



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
Departamento de Ciencias de la Administración

**TESIS DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

**“Gobernanza y coordinación en la cadena de la carne bovina
argentina.**

Focalización en el Sudoeste Bonaerense”

TESISTA

Mg. (Lic.) Mariana De Batista

DIRECTORA

Mg. Regina Durán

BAHÍA BLANCA

ARGENTINA

2016

PREFACIO

Esta Tesis se presenta como parte de los requisitos para optar al grado académico de Doctor en Ciencias de la Administración 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 efectuados en investigaciones llevadas a cabo en el ámbito del Departamento de Ciencias de la Administración durante el período comprendido entre abril de 2011 y septiembre de 2016, bajo la dirección de la Magíster Regina Durán del Departamento de Ciencias de la Administración.

27 de Septiembre de 2016

Mg. (Lic.) Marianela De Batista

Universidad Nacional del Sur
Departamento de Ciencias de la Administración



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

Secretaría General de Posgrado y Educación Continua

La presente tesis ha sido aprobada el/..../..... , mercedo la calificación de
.....(.....)

DEDICATORIA

A mi hija, Lara, y a mi amor, Sebastián, por su amor, paciencia y fuente de ánimo permanente.

A mis padres, por su amor cotidiano, el invaluable esfuerzo dedicado a mi formación, y el estímulo constante desde el comienzo de mis estudios.

A mi hermana, por su cariño y apoyo cotidiano.

A mi directora, Mg. Regina Durán, por brindarme su conocimiento, dedicación, generosidad, confianza y apoyo en mi crecimiento académico y personal.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Sur (UNS).

Al Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

Al Departamento de Ciencias de la Administración (DCA).

A toda mi familia y amigos que de alguna manera comparten mis logros.

A mis compañeros de cohorte, por la oportunidad de compartir aprendizajes a través del intercambio de experiencias y conocimientos.

A todos los profesores del Doctorado en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur, por permitirme crecer a lo largo de toda mi formación.

A mis compañeros de cátedra, por el apoyo cotidiano.

A todos los miembros de la cadena ganadera del SO bonaerense, que estuvieron a disposición de esta investigación de manera desinteresada y desde un trato muy cordial.

RESUMEN

La presente investigación aborda la problemática de analizar aspectos institucionales de la ganadería del sudoeste bonaerense como red interorganizacional. Identificando actores relevantes del campo organizacional, el tipo de vínculos que mantienen y considerando el grado de concentración en los eslabones primario e industria en donde se observa el poder económico de los pequeños y medianos productores. Asimismo, busca entender la dinámica de las transacciones que llevan adelante los actores de la cadena determinando las dimensiones que las caracterizan y los mecanismos de gobernanza que surgen de éstas. De esta manera se pretende complementar los abordajes tradicionalmente aplicados para el estudio de los agronegocios de modo de considerar también otros actores y vínculos basados en aspectos normativos, culturales o cognitivos, los cuales condicionan el comportamiento de los agentes.

Como actividad inicial se lleva adelante un estudio exploratorio de tipo cualitativo en base a datos cuantitativos del contexto mundial de la carne bovina y el comportamiento especialmente en Argentina, Brasil, Uruguay y Estados Unidos, quienes presentan características similares en el ámbito del agronegocio bajo estudio.

En segunda instancia por medio del análisis de contenido de fuentes secundarias de información y entrevistas semi-estructuradas a tomadores de decisiones estratégicas dentro del campo se realiza un mapeo del campo organizacional que manifiesta su complejidad, producto de la diversidad de actores involucrados y el tipo de relaciones que los mismos mantienen. La determinación de medidas estructurales que exponen la configuración de las redes inter-organizacionales que conforman el campo presenta cierta compactación y estabilidad en los vínculos lo que favorecería una rápida difusión de información y conocimiento, si se aumentara el número de lazos entre los agentes. En esta etapa se identifican los actores con mayor relevancia dentro de cada eslabón de la cadena, los cuales se consideran para analizar las presiones institucionales y los factores que influyen en los mecanismos de coordinación o gobernanza que adopta la cadena. En cuanto a las presiones institucionales que afectan al agronegocio en su mayoría son de origen coercitivo y normativo, provenientes las primeras de la dependencia al acceso de recursos críticos y las segundas de la acción de asesores profesionales. En lo que respecta a la gobernanza de la cadena se infiere una modalidad vía mercado con tendencia a una estructura modular o incluso relacional, producto de las exigencias del mercado internacional.

El trabajo enriquece al campo académico-científico otorgando una estructura conceptual que integra los enfoques teóricos pertenecientes al campo de la administración, que en general se aplican para el estudio de los agronegocios de manera independiente, desde una propuesta de complementariedad. Esta nueva estructura conceptual permite una explicación del problema de investigación de una manera más holística, logrando un efecto de sinergia entre los abordajes teóricos utilizados.

Asimismo, los resultados alcanzados manifiestan la necesidad de formular políticas y movilizar recursos por parte del estado hacia la estructura productiva por un lado y hacia la infraestructura científico-tecnológica por otro, contribuyendo la presente investigación al proceso de innovación planteado por los autores Sabato y Botana (1993).

PALABRAS CLAVE: Concentración Económica; Enfoque Neoinstitucional; Gobernanza; Ganadería Bovina; Mecanismos de coordinación; Red interorganizacional; SO bonaerense argentino; Innovación.

