial. En los fracasos analizados se destacaron el personalismo en la conducción, esquemas organizacionales “de arriba hacia abajo”, e ineficiencias en las finanzas (principalmente por gastos excesivos y despilfarros).
- La propuesta presentada sortea los puntos críticos encontrados, lo cual, en primera instancia, permitiría suponer que las probabilidades de éxito de un modelo conjunto que aborde la faz comercial aumentan sustancialmente.
- Realizada una sencilla simulación económica, una primera conclusión a la que se arribó es que en el corto plazo, los productores no notarían una mejoría en su rentabilidad, sino todo lo contrario. Esto podría inducir entonces a mantener el *status quo* en lugar de enfocarse en nuevas alternativas. Sin embargo los incipientes resultados logrados por las experiencias de CEMSOB y CAP permiten suponer que con un objetivo común, una gestión empresarial apropiada, y persistencia en el tiempo, los resultados se logran. En otras palabras, es una propuesta orientada al mediano y largo plazo.
- En dicha simulación, nuevamente se destaca la importancia que cobra la eficiencia individual para el logro de los resultados. Se refuerza entonces la necesidad de mejorar del grado de empresarialidad.
- Adicionalmente, la gama de posibilidades de negocios que brindaría el sistema propuesto de conexión de salas de extracción y análisis no obligatorios es crucial dado que se puede diversificar notablemente el riesgo. En este caso, el grado de empresarialidad y el enfoque de mediano y largo plazo se combinan para disminuir la incertidumbre y el riesgo.
- Es menester reconocer que el aspecto más difícil de lograr sea quizás el registro de contratos y el arbitraje de la Cámara Arbitral de Cereales. No tanto por los costos, sino por la falta de costumbre en el mercado de la miel (de alta informalidad) y el poder de mercado oligopsónico ejercido desde los exportadores hacia la masa productiva.
- Sea como fuere, la iniciativa de implementación debe partir desde el sector privado, básicamente desde los productores. En varias de las experiencias mencionadas en el estudio de casos, sobre todo en las que fracasaron, hubo

más interés en generar estructuras asociativas por parte del sector público que de los mismos productores, lo cual hizo perder sustento a cada iniciativa.

En cuanto a las recomendaciones, se destacan las siguientes:

- Es imperioso trabajar fuertemente sobre el grado de empresariedad del segmento de pequeños y medianos apicultores, desde lo individual y desde lo grupal. Adicionalmente, y como parte de este aspecto, se pretende que ellos mismos definan en qué tipo de mercado se insertarán sus propuestas de comercialización conjunta (commodities o specialities) ya que las acciones a llevar adelante serán sustancialmente diferentes.
- Se requiere subsanar de manera urgente la carencia de información para la toma de decisiones (públicas o privadas), la cual deberá ser revertida mediante acciones conjuntas entre los actores involucrados, ya que atenta contra cualquier tipo de estrategia de desarrollo de la actividad a nivel individual o del sector a nivel conjunto.
- Se sugiere tener en cuenta los aportes de las teorías de la acción colectiva (Olson) y de contratos (Hart y Holmström), ya que las mismas exhiben aspectos que aumentan las probabilidades de éxito. Por ejemplo, conveniencia de grupos reducidos, reglamentaciones internas determinadas mediante el consenso, sistemas de incentivos para participar de un grupo, y aspectos a tener en cuenta a la hora de tercerizar funciones.
- Desde el Estado, se propone asumir un rol que consista básicamente en acompañar y facilitar, idealmente, con servicios más que con dinero. La diversidad de profesionales de las Universidades Nacionales presentes en territorio posee capacidades claves para el desarrollo del sector a través de la propuesta generada.

Se espera que esta tesis contribuya en tal sentido, al menos como disparador de ideas y críticas constructivas, no sólo para posicionar a la apicultura del sudoeste bonaerense en los primeros puestos de innovación organizacional, sino fundamentalmente para mejorar la calidad de vida de los habitantes de una región postergada en cuanto a su desarrollo económico, tanto por cuestiones climáticas como por políticas centralistas implementadas durante décadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarez A., Maldonado L. & Bedascarrasbure E. (2005). Desarrollo de un Sistema de Aseguramiento de Calidad para modelos asociativos apícolas. INTA EEA Famaillá. Tucumán, Argentina.
- Aranzandi del Cerro, J. (2001). Empresarialidad, creatividad y ética. *Papeles de Ética, Economía y Dirección* N° 6. Recuperado de <http://www.eticaed.org/1.Aranzadi01.pdf>.
- Bedascarrasbure, E. & Dini, C. (2004). La Apicultura como herramienta de desarrollo del Noroeste Argentino. *Primer Simposium Mundial Cooperativismo y Asociatividad de Productores Apícolas.*, Mendoza, Argentina.
- Bonnal, P., Bosc, P. M., Díaz, J. M. & Losch, B. (2003). "Multifuncionalidad de la agricultura" y "Nueva Ruralidad". ¿Reestructuración de las políticas públicas a la hora de la globalización? *Seminario Internacional El Mundo Rural: Transformaciones y Perspectivas a la luz de la Nueva Ruralidad.* Universidad Javeriana, CLACSO, REDCAPA. Bogotá, Colombia.
- Cámara de Apicultores Pampero. Cooperativa de Trabajo Apícola Pampero Ltda. (2014). Consolidación de un proceso de innovación tecnológica, organizacional e institucional para desarrollar la apicultura en el sudoeste bonaerense. Bahía Blanca, Argentina.
- Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca (2000). Economía regional: producción y comercialización de miel. *Indicadores de Actividad Económica* N°48. Recuperado de www.creebba.org.ar.
- Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca (2002). Apicultura y asociativismo. *Indicadores de Actividad Económica* N°65. Recuperado de www.creebba.org.ar.
- Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca (2003). Análisis de la producción de miel bajo protocolo. *Indicadores de Actividad Económica* N°70. Recuperado de www.creebba.org.ar.
- Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca (2003). Esquemas asociativos para pymes regionales. *Indicadores de Actividad Económica* N°66. Recuperado de www.creebba.org.ar.

- Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca (2003). Las empresas apícolas regionales. *Indicadores de Actividad Económica* N°68. Recuperado de www.creebba.org.ar.
- Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca (2003). La exportación de miel por el puerto local. *Indicadores de Actividad Económica* N°71. Recuperado de www.creebba.org.ar.
- Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca (2005). La rentabilidad de la apicultura. *Indicadores de Actividad Económica* N°80. Recuperado de www.creebba.org.ar.
- Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca (2006). Comercialización apícola: cambios y tendencias. *Indicadores de Actividad Económica* N°86. Recuperado de www.creebba.org.ar.
- Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca (2006). La gestión de la empresa apícola. *Indicadores de Actividad Económica* N°87. Recuperado de www.creebba.org.ar.
- Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca (2007). Experiencias asociativas en la apicultura regional. *Indicadores de Actividad Económica* N°93. Recuperado de www.creebba.org.ar.
- CFI, INTA, CREEBBA y UNCPBA (2003). Caracterización de la actividad apícola y formulación de estrategias productivas en el ámbito del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires. Bahía Blanca, Argentina.
- Crisanti, P. (2010). *Redes sociotécnicas en torno al aseguramiento de la calidad de la miel en Villarino y Patagones*. (Tesis de Magister en Procesos Locales de Innovación y Desarrollo Rural sin publicar). Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.
- De Yong, A. (2009). El sistema productivo apícola del sur de Córdoba: ¿un SIAL? *Seminario Taller de la Red SIAL Argentina*. Oberá, Argentina.
- Dichiara, R. O. (2005). *Economía Industrial, conceptos y aplicaciones*. Bahía Blanca: EdiUNS.
- Diez, J. y Gutiérrez, R. (comp) (2009). *Acción colectiva, innovación y planificación del desarrollo*. Bahía Blanca: EdiUNS.
- Dirección de Estadísticas Económicas de la Provincia de Buenos Aires (2007). *Producto Bruto Geográfico. Desagregación municipal. Año 2003*. La Plata,

Argentina.

Recuperado

de

<http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/pbgdesagrmuni.pdf>.

Dirección Nacional de Alimentos (2007). Introducción al sector apícola. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. Buenos Aires, Argentina.

EEA INTA Bordenave (2012). Proyecto CAP: Cooperativa de Trabajo Apícola Limitada. Bordenave, Argentina.

Estrada, M. E. (2004). Complejos productivos basados en recursos naturales y su incidencia en el desarrollo regional: Potencialidad del Complejo Apícola en el Sudoeste Bonaerense. *Anales del Primer Congreso Regional de Economistas Agrarios - XXXV Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria*. Mar del Plata, Argentina.

Estrada, M. E. (2005). Cooperativismo apícola: ¿estrategia en crisis o necesidad renovada? *Actas de las IV Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales, Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Buenos Aires*. Buenos Aires, Argentina.

Estrada, M. E. (2006). El complejo apícola en el sudoeste bonaerense. Perfil de los agentes y formas de coordinación. En "Complejos productivos y desarrollo territorial", Compiladores: S. Gorenstein y V. Viego. Bahía Blanca: EdiUNS.

Estrada, M. E. (2014). *Rasgos de la Territorialización en Complejos Productivos No Tradicionales Basados en Recursos Naturales. La Apicultura en el Sudoeste Bonaerense*. (Tesis de Doctor en Geografía sin publicar). Universidad Nacional del Sur. Bahía Blanca, Argentina.

Fournier, S. y Muchnik, J. (2012). El enfoque "SIAL" (Sistemas Agroalimentarios Localizados) y la activación de recursos territoriales. *Agroalimentaria*, vol. 18, núm. 34, pp. 133-144. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.

Garimanno, B. (2010). *Consortios de Exportación: una alternativa estratégica para exportar miel*. (Tesis de Grado sin publicar). Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.

Garzon, J. M. & Young, M. (2016). La actividad apícola en Córdoba. Aspectos básicos y potencial productivo. IERAL. Ministerio de Agricultura y Ganadería de Córdoba. Córdoba, Argentina. Recuperado de http://magya.cba.gov.ar/upload/Monitor_Sector_Apicola.pdf

González Mejía, J. M. & Rosero Aguilar, M. L. (2011). Análisis de estructura, conducta y desempeño del subsector de la confitería en el área metropolitana de Cali

- 2002-2010. *Entramado*, vol. 7, Nº 2, julio-diciembre, 2011, pp. 72-84. Universidad Libre. Cali, Colombia.
- Gorenstein, S., Gutiérrez, R. & Barbero, A. (2000). El asociativismo agrario en la Argentina: los senderos de reconversión de las cooperativas agropecuarias pampeanas. *X World Congress of Rural Sociology - XXXVIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural*. Rio de Janeiro, Brasil.
- Goslino, M. (2011) Herramientas de eficiencia en la apicultura: los sistemas de gestión empresarial. *42º Congreso Internacional de Apicultura Apimondia 2011*. Buenos Aires, Argentina.
- Goslino, M. (2011). El paradigma E-C-D aplicado a la apicultura en el sudoeste bonaerense. V CNEPE. Bahía Blanca, Argentina.
- Goslino, M. *et al* (2011). Identificación de logros en grupos apícolas del Centro-Oeste de la Provincia de Buenos Aires. *42º Congreso Internacional de Apicultura Apimondia 2011*. Buenos Aires, Argentina.
- IICA, CIRAD (2013) Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), una nueva visión de gestión territorial en América Latina: experiencias en territorios de Argentina, Costa Rica, Ecuador y México. Ciudad de México, México.
- Mielgo, P. (2004). *Microemprendimientos productivos corporativos. Una opción para generar empleo y empresas rentables en el partido de Bahía Blanca*. (Tesis de Magister en Administración sin publicar). Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.
- Mogni, F. (2008) *Restricciones y limitaciones a diseños organizacionales alternativos en la apicultura argentina*. (Trabajo de Intensificación sin publicar). Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Mogni, F. *et al* (2009). Sustainable Development in Food and Agribusiness: Application of the Theoretical Model to the Argentine Beekeeping Sector. *VII International PENSA Conference*. San Pablo, Brasil.
- Muchnik, J. (2006). Sistemas Agroalimentarios Localizados. *Primeras Jornadas sobre Competencias en el Desarrollo Rural*, INTA-UNS. Bahía Blanca, Argentina.
- Olson, M. (1992). *La lógica de la acción colectiva*. Ciudad de México: Limusa.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2005). La apicultura y los medios de vida sostenibles. *Dirección de Sistemas*

de Apoyo a la Agricultura. Roma, Italia. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/008/y5110s/y5110s00.htm>.

Real Ortellado, M. (2004) La apicultura en La Pampa. Una contribución al conocimiento de la actividad apícola en La Pampa hasta el año 2001. INTA EEA Anguil. Publicación de Divulgación Técnica N°85. Anguil, Argentina.

Subsecretaría de Alimentos y Bebidas (2016). Cadena Apícola. Informe de Coyuntura mes de Febrero 2016. *Ministerio de Agroindustria de la Nación*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Apicultura/estadisticas.php>.

Subsecretaría de Alimentos y Bebidas (2016). Cadena Apícola. Informe de Coyuntura mes de Diciembre 2016. *Ministerio de Agroindustria de la Nación*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Apicultura/estadisticas.php>.

The Committee for the Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel (2016). Oliver Hart and Bengt Holmström: Contract Theory. Recuperado de https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2016/advanced-economicsciences2016.pdf

Travadelo, M. *et al.* (2012). Las cooperativas apícolas en la provincia de Santa Fe y Este de Córdoba, Argentina: I- Caracterización de las actividades y servicios ofrecidos a los apicultores en su vinculación con los mercados. *Ciencias Agronómicas*, Revista XIX, Año 12, pp. 27-33.

APENDICE A: ENTREVISTAS

Se exponen a continuación los fragmentos más importantes de las entrevistas mantenidas como trabajo de campo de la tesis de posgrado. Se entrevistó a 19 informantes, relacionados con el sector apícola. La mayoría de ellos reside o tiene vinculación con el sudoeste bonaerense. En todos los casos se trató de entrevistas semiestructuradas, siguiendo preguntas guía y dejando que el entrevistado se exprese a gusto. En algunos casos se complementó con comentarios adicionales vía email. El período de entrevistas fue entre principios de 2011 y mediados de 2012.

Las preguntas guía apuntaban a identificar diferencias entre los apicultores del sudoeste bonaerense y de otras zonas del país, a identificar y relatar experiencias exitosas y no exitosas, y a enfocar la influencia de los éxitos y fracasos en el resto de los apicultores. Muchos de ellos también expusieron su visión de los problemas de la apicultura y posibles soluciones.