ABSTRACT

The present research addresses the issue of analyzing institutional aspects of livestock in the southwest of Buenos Aires Province as an interorganizational network by identifying relevant actors of the organizational field, and the type of links they maintain, while considering the degree of concentration within the primary links and industry where the economic power of small and medium producers is observed. Likewise, this work seeks to understand the dynamics of the transactions carried out by the actors within the chain by determining the dimensions which characterize them, and the governance mechanisms that emerge from them. In this way, the aim is to complement the approaches traditionally applied to the study of agribusiness in order to consider other actors and links based on normative, cultural or cognitive aspects, which condition the behavior of agents.

As an initial activity, a qualitative exploratory study is carried out based on global context quantitative data of cattle industry and its behavior, especially in Argentina, Brazil, Uruguay and the United States, which present similar characteristics in the field of agribusiness studied.

Secondly, through the content analysis of secondary sources of information and semi-structured interviews to strategic decision-makers within the field, a mapping of the organizational field is carried out which manifests its complexity because of the diversity of actors involved and the type of relations they maintain with each other. Determining structural measures that expose the configuration of the inter-organizational networks that make up the field presents certain stability in the links, which would favor a rapid diffusion of information and knowledge if the number of ties between the agents was increased. This stage identifies the most relevant actors within each link in the chain, which are considered to analyze pressure from the institutions and factors that influence the coordination or governance mechanisms that the chain adopts. As regards the pressure from institutions affecting agribusiness, they are mostly of coercive and normative origin – the former as a consequence of dependency of access to critical resources, and the latter from the action of professional advisers. As regards the governance of the chain, a modality through the market is inferred, with a tendency towards a modular or even relational structure, as a result of the demands of the international market.

This work enriches the academic-scientific field by providing a conceptual framework that integrates the theoretical approaches belonging to the administration field, which are generally independently applied on the study of agribusiness, from a perspective of complementarity. This new conceptual structure allows an explanation of the research

problem in a more holistic way, achieving a synergistic effect between the theoretical approaches used.

Likewise, the results show the need to formulate policies and mobilize resources from the public state towards the productive structure on the one hand, and towards the scientific and technological infrastructure on the other. The present research contributes to the process of innovation proposed by the authors Sabato and Botana (1994).

KEY WORDS: Economic Concentration; Neo-institutional Approach; Governance; Cattle Breeding; Coordination mechanisms; Interorganizational network; South-west Buenos Aires Province, Argentina; Innovation

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores claves en la estructura de gobernanza de las cadenas globales de valor.....	42
Tabla 2. Producción mundial de carne vacuna 2011-2015 (expresada en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa).....	54
Tabla 3. Consumo doméstico de carne vacuna 2011-2015 (expresada en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa).....	57
Tabla 4. Importaciones de carne vacuna 2011-2015 (expresada en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa).....	58
Tabla 5. Exportaciones de carne vacuna 2011-2015 (expresada en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa).....	58
Tabla 6. Balanza del ganado bovino en la República Argentina 2010-2014.....	68
Tabla 7. Balanza del ganado bovino en la República Federal del Brasil 2010-2014.....	72
Tabla 8. Balanza del ganado bovino en la República Oriental del Uruguay 2010-2014.....	76
Tabla 9. Balanza del ganado bovino en Estados Unidos 2010-2014.....	78
Tabla 10. Fuentes secundarias relevadas período 2008-2013.....	83
Tabla 11. Presiones institucionales y factores que determinan estructuras de gobernanza.....	88
Tabla 12. Nivel de faena en la región y uso de la capacidad instalada en el periodo 2011-2013.....	93
Tabla 13. Actores que desarrollan acciones de control.....	96
Tabla 14. Actores que desarrollan funciones de representación.....	97
Tabla 15. Actores que desarrollan acciones mediatas de extensión, transferencia e investigación.....	98
Tabla 16. Principales características de los ingresos de hacienda a los establecimientos de la zona.....	99
Tabla 17. Principales características de los egresos de hacienda a los establecimientos de la zona.....	99
Tabla 18. Principales actores “Fuentes” en la red bajo estudio.....	104
Tabla 19. Principales actores “Sumideros” en la red bajo estudio.....	105
Tabla 20. Centralidad de los diez principales actores de la red bajo estudio.....	107
Tabla 21. Grado de intermediación de los diez principales actores de la red bajo estudio.....	109
Tabla 22. Eigenvector y Poder de Bonacich de los diez principales actores de la red.....	110
Tabla 23 - Recursos estratégicos y el eslabón de la cadena que lo identifica como tal.....	112
Tabla 24. Tipo de información y los canales por los cuales la misma fluye a lo largo de la cadena.....	114
Tabla 25. Atributos considerados por cada eslabón a la hora de relacionarse a lo largo de la cadena.....	117
Tabla 26. Atributos del producto que se pactan en cada transacción.....	118
Tabla 27. Presiones institucionales en el campo organizacional bajo estudio.....	124

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Principales productores mundiales de carne bovina durante el 2015.....	56
Gráfico 2. Evolución del consumo mundial de carnes 2011-2015.....	56
Gráfico 3. Evolución de las exportaciones de los principales países 2011-2015.....	59
Gráfico 4. Panorama mundial del comercio de carne vacuna durante el 2015.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cinco tipos de gobernanzas en cadenas globales de valor.....	43
Figura 2. Estructura genérica de la CGV de la carne vacuna.....	46
Figura 3. Estructura conceptual en base a enfoques teóricos en el campo de la administración.....	50
Figura 4. Esquema de investigación.....	80
Figura 5. Mapeo del campo organizacional de la cadena de la carne del SO bonaerense.	90
Figura 6. Red del campo organizacional de la ganadería bovina del SO bonaerense.....	103