Norberto García Girou (docente del Departamento de Agronomía de la UNS, asesor de Nexco SA)

- No existen grandes diferencias a nivel país sobre la problemática y/o posibilidades de asociarse para lograr un mejoramiento en la parte comercial.
- A nivel sudoeste bonaerense creo muy bueno el camino hasta ahora recorrido por la gente de grupos Cambio Rural de la zona Lamadrid y Laprida. Son productores más bien pequeños o medianos. Ellos han ido firmando convenios con proveedores de insumos y con una exportadora de miel de manera de poder acceder a beneficios propios de productores de mayor envergadura.
- Los casos exitosos son menos que los no exitosos. La diferencia es un tema de enfoque del negocio. Sencillamente algunos ven mejor las posibilidades reales y no construyen fantasías.
- Casos poco exitosos abundan en todo el país. Creo firmemente en la influencia positiva de los casos exitosos sobre otros actores del sector. A veces, sucede que la "manzana no está madura". No queda otra que esperar y que la necesidad real lleve a una mejor predisposición, a un mejor comportamiento.
- Creo que en nuestro país, ante la adversidad tendemos a salvarnos individualmente. En otros países, en cambio, la reacción es inversa. Al igual que la selección natural ha "enseñado" a muchos animales, he visto apicultores que ante

un problema tienden a juntarse porque seguramente entre todos aumentarán las chances de éxito. Es un problema de comportamiento.

Conclusiones más importantes:

- No existen grandes diferencias a nivel país sobre la problemática asociativa.
- A veces, sucede que la "manzana no está madura". No queda otra que esperar y que la necesidad real lleve al asociativismo.
- Los apicultores tienden a juntarse cuando hay problemas.

Anselmo Martz (productor apícola, capacitador)

- Hace 13 años que le vendo al mismo exportador y es él quien me dice cuándo vender o no (me indica el momento) y en 12 años vendí al tope del precio del año. Ni soñar yo de querer exportar mi miel, mi tarea es ser muy eficiente en la producción y el manejo. Trabajo con razonamiento económico.
- Sobre si exportar mi miel, lo planteamos con mi hijo hace varios años y llegamos a la conclusión que para ganar un 10% adicional, más fácil es aumentar un 10% la producción por colmena y lo logramos.
- Los negocios en conjunto cuando no se tiene un gerente eficiente, son difíciles y no duran mucho, los entusiasmos, ilusiones y los compromisos se dispersan.
- Considero que las regiones más nuevas en apicultura, caso provincias pequeñas son las que mejor emplean los trabajos en conjunto, porque en esas provincias reciben apoyo del gobierno en diferentes programas. Lo mismo sucede en México, siempre esperando los 9 dólares del gobierno. Pienso que hay que esmerarse para hacerlas producir por mucho más que un subsidio.
- Aquí se trabaja 10 a 15 horas diarias, con calor, frío, viajando, sudando. En ese contexto, muchos prefieren dejar la actividad.
- Los apicultores en la desesperación por conseguir campos y casi siempre en busca de la flor amarilla para salvar de comprar azúcar, pagan locuras por esos campos (canibalismo) y esto nos llevará al final a la quiebra.
- No se consiguen empleados eficientes, que quieran trabajar.
- Los insumos aumentan mucho y el dólar quieto, las retenciones siguen y los aranceles ni se tocan.
- Hay muchos insumos que no se pueden justificar, por ejemplo; los dueños de campo no te dan factura por el pago del espacio, los empleados ocasionales

tampoco. Si para el fisco te queda un margen bueno (a causa de no poder justificarlos) pagas ganancias como loco.

Conclusiones más importantes:

- Yo no quiero exportar mi miel, mi razonamiento económico me dice que mi tarea es ser muy eficiente en la producción y el manejo.
- Los negocios en conjunto cuando no se tiene un gerente eficiente, son difíciles de mantener.
- La apicultura hoy está teniendo problemas de rentabilidad. En algunos lugares (nuevos) hay rentabilidad por los subsidios que se reciben.

Elián Tourn (Agente de Proyecto INTA EEA Bordenave, impulsor del Proyecto CAP)

- Por lo que he viajado a otras partes del país y observado, el perfil de productor por lo menos dentro de la región pampeana es muy similar, encontrándose diferencias con respecto al resto del país donde la apicultura es mucho más artesanal y “primitiva” todavía.
- Algo que creo que es característico de los productores o más bien de la apicultura de la región pampeana es el nivel tecnológico aplicado, lo cual indicaría quizás un perfil de productor con una mirada un poco más “empresarial” de la actividad.
- Parecería que estoy vendiendo mi trabajo, pero creo que el mejor sistema de asociación en la apicultura son los grupos operativos de trabajo (Cambio Rural) por su estructura de funcionamiento, en la cual el asesor tiene llegada personal a cada uno de los miembros y entre ellos mismos también.
- En nuestro caso particular, que estamos experimentando una estructura de segundo grado (Grupo Pampero: un grupo de 19 Asesores que trabajan con 39 grupos de 10-12 productores ubicados en los partidos de Bahía Blanca, Rosales, Puan, Tornquist, Pringles, Suárez, Adolfo Alsina, Guaminí, Saavedra y Dorrego) estamos obteniendo logros considerables en cuanto compras en conjunto dado al gran volumen (alrededor de 120.000 colmenas).
- Estamos programando a su vez una venta en conjunto que esperamos tener buenos resultados sin embargo creo que la logística podría ser un gran problema dada la cantidad de personas involucradas.

- Creo que casos no exitosos a mi criterio son en general las cooperativas existentes sin tener nada personal con ninguna de ellas. Creo que la estructura utilizada en las cooperativas apícolas no llega a cumplir por completo los objetivos del asociativismo dado a que funcionan más bien como casas apícolas o salas de extracción “sin dueño” y los socios no se sienten realmente parte de ella, a diferencia de los grupos operativos de trabajo, que pese a que esto no se cumpla en el 100% de los casos, creo que es mucho mayor.
- Creo que es fundamental la historia previa en este tema. En mi experiencia personal durante este último año cumpliendo el rol de Agente de Proyecto, encontré la labor de la formación de nuevos grupos mucho más difícil en las localidades donde hubieron malas experiencias tales como cooperativas frustradas o grupos operativos de trabajos mal formados o con malos asesores. Asimismo, en los lugares donde formamos un grupo y este funcionó bien, a los pocos meses hubo pedidos de formación de nuevos grupos tal es el caso que comenzamos el año 2010 con 17 grupos y terminamos con 39.

Conclusiones más importantes:

- En nuestra zona el productor apícola aplica mucha tecnología.
- Los miembros de una cooperativa no se sienten “dueños” de ella.
- Las malas experiencias influyeron en algunas localidades.

José Vega (apicultor, participante de la ex FACAP)

- Conozco productores de la mayoría de las provincias productoras. Los del sudoeste en buen porcentaje, esconden mucho, buscan vidriera, les cuesta aceptar el asociativismo aunque pierdan plata. Los provincianos tienen más inteligencia, primero se unen por bien común y cada cual después de terminado el negocio sigue su camino. Pero a la hora de hacer negocios, se asocian.
- En 1999 la entidad apícola FACAP exportaba a todo el mundo hasta el año 2004, en que “empezamos a molestar”. Éramos todos pequeños productores nucleados en cooperativas. De esta experiencia siguieron, y hoy están exportando, algunas cooperativas que eran socios de FACAP. Por caso la Coop. de Gualeguaychú. A raíz de esta experiencia la Pcia. de Entre Ríos le puso plata para desarrollar la exportación bien.

- FACAP fue liquidada por el FONCAP al no dejarle vender 7.000 tambores de miel en el año 2004.
- Todos los casos son distintos por los individuos que las componen, pero cuando hay apoyo gubernamental cambia la perspectiva.
- Por la falta de preparación intelectual algunos productores no son propensos a juntarse en todos los rubros de la producción, salvo que haya personas instruidas o profesionales cerca que los contengan.

Conclusiones más importantes:

- El productor del sudoeste bonaerense no es propenso al asociativismo, mientras que los del resto del país sí.
- Hace falta contención de profesionales para que los productores se acerquen al asociativismo.
- Hubo apoyo gubernamental para que algunos casos no fracasaran.

Javier Caporgno (Coordinador del Proyecto Nacional Apícola del INTA)

- Conociendo a los productores, creo que no hay diferencia a nivel de Pampa Húmeda. Sí hay diferencias con los productores del NOA y NEA (Misiones, Formosa, Corrientes), esas diferencias son más bien étnicas, además el desarrollo del entorno.
- Como experiencias exitosas conozco:
 - Cosar (centro Santa Fe): Productores que decidieron estar en un grupo de Cambio Rural, convencidos del aporte tecnológico y de que juntos se puede. Comparten filosofía de trabajo, confianza entre los miembros.
 - Cooperativa Rauch (cuenca del Salado): Ídem.
 - Grupo La Madrid (Sur Bs As): Esto Graciela Rodríguez te podrá ampliar más.
 - Cooperativa Norte Grande (Tucumán, Salta, Jujuy): Productores muy convencidos de la importancia del apoyo institucional. No estoy seguro que compartan una misma filosofía de trabajo.
- Como experiencias no exitosas, recuerdo:

- FACAP (Buenos Aires): No fue un grupo, sino un amontonamiento de gente que no compartían nada, solamente sacar ventajas mientras se pueda.
- Cooperativa Laguna Paiva (Santa Fe): Ídem, poca capacidad dirigenal.
- Los aspectos que ejercen influencia, tanto en casos exitosos como no exitosos, son:
 - Entorno y acompañamiento institucional
 - Confianza en la dirigenal y en los líderes
 - Profesionalidad en la gestión de la organización (primeros pasos)
 - Idiosincrasia de la gente
 - Entornos de la sociedad

Conclusiones más importantes:

- Entre los productores de Santa Fe y los del Sudoeste Bonaerense no hay diferencias significativas.
- Los casos de fracaso sólo “amontonaban” gente, pero se necesitan otros ingredientes.
- Es fundamental el apoyo para los primeros pasos.

Enrique Bedascarrasbure (Coordinador del Proyecto Nacional Apícola del INTA)

- Existe diferencia entre los apicultores del sudoeste bonaerense y los de otras zonas, sobre todo desde el punto de vista cultural, tienen historias diferentes, se mueven en una institucionalidad diferente, en un ambiente diferente y su vinculación con los mercados es diferente.
- Como experiencias exitosas conozco:
 - Cosar (centro Santa Fe)
 - Cooperativa Rauch (cuenca del Salado)
 - Cooperativa Norte Grande (con sede en Tucumán, pero abarcando todo el NOA)
- Lamentablemente hay muchos casos no exitosos, pero te cito tres fracasos rotundos con una misma lógica "up - bottom" y fuertemente politizados que a mi juicio hicieron mucho daño a las posibilidades de integración en esos territorios y construyeron una institucionalidad negativa que ahora "hay que remontar": Mieleles

Pampeanas y FACAP en la Región Pampeana y la Federación de Cooperativas Apícolas de Santiago del Estero. Pero te repito que hay decenas de casos.

- Los casos anteriores ejercen una influencia muy importante. Yo solo tengo sensaciones que surgen de pensar en las fuerzas que operan en los territorios sobre los pequeños productores y desde esa lógica (solo pensando en vos alta...) me parece que tienen más impacto las experiencias negativas.

Conclusiones más importantes:

- Existen diferencias culturales, históricas y del entorno (no en el perfil individual).
- Los casos de fracaso ejercen una influencia mayor.
- Los fracasos tuvieron una lógica “up-bottom” y estuvieron fuertemente politizados.

Pablo Izcovich (proveedor de insumos y servicios para la apicultura)

- Los apicultores de diferentes zonas, en términos generales, son similares. Podríamos encontrar diferencias más que nada en la necesidad de transhumancia. Los apicultores del Sudoeste tienen más necesidad de mover colmenas al Valle y al monte para la multiplicación.
- Luego de estos años malos creo que han sobrevivido por un lado los pequeños que tienen la actividad como segundo o tercer ingreso y tienen menos de 200 colmenas y los medianos con estructura familiar eficiente y de bajos costos, con aproximadamente 1500 colmenas que movieron colmenas y pudieron con mucho esfuerzo pasar el mal trago.
- Los que tenían entre 400 y 800 colmenas creo que con años de bajos rindes y alta dependencia de la actividad (porque eran casi full time) vendieron colmenas y se achicaron mucho y buscaron otro ingreso. Los grandes con personal extra familiar no aguantaron los costos crecientes en pesos, bajos rindes, etc., y además tenían altos costos de estructura y no es posible pisar el freno de golpe y bajar muchos los costos con lo cual la inercia los mató.
- En el resto del país creo que cada zona es un mundo. Por ejemplo en el riego con la polinización y la mayor oferta de néctar, si bien se la pasó muy mal, no dejó tanta gente. Aunque también es cierto que bajó el número de colmenas por apicultor y la cantidad de apicultores.

- Hay que tener en cuenta también que la actividad económica en general también mejoró con lo cual los oficios también son una alternativa tentadora para muchos apicultores, cosa que no pasaba en los 90, no había trabajo y con poco que sacaran de la actividad resultaba atractiva. Hoy un electricista, albañil, plomero se las rebusca bien y andar luchando con las abejas es menos seductor.
- Conozco pocos casos exitosos, varios de los que comenzaron se disolvieron en el tiempo y me parece que el principal factor de la disgregación es la formación de las personas, es decir la capacidad para poder interpretar cuestiones vinculadas a costos de producción, entender qué es una amortización, un sueldo, un retiro empresario, una época de precios buenos y una de precios bajos o rindes altos y rindes bajos.
- Los factores de disolución también tienen que ver con cosas domésticas mal manejadas, por ejemplo, saber qué significa poner un vehículo propio para uso de la sociedad, qué es el uso del tiempo de un miembro y su valuación y entender también que no todos los tiempos valen lo mismo. La capacitación cuenta en el resultado económico de la empresa y de los miembros que son socios y trabajadores a la vez.
- Si observas los apicultores que han crecido lo han logrado trabajando con la familia en el fondo de la casa. Los grandes, con estructuras costosas, a lo sumo han logrado permanecer en la actividad reduciendo el número de colmenas, pero no crecen hace 5 ó 6 años (por lo menos en esta zona).
- Por ejemplo, Tomiel de Origone, se ha disuelto y fue el caso más conocido. Invirtieron dinero en cuestiones que no determinaron ingresos marginales. Por ejemplo, tener máquina automática, sala de extracción sofisticada, etc. no tuvo como consecuencia mayores precios del producto. Si hubieran invertido en mejorar el sistema de traslado, palletizado de colmenas, etc., tal vez les hubiera significado mayores ingresos.
- Es delicada la incorporación de tecnología, manejar bien los tiempos y evaluar bien el negocio, llegar primero al cliente, y trabajar sobre la demanda específica. Me parece que es la clave. Al final la miel si la vendés en el tambor a granel sin marca o bien sin una estrategia de negocio adecuada se paga a igual precio, y el que trabaja en el fondo de la casa con la esposa y el hijo gasta menos y vende a igual precio.
- Yo agregaría un factor adicional en esto de incorporar tecnología que tiene que ver con la cuestión de perfil personal y necesidad de reconocimiento en el sector. El

apicultor en general es un tipo que viene de una historia personal sufrida con muchas carencias y lograr el reconocimiento de sus pares es muy importante con lo cual la sala de extracción, el galpón propio, el vehículo para trabajar, etc., va mucho más allá de los ingresos. Es como el sueño del pibe realizado, luego con el paso de los años se quedan con la estructura y la tienen que seguir peleando para pagar el azúcar, etc.