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.1. Objetivos de la investigación.....	16
1.2. Fundamentación de la relevancia de la investigación.....	17
1.3. Estructura del trabajo.....	18
CAPÍTULO 2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1. Cadenas productivas.....	19
2.2. Teoría institucional.....	21
2.3. Campo organizacional.....	26
2.4. Índices de Concentración.....	27
2.5. Análisis de redes interorganizacionales	29
2.6. Teoría de los Costos de Transacción.....	36
2.7. Cadenas globales de valor.....	38
2.7.1. Cadena global de valor de la carne bovina.....	44
2.8. Convergencia de las teorías.....	46
2.8.1. Convergencia teórica entre la teoría institucional y el estudio de cadenas globales de valor.....	46
2.8.2. Complementariedad teórica interdisciplinaria para la caracterización de redes interorganizacionales.....	48
2.9. Definición de la estructura conceptual.....	49
2.10. Variables de análisis.....	50
CAPITULO 3. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GANADERIA BOVINA	53
3.1. Panorama mundial de la ganadería bovina.....	53
3.2. Situación de la ganadería bovina en la República Argentina.....	64
3.2.1. Producción, procesamiento y comercialización.....	66
3.3. Situación de la ganadería bovina en la República Federal del Brasil.....	69
3.3.1. Producción, procesamiento y comercialización.....	70
3.4. Situación de la ganadería bovina en la República Oriental del Uruguay....	73
3.4.1. Producción, procesamiento y comercialización.....	73
3.5. Situación de la ganadería bovina en Estados Unidos.....	76
3.5.1. Producción, procesamiento y comercialización.....	77
CAPITULO 4. METODOLOGÍA.....	79
4.1. Conceptualización de la ganadería bovina.....	81
4.2. Mapeo de los actores del campo organizacional de la cadena de la carne y sus relacionamientos.....	82
4.3. Caracterización de las estructuras de gobernanza e identificación de las presiones institucionales en el campo organizacional de la carne bovina.....	86
4.4. Tratamiento y análisis de resultados.....	89
CAPÍTULO 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	90
4.1. Mapeo de los actores del campo organizacional de la cadena de la carne	90
4.1.1. Caracterización de los vínculos entre los actores de la cadena ganadera.	98
4.2. Estructura del campo organizacional de la carne bovina en el SO bonaerense bajo el análisis de redes sociales.....	102
4.3. Estructuras de gobernanza y mecanismos de coordinación en la cadena de la carne bovina.....	111
4.3.1. Transacciones.....	111
4.3.2. Información.....	113
4.3.3. Capacidad de cumplir con las exigencias del mercado.....	115

4.3.4. Grado de coordinación.....	116
4.3.5. Identificación de la estructura de gobernanza y los mecanismos de coordinación.....	118
4.4. Presiones institucionales que enfrentan los actores de la cadena y la manera en que estas afectan la competitividad del agronegocio.....	120
4.5. Complementariedad entre la Teoría Institucional y el enfoque de Cadena Global de Valor.....	125
4.6. Complementariedad entre la Teoría Institucional y la Teoría de Redes.....	126
CAPÍTULO 5. CONSIDERACIONES FINALES.....	129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	137
ANEXOS.....	147

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Desde el inicio la ganadería ha sido una de las actividades económicas y sociales más importantes del sector agroalimentario argentino. La actividad ha evolucionado contribuyendo al desarrollo del país, sustentando las actividades regionales, generando empleo e insertándolo en el comercio internacional como proveedor de alimentos (Ponti, 2011). A nivel interno, es una de las cadenas de mayor relevancia socioeconómica. El valor bruto de la producción primaria y la industria frigorífica se ubican en segundo lugar luego de la producción e industrialización de soja. Además, esta cadena resulta importante en la generación de empleo nacional (directo e indirecto), con más de 600.000 puestos de trabajo (Iglesias y Ghezan, 2010).

En los últimos años, la actividad se ha visto afectada por condiciones climáticas adversas, políticas públicas inestables y un proceso creciente de agriculturización, que ha provocado su desplazamiento a regiones productivamente marginales. Por esta causa, el stock ganadero argentino registra 43 millones de cabezas (SENASA, 2013), lo que representa una caída del 25 % respecto de 2008, cuando ascendía a 57 millones de cabezas, aproximadamente. Asimismo, desde el año 2010, es posible observar una recuperación de la actividad producto de la mejora en las condiciones climáticas y los precios relativos de la carne, produciéndose una situación de retención de vientres y manteniendo la excelente genética de los rodeos y el control sanitario. En cuanto al mercado internacional, la ganadería argentina ha perdido el rol de jugador clave que mantenía, ubicándose como sexto productor mundial en el último quinquenio y undécimo exportador mundial, cediendo posiciones a sus países vecinos, como Brasil, Uruguay y Paraguay, los cuales supieron generar ventajas competitivas que le permitieron mantener un crecimiento continuo en los últimos años. En virtud de ello, el negocio ganadero se encuentra inmerso en un proceso de reconversión que demanda producir de manera más eficiente y sustentable.