- Institucionalmente me parece que es una deuda pendiente comenzar a evaluar bien qué se considera “caso exitoso” de modo de luego ver cómo se desarrollaron las cosas esta última década. Hay que ser cuidadoso en qué se promociona y se muestra como tal.
- Presentar un apicultor con su esposa y su hijo trabajando en un garage mejorado que oficie de galpón y sala es menos seductor que un grupo de apicultores que pudieron comprar un gran galpón, endeudarse, etc. Gusta menos pero vale la pena sentarse a plantear una estrategia para transmitir.
- Yo no dudo de las ventajas del asociativismo pero debe ser acompañado de mucha capacitación y sentido de realidad en el negocio, sin espejitos de colores.
- Los antecedentes tienen mucha influencia, pero no siempre se evalúan bien. Hay casos de asociación que están ocultos y son muy buenos, incluso a veces los mismos apicultores no se dan cuenta que están trabajando asociativamente y lo hacen y bien.
- Veo como distintos niveles de asociativismo, cada uno según sus afinidades, y se podría avanzar en plantear como niveles para lo cual en cada uno de ellos se compromete distintas cosas y es necesario hacer un trabajo. Al ser empresas familiares se necesita que todos los miembros comprendan las razones de cómo se distribuyen los ingresos.

Conclusiones más importantes:

- Mantenerse pequeño, sin estructura, con mano de obra familiar y con la apicultura como ingreso adicional es una estrategia de supervivencia. Se plantea una estrategia de commodity basada en la eficiencia.
- Muchas veces el asociativismo falla por cuestiones de formación de los individuos. La formación empresarial es clave.
- No es homogénea la forma de evaluar los casos exitosos y no exitosos.

- Se pueden plantear diferentes niveles de asociativismo, según hasta dónde cada uno quiera comprometerse.

Mercedes Nimo (ex Directora Nacional de Alimentos de la SAGPyA)

- Habiendo dado una mirada en general a todo el país, efectivamente se observan diferencias entre apicultores, si bien con los años, la era de la información y las comunicaciones, esas diferencias se van achicando lentamente. Sin lugar a dudas, las prácticas de manejo son muy distintas, por ejemplo, en el norte del país en provincias como Formosa o Misiones, la apicultura es desarrollada por muy pequeños productores que no cuentan con el acceso al paquete tecnológico que presentan los apicultores bonaerenses.
- La otra diferencia, es que tengo que la sensación que al apicultor del SO le cuesta más asociarse que en otras regiones del país. Supongo que tendrá que ver con la cultura, el tipo de productor y los lugares donde se desarrolla esa apicultura.
- Esquemas asociativos exitosos creo que hay cada vez más, por suerte, si bien todavía al apicultor le cuesta mucho asociarse. Las cooperativas de Santiago del Estero, COSAR en Santa Fe y Córdoba, la cooperativa de Pigüé, la asociación de Castelli de Chaco, varias cooperativas pampeanas, Coopsol, Norte Grande, entre otros muchos. Objetivos claros, visión asociativa, apicultores capacitados, informados y dispuestos a compartir.
- Existen muchos, prefiero no mencionar ninguno: en 15 años de trabajar en forma conjunta con el sector apícola he visto nacer y fracasar muchos casos. Están ubicados en todos lados porque el gran promotor del fracaso tiene que ver con la idiosincrasia de las personas y no tanto por el lugar geográfico. El individualismo, la falta de cooperación, la falta de experiencia, la falta de solidaridad, entre otras cuestiones. Se empieza con mucho entusiasmo y luego siempre quedan 2 ó 3 intentando remar contra la corriente. Así es muy difícil que se pueda avanzar.
- También hay otros casos, de buena voluntad que la falta de información, de contactos o de conocimiento los llevó al fracaso.
- Como en todas las cosas, depende mucho de las personas pero siempre los casos exitosos ayudan pero lo más importante no es contarlos, sino que se vean, se palpen y se sientan para que el otro pueda sentir la empatía y pensar que es posible hacerlo exitosamente.

Conclusiones más importantes:

- El productor del sudoeste bonaerense está más tecnologizado que en otras regiones más pobres del país. Pero además le cuesta más asociarse.
- La causa clave del fracaso es la idiosincrasia de las personas. Falta de cooperación y solidaridad. También la falta de formación e información para llevar adelante un esquema asociativo.

Alfonso Lorenzo (productor y consultor apícola)

- Me parece que los perfiles de los productores depende mucho de la regiones a la que pertenecen y la situación socio económica de la zona. Por ejemplo: un productor de la pampa húmeda de 30 colmenas es considerado un *hobbista*. Si lo ves en Misiones que vende fraccionado en las ferias municipales es un buen ingreso.
- La soja afectó más a la zona pampeana.
- En cuanto a los modelos asociativos seguramente conoces Cosar y todo el desarrollo cooperativo de la región de Santa Fe, Norte Grande, Cooperativa de Balcarce, algunos grupos de CR que siguen operativos desde algunos años.
- En los más chicos y no promocionado creo que el mayor impacto es en juntarse para comprar y vender sin mucha formalidad.
- En zonas extras extra pampeanas tener contacto directo con proveedores es un logro, de igual forma para vender.
- Tal vez uno de los proyectos con más expectativas que hemos visto es el de la FACAP (productores a través de sus cooperativas vendiendo directamente en el exterior). No termino bien y afectó la credibilidad en algunas regiones de los modelos asociativos.
- Un modelito lindo de asociativismo chico es la cooperativa de San Martín de los Andes – producen y venden para el turismo.

Conclusiones más importantes:

- No es posible comparar los perfiles de los productores sin tener en cuenta la situación geográfica, cultural y socioeconómica de los mismos.
- La credibilidad en el asociativismo se vio afectada por la caída de FACAP, que era una federación de cooperativas.

Martín Martz (apicultor y responsable de una sala de extracción)

- Características de apicultores: según desde que punto de vista se analicen ciertas cuestiones, puedo decir que hay apicultores en el sudoeste bonaerense que se asemejan al resto de los apicultores del país en algunos puntos y tal vez en otros no tanto. Las características semejantes son:
 - La situación del mercado de precios que llegan a cada apicultor en todo el país es semejante y por lo tanto todos estarán bajo condiciones similares, más allá de alguna posible diferencia por color, calidad, zona (fletes), etc., pero no difiere esta zona del resto del país en cuestión de valor del producto.
 - La situación de manejo de las colmenas: tanto desde el control sanitario, como del aprovechamiento de diferentes floraciones, como la situación provocada por cambios climáticos, favorables o no, no existe característica alguna que marque a esta zona como diferente a otras. Cabe aclarar que en todo el país hay problemas con respecto a la sanidad, a falta de lluvias o excesos, mejores primaveras, buenas y malas cosechas, etc. y que van cambiando a lo largo del país cada año, aunque existen zonas más castigadas que otras.
- No son muchas las características en donde podemos diferenciar al sudoeste del resto del país, pero es notable que en algunas provincias existe mayor acompañamiento de parte de los gobernantes para superar situaciones que se presenten, tal como bajos rindes, problemas sanitarios graves, adaptación a nuevas reglamentaciones, etc., donde en algunos casos se le da una mano a los productores para poder sortear con mayor facilidad estos obstáculos y permitir encarrilarse nuevamente y seguir produciendo.
- Siendo esta zona diferente a una gran parte de la provincia, no se ven resultados positivos de ayudar y acompañar a productores. Esto se vio en los últimos años donde el clima jugó una muy mala pasada y fue muy insignificante y desprolijo el aporte de la provincia para salvar pymes en esta zona, siendo que existe una ley que diferencia a esta zona del resto, dando beneficios concretos que no siempre llegan. De todas maneras esto es dentro del ámbito político del cual no soy muy entendido ni interesado. Conozco otras provincias que han sufrido situaciones similares a la nuestra y la ayuda recibida era muchísimo más importante de lo ocurrido aquí.

- A lo largo y ancho de nuestro país, existen muchísimos casos asociativos que desde que arrancaron y hasta el día de hoy siguen en pie, pero la gran parte corresponde a pequeños productores que se juntan para ayudarse entre ellos y así poder dar algún paso más sin arriesgar tanto. En cada localidad de nuestra zona pasa eso, inclusive TOMIEL, arrancando de un grupo cambio rural, apuntó en su momento a ayudarse entre los productores para poder avanzar en objetivos similares. Así como esta SRL, hay muchos grupos, sociedades de hecho, cooperativas, asociaciones, o simplemente amistades, que salen adelante debido al simple hecho de darse una mano mutuamente.
- Algunos casos concretos que conozco y que sé que están funcionando hoy son: la Cooperativa apícola de Chajarí (ER) que reúne más de 15 mil colmenas, Cooperativa de productores apiolas de Hilario Ascasubi. Programa Miel Patagonia Sur Argentina, correspondiente a la agrupación de Asociaciones de la Pcia. del Chubut en busca de una diferenciación bajo sistemas de calidad. Varias cooperativas de la Pcia. de Mendoza, trabajando bajo el ala del Ministerio de la producción. Cooperativa apícola de Pigüé, Grupos y cooperativas de la Pcia. de Corrientes. Cooperativa de Provisión Apícola Cosar Ltda., Grupos que nacen a partir de cambio rural. Cooperativa Apícola de Gualeguaychú. Grupos de Cambio Rural Apícolas de La Madrid, Olavarría y zona, trabajando con Protocolos de Calidad.
- En su mayoría estos casos aportan soluciones a diversos problemas de la producción y comercialización de miel y pocas veces están orientados a un solo objetivo.
- Los casos asociativos no exitosos lamentablemente son los más comunes y en general en agrupaciones de gran escala. Concretamente puedo nombrar a la ACE Mieles Pampeanas, una Asociación de colaboración Empresaria formada por varias Cooperativas y sociedades del centro y sur de la Pcia. de Buenos Aires (aprox. 1996) en donde por mal manejo de la comisión directiva se tomó la decisión de disolverla. Se pretendía exportar fraccionado en conjunto. Otro que conozco es el Consorcio de Exportación de miel de Entre Ríos, donde hasta lo que se, tengo entendido que se comenzó a disolver. Facap: Federación Argentina de Cooperativas Apícolas: no sé si sigue en funcionamiento.
- No es difícil darse cuenta que los exitosos promueven a asociarse y los no exitosos a que cada uno sigue por donde venía. Es difícil explicar que se siente en cada caso (me ha tocado de cerca las dos situaciones). Por un lado cuando uno ve

esto de que la cosa va bien, siente a veces hasta ganas de sumarse, porque en general ves un empuje y unas ganas de hacer cosas que te mueven el piso y te dicen que no hay que quedarse quieto. Pero no todos perciben lo mismo, y esto es lo que complica muchas veces.

- Esto de que “lo asociativo no es para todos”, lo ves en muchos rubros, pero en particular y apícolamente hablando recién en estos años se ven mayores asociaciones ya que años atrás se veía mucho individualismo (generaciones más antiguas) y en general el apicultor no era de decir lo que hacía o mentía al hablar de lo suyo. Creo que esto fue cambiando a medida que “apretaba el zapato”, con los problemas de nitrofuranos, el control sobre las salas, problemas sanitarios graves, etc.
- Da la sensación como que no hay una forma asociativa que encaje en este rubro, pero creo que eso pasa porque en muchos casos no es una actividad principal, sino secundaria y de menor importancia...
- Lógicamente que cuando algo sale mal, se corre la bolilla rápidamente y se genera una mala fama y cada uno sale para donde más le conviene (al menos eso creen). Para resumir esto de los fracasos, creo que un tema muy importante es la falta de compromiso

Conclusiones más importantes:

- Los apicultores son similares a otras zonas en algunos aspectos, pero diferentes en otros. Se destaca la diferencia de acompañamiento gubernamental que poseen.
- Lo asociativo no es para todos.
- Es importante la influencia de ser una segunda actividad, complementaria.

Carlos Ferrari (Área Apícola del CFI)

- Con respecto a la apicultura, dividiría al país en dos grandes regiones: Zona Pampeana y Zona Extrapampeana. En general los apicultores ubicados en la zona pampeana (Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y La Pampa) son en promedio de mayor tamaño a los extrapampeanos. En la zona pampeana se ubica casi el 100% de los apicultores profesionales (que viven de la apicultura). La apicultura extrapampeana es mucho más nueva, hay menos tradición productiva,

la acción del estado (bien o mal) ha impulsado el desarrollo de la actividad, si se organizan tienen mayores posibilidades de diferenciación de la producción.

- En primer lugar COSAR, con un muy fuerte apoyo técnico del INTA, también el Grupo San Justo de Balnearia, provincia de Córdoba, la cooperativa Coopsol de Santiago del Estero, está exportando miel fraccionada, Tomiel SRL de teniente Origone Prov. de Bs As. El consorcio Apícola de Entre Ríos fue en su momento bastante importante, pero no sé en que andan ahora. Un grupo de Productores aborígenes de El Potrillo, Prov. de Formosa, tienen una muy buena sala, muy buen producto y estaban por iniciar la exportación, están Nucleados en una cooperadora.
- El Consejo de Administración de la Cooperativa Norte Grande estaba formado por profesionales del INTA. Creo que no es un muy buen ejemplo de organización.
- Como casos no exitosos se pueden observar la mayoría de los que se formaron para acceder a planes sociales, subsidios o créditos baratos. No se deben formar grupos para dar créditos, sino dar créditos a grupos formados. Esto vale para cualquier actividad.
- Los antecedentes ejercen muy poca influencia, en general los productores no conocen muchos más casos que los cercanos a ellos, entonces se manejan con prejuicios y experiencia desfavorables que son las que más abundan.

Conclusiones más importantes:

- En la zona pampeana no existen grandes diferencias entre los apicultores.
- La mayor influencia es ejercida por los casos locales y regionales.
- El asociativismo para lograr un crédito no ha prosperado. Los créditos a los grupos establecidos sí.