En cuanto a la conformación de la cadena productiva de la carne bovina, por un lado es posible identificar un conjunto de actores principales, entre los que se encuentran proveedores de insumos, productores ganaderos (eslabón primario), frigoríficos, matarifes, abastecedores, mataderos, fábricas de chacinados, conservas y curtiembres (etapa de procesamiento), organizaciones responsables del expendio (hipermercados, supermercados y carnicerías) y, finalmente, el mercado consumidor (consumidor,

HORECA, Hoteles, Restaurantes y Caterings, y cadenas de comidas rápidas). Por otro lado, se identifica un grupo de actores secundarios que de cierta manera influyen en el funcionamiento de la cadena, entre los que pueden enumerarse al sector gubernamental en todos sus niveles, los organismos de investigación y extensión, los agentes de representación, entre otros. En este sentido, es posible considerar la cadena como un conjunto de vínculos definidos por una gobernanza que diseña los resultados esperados a través del alineamiento de las características de las transacciones y el ambiente institucional.

Para responder a la problemática planteada en los párrafos precedentes, el estudio del agronegocio bovino puede abordarse mediante diferentes enfoques teóricos. Tradicionalmente, el funcionamiento de las empresas dentro de una variedad de estructuras de mercado se ha analizado bajo la teoría de la organización industrial, cuyo principal referente es el economista Bain (1963). Uno de sus aportes importantes lo constituye el análisis del poder de mercado, es decir, la capacidad de ciertas unidades económicas de influir sobre los precios. Su aplicación en la cadena bovina permite cuantificar el grado de concentración existente en los diferentes eslabones y evaluar la eficiencia económica del proceso comercial y la situación competitiva de las pequeñas y medianas empresas participantes, en particular de los productores primarios. No obstante, dentro de un contexto cada vez más globalizado, dinámico y complejo, además de aspectos técnicos inherentes a la eficiencia y control de recursos clave, emergen crecientes presiones institucionales de diferentes grupos de interés que condicionan y modifican las vinculaciones entre los actores de la cadena bovina en busca de legitimidad (por ejemplo: bienestar animal, cuidado del medioambiente, inocuidad, etc.). En este sentido, se considera que el enfoque neoinstitucional, en el marco teoría de la organización, puede contribuir a una mejor comprensión de dichos fenómenos, puesto que sus teóricos argumentan que el ambiente institucional provee significado y estabilidad al comportamiento social, dando forma y restringiendo las acciones organizacionales (Pache y Santos, 2010). Según este abordaje, para la supervivencia y el éxito de las organizaciones, es necesario considerar la influencia institucional de sus entornos (Meyer y Rowan, 1977). Por lo tanto, enfatiza en la relación de las organizaciones con su ambiente y contempla, en sus recientes avances, que la cultura y lo cognitivo cumplen un papel importante a la hora de formar la realidad de las organizaciones, las cuales conforman una unidad intermedia a los niveles micro y macro de

la sociedad, denominada campo organizacional (DiMaggio y Powell, 1983; Thornton y Ocasio, 2008).

Asimismo, los desafíos del contexto competitivo y globalizado dominante que enfrenta el agronegocio de la carne bovina sugieren la puesta en práctica de modelos empresariales que respondan a las nuevas inquietudes. En este sentido, surge el concepto de *red* como mecanismo o estrategia de integración y articulación de diferentes agentes que tienen un objetivo que los incita a aliarse bajo este tipo de estructura. En este tipo de modelo de organización interempresarial e interinstitucional, la cooperación constituye tal vez la característica más importante; las redes ofrecen un modelo híbrido entre competencia y cooperación, algunas veces denominado “coopetición”, en función de buscar mayor flexibilidad y compartir costos y riesgos (Cabus y Vanhaverbeke, 2006). Cuando la red se extiende al ámbito internacional surgen las cadenas globales de valor (CGV) (Gereffi, 1996; Kaplinsky, 2000; Kaplinsky y Morris, 2000). Este enfoque identifica un conjunto de actividades interrelacionadas a través de una estructura de gobernación (crecientemente global), que se desarrolla en distintos espacios nacionales y/o regionales (Gereffi, 1996; Kaplinsky, 2000; Kaplinsky y Morris, 2000; De Batista, Dutra de Barcellos y Durán, 2013). Se trata de analizar un conjunto de actividades coordinadas, desarrolladas por distintas unidades económicas independientes y en diversos espacios físicos (países y/o regiones), pero con una (o varias) coordinación(es).

El ambiente institucional en el cual la cadena está inserta y la dinámica de los vínculos que ocurren entre sus miembros generan una influencia directa en la manera en que esta se organiza, y constituyen los principales determinantes de la competitividad de un sistema agroindustrial (Mook, 2000). Por lo tanto, del entendimiento del ambiente institucional y del modo en que ocurren las transacciones, es posible inferir el proceso de estructuración de la cadena.

Según Machado-da-Silva, Guarido Filho y Rossoni (2010), la definición de un campo organizacional parte del mapeo empírico de determinadas condiciones estructurales a partir de las cuales ciertos argumentos institucionales pueden ser utilizados para complementar su identificación. Para el desarrollo de la presente investigación se ha definido como región de estudio el Sudoeste (SO) de la provincia de Buenos Aires, dentro de la región pampeana, donde la ganadería constituye una actividad económica significativa para el desarrollo rural, por la existencia de limitantes agroecológicas que no permiten una gran diversificación productiva, y actualmente se encuentra atravesando una situación de crisis de

modernización y crecimiento. El área descrita ha sido diferenciada del resto de la provincia de Buenos Aires, mediante la Ley 13647/07 o “Ley del SO Bonaerense” debido a que algunos de sus distritos han estado ininterrumpidamente en emergencia por sequía. La región se caracteriza por su alta variabilidad climática, que hace que muchas de sus localidades presenten inestabilidad económica y social, dada la dependencia productiva ligada casi exclusivamente al sector primario.