Mariana Travadelo (Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional del Litoral)

- No tengo referencias demasiado ciertas de otras zonas del país ni de la zona sudoeste bonaerense. Tal vez, podría decirse que existen diferencias entre zonas, donde algunas son más orientadas a la producción artesanal, de menor escala, y otras más profesionalizadas, con productores de mayor escala. Esto diferencia básicamente el mercado al cual se dirigen y su poder de negociación.

- El caso COSAR Cooperativa que reúne más de 100 productores de Santa Fe es un caso muy interesante. No es una federación, sino una cooperativa de 1er grado donde inicialmente los productores se agruparon por Cambio Rural y enfocaron sus esfuerzos primordialmente en un objetivo básico que fue la sanidad de las colmenas, objetivo que supera los aspectos comerciales a partir del cual se fue generando una cultura de mejoramiento continuo, de confianza entre los miembros y con los técnicos que potenció la propuesta. Este aspecto posibilitó remover las dificultades de la producción relacionadas con las exigencias de los distintos mercados (residuos), lo que permitió el acceso a mercados más exigentes.
- Como factor de éxito también podría adherir a que la propuesta en esta cooperativa fue apuntalada por variados esfuerzos institucionales tanto de orden nacional como provincial en forma coordinada, allí están CR, INTA, el programa apícola nacional que permitió un trabajo coherente, SAGPyA, Ministerio de la Producción de la Provincia Santa Fe, entre otros. Simultáneamente el entorno jurídico favoreció a través de normativas sobre BPM apícolas, que regulan el funcionamiento de las salas comunitarias, entre otras.
- En este caso hay muchos apicultores profesionales con importante número de colmenas que empujan. Tienen un buen administrador o gerente de la cooperativa y una mística de compromiso con la organización. Han encontrado mecanismos de retroalimentación que permiten superar dificultades.
- Las experiencias no exitosas son las contrarias a las que favorecen la organización anterior: oportunismo, falta de confianza, mala administración, individualismo.
- Si bien los antecedentes pueden servir como modelos a seguir o no, entiendo que cada caso plantea sus fortalezas y debilidades, que delimitan el campo de lo posible y del desempeño posterior. “Conocer” los factores de éxito puede ser algo beneficioso, pero “caminante no hay camino sino...”; podría ser interesante que el grupo escuche a los integrantes de grupos exitosos para motivar y generar ámbitos de consulta.

Conclusiones más importantes:

- El caso COSAR constituye el principal antecedente de éxito de casi todos los consultados.
- Los factores de éxito son múltiples. El apoyo estatal y la articulación institucional fueron claves.

- Cada caso tiene sus propias fortalezas y debilidades. Entonces conocer los casos de éxito debe servir para motivar más que para replicar.

Juan Carlos Juarros (Agente de Proyecto INTA EEA Balcarce)

- Conozco productores de La Pampa, y de otras regiones de la Pcia de Bs. As. Las características no son diferentes, si hablamos de pequeños y medianos, que son los más propensos a trabajar en conjunto.
- Como casos exitosos conozco aquellos que trabajan en grupos Cambio Rural, algunas Cooperativas (Rauch, Tres Arroyos, Laprida, Cnel. Suarez, Pigüé, Cosar (Sta. Fe), Cooperativa Norte Grande (Tucumán, Sgo. del Estero, etc.). La característica principal de los grupos exitosos es que están convencidos del trabajo asociado, del compromiso de los integrantes y tienen liderazgo.
- Los casos exitosos y no exitosos ejercen una influencia muy importante.
- El trabajo grupal sirve de contención, sobre todo a los pequeños productores y esto se vio en estos últimos años de sequía, que no cosechaban o si lo hacían sacaban pocos Kg, y sin embargo siguieron en la actividad.

Conclusiones más importantes:

- La característica principal de los grupos exitosos es que están convencidos del trabajo asociado, del compromiso de los integrantes y tienen liderazgo.
- El trabajo grupal sirve de contención, sobre todo a los pequeños productores, y esto se vio en estos últimos años de sequía.

Paola Crisanti (INTA EEA Hilario Ascasubi)

- Una diferencia entre zonas es su tradición apícola. Mucha oferta de servicios, canales comerciales, etc. hacen que comercializar miel, por ejemplo sea fácil, todos lo hacen, no es limitante, y no necesitan juntarse para eso.
- En este sentido un punto de inflexión muy importante en este caso fueron los nitrofuranos y la necesidad de la sala habilitada. En la zona de Tandil Balcarce, seguramente esto es similar, aunque tal vez tengan más historia de empresas apícolas más grandes... En otras regiones más nuevas, casi empezaron de cero con el tema salas, y asociarse ya lo piensan desde el principio.

- En zonas como Neuquén, Chubut, etc., hay pocos productores, y la gran mayoría son pequeños y con poca experiencia (no más de 10 a 15 años). Acá tenemos de todo, desde los que empiezan hasta los que tienen más de 20 ó 30 años revisando colmenas. También tienen un rol importante los apicultores "referentes".
- Los casos "exitosos", depende de donde se mire. Por ejemplo, COOPROSERPA. Ellos se plantearon fundamentalmente juntarse para tener una sala de extracción que cumpla con las normas. Hoy tiene una sala a la que le han podido realizar grandes mejoras, gracias a subsidios, a la vinculación con el PSA, la Escuela Agropecuaria, y el INTA y Cambio Rural más que nada con un rol de capacitación. Más allá de cuestiones administrativas, o situaciones en las que hay desacuerdos, siguen manteniendo unos 25 socios (que tal vez podrían ser mas, pero ellos no quieren hasta no terminar de acomodarse). Por otro lado se quedaron en la sala como objetivo. Las operaciones comerciales conjuntas son azúcar y tambores, por ahí miel o acaricidas en grupos más reducidos. El objetivo de homogeneizar el manejo de colmenas, ante la falta de exigencias del mercado quedó todo igual, solo puede rescatarse algún productor que no use antibióticos, que se preocupe por la calidad de la miel, por las buenas prácticas, y esas cuestiones están generando tensiones dentro de la cooperativa que por momentos son muy fuertes. Son todos productores con 200-300 colmenas, actividad secundaria. Lo que tienen como cooperativa (sala, etc.), no lo podrían tener como productores individuales.
- En cuanto a la Cooperativa de Juan A. Pradere, (COPROVIPA) el proceso fue similar. Hubo participación del PSA, del municipio, de INTA con Minifundio primero y Cambio Rural después. Llegaron a habilitar la sala de extracción, que hoy está funcionando, con apicultores de Pradere y Villalonga. Sin embargo a nivel organizativo, son solo dos o tres los que quedaron traccionando todo.
- En el caso de Algarrobo, se juntaron, para hacer una cooperativa y una sala conjunta, llegaron a comprar las máquinas de acero inoxidable. A diferencia de COPROSERPA, que surgió a partir de los nitrofuranos, en Algarrobo se cortó todo, no consiguieron edificio ni terreno, no podían comercializar la miel, quedaron las maquinas guardadas y extraen todos en lo del único apicultor que tiene sala (el único q no es socio de la cooperativa, con el que muchos no se llevan del todo bien). Está todo en *stand by*.
- Los antecedentes ejercen mucha influencia. El ejemplo más claro es COSAR, pero también hay otros, y hay experiencias más cercanas. Es ver que se puede y que "si ellos pudieron lograr eso nosotros también podemos". También ver que hay

diferentes herramientas disponibles (asistencia técnica, fuentes financiamiento, oportunidades comerciales). Los casos no exitosos te hacen ver que no es fácil, y que no todos llegan.

Conclusiones más importantes:

- La tradición apícola de cada zona puede hacer que asociarse sea una necesidad o una alternativa más que generalmente no se tiene demasiado en cuenta.
- No hay un criterio único para clasificar a los antecedentes como exitosos o no. En el caso regional de COPROSERPA, hay un aparente éxito, pero en algunas cosas no se avanzó, y hasta se retrocedió.

Graciela Rodríguez (INTA EEA Hilario Ascasubi)

- No creo que los apicultores de diferentes zonas sean diferentes. Pienso que no tiene que ver con la geografía. No conozco con detalle otros lugares. La diferencia la hacen algunas personas que creen que es posible una manera diferente a la tradicional. Conviven los casos de asociación entre productores para situaciones particulares, sin que esto genere un compromiso a largo plazo. Hay muchas relaciones amigables sin compromiso profundo.
- Habría que definir qué se considera un caso exitoso. No es para todos igual. Los que perduran en el tiempo tienen mucha dedicación de personas que comparten una visión común, se comprometen y logran resultados. El punto está en la madurez de la gente para trabajar con gente y en el rol de los dirigentes (existen casos de doble discurso, ventajas para los que tienen más poder de decisión, etc.)
- Las actitudes frente al asociativismo son disímiles. Algunos los ven como muy lejano, que no es para ellos. Otros miran para otro lado diciendo "si puedo conseguir ese precio de todas maneras, ¿para qué hacer tanta historia?". En otros despierta interés y se deciden a interesarse por el camino recorrido. El tema del liderazgo es clave.

Conclusiones más importantes:

- La diferencia la hacen algunas personas que creen que es posible una manera diferente a la tradicional.
- Los que perduran en el tiempo tienen mucha dedicación de personas que comparten una visión común, se comprometen y logran resultados.

Germán Balbarrey (Agente de Extensión INTA Patagones)

- La diferencia principal entre los apicultores de diferentes zonas está dada por la cuestión climática. Esto no es novedoso, aunque pocas veces se considera la importancia que esto implica. Tal vez lo más destacado es que la falta de estabilidad productiva genera cierta incertidumbre y además imposibilita el acceso de tecnologías (técnicas y de proceso) por la inestabilidad de los ingresos, que le impiden desde lo económico y lo emocional poner en riesgo determinadas inversiones (tiempo, plata, esfuerzo... energía).
- Los apicultores del SO (los estables en el tiempo, considera que hace 23 años que me dedico a la producción), son bastante más entendidos en el manejo (mi punto de vista) porque la diversidad climática año tras año, imponen en las colmenas diversidad de desarrollo, y no resulta fácil aprender a leer un cuadro. Hay que tener presente muchos factores (consciente o inconscientemente) tales como, las temperaturas, la humedad ambiente, el desarrollo de la flores en distintos tipos de ambientes (suelos con o sin tosca, de texturas y profundidades diferentes), el manejo de la alimentación... en fin da para más, pero creo que es lo principal.
- Sobre los casos exitosos podría comentarte varias cosas, aunque creo que lo más importante es tener en cuenta que los grupos exitosos tienen entre otras características, objetivos comunes, actitud de trabajo y por sobre manera el acompañamiento de un buen técnico o asesor o agente de desarrollo o como se llame. La clave está en entender que el trabajo grupal es una especialidad (en medicina lo es) y por lo tanto sin las capacidades básicas para su puesta en práctica, nada servirá, ni siquiera un buen técnico u objetivos comunes.
- Grupos exitosos conozco varios, para mencionar: El grupo de apicultores de Punta Alta (el enjambre), que funciona desde 2002 y han sabido mantenerse en el tiempo, generar su sala habilitada, y autogestionar su futuro cuando el programa CR ya no estuvo. Otro caso es el CREA Ventania, quienes desde su visión empresarial de los sistemas son muy críticos y aprovechan bien al grupo para crear y crecer.
- Casos no exitosos he visto muchos, pero quizá el que más recuerdo es uno de Punta Alta que fue mi primera experiencia. Yo era ayudante apícola y tenía 12 años, recuerdo la formación de una cooperativa de productores apícolas en Punta Alta, en la que me permitían estar en las reuniones. Tal vez por la edad, pero recuerdo las duras discusiones para establecer el estatuto, la disparidad en los objetivos de la gente, y al final un muy mal negocio de venta que los destruyó a un

año de su conformación. El tiempo en la actividad me permitieron hablar con esa misma gente 15 años después y los recuerdos que les quedan son amargos. Las causas, una sobrerrepresentación de algunos, el desinterés de otros, la falta de acompañamiento de alguien entendido en gestión y los procesos burocráticos que tapaban las cuestiones técnicas.

- En Punta Alta, el éxito del grupo fue tal que despertó envidias y recelos de muchos otros productores, y pese a innumerables esfuerzos que intenté haciendo jornadas de capacitación organizadas por el grupo para toda la comunidad, la apertura de la sala a casos con necesidad especiales, etc., jamás pudimos revertir esos celos. Hoy en Punta Alta existe una cámara en la cual se integraron muchos de estos personajes críticos, no solo al grupo el enjambre, al INTA, a la UNS.

Conclusiones más importantes:

- La falta de estabilidad productiva genera cierta incertidumbre y además imposibilita el acceso de tecnologías (técnicas y de proceso) por la inestabilidad de los ingresos.
- Los grupos exitosos tienen entre otras características, objetivos comunes, actitud de trabajo y por sobre manera el acompañamiento de un buen técnico o asesor.

Claudio Marconi (consultor apícola)

- Los apicultores de distintas zonas son diferentes. En primer punto, porque hay mucho apicultores que se dedican exclusivamente a la apicultura y muy relacionados a la agricultura/ganadería (no les van los subsidios como forma de vida), mientras que en el resto del país hay más porcentaje de productores chicos, de *part time* o tercera opción.
- Para mí, uno de los temas de la región es el componente de descendencia racial, la gran mayoría son descendientes de vascos, rusos, italianos y les ha quedado impregnado en sus formas de ser y de interactuar como sus padres/abuelos al llegar a estas tierras tras la guerra: trabajar duro, cuidarse mucho de los demás. El apicultor de esta región (SO bonaerense) trabaja durísimo, pero tiene fuertes problemas para interactuar, y tras varios años interactuando con ellos, creo que es ese el origen, porque en otras regiones, los problemas de interacción va por otro camino (si no les dan el subsidio no se juntan, no les interesa, etc.). Aquí es la desconfianza y yo que soy descendiente de rusos e italianos, eso venía de mis

abuelos que en esa época se mamaba el trabajo duro, y ser muy celoso de lo poco que se tenía. En el trato personal, frente a frente con cada apicultor eso no se nota, pero aflora en los manejos de los grupos.

- Otro factor, fueron los fracasos asociativos. Esta región fue pionera en la idea de realizar consorcios de exportación de productores (Proyecto Miel Pampeanas), y muchos productores en Cooperativas se sumaron, pero la falta de un gerenciamiento acorde, hizo que fracasara rotundamente, quedando como único positivo el Protocolo N°11 del INTA, que luego dio origen a los manuales actuales de BPM y que grupos en Santa Fe y Córdoba hoy se destaquen por su organización y gestión de la calidad, bajo esta metodología. Se llegó muy temprano con esta idea y hubo un gerenciamiento muy malo.
- En los últimos años, afloró la idea de integración, pero el componente asociativo era el clima desértico que azotó la región por casi más de 5 años. Hubo intentos de agrupaciones y proyectos conjuntos, pero no llegaron a nada (se disolvió políticamente al intervenir la provincia).
- Casos exitosos hay varios y variados:
 - COSAR: en Santa Fe. 100 productores, 35.000 colmenas, unas 8 grupos, nacidos todos de cambio rural y su eje de nacimiento, el protocolo 11 impulsado por PROAPI.
 - CAPIER: Consorcio Apícola Entre Ríos: 200 productores, 50.000 colmenas, participan cooperativas, empresas y apicultores individuales. Se juntaron para exportar en 2004, cuando nadie les compraba miel por los nitrofuranos.
 - COOPSOL: Santiago del estero, donde yo hice mi primer pasantía en miel cuando estudiaba. Es una Cooperativa de trabajo, que busca desarrollar jóvenes en la apicultura con sentido cristiano. Hoy están trabajando con Fairtrade y miel orgánica de atamiski. Fueron los pioneros en vender miel a Brasil fraccionada (incluso pusieron su oficina allá, no sé si la siguen teniendo). En Brasil (en el noreste) existen modelos asociativos similares con el mismo perfil.
 - Hermanos Monteverdi: en Córdoba, son 3 hermanos (creo), que impulsados por el protocolo 11 y los de Cambio Rural, hoy son una de las empresas más completas a mi parecer de la apicultura argentina. Uno de los hermanos es dueño de APIDAN. Deben tener unas 10/15000 colmenas

estimo. Demostraron que un grupo reducido de pequeños y medianos productores pueden convertirse en grandes productores.

- Apícola Danangie: este es un caso particular, no sé si es exitoso el modelo para los productores (se beneficia mucho más Apícola Danangie), pero si esto no hubiera existido, la apicultura de Entre Ríos no estaría tan desarrollada como lo está hoy. Aquí es simple, si vos querés ser proveedor de Danangie, te dan 1000 colmenas para manejar, pero Danangie te da el traslado, extracción y le vendés la miel a Danangie y te da el mejor precio. También le vende el material apícola y los tambores, y le da asistencia técnica. No es un modelo que aprecie con mucho gusto (es casi monopólico), pero debo reconocer que funciona, y que realmente al productor algo le queda de más, y además, está acobijado por una empresa grande.
- TOMIEL SRL: Este grupo fue el conejitos de indias de mieles pampeanas, por suerte, había gente como la gente (todos los Martz), que incluso me había peleado al inicio y hoy todo el grupo va en camino y lo considero con mucho cariño personal (por todas las enseñanzas que me ha dejado y los grandes momentos vividos).
- Respecto a los fracasos, el más rotundo es de Miele Pampeanas por su envergadura y momento. Ya te lo expliqué arriba. La idea era exportar con un protocolo de producción, pero en vez de que el protocolo se enfocara a lo que los clientes “compradores” querían, los gerentes centraron el protocolo en una forma de producción elite y exitista. El protocolo fue de difícil implantación y no tenía fuerza comercial. Por más que los gerentes viajaran a España para capacitarse (en realidad pasearon puedo decirte tras tantos años), el protocolo lo enfocaron muy mal. Fui parte del proceso y te digo que esas dos cuestiones, tienen un 70% del motivo de su fracaso: el protocolo elitista (se pedía HACCP a las salas de extracción de miel cuando ni se conocía en argentina) y un pésimo gerenciamiento (incluso, con denuncias de robo de dinero importantes para la época).
- Luego hay en todo el país, miles debe haber, grupos de Cambio Rural que buscan asociarse y fallan (por su gente o por el técnico del grupo). Salas de extracción de miel comunitarias, que logran que el municipio les dé el terreno y la sala, luego cambia el color político del intendente, la toman punteros y nadie termina yendo a la sala (es más que común este problema).

- Muchos grupos de Cambio Rural que arman cooperativas, mucho entusiasmo, quedan trabajando dos o tres, el resto solo aprovecha la situación, se enojan esos dos o tres, arman una SRL y todos peleados con todos (un clásico).
- Ante pensaba que era falta de organización, luego creí que era por falta de enfoque al mercado, y en los últimos años sigo sumando, destacando dos variables claras entre otras: El ser humano como persona (componente sociológico y se destaca la falta de compromiso, la falta de compromiso de los actores, traiciones, especulaciones, inacción, sacada de cuero por detrás, etc.) y la deficiencia en Latinoamérica en la aplicación del Ciclo de Deming (*Plan, Do, Check y Act*) o de mejora continua. Los latinos no estamos acostumbrados a Planificar y menos a verificar lo que se hizo, se pasa del *Do* (hacer) al *act* (actuar en consecuencia) sin utilizar ni el *Plan* ni el *Check*. Por ello, somos una máquina de prueba y error constante, no hay aprendizaje, no aprendemos jamás. Solo por rigor nos entran las cosas, o por dictadura o porque nos quemamos con la leche caliente.

Conclusiones más importantes:

- La principal diferencia entre los apicultores de diferentes zonas está dada por la dedicación. Otro factor que incide en algún punto es el origen racial.
- Una clásica situación de conflicto se plantea cuando en un grupo asociativo quedan trabajando dos o tres, el resto solo aprovecha la situación. Entonces, se enojan esos dos o tres, arman una sociedad aparte y se separan del resto.

Nancy García (Coordinadora del Programa Apícola del Centro Pyme ADENEU, Neuquén)

- Actualmente no tengo contacto con apicultores de esta zona, si de otros lugares del país como San Luis, Córdoba, La Pampa, Rio Negro etc. En cuanto a las características, en algunas provincias el desarrollo de la actividad es incipiente, en otras no. Las características iguales o diferentes no necesariamente tienen que ver con el lugar sino con la situación económico-financiera del emprendedor, del apoyo por parte de entidades que promuevan la organización y el desarrollo, el perfil del productor, su capacidad de implementación de tecnología, la dedicación, etc.
- Casos exitosos:
 - Fuera de Neuquén: COSAR (Santa Fe)

- Cooperativas apícolas de San Martín de los Andes y Picún Leufú. Conformadas por pequeños productores, grupos consolidados, con un referente fuerte, con criterios de administración de recursos consensuados y aceptados por toda la organización.
- Casos no exitosos:
 - Asociación de la Cuenca del Río Aluminé: Conformada por pequeños productores agrícolas, no cuentan con un proyecto que interrelacione las producciones.
 - Asociación de Productores del Norte neuquino (Chos Malal): Conformada por pequeños productores apícolas, no logran organizarse como grupo, no comparten actividades comunes, ni gestiones, uno o a los sumo dos se mueven.
- Aquellos que se han beneficiado asociándose y se han comprometido de alguna manera con las entidades, establecen un compromiso social más acentuado y defienden la institución, crecen en capacidad de gestión, se consolidan en sus proyectos personales y en el colectivo. Aquellos que no lograron entender que la entidad se sostiene en forma participativa y sólo espera sacar para sí algún beneficio, reniegan de la organización y plantea los "por qué no sirven" las cooperativas y asociaciones.

Conclusiones más importantes:

- Las características iguales o diferentes no necesariamente tienen que ver con el lugar sino con la situación económico-financiera del emprendedor, del apoyo por parte de entidades que promuevan la organización y el desarrollo, el perfil del productor, su capacidad de implementación de tecnología, la dedicación, etc.
- Aquellos que no lograron entender que la entidad se sostiene en forma participativa y sólo espera sacar para sí algún beneficio, reniegan de la organización y plantea los "por qué no sirven" las cooperativas y asociaciones.

Edgardo Otamendi (apicultor, integrante de una cooperativa de productores)

- Conozco apicultores de diferentes regiones y en realidad no sé si las diferencias están dadas por la región o simplemente se generan por las personas (por sus

diferencias en su formación o cultura). Me refiero a que hay productores que son más profesionales con mayor apertura que otros, por ejemplo en la zona del sudoeste hay productores que están totalmente decididos a vivir de la apicultura (no todos) realizan trashumancia siguiendo los diferentes circuitos florales que empiezan por Tucumán siguen por Córdoba y La Pampa, o bien van a Entre Ríos, y bajan a San Nicolás o San Pedro o las islas del Delta. Mientras que la mayoría del Sudeste son apicultores fijistas, y pareciera que para los que se mueven están más obligados a tener las colmenas en mejores condiciones tanto sanitariamente como también en cuanto a los papeles y demás, es como que tienen mayor apertura y pueden absorber más rápidamente cambios en los trámites o buscar nuevas variantes de producción.

- Por otro lado también te diría que en la apicultura faltan líderes o referentes creíbles que tengan poder de convocatoria, ya que tenemos en la Provincia de Buenos Aires una mesa Provincial apícola que está compuesta por mesas regionales (7 regiones), pero ésta no tiene llegada a la masa de Productores, porque ésta nace del MAA (Ministerio de Asuntos Agrarios) y no de los productores, y éstos sólo tienen interés en las mesas cuando existe la posibilidad de algún subsidio, y sin embargo, sería el ámbito ideal para que participemos todos los apicultores y se discutan y resuelvan cuestiones de los apicultores con la participación de los apicultores, en cambio como se está haciendo lo resuelve entre el Ministerio unos 8 (estimativo) productores y gente del INTA, Asesores apícolas etc. Pero no hay participación ni discusión de productores.
- Como caso exitoso te puedo mencionar a COSAR, una cooperativa Apícola de Santa Fe, que surgió de varios Grupos de Cambio Rural que luego se transformó en una Cooperativa en lo cual entran unos 7 u 8 grupos y está formada por unos 90 o más productores, y están situados en una zona donde tienen rindes bastante buenos.
- Una de las características más importante es que ellos han logrado exportar directamente, y eso al productor siempre le gusta (es un desafío a lograr), pero les resulta difícil lograr que los productores entiendan que no hay gran diferencia de precio entre lo que a ellos les queda y lo que le pueden llegar a pagar las exportadoras, mantener esta cooperativa exige un desgaste por parte de quien lleva adelante la organización, corriendo el riesgo de que un cambio de comisión eche a perder los logros obtenidos con mucho sacrificio durante todo este tiempo. También tienen el beneficio de que tienen puerto cerca por donde sacar la mercadería.

- Como fracasos, te puedo mencionar 2 Cooperativas: 1 es la de Laprida y no me atrevo a decir que no es exitosa, sino más bien diría que tiene mucho camino por recorrer y mejorar, y que va evolucionando de manera muy lenta, pero esto también se debe a que tuvimos 4 o 5 años muy malos, y que hace que los productores estén pensando en cómo sobrevivir y no en progresar, planificar o crecer – es como que están estancados viendo si permanecen en el negocio o no-
- La otra es una Cooperativa que se formó en Olavarría (de la cual soy socio) y te relato un poco la historia para que generes tu propia opinión: esta Cooperativa se formó en principio por los miembros de un grupo de cambio rural, que estuvieron tratando de formarla durante unos 10 años, pero la dejaron cuando ya estaba todo listo para anotarla como Cooperativa, porque no querían afrontar los gastos que surgen de una cooperativa. Estuvo estancada así uso 4 años, hasta que surgió la posibilidad a través del Centro Apícola Local y el Municipio de obtener un subsidio para una sala de extracción de miel móvil, pero que tenía que ser bajo la forma de una Cooperativa (ya que el subsidio tenía que ser destinado a un grupo de personas), como Centro Apícola (soy secretario del mismo) pensamos en ésta Cooperativa y se lo ofrecimos y fue así que en el término de 2 años se concretó la Cooperativa y se compró la Sala móvil. Para poder costear mejor sus gastos y darle un mayor uso a la sala móvil, se invita a productores de un grupo de cambio rural (del cual soy Asesor) a integrar la cooperativa, así ingresamos 5 productores nuevos que su sumaron a los 12 socios que ya tenían. Para funcionar dicha sala móvil se debe alquilar un galpón. Existe amplias diferencias de pensamientos entre los socios fundadores (casi todos) y los nuevos que ingresamos, dado que los primeros no quieren tener más que la sala, y los segundos pensamos en algún proyecto de un galpón propio (de hecho se está comprando un terreno en un nuevo parque industrial) y generar más beneficios para los socios (llegar a un fraccionamiento por ejemplo), este año existió que unos de los grupos de General La Madrid nos llamara para que se le extrajera su miel, pero en reuniones no nos pudimos poner de acuerdo porque los socios fundadores no quieren que se llevase la máquina y no quieren tener que gastar ni poner dinero y preferían perder la posibilidad de algún ingreso de dinero antes que mover la sala o correr algún riesgo, mientras que los socios nuevos queríamos ir a extraer y juntar dinero para los gastos del terreno, hacer un alambrado o empezar a construir un galpón en dicho predio, pero estas ideas se van diluyendo ante la negativa de los socios más antiguos, es como que ellos no tienen más esperanzas y no creen que con la apicultura se pueda progresar, no tienen una visión optimista del negocio, y estas

son las cuestiones que generan desgaste y van destruyendo las Cooperativas y se pasan de largo las oportunidades.

- Los casos exitosos son muy bien visto por los productores, pero sólo cuando ya son exitosos y tienen una trayectoria y buenos resultados. Los no exitosos, también tienen su influencia en los productores que los estimula cada vez a ser más solitarios e independientes y cada vez más lejos de agruparse o capacitarse o compartir información.
- Por nuestra experiencia dentro de los grupos de la UTC6 (los grupos que venimos trabajando con Gachu y Juan Carlos) somos sin tener una forma legal concreta, muy exitosos, con amplios beneficios concretos para los productores, contemplando la parte sanitaria y la comercial, pero aun así nos resulta muy difícil lograr que los productores tomen conciencia de esto, es más, nos cuesta mucho motivarlos para que asistan a las reuniones, donde se hablan cuestiones que le generan beneficios a ellos mismos.
- Lo que sí vemos es que los productores que se están iniciando ahora, o hace poco tiempo (y que en general son más jóvenes) tienen otra apertura y una visión diferente de la actividad apícola, de trabajar agrupados, por lo que se le está apostando a formar una nueva generación de productores apícolas, y desde ahí llegar a los productores más reacios, que se van a ver atraídos por los beneficios que logren estos grupos de nuevos productores asociados para trabajar.

Conclusiones más importantes:

- Las diferencias no están dadas por la región, simplemente se generan por las personas (por sus diferencias en su formación o cultura). Hay apicultores más profesionalizados que otros, con mayor apertura.
- Tenemos en la Provincia de Buenos Aires una mesa provincial apícola que está compuesta por mesas regionales (7 regiones), pero ésta no tiene llegada a la masa de productores.
- Los productores que se están iniciando ahora, o hace poco tiempo (y que en general son más jóvenes) tienen otra apertura y una visión diferente de la actividad apícola, de trabajar agrupados.