Sobre la base de las teorías citadas, se analizan aspectos institucionales y técnicos de la ganadería de la región bajo estudio, como red interorganizacional, identificando los actores relevantes del campo organizacional y el tipo de vínculos que mantienen. Además, se examina el grado de concentración en los eslabones primario e industrial de manera de reflejar el poder económico de los pequeños y medianos productores y la dinámica de las transacciones que llevan adelante los actores de la cadena bovina, determinando las dimensiones que las caracterizan y los mecanismos de gobernanza que surgen de estas. Ante lo expuesto, la presente investigación busca responder los siguientes interrogantes de investigación:

- ¿Qué actores conforman el campo organizacional de la cadena bovina en el SO bonaerense?
- ¿De qué manera se estructura el campo organizacional de la cadena bovina en el SO bonaerense teniendo en cuenta aspectos de centralidad y cohesión?
- ¿Cuáles son las presiones institucionales que estructuran las relaciones interorganizacionales que conforman el agronegocio de la carne bovina en el SO bonaerense?
- ¿Cuál es la estructura de gobernanza y los mecanismos de coordinación adoptados a lo largo de la cadena bovina del SO bonaerense?

1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo general complementar los abordajes tradicionalmente utilizados en el estudio de los agronegocios desde el campo de la administración, que en general se aplican de manera independiente, de modo de estudiar la gobernanza y coordinación en la cadena de la carne argentina. Esto incluye los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar las principales variables de las cadenas productivas de la carne bovina en la Argentina, Brasil, Estados Unidos y Uruguay, de manera de comenzar a dar

respuestas a los interrogantes vinculados a la integración de estos países a la cadena global de valor de la carne vacuna y su posible influencia en las estructuras de gobernanza y mecanismos de coordinación del campo organizacional bajo estudio.

- Realizar un mapeo de los actores del campo organizacional de la cadena de la carne y analizar su poder teniendo en cuenta el grado de concentración económica.
- Caracterizar la estructura de los vínculos dentro del campo organizacional bajo estudio aplicando medidas de centralidad y cohesión.
- Determinar cuáles son las presiones institucionales que deben enfrentar los actores de la cadena y de qué manera estas afectan la competitividad del agronegocio.
- Explicar la dinámica de las transacciones que llevan adelante los actores de la cadena bovina determinando las dimensiones que las caracterizan y las estructuras de gobernanza que surgen de ellas.

1.2. FUNDAMENTACIÓN DE LA RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La justificación de esta investigación se resume en realizar un mapeo del campo organizacional de la cadena ganadera bovina argentina, de manera de identificar actores clave, analizar la dinámica de los vínculos y mecanismos de gobernanza que surgen a lo largo de la cadena e identificar aspectos normativos, culturales o cognitivos, los cuales condicionan el comportamiento de los agentes.

Si bien se plantea como objeto de estudio el agronegocio de la carne bovina argentina, a los fines de dar cumplimiento con los objetivos de la presente investigación, de manera empírica se define como unidad de análisis la cadena ganadera bovina del SO bonaerense. El sector ganadero tiene un rol relevante en la economía nacional y principalmente en la economía de la región bajo estudio, lo que otorga significación a investigaciones que lo tengan como foco de estudio.

A lo largo de la investigación se pretende confrontar los aspectos teóricos pertenecientes al campo de la administración, de manera integral y sistémica, con la realidad de la cadena productiva de la ganadería bovina, representada por la región bajo estudio, con el objetivo de mejorar la competitividad del sector. A través de un estudio exhaustivo de cada enfoque teórico, se definen los principales puntos de convergencia entre ellos y se enfatizan las ventajas de aplicarlos de manera complementaria, no solo en este agronegocio, sino también en otros sectores productivos que requieran de este tipo de estudio.

El tema de investigación resulta de interés para el campo académico-científico que busca estudiar temáticas vinculadas a las estructuras de gobernanzas o mecanismos de coordinación, en la cadena de la carne bovina, con soporte en los conceptos de la teoría institucional y los abordajes de las cadenas globales de valor y las redes interorganizacionales.

Sabato y Botana (1993) advierten que al proceso de innovación es producto de un triángulo de interrelaciones entre el Estado, la infraestructura científico-tecnológica y la estructura productiva. El trabajo pone de manifiesto la necesidad de formular políticas y movilizar recursos por parte del Estado hacia la estructura productiva correspondiente al agronegocio bajo estudio, por un lado, y hacia la infraestructura científico-tecnológico, por otro. Se entiende que el fortalecimiento de este triángulo científico-tecnológico, inicialmente en el ámbito sectorial (a nivel de cadena), permitiría un desarrollo más eficaz y realista de modelos que luego pueden ser aplicados en el ámbito regional y nacional.