Milton Sabio (ex Responsable del Área Apícola de la SAGPyA)

- Si conozco apicultores del sudoeste de Bs As. Si creo que tienen características diferentes lo que no implica que los apicultores del resto del país sean homogéneos en sus características. Las particularidades a mi entender las podríamos resumir en las características particulares del ambiente la región ecológica caracterizada por la flora especialmente pero no como único factor. También intervienen las producciones muy influenciadas por las condiciones climáticas. Donde en sistemas productivos frágiles como el sudoeste bonaerense provocan vaivenes que afectan la producción apícola.
- Aquí se puede ahondar bastante ya que habría que analizar las condiciones que repercuten muchas veces fuertemente con migración de colmenas en búsqueda de zonas más favorables, diferente fenómeno este al de trashumancia habitual en la zona. Un ítem más a tener en cuenta es la abeja su genética y mejoramiento propio. En esta zona especialmente por la cantidad de colmenas existentes y la cercanía al Alto Valle de Río Negro se da durante el fin del invierno y primavera la movilización de gran cantidad de colmenas tanto como servicio de polinización como para la obtención de miel. Este movimiento de colmenas estacional y como sistema productivo habitual año tras año es conocido como trashumancia.
- Por otro lado, fuera de lo acotado a lo productivo existe lo antropológico la influencia del hombre sobre el desarrollo de la actividad. Este se manifiesta en que el registro de productores del sur de Bs As y especialmente aquellos del sudoeste que realizan trashumancia registran todas o algunas de sus colmenas como colmenas de la Pcia. de Río Negro a fin de evitar el pago de aranceles al ingreso al Alto Valle. Esto genera una distorsión en la información de los registros oficiales lo que aporta una dificultad más para realizar un ordenamiento territorial en función de la capacidad nectarífera de la zona, como cuentan otras zonas u otros países.
- Existen en Argentina numerosísimos casos exitosos de asociación para pequeños o medianos productores por lo cual no quisiera puntualizar ya que van de las más variadas formas de asociativismo. Puedo decir que conozco por lo menos cerca de 100 ejemplos de productores apícolas asociados tanto es así que me ha llevado este tema en dos años consecutivos a exponer ante el Congreso Iberoamericano el ejemplo en la apicultura argentina. El modelo que más convoca dentro del sector es el de cooperativa. Asociado esto a lo sociocultural pero también a las ventajas impositivas que se obtienen con esta figura comercial.

- Desde no hace mucho tiempo los consorcios de exportación han permitido a los apicultores realizar exportación directa lo que les ha aportado un beneficio extra con respecto a los sistemas de comercialización habituales. Las condiciones de producción son muy variadas en todo el país, al igual que las características de las producciones, algunos ejemplos como para poder dimensionar ello: existen colmenas en Rio Grande, Tierra del Fuego, apicultores asociados que recorren grandes distancias y llevan sus colmenas desde Trelew para obtener mieles de tréboles durante no más de dos meses con altos rindes por colmenas. Existen gran cantidad de colmenas en los valles cordilleranos que obtienen en su mayoría mieles de alta calidad monoflorales en su mayoría. Existen también gran cantidad de colmenas en producciones de polinización que obtienen mieles monoflorales de alta calidad. Existen grandes comunidades aborígenes que producen miel y todas ellas se encuentran en forma asociativa. Como para cerrar me gustaría rescatar el ejemplo de Norte Grande un grupo asociativo que entre tantos logros ha certificado comercio justo para la comercialización de sus mieles.
- El caso asociativo de mayor renombre por su fracaso creo ha sido el de FACAP la Federación de Cooperativas Apícolas y creo que su ejemplo a desalentado en mucho a los productores ya que este modelo agrupo a más de 60 cooperativas con miles de productores involucrados. Habría que analizar los causales de la caída de la FACAP con profundidad pero seguramente la inexperiencia en la comercialización, la falta de gerenciamiento y el recaer todas las responsabilidades en la figura del presidente que termina con su fallecimiento y la posterior quiebra de la Federación.
- A mi entender y propio de la condición humana y por la incertidumbre que genera un sistema asociativo muchos prefieren mantenerse aislados y caer en la comercialización de los sistemas tradicionales de acopiador, exportador, sacrificando una parte importante de su renta, pero igualmente prefieren no asociarse o trabajar en conjunto . Esto favorece la aparición de sistemas de integración vertical que favorecen algún actor normalmente algún acopiador regional que toman especial relevancia en las zonas como proveedor de insumos, comercializador, financista, etc. Estos sistemas típico ejemplo de muchas partes del país el que se da en la zona de Necochea como ejemplo local. Desalientan todos los sistemas asociativos que puedan interferir con su predominio en la zona.

Conclusiones más importantes:

- Existen en Argentina numerosísimos casos exitosos de asociación para pequeños o medianos productores.
- Propio de la condición humana y por la incertidumbre que genera un sistema asociativo muchos prefieren mantenerse aislados y caer en la comercialización de los sistemas tradicionales de acopiador, exportador, sacrificando una parte importante de su renta.

Conclusiones generales

A lo largo de las entrevistas se ha podido recabar información de diversa índole. La mayor riqueza de las opiniones proviene del hecho que están representados diversos actores de la cadena apícola. Adicionalmente, si bien la mayoría se desempeña en el sudoeste bonaerense, también hay miradas externas, lo que complementa las opiniones.

En general se observa que no existen grandes diferencias a nivel país sobre la problemática asociativa. En muchos casos se debe esperar que la necesidad real lleve al asociativismo, ya que los apicultores tienden a juntarse cuando hay problemas. Hace falta contención de profesionales para que los productores se unan.

Las características iguales o diferentes no necesariamente tienen que ver con el lugar sino con la situación económico-financiera del apicultor, del apoyo por parte de entidades que promuevan la organización y el desarrollo, su perfil, su capacidad de implementación de tecnología, la dedicación, etc. Las diferencias no están dadas por la región, simplemente se generan por las personas (por sus diferencias en su formación o cultura). Hay apicultores más profesionalizados que otros, con mayor apertura. Existen diferencias culturales, históricas y del entorno (no en el perfil individual). No es posible comparar los perfiles de los productores sin tener en cuenta la situación geográfica, cultural y socioeconómica de los mismos.

En relación a la comercialización conjunta, difícilmente se pueda llevar a cabo si no hay un gerenciamiento eficiente. Muchas veces el asociativismo para hacer negocios falla por cuestiones de formación de los individuos. La formación empresarial es clave. Es importante la influencia de ser una segunda actividad, complementaria.

En cuanto a la influencia de las experiencias anteriores, se constató que las malas experiencias influyeron en varias localidades del sudoeste bonaerense. Por otro lado, los casos de fracaso ejercen una influencia mayor que los de éxito. Quedaron

claramente identificados los casos de COSAR como exitosos y FACAP como no exitosos.

La causa clave del fracaso es la idiosincrasia de las personas. Falta de cooperación y solidaridad. También la falta de formación e información para llevar adelante un esquema asociativo.

Los factores de éxito son múltiples. El apoyo estatal y la articulación institucional fueron claves. Otra característica de los grupos exitosos es que sus integrantes están convencidos del trabajo asociado, tienen compromiso y liderazgo. Los que perduran en el tiempo tienen mucha dedicación de personas que comparten una visión común, se comprometen y logran resultados. Los grupos exitosos tienen entre otras características, objetivos comunes, actitud de trabajo y por sobre manera el acompañamiento de un buen técnico o asesor.

APENDICE B: ESTUDIO DE CASOS

Se exponen a continuación los estudios de casos relevantes para esta tesis. Las fuentes de información fueron mayormente secundarias, aunque también se incluyen comentarios que surgieron de las entrevistas a informantes claves. En cada uno se intenta exponer sus fortalezas y debilidades, sea para casos vigentes o no. Todas las fuentes de información secundaria se pueden consultar en la reseña bibliográfica.

Cooperativa de Provisión Apícola COSAR Ltda.

- La cooperativa tiene sus orígenes en grupos de apicultores de Santa Fe y Córdoba, que evolucionaron desde 1996 conformando sus empresas, y en 1999 conforman la Cooperativa COSAR Ltda., recién formalizada en 2002.
- En 1997 realizaron las primeras acciones de formación de grupos y capacitación. Se instala una nueva forma de entender la apicultura: asociativa, competitiva, colaborativa, planificada y evaluada como un agronegocio con futuro y profesionalizado.
- Hubo mucha articulación institucional con roles importantes y definidos: INTA PROAPI, Cambio Rural, Federación de Centros Juveniles Cooperativos zona SanCor, Programa Apícola Provincial y SAGPyA (Área Apícola).
- El proceso de cooperación de los actores, surgió como consecuencia de la confianza en la red de técnicos territoriales, de reconocida trayectoria, y en las instituciones involucradas en el proceso, lo que provocó la sinergia necesaria para la generación del capital social que se requiere para llevar adelante organizaciones de este tipo con una visión de largo plazo.
- Todas las colmenas que forman parte de COSAR son trabajadas bajo un mismo protocolo de calidad y un mismo sistema de registro, donde todas las actividades se documentan estrictamente. Actualmente poseen una escala conjunta de 33 mil colmenas.
- Los responsables identifican como bases de éxito de este sistema de calidad, objetivo superior de esta organización:
 - su Departamento técnico y su forma de operar bajo protocolos, con registros y auditorías cruzadas,
 - el seguimiento de un riguroso plan sanitario,
 - la genética PROAPI aplicada, seleccionada según criterios de tolerancia a enfermedades de la cría,

- Desarrollo de nuevas tecnologías para la producción de miel certificable, junto a PROAPI: control integrado de varroa, instalación de paquetes, seguimiento de paquetes de abejas con diferentes orígenes, tecnología para eliminar esporas y ácaros en abejas confinadas.
- Se requería lograr una escala de operaciones aceptable, conformar alianzas estratégicas en el aspecto comercial, diferenciar el producto y venderlo en forma directa. COSAR exportó sin intermediación unas 1.825 toneladas de miel certificada entre las campañas 2000 y 2003 a España, Alemania, EE.UU, Canadá, Francia, Costa Rica y Reino Unido. En 2006 (post-nitrofuranos) exportó 1.200 toneladas.
- Las barreras que se tuvieron que enfrentar son las comunes a productores que siempre concibieron a la actividad apícola, como una actividad individual, en donde el conocimiento se trasmitía de boca en boca entre sus pares y en entornos competitivos en vez de cooperativos. Se requería entonces virar a una concepción de la actividad realizada de forma asociativa, en donde el conocimiento proviene de fuentes confiables (Universidad – INTA) y es compartido y consensuado entre los productores y el técnico para su aplicación.
- Otra de las resistencias que se tuvieron que cambiar, es la forma de establecer las relaciones comerciales entre los productores con los proveedores de insumos y con los acopiadores del producto miel; muchas veces los mismos actores, no se pensaban como eslabones de una misma cadena, sino como actores competidores por el producto.
- Desde el punto de vista microeconómico, este esquema posibilita a su vez, una disminución de costos unitarios, un ahorro de tiempo de trabajo por derivación de algunas funciones comerciales en la cooperativa, y un aumento de la productividad de las colmenas.
- Actualmente la Cooperativa COSAR Ltda., cuenta con la certificación de “Mercado Justo”, “Alimentos Argentinos” y se relaciona comercialmente con importantes operadores internacionales que comercializan productos de calidad. Esta integración les está permitiendo generar cada vez más valor agregado al producto. El sistema en su conjunto exhibe una mayor transparencia y credibilidad, tanto para los productores como para los clientes.
- La conformación de esta cooperativa, bajo una estrategia de trabajo asociativo de los pequeños grupos, generó para los productores un canal alternativo para comercializar sus productos en forma directa, posibilitado por la credibilidad

lograda y el volumen de operaciones, el acceso a créditos de prefinanciación de exportaciones que favorecían la liquidez del sistema de ventas.

- Los verdaderos ganadores de este modelo asociativo han sido los productores que cuentan con un mecanismo que les permite mejorar la participación directa y tomar una mayor proporción del valor de su producto a través de un canal de distribución más directo, acercando la brecha productor - consumidor. En esta acción se promueve y fortalece el desarrollo local, generando recursos adicionales para la región y consolidando una red de actores que estimula el desarrollo de capacidades no sólo en tecnologías de proceso sino, y fundamentalmente, en tecnologías organizacionales necesarios para mejorar la competitividad internacional.

Cluster del NOA

- El cluster o aglomerado productivo del sector apícola del NOA y Centro argentino, es una red integrada por más de 50 instituciones, entre las que se destacan:
 - Sector productivo: 233 apicultores, organizados en 18 empresas,
 - Sector científico y tecnológico: 3 Universidades Nacionales y un Instituto Tecnológico.
 - Sector Educativo: una red de 20 escuelas agrarias.
 - Organismos gubernamentales: 7 en distintos niveles.
- Esta red se conformó con el objetivo de organizar a los pequeños apicultores del NOA y centro del país, asociándolos con empresas más desarrolladas, a los efectos de lograr la sinergia que garantice su desarrollo.
- Actualmente, sobre unas 43.150 colmenas, su facturación es cercana a los 2 millones de dólares, y su producción se divide en:
 - Miel a granel (70% de la facturación), destino Alemania, Francia, Italia, Japón y Canadá.
 - Material inerte: 0,5 % de la facturación
 - Material vivo: 6 % de la facturación.
 - Miel comercializada por mercado justo: 60 toneladas, cuyo destino es Italia.
- El alcance territorial del cluster abarca las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán, Santiago del Estero y Santa Fe. Existe una concentración productiva por cantidad de colmenas, en la zona Centro, y una concentración instituciones en el NOA.

- Integran esta red 18 empresas (Cooperativas o no). Hay dos núcleos productivos, uno en el NOA, con la Cooperativa Norte Grande, y otro en la región Centro, con la cooperativa COSAR (caso explicado anteriormente). Entre estos dos núcleos se concentran la mayoría de los 233 apicultores que integran el conglomerado.
- En la segunda etapa (1999-2002) cabe destacar la conformación de la Cooperativa Norte Grande. Ésta fue incubada en la Estación Experimental Agropecuaria del INTA Famaillá (Tucumán). Esta cooperativa permitió integrar a los pequeños emprendedores del NOA en una empresa capaz de realizar proyectos de I+D+i, como así también acceder a la certificación de comercio justo de la *Fairtrade Labeling Organization* (FLO).
- La cooperativa Norte Grande está integrada por unos 100 pequeños apicultores del NOA, y ha conseguido ser incluida en el Sistema de Producción de Material Vivo Certificado.
- En el año 2006, se presenta ante el FONTAR, en la convocatoria denominada PITEC (Proyectos Integrados en Aglomerados Productivos), el proyecto “Consolidación y Desarrollo Social y Competitivo del Aglomerado Apícola del Noroeste – Centro Argentino” el cual es aprobado.