1.3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Este trabajo está organizado en cinco capítulos de manera de dar cumplimiento a los objetivos planteados. El primero realiza una introducción al problema de investigación a abordar y una descripción de los objetivos de la investigación y su fundamentación. El segundo presenta la revisión bibliográfica referida a las cadenas productivas, la teoría institucional, el campo organizacional, los índices de concentración, las redes interorganizacionales y las cadenas globales de valor. Este capítulo presenta los conceptos fundamentales de los abordajes teóricos antes enumerados, de manera de poder finalmente realizar un análisis de las convergencias o complementariedades existentes entre las teorías, construir de un esquema conceptual y definir las variables de análisis a abordar que servirán de base para el desarrollo del instrumento de recolección y análisis de datos. El tercer capítulo describe la metodología de investigación utilizada para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación. El cuarto presenta el análisis y la discusión de los resultados obtenidos a lo largo del estudio. En el quinto y último capítulo son presentadas las consideraciones finales y las futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO II

REFERENCIAL TEÓRICO

El presente capítulo desarrolla los conceptos y teorías que serán el fundamento teórico del estudio para el cumplimiento de los objetivos propuestos. La primera sección presenta el concepto de cadenas productivas. A continuación, se desarrolla el nuevo institucionalismo, específicamente lo relacionado con las presiones institucionales y el concepto de campo organizacional. Asimismo, se abordan las cuestiones teóricas necesarias para medir la concentración económica a lo largo de la cadena. Seguidamente, se exponen los argumentos necesarios para analizar la red de relaciones a lo largo del campo organizacional teniendo en cuenta aspectos de centralidad y cohesión. Luego se presentan los aspectos vinculados a estructuras de gobernanza y mecanismos de coordinación en las cadenas globales de valor. Por último, se exponen los puntos de convergencia encontrados entre los enfoques teóricos presentados.

A partir del referencial teórico propuesto se pretende definir una estructura conceptual que complemente todos estos aspectos y las variables de análisis a ser utilizadas para formar el instrumento de recolección de datos, lo que permitirá obtener información del fenómeno estudiado para responder la cuestión a investigar.

2.1. CADENAS PRODUCTIVAS

Desde mediados del siglo XX, las transformaciones tecnológicas, geopolíticas, económicas, demográficas y sociales dieron lugar a una nueva configuración del mundo agrario, modificando profundamente la forma de realizar negocios. Surge con fuerza un fenómeno de sofisticación y personalización de la demanda impulsada por el consumidor final, que valora cada vez más atributos de calidad, inocuidad, bajo impacto ambiental y trazabilidad de los productos de origen agropecuario, presionando a los representantes de la oferta a proveer dichos satisfactores. Frente a esta realidad, los abordajes basados en enfoques mesoanalíticos y sistémicos resultan ser apropiados para comprender las cuestiones sobre el proceso de competencia de los agentes económicos y las estrategias de las firmas (Batalha, 1997; Rojas y Sepúlveda, 1999; Iglesias, 2001).

En este sentido, se introduce el concepto de cadena productiva, entendiendo que los sectores que integran determinado agronegocio se encuentran representados dentro de

ella. Si bien no existe un concepto generalmente aceptado, puede decirse que una cadena productiva puede estructurarse en tres macrosegmentos: el primero se refiere a la producción de materias primas, las cuales son ofrecidas al segmento siguiente, la industrialización, que es la responsable de desarrollar las acciones de transformación de la materia prima; finalmente, se encuentra el segmento referido a la comercialización, en el cual se dan las relaciones entre proveedores y clientes (Batalha, 2001). En Francia, a comienzos de la década del sesenta, toma relevancia el concepto de la *filière*, como una nueva visión de la realidad económica, que se diferencia de los enfoques tradicionales de la economía industrial. Morvan (1985) define la *filière* como una sucesión de operaciones que conducen a la producción de un bien o un conjunto de bienes, la cual varía según los conocimientos y la organización del trabajo. Es decir, es una secuencia de operaciones técnicas, logísticas, comerciales, entre otras, en torno de la producción de un bien determinado, es decir, un sistema de vínculos y transacciones. Ese sistema de vínculos, entendido como el conjunto de relaciones entre los actores de la cadena, se encuentra definido por las estrategias propias de cada uno de los agentes que pretende valorizar su capital. Las relaciones tienen la particularidad de darse con cierta interdependencia y complementariedad, pero ampliamente determinadas por las relaciones jerárquicas, las cuales contribuyen a asegurar la dinámica del conjunto (Zylbersztajn, 2000).

En estas líneas, surgen dos elementos importantes asociados a las cadenas productivas, el primero se asocia a la identificación de la cadena a través de la definición del producto, las secuencias de las operaciones y los actores involucrados a lo largo del proceso y el segundo elemento son las estructuras de funcionamiento de los mercados y la intervención a lo largo de cadena.

Zilbersztajn (2000) entiende que existe un ambiente organizacional e institucional que da sustento a las actividades productivas. La cadena se encuentra inserta en un ambiente determinado cumpliendo una función específica, con una estructura definida, con objetivos claros que dependen de los intereses de los miembros que la componen y con cierta evolución a lo largo del tiempo. De esta manera, se tiene una visión de sistema abierto de la cadena productiva, con fronteras permeables a las influencias de factores políticos, económicos, financieros, tecnológicos, socioculturales y legales, entre otros. Asimismo, la cadena productiva puede ser vista como el conjunto de ciertos acuerdos contractuales que pretenden coordinar los vínculos de sus actores, destacando la importancia de la negociación y la gobernanza para un sistema agroindustrial (Zilbersztajn y Nogueira, 2002).