Consorcio Apícola de Entre Ríos

- El Consorcio Apícola de Entre Ríos, está conformado por 3 cooperativas, 1 SRL y 6 empresas unipersonales que suman más de 200 productores de toda la provincia. Posee alrededor de 50.000 colmenas en producción y sus miembros analizan la incorporación de otras empresas de la provincia que compartan los objetivos y valores del consorcio.
- El proceso de conformación del consorcio no fue fácil ni estuvo exento de tensiones. Estas tensiones, se originaron entre otras causas, en la distinta capacidad empresarial de sus integrantes, la distancia entre las empresas o las diferentes actitudes ante la necesidad de cambios en los sistemas productivos. Sin embargo, el trabajo de los técnicos responsables de la asistencia y el firme compromiso de los productores que persistieron en la iniciativa permite exhibir los siguientes logros:
 - Exportación de más de 1500 tns de miel en forma continuada entre 2005 y 2007.

- Participación de representantes del consorcio en congresos y ferias internacionales durante el 2007, con el apoyo técnico, logístico y crediticio del CFI y la Provincia de Entre Ríos.
- Acceso de las tres cooperativas integrantes del consorcio a créditos del FONDER para construcción de salas de extracción y depósitos fiscales.
- Adjudicación al consorcio, por parte del PROSAP, de aportes no reembolsables. proyecto "Fortalecimiento del Consorcio Apícola de Entre Ríos" (PROSAP PN 02/33)

Cooperativa de Trabajo y Cámara de Apicultores Pampero (CAP)

- El proyecto CAP tiene sus orígenes en los grupos de Cambio Rural coordinados desde la EEA INTA Bordenave, en la segunda mitad década del '90. La diversidad de temas de trabajo planteada, la necesidad que cada logro alcance al mayor número de apicultores posible y la idea de consolidar el esquema de intervención, generaron la conformación de la *Cooperativa de Trabajo Apícola Pampero Limitada* en febrero de 2013, y la *Cámara de Apicultores Pampero* en septiembre de 2012.
- La cooperativa de trabajo está integrada por 31 profesionales y técnicos que trabajaron cumpliendo mayoritariamente el rol de Promotor Asesor, en tanto que la cámara está integrada por 260 productores apícolas con 107.500 colmenas (25 grupos apícolas del Programa Cambio Rural, adherentes al programa, sin subsidio), que representan un 5% de la producción nacional. La escala media de cada productor es de 400 colmenas, casi el triple del promedio nacional.
- Esta escala de productores y de organización permite lograr un sistema económicamente sustentable a partir de la provisión de insumos de producción propia y la venta de polen y mieles producidas bajo protocolo y registro trazable, clasificadas en 4 tipos de regiones. Todos estos productos tienen precios consensuados entre la Cámara y la Cooperativa.
- Con parte de los excedentes generados, se reemplazan los subsidios que realizaba el Programa Cambio Rural a los grupos, evitando que cada asociado pague de manera directa los aportes del Promotor Asesor. Por su lado, el financiamiento para que las funciones y los objetivos se cumplan, se obtiene por la producción y comercialización de los insumos y productos industrializados por la CAP.

- El modelo organizativo es muy sólido y su principal fortaleza es su autosustentabilidad en el tiempo sin subsidios estatales. En materia de comercialización, a diferencia de otros esquemas asociativos, no han incursionado en el mercado externo, aun con un interesante potencial.

Consortio de Exportaciones de Miel del Sudoeste Bonaerense (CEMSOB)

- El CEMSOB, cuyo origen data de octubre de 2012, surge a partir de la iniciativa de apicultores del Sudoeste Bonaerense nucleados en Cooperativas Apícolas asentadas en la región. Dicha iniciativa encuentra su fundamento o razón de ser en la necesidad del productor apícola de mejorar la rentabilidad de su negocio a partir de obtener un mejor precio de venta de su miel.
- Sus impulsores consideraron que si el 90-95% de la miel producida en Argentina tiene destino de exportación la mejora del precio de venta debería buscarse, indefectiblemente, en la venta directa al exterior por parte de las cooperativas.
- Por otro lado, si se tiene en consideración que la miel para exportación debe cumplir una serie de requisitos indispensables para poder ser comercializada con éxito en distintos mercados, identificaron que se debía generar un producto de calidad a partir de la aplicación de buenas prácticas productivas.
- Con estas premisas los integrantes del CEMSOB pusieron en marcha lo que denominan un Proyecto Cooperativo – Productivo – Exportador. El proyecto se articula sobre cinco ejes de gestión, cada uno de los cuales se vincula con el aspecto productivo, el aspecto exportador o ambos:
 - Inocuidad, calidad, trazabilidad
 - Desarrollo y Acceso a Mercados
 - Infraestructura
 - Logística
 - Gestión Asociativa y Organizacional
- El CEMSOB está formado, en carácter de miembros plenos, por 4 Cooperativas Apícolas. Es decir que el 50% de las cooperativas del SOB participan activamente, mientras que otras organizaciones analizan sumarse a la iniciativa. Los 300 apicultores nucleados en las cooperativas que integran el CEMSOB poseen en conjunto unas 90 mil colmenas y producen unas 2.000 a 2.500 toneladas de miel por año.

- En 2013 se conformó el primer contenedor equivalente a 72 tambores de miel. En 2014 se disponía de 144 tambores para completar dos contenedores. En 2015 - 2016 hay un compromiso de 12 contenedores equivalentes a 870 tambores de miel. Esta miel está en poder de los apicultores y es ofrecida al mercado internacional por el CEMSOB.
- Se exportaron dos contenedores a Marruecos (Diciembre 2014 y Marzo 2015) y uno a Italia (Junio 2016) conteniendo, en su conjunto 63,5 Toneladas de miel cruda originaria de apiarios de apicultores nucleados en cooperativas miembro del CEMSOB. Agosto y Septiembre de 2016 fueron los meses para el despacho de miel monoflora de Eucalipto homogeneizada hacia Países Bajos, y poliflora homogeneizada hacia la región de Arezzo , Italia, superando las 100 tns de miel a la fecha puestos en puerto destino en condición CFR /CIF.
- Entre las principales dificultades que atravesó el CEMSOB durante el proceso se pueden mencionar las disconformidades de algunos de los apicultores nucleados en las cooperativas, la falta de capital de trabajo, y las necesidades que urgen muchas veces al apicultor. También es importante mencionar que algunas instituciones que originalmente formaban parte nunca participaron ni apoyaron más allá de su sello.
- La participación de profesionales en el gerenciamiento y tareas específicas como la inteligencia comercial ha sido sin duda una de sus fortalezas. Se vislumbra también muy poco interés en los procesos de gestión asociativa y organizacional, y la profundización de los valores cooperativos. Es evidente que el principal motor de crecimiento han sido la rentabilidad obtenida.
- Vale destacar el gran impulso que le ha significado al CEMSOB el financiamiento estatal a través de la formulación de proyectos, y las dificultades que ha atravesado cuando este ha mermado.

Mieles Pampeanas

- Mieles Pampeanas fue una Asociación de Colaboración Empresaria (ACE) que funcionó entre los años 1995 y 1999. Esta asociación llegó a reunir a 12 grupos productivos que abarcaban a más de 150 apicultores de escala productiva pequeña e intermedia, donde esta forma legal se utilizó para conservar la independencia y autonomía de cada uno de los grupos productivos.

- La idea central fue exportar con un protocolo de producción, pero en lugar de enfocarlo a las necesidades de los compradores, los gerentes centraron el protocolo en una forma de producción “elitista y exitista”.
- Por un lado, el protocolo fue de difícil implantación y no tenía fuerza comercial. Por otro lado, la gerencia fue muy cuestionada por sus continuos viajes a España con la excusa de capacitarse, y muchas más denuncias por corrupción.
- Según CFI y otros (2003), su desintegración estuvo vinculada a que el origen de su constitución fue “de arriba hacia abajo”, es decir, primero se creó la ACE y luego se convocaron a los grupos para incorporarse a esta forma legal.

Federación Argentina de Cooperativas Apícolas (FACAP)

- La Federación Argentina de Cooperativas Apícolas Ltda. fue una entidad cooperativa de segundo grado, creada a mediados de la década del '90 por las distintas cooperativas apícolas del país que se nuclearon con el objeto de promover la actividad apícola en el país y además con el objeto de poder exportar la producción de los miembros directamente al exterior.
- En 1999 la entidad exportaba a todo el mundo, y para potenciarse, la federación concretó con la empresa FONCAP, una sociedad que representa capitales del Estado Nacional, un convenio para el financiamiento de un mayor volumen de ventas al exterior, como venían desarrollando con otras entidades similares, como la yerba mate. Para ello, se suscribió un fideicomiso con fecha 9 de setiembre de 2003.
- Con dichos fondos, el fideicomiso procedió a adquirir la producción apícola de los distintos miembros de la cooperativa, para su posterior exportación. La crisis de los nitrofuranos (imposibilidad de vender la producción al exterior por poseer residuos), más una pésima gestión comercial del fideicomiso, que no supo prever las fluctuaciones del precio de la miel en el mercado internacional debido al ingreso al mismo de un país competidor (República de China), originó pérdidas millonarias en dicho fideicomiso.
- Esta situación, sumada al fallecimiento del que era presidente de la entidad, y el descrédito de los asociados por el fracaso de la operación, dejó prácticamente inactiva la operatoria de la entidad, y el acreedor solicitó la quiebra de la federación en su carácter de fiador del fideicomiso. La quiebra fue decretada en 2007.

- La visión de algunos de sus integrantes indica que fue una operación de los grandes exportadores para sacarlos del circuito ya que eran “pequeños productores que comenzaron a molestar”. Rescata, a pesar del fracaso, que algunas cooperativas participantes luego siguieron el camino de la exportación.

Conclusiones generales

A lo largo del estudio de casos se han podido observar elementos comunes en las fortalezas y debilidades de las experiencias relevadas. Por un lado, fue fundamental el apoyo estatal para el nacimiento y consolidación de los esquemas asociativos. En segundo lugar, todas las experiencias atravesaron dificultades internas. Sólo aquellas que fueron sólidas desde lo institucional y organizacional, pudieron continuar adelante.

Otro aspecto interesante es que el logro de resultados positivos lleva tiempo. Cuanto más se demoren en llegar esos resultados, más impacientes se tornan los apicultores y el riesgo de abandonar el proyecto aumenta.

Se verificaron, además, dos aspectos críticos en los fracasos analizados: el personalismo en la conducción y el esquema organizacional “de arriba hacia abajo”. Dejando de lado las referencias a hechos de corrupción, también queda claro que los gastos excesivos y despilfarros, además de constituirse en una pesada carga para las finanzas asociativas, generan un descrédito importante entre los asociados.

Se observa también, en todos los casos exitosos, un grado importante de profesionalización de los servicios, y una alta dosis de gestión empresarial. El riesgo asociado a estas prácticas es el sobredimensionamiento de costos.

Por último, en los modelos vigentes en el sudoeste bonaerense (CAP y CEMSOB), se presentan estrategias totalmente diferentes, pero complementarias a la vez. Claramente CEMSOB ha presentado avances comerciales mucho más profundos y sofisticados por cuanto ha logrado incursionar exitosamente en el mercado externo. Sin embargo, adolece de cuestiones organizacionales internas, presentes y resueltas en el proyecto CAP. No es descabellado pensar que una alianza entre ambos esquemas potencie sustancialmente a la apicultura regional.

ANEXO: LEY PROVINCIAL 13.647 DE DESARROLLO DEL SUDOESTE BONAERENSE

FUNDAMENTOS DE LA LEY

HONORABLE LEGISLATURA:

Se somete a consideración de Vuestra Honorabilidad el proyecto de ley que se adjunta para su sanción, a través del cual se crea el Plan de Desarrollo del Sudoeste Bonaerense.

El setenta y cinco por ciento (75%) del territorio de la provincia de Buenos Aires posee condiciones climáticas y de suelos que le dan extraordinarias ventajas comparativas para la producción primaria.

Las denominadas pampa húmeda y subhúmeda-húmeda, presentan en esa extensión a las tierras agrícolas y ganaderas con uno de los mayores potenciales productivos del mundo.

Es habitual observar como los diseños de políticas de crédito, fomento y promoción de distintas actividades primarias de la Provincia, han respondido en general a las condiciones de retorno de inversión que presenta esa pampa húmeda y sub-húmeda.

Sin embargo el veinticinco (25%) restante del territorio, perteneciente a la región del Sudoeste Bonaerense, no es pampa húmeda, sino que forma parte de las regiones semiárida, árida y subhúmeda-seca del país, poseyendo características climáticas y edáficas que la diferencian del resto de la provincia en cuanto a sus potencialidades y limitantes productivas primarias, y por lo tanto también, en cuanto a las mencionadas ventajas comparativas, claramente inferiores al resto de la Provincia.

La región está integrada por los Partidos de Guaminí, Adolfo Alsina, Coronel Suarez, Coronel Pringles, Coronel Dorrego, Saavedra, Tornquist, Puan, Coronel Rosales, Bahía Blanca, Villarino y Patagones.

Con una superficie estimada de seis millones quinientas mil (6.500.000) hectáreas, cuenta con aproximadamente quinientos cincuenta mil (550.000) habitantes representando el cuatro por ciento (4%) de la población provincial. Hay cerca de ocho mil (8.000) explotaciones agropecuarias según el Censo Nacional Agropecuario (C.N.A) 2002, que ocupan alrededor del veinticinco por ciento (25%) del territorio de la provincia.

Según datos de la Dirección Provincial de Estadística, la actividad agropecuaria de la Región integra el trece por ciento (13%) de su Producto Bruto Geográfico si se tiene en cuenta a Bahía Blanca, y el veintiocho por ciento (28%) si se excluye del análisis a dicho distrito.

En ella se encuentra el quince por ciento (15%) del Rodeo Bovino de la Provincia, y es esencialmente una zona ganadera con agricultura, donde el riesgo agrícola crece de norte a sur y de este a oeste.

En el último decenio la participación de los distintos cultivos comparados con la producción provincial fue: centeno el cuarenta y seis por ciento (46%), avena el cuarenta por ciento (40%), cebada el treinta y ocho por ciento (38%), veintiocho por ciento (28%) el trigo, veinte por ciento (20%) el girasol, dieciocho por ciento (18%) el sorgo, catorce por ciento (14%) el alpiste, tres por ciento (3 %) el maíz, y el dos por ciento (2 %) de soja.

El desmonte indiscriminado, la agricultura en sitios inadecuados y las prácticas de laboreo agresivas, han llevado a más de una explotación a magnitudes de degradación del suelo que comprometen la continuidad productiva disminuyendo seriamente los resultados económicos, que hacen viables a las explotaciones agropecuarias.

Se observan cambios en el uso de la tierra, con una recuperación del interés por la ganadería ovina, otrora característica de la región, con diversificación en lana, carne y leche y nuevas alternativas productivas como la Olivicultura, los cultivos de aromáticas, la intensificación de la actividad porcina, que junto a otras, se adaptan de mejor manera al ambiente que muchas de las practicas productivas actuales.

También se agregan las posibilidades de diferenciar y certificar commodities como la carne vacuna, achicando incluso el ciclo de producción, o la segregación de trigo, transformándolos en specialities y agregando valor al tramo inicial de la cadena.

Los actuales niveles de productividad regional, pueden ser incrementados con la adopción de prácticas racionales y políticas de apoyo y fomento que respondan a los ritmos productivos propios de situación de aridez o semiaridez.

En un momento en que la nación y la provincia están revisando las políticas y estrategias de generación y distribución de la riqueza, la diferenciación de esta vasta zona es un hecho trascendente a la hora de diseñar políticas públicas de promoción y fomento de los sistemas de producción y sus cadenas de valor como así también: de radicación y permanencia de los pobladores, de apoyo a la adopción de tecnologías,

de programas regionales de educación y capacitación, de programas de crédito, de políticas fiscales, etc.

Las políticas de fomento solo generan los cambios buscados, cuando parten del reconocimiento de las potencialidades y limitantes que poseen los destinatarios de las mismas.

Por el contrario, si esto no se toma en cuenta, se corre el serio riesgo que esas políticas de fomento no produzcan el efecto deseado, llegando incluso en algunos casos a crear nuevas situaciones de conflicto, como el endeudamiento tomado en condiciones que no contienen posibilidades reales de repago, lo que ha obligado en más de una ocasión a tener que producir refinanciamiento o nuevas herramientas financieras, incluso llegándose a que la provincia se haya hecho cargo de los rescates de deuda.

La región del Sudoeste ha recibido a lo largo de los años, políticas públicas de apoyo a la producción primaria, como también normativas que han intentado protegerla de las contingencias climáticas. Sin embargo, muchas de ellas, fueron diseñadas sin haber puesto la debida atención a las potencialidades y limitantes del ambiente en que se ponían en práctica.

Los estudios de suelo y clima, y el conocimiento que sobre ellos se ha alcanzado, permiten visualizar con mayor claridad y objetividad las posibilidades y alternativas de generación de riqueza de la actividad agropecuaria y sus cadenas de valor.

En los últimos quince (15) años (1991-2005) la región estuvo ininterrumpidamente en emergencia por sequía, utilizando los alcances de la Ley N° 10.390 y modificatorias, para hacer frente a las distintas contingencias climáticas, cuando no económicas.

La razón invita a reflexionar que, si existe esta situación durante semejante lapso de tiempo lo descripto no responde a “emergencias climáticas”, sino por el contrario a “condiciones climáticas”.

La declaración de zona de emergencia o desastre en virtud de la Ley N° 10.390 y modificatorias, otorga beneficios crediticios e impositivos. Con respecto a estos últimos, cuando se declara emergencia -con más del cincuenta por ciento (50%) de afectación productiva-, se producen prorrogas para el pago, mientras que en situación de desastre – con más del ochenta por ciento (80%) de afectación-, se otorgan exenciones.

En el caso de los créditos, el Banco de la Provincia de Buenos Aires, otorga esperas y renovaciones de las obligaciones pendientes, unifica deudas, suspende iniciación de

juicios por cobros de acreencias vencidas hasta ciento ochenta (180) días posteriores a finalizar el periodo de emergencia.

Cuando la emergencia se prolonga en el tiempo, tal como ha ocurrido en la región, aparece un nuevo problema, cual es el de acumular obligaciones tanto a nivel fiscal como crediticio, que pone en una situación más comprometida a la rentabilidad de las explotaciones, que continúan implementando modelos de producción que por no estar adaptados en forma sustentable a la zona, son incapaces de generar los recursos suficientes para recomponer su economía.

La diferenciación de la región, implica también apoyar firmemente la reconversión de los sistemas de producción y sus cadenas de valor, de tal manera que se fortalezcan aquellos que estén adaptados a las características climáticas, edáficas y agronómicas, asegurándole resultados económicos que permitan la permanencia de las explotaciones en esa región y con esas características.

De igual forma las políticas de fomento y apoyo no deben contemplar beneficios para actividades que no demuestren sustentabilidad, siendo esto una condición que puede variar en función de la evolución tecnológica y de las prácticas de manejo de los sistemas productivos, que deberán demostrarlo en cada caso, y sobre todo cuando se trate de actividades consideradas marginales.

Con estos criterios, la evaluación de las situaciones de emergencia tendrá una mayor precisión y equidad en su otorgamiento, ya que partirán de considerarlas desde las condiciones climáticas, edáficas y productivas permanentes y sustentables de la región.

La región presenta altas posibilidades de establecer sistemas de producción que exploren y desarrollen ventajas competitivas en sus cadenas de valor.

La presencia de la Universidad del Sur, la Universidad Provincial del Sudoeste, la Universidad Tecnológica Nacional, el I.N.T.A., el I.N.T.I., la C.I.C., y de la D.G.C y E. en la propuesta regional de sus currículas, dan condiciones para la capacitación tecnológica y social que permita el desarrollo de sistemas de calidad que diferenciado y certificando procesos y productos otorguen esas ventajas competitivas mencionadas.

La razón de diferenciar a la región por sus características productivas primarias, no hace más que poner en igualdad de condiciones respecto del resto de la provincia al momento de evaluar el efecto de las políticas activas adaptadas a esas condiciones.

La organización institucional es otro aspecto de gran importancia. Es posible verificar en el área tratada, un concepto de pertenencia a un territorio distinto al resto de la

provincia, que tanto desde lo público como de lo privado ha permitido crear una red interinstitucional con condiciones para pensar el desarrollo de la región, en función de sus características ambientales considerando sus limitantes y potencialidades productivas.

Efectivamente al existir en las instituciones ligadas a la producción primaria, al comercio, a la industria y a los servicios una identificación de las características inherentes de la región, se hace posible el Plan de Desarrollo del Sudoeste con una mirada integral y sobre la base de acuerdos permanentes sobre las condiciones necesarias para generar sustentabilidad en los sistemas productivos y sus cadenas de valor.

La visión integral que hoy presenta el Plan surge a partir de haber creado una red institucional para el análisis de situación frente a la sequía del 2005 y para posteriormente formular los lineamientos para la reconversión productiva. Trabajo, este, que fue ejecutado durante el último semestre del mismo año entre todas las instituciones integradas en dicha red en las distintas zonas que componen la región, como se verá más adelante.

Los objetivos perseguidos por la presente son:

1. Diferenciar a la Región del Sudoeste del resto de la Provincia por sus características climáticas, edáficas y de potencial productivo, asumiendo su pertenencia a las regiones Subhúmeda seca, Semiárida y árida del territorio nacional.
2. Apoyar a los sistemas considerados sustentables, a través de políticas tecnológicas, de transferencia y extensión, de educación y capacitación, financieras, e impositivas. Integrando al concepto de sustentabilidad condiciones productivas, sociales y económicas.
3. Crear el marco legislativo e institucional que le de permanencia a la diferenciación regional y a las políticas de apoyo.

Se han establecido como Componentes del Plan de Desarrollo:

- a.- Los Sistemas de Producción y sus cadenas de valor.
- b.- La educación y capacitación.
- c.- Los fondos y herramientas de financiamiento.
- d.-Las políticas fiscales-impositivas.
- e.- El marco normativo (Leyes-Ordenanzas).
- f.- La institucionalidad el Plan.

g.- La difusión y extensión permanente.

La creación del Consejo Regional para el Desarrollo del Sudoeste que prevé la presente, otorga la institucionalidad necesaria para asegurar los objetivos de la misma.

En este sentido es necesario mencionar que las normas vigentes y subsumidas en esta ley, no cubren totalmente los objetivos previstos en la misma, como ya se ha mencionado no basta con aplicar criterios diferenciales de tipo financiero para la crear oportunidades, por otro lado y dentro de ellos, también se hace necesario distinguir herramientas para los distintos sistemas de producción y sus cadenas de valor.

A mérito de las consideraciones vertidas, es que se solicita de ese Honorable Cuerpo la pronta sanción del proyecto adjunto.

Dios guarde a Vuestra Honorabilidad.

TEXTO DE LA LEY

EL SENADO Y CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES, SANCIONAN CON FUERZA DE LEY

ARTICULO 1.- Créase el Plan de Desarrollo del Sudoeste Bonaerense, el que estará sujeto a las disposiciones de la presente Ley.

ARTICULO 2.- El Plan creado por la presente Ley tendrá por objeto el desarrollo integral de su área de ejecución, entendiéndose por tal a la Región conformada por los Partidos de Adolfo Alsina, Saavedra, Puan, Tornquist, Coronel Rosales, Coronel Dorrego, Bahía Blanca, Villarino, Patagones, las Circunscripciones II, III, X, V, VI de Guaminí, las Circunscripciones XI, V, XV, VI, XIII, VII, VIII, XIV, XII, de Coronel Suárez, y las Circunscripciones X, XI, XII, VIII, IX, VII, IV, V, de Coronel Pringles, según los límites prescriptos en el Anexo I de la presente norma. Inclúyese en las disposiciones del presente artículo al área bajo jurisdicción de la Corporación de Fomento del Valle del Río Colorado.

ARTICULO 3.- Diferénciase a la Región definida en el artículo anterior, a los fines del diseño de las políticas públicas, de los restantes partidos que integran la Provincia de Buenos Aires, atento sus características edafo-climáticas y productivas. A tales

efectos, considérase a dicha Región como de naturaleza Subhúmeda seca, Semiárida y Árida. La Autoridad de Aplicación podrá establecer, por vía reglamentaria, la sub regionalización de la Región y la aplicación de políticas específicas para cada sub región.

ARTICULO 4.- Créase el Consejo Regional para el Desarrollo del Sudoeste de la provincia de Buenos Aires el que será constituido dentro de los noventa (90) días hábiles de sancionada la presente. Dicho Consejo estará constituido por:

- a) Un representante titular y un representante suplente de la Autoridad de Aplicación de la presente Ley, correspondiendo al titular el ejercicio de la Presidencia del Consejo.
- b) Un representante titular y un representante suplente del Ministerio de Asuntos Agrarios.
- c) Un representante titular y un representante suplente del Ministerio de Economía.
- d) Un representante titular y un representante suplente del Ministerio de la Producción.
- e) Un representante titular y un representante suplente de la Dirección General de Cultura y Educación.
- f) Un representante titular y un representante suplente del Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos.
- g) Un representante titular y un representante suplente de la Corporación de Fomento del Valle del Río Colorado.
- h) Un representante titular y un representante suplente del Banco de la Provincia de Buenos Aires, quienes serán designados por el Directorio de dicha Entidad.
- i) El Presidente de la Comisión de Asuntos Agrarios y Pesca de la Honorable Cámara de Senadores, quien podrá delegar la nominación.
- j) El Presidente de la Comisión de Asuntos Agrarios de la Honorable Cámara de Diputados, quién podrá delegar la nominación.
- k) Un representante titular y un representante suplente de las Entidades que se enumeran a continuación, en la medida que las mismas acepten por acto explícito de sus autoridades la nominación a la cual invita la presente Ley: Universidad Nacional del Sur, Universidad Provincial del Sudoeste, Instituto

Nacional de Tecnología Agropecuaria, Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa (C.A.R.B.A.P.), Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada (C.O.N.I.N.A.G.R.O.), Federación Agraria Argentina, Sociedad Rural Argentina, Bolsa Cereales de Bahía Blanca y Cámara de Consignatarios de Hacienda del Sur Bonaerense.

- l) El mecanismo de representación de los Municipios que conforman la Región mencionados en el artículo 2º de la presente, será establecida por su reglamentación.
- m) La Autoridad de Aplicación mediante Resolución, podrá ampliar los integrantes del Consejo con otras instituciones representadas también por titular y suplente.

La representación del inciso a) del presente artículo sustituirá a la de los incisos b), c), d) y e), en tanto el Poder Ejecutivo nomine como Autoridad de Aplicación a alguno de los Organismos enumerados en tales incisos.

A los fines del artículo 3º, la Autoridad de Aplicación podrá disponer la creación de Subconsejos Regionales, que dependerán del Consejo Regional creado por el presente artículo. Los Subconsejos se conformarán institucionalmente en la forma que establezca la Autoridad de Aplicación.

ARTICULO 5.- El Consejo Regional creado por el artículo anterior tendrá como función proponer a la Autoridad de Aplicación las acciones necesarias para impulsar y promover, sobre la base del principio de diferenciación a que se refiere el artículo 3º de la presente, el desarrollo de los sistemas de producción y de sus cadenas de valor, sobre bases de sustentabilidad social y económica, describiendo para ello las políticas y acciones de fomento de naturaleza tecnológica, productiva, financiera, impositiva, de educación y capacitación, de extensión y de difusión, y todas otras políticas y acciones que considere conducentes a los fines del artículo 2º.

ARTICULO 6.- El Consejo Regional funcionará sobre la base de las estructuras y los recursos presupuestarios, financieros y materiales institucionalmente disponibles por los Poderes Ejecutivos y Legislativo, cuyos respectivos representantes no percibirán remuneraciones adicionales o específicas en ocasión de la nominación prevista en el artículo 4º.

ARTICULO 7.- El Plan de Desarrollo del Sudoeste Bonaerense será sostenido económica y financieramente por:

- a) Los recursos de origen provincial, nacional o municipal que le asignen las leyes de presupuesto; a cuyos efectos la Autoridad de Aplicación formulará los requerimientos presupuestarios que estime pertinentes.
- b) Los aportes crediticios del Banco de la Provincia de Buenos Aires, del Banco de la Nación Argentina o de cualquier otra entidad financiera sujeta a las normas del Banco Central de la República Argentina.
- c) Los recursos que en el marco de las respectivas normas regulatorias sean generados por sociedades comerciales, fideicomisos, asociaciones u otras entidades civiles, como así también por otros Organismos Nacionales e Internacionales.
- d) Los aportes que -en el marco de los acuerdos que suscriba la Autoridad de Aplicación- efectúen personas físicas o jurídicas, de naturaleza pública o privada.

ARTICULO 8.- La Autoridad de Aplicación que determine el Poder Ejecutivo tendrá a su cargo la coordinación operativa y el diseño de gestión inherente a la aplicación de la Ley N° 11.899 y a la de los Decretos Números 2.500/01 y 2.749/01 y de sus respectivos modificatorios y complementarios.

ARTICULO 9.- La presente será reglamentada por el Poder Ejecutivo en el término de noventa (90) días hábiles contados a partir de su publicación en el Boletín Oficial.

ARTICULO 10.- Comuníquese al Poder Ejecutivo.

ANEXO I