Según Arbage (2004), el concepto de cadenas productivas está más relacionado con el nivel de las organizaciones y puede ser utilizado para generar un mapa del contexto institucional donde se encuentran insertas estas organizaciones. La idea central del enfoque se encuentra relacionado con el análisis de las interrelaciones entre un conjunto de agentes vinculados a un determinado producto. Esto permitiría estudiar la realidad de actividades agropecuarias o agroindustriales, donde coexisten múltiples circuitos, tanto cortos como largos, y formas de producción asociadas a procesos productivos altamente industrializados.

Uno de los principios básicos predominantes para aumentar la competitividad de las cadenas productivas es la integración entre los agentes (Ferreira, 2002; Lambert, 1998). La cooperación dentro de un mismo eslabón o la cooperación entre los eslabones de la cadena, junto con la sincronización de actividades entre estos eslabones, son medidas que facilitan la integración en una determinada cadena productiva.

Es así como resultan interesantes los estudios mesoanalíticos, que buscan analizar las interrelaciones existentes entre una cadena productiva determinada y el ambiente que la rodea. Esta aproximación requiere de una correcta delimitación de la cadena a estudiar, la cual debe estudiarse sin perder de vista que constituye el recorte en un universo mayor, integrado por el sistema agroindustrial. A su vez, hay que considerar que este sistema implica un conjunto mayor de elementos que los estrictamente ligados a la cadena vertical de producción (Zylbersztajn, 2000).

2.2. TEORÍA INSTITUCIONAL

La teoría institucional adopta una mirada simbólica acerca de la realidad organizacional, enfatizando la construcción de esa realidad organizacional. Esta teoría entiende que los fenómenos sociales, políticos, económicos y culturales que conforman el ambiente institucional condicionan las acciones y las preferencias de los individuos. Las instituciones son una construcción humana, orientadas por las fuerzas institucionales interpretadas por los individuos que las construyen, las cuales son compartidas plenamente por ellos (Carvalho y Vieira, 2003; Dos Santos, 2009).

La teoría tiene dos momentos: el viejo institucionalismo y el nuevo institucionalismo. El primero, que tiene a Philip Selznick como uno de los principales precursores, asume una visión amplia de las estructuras institucionales (sistemas políticos y legales). Por su parte, la segunda visión es discutida por Meyer, Rowan, Scott, DiMaggio y Powell, quienes hacen

contribuciones que logran eliminar la barrera local de la anterior visión para comenzar a considerar los sectores, las industrias, las áreas y el campo. Esta corriente acepta las relaciones entre las organizaciones y el ambiente. Así, la racionalidad organizacional pasa a ser el resultado del isomorfismo y la legitimidad del ambiente, conformada por elementos simbólicos (creencias, valores, y mitos compartidos) y normativos (reconocimiento social y legitimación) (Fonseca, 2003; Dos Santos, 2009; Goulart, Vierira y Carvalho, 2005).

El ambiente es la suma entre el ambiente técnico y el institucional. El primero ejerce control sobre los bienes y servicios que generan las organizacionales (eficiencia), mientras que el ambiente institucional se encuentra conformado por el sistema legal, las tradiciones y las costumbres, el sistema político y las reglamentaciones, afectando las relaciones entre las instituciones y el desarrollo económico (Farina, Azevedo y Saes, 1997; Forest, 2014). A diferencia del ambiente técnico, que ejerce control sobre las estructuras organizacionales y los procedimientos que deben ser usados, el foco del ambiente institucional está en los factores que dan forma a la acción organizacional. Las organizaciones, a través del isomorfismo institucional, en su búsqueda de legitimidad incorporan las normas y las reglas que imponen las instituciones religiosas, sociales, económicas, gubernamentales, políticas y científicas que conforman el ambiente institucional (Dos Santos, 2009). Un ambiente técnico o racional es el que busca que las organizaciones sean eficientes, produciendo bienes y servicios aceptados por el mercado. En el ambiente institucional, la acción racional está representada por los procedimientos capaces de proporcionar legitimidad en el presente y futuro de la organización.

Entonces, ¿cómo pueden definirse las instituciones? No hay un único concepto que se refiera a ellas, pero puede decirse que son estructuras sociales dinámicas, que surgen como productos de las influencias del entorno. Tienen elementos culturales, normativos y regulatorios que las legitiman, los cuales están asociados a las actividades y acciones de las organizaciones. Las instituciones pueden ser internalizadas por la rutina, por los sistemas simbólicos, por los sistemas relacionales y los sistemas regulativos de las organizaciones. Según Scott (2001), las organizaciones son estructuras sociales construidas por elementos simbólicos, actividades sociales y recursos materiales, que los hacen relativamente resistentes a los cambios.

Las demandas coercitivas (pilar regulativo), regulan el comportamiento por medio de leyes, regulaciones y decretos, ejerciéndose controles y sanciones de manera formal (Scott, 2001). La legitimidad de los actores se encuentra asociada al cumplimiento de estos

requerimientos (Scott, 1995). En la medida en que los actores del campo vayan compartiendo significados, ya sea reproducidos o modificados por las acciones conjuntas entre ellos en la búsqueda de interpretar la realidad, se espera que se reduzca la incertidumbre asociada a sus acciones (Machado da Silva y Coser, 2006). DiMaggio y Powell (1983) indican que estas acciones pueden ser de tipo formal o informal, y provenir de otras organizaciones del campo organizacional de las que se dependen o de las expectativas culturales de la sociedad en la cual está inserta la organización.

Las presiones normativas están conformadas por valores y normas. Los valores representan concepciones de lo que es preferido o deseado, mientras que las normas especifican cómo deben hacerse las cosas, definen los medios legítimos para perseguir los fines deseados. Ambos conceptos transmiten una sensación de estabilidad para las organizaciones, ya que tanto los valores como las normas, con el paso del tiempo y en su uso cotidiano y repetido, son internalizados por los individuos, convirtiéndose en una obligación social (Scott, 2001).

Finalmente, las presiones cognitivas sustentan los significados que son compartidos entre los actores acerca de las estructuras regulativas y normativas, o sea, de la realidad que rodea a los actores del campo. Implican valorar las interpretaciones subjetivas de las acciones, añadiendo las representaciones que tienen las personas acerca del propio entorno. En este sentido, se da importancia a los símbolos y significados de la dimensión subjetiva de la realidad social (Scott, 2001).

DiMaggio y Powell (1983) enfatizan en el *isomorfismo estructural* que resulta como consecuencia de procesos competitivos e institucionales, e identifican importantes mecanismos (coercitivos, miméticos y normativos) por los cuales los efectos institucionales son difundidos a través de un campo organizacional por medio de fuerzas técnicas e institucionales. Asimismo, los autores identifican el *isomorfismo coercitivo* como el resultante de presiones formales e informales ejercidas por una organización sobre otra que se encuentra en condiciones de dependencia. La relación de autoridad entre una empresa focal y otro miembro de la cadena normalmente tiene una naturaleza coercitiva, una vez que esta define las políticas y patrones que deben ser seguidos. El *isomorfismo mimético* constituye la adopción por parte de determinada organización de procedimientos implementados por otras organizaciones, ya sea porque surgen como prácticas predominantes dentro del campo o porque resultaron beneficiosos para otros, o bien se trata de modelos organizacionales que se entienden como exitosos y que se implementan

con la finalidad de reducir la incertidumbre ocasionada por problemas tecnológicos (uso de tecnología compleja), objetivos conflictivos (metas ambiguas o controvertidas), entendimiento inapropiado de la relación medios-fines y las exigencias institucionales (ruido simbólico del entorno organizacional) (Scott, 2001; Heugens y Lander, 2007). Por último, al referirse al *isomorfismo normativo*, los autores indican que el grado de profesionalización es el factor más importante que actúa como mecanismo normativo a ser considerado para el entendimiento de este tipo de presiones del ambiente. La profesionalización envuelve el compartimiento de un conjunto de normas y rutinas de trabajo por los miembros de una determinada ocupación (Machado-da-Silva y Fonseca, 1996). Esa profesionalización puede provenir de la acción de profesionales, asesores universitarios o técnicos, o bien de la participación de los actores del campo en redes, donde el vínculo directo con pares o de manera indirecta por medio de asociaciones, institutos y cámaras permite incorporar aspectos de la actividad que se consideran adecuados colegialmente. Es decir, como principales mecanismos de difusión de este tipo de presión, se destacan la importancia de la educación formal, la especialización universitaria y el establecimiento de redes profesionales (DiMaggio y Powell, 1983)

Machado-da-Silva *et al.* (2010) plantean que el concepto de campo organizacional permite abordar de manera más apropiada la interrelación entre los ambientes de recursos materiales, competitivo e institucional, ya que tiene en cuenta dos dimensiones: una relacional y otra simbólica (reglas y conceptos). Además del factor estructural (red de relacionamientos), se caracteriza por constituir un espacio que delimita valores, creencias, normas sociales, sanciones y otros aspectos (estructuras cognitivas y culturales) que surgen de la propia configuración relacional que se da entre los actores del campo. Es decir, las estructuras institucionales y los isomorfismos se desencadenan dentro de las fronteras de un campo organizacional. Las relaciones entre los actores de un campo organizacional pueden ser de naturaleza bastante diversa, a saber: conflicto, competición, cooperación y relaciones de poder, las cuales constituyen interacciones que interfieren en la definición y redefinición de las estructuras institucionales y de los isomorfismos (Machado-da-Silva y Coser, 2006). Leblebici, Salancik, Copay y King (1991) entienden que los actores dominantes del campo determinan y escogen las nuevas prácticas a llevar adelante, y si bien las convenciones institucionalizadas resuelven problemas, producen resultados que no constituyen una ventaja para todos los actores del campo, intensificando la competencia por los recursos institucionalizados. La existencia de conflictos en un campo organizacional

también puede dar lugar a cambios institucionales. Los conflictos sociales pueden ocurrir a partir de las luchas entre los actores, que movilizan recursos de poder y sanción para dar procedencia a las creencias, los intereses, las decisiones y las acciones, o también dan prioridad a un sistema de reglas sobre otro. En las relaciones interorganizacionales, tanto la cooperación como el conflicto son necesarios para mantener la vida del campo (Machado-da-silva y Coser, 2006). Drizek (1996) afirma que las instituciones están muy vinculadas al discurso, y la estructura institucional consiste en el rediseño de la constelación de discursos dominantes de una sociedad, presentes en las relaciones de poder. El discurso sobre lo que es adecuado se da subjetivamente, pero se solidifica en la acción, objetivamente. Es posible afirmar que las relaciones de poder se encuentran íntimamente vinculadas a la estructuración de las relaciones y las estructuras institucionales, principalmente en lo que atañe a las estructuras regulativas y normativas, lo cual se relaciona con la preservación histórica de patrones de valores que reflejan la posición de actores en la estructura social. Existen varias definiciones de cooperación. Ring y Van de Ven (1994) entienden la cooperación como algo dinámico, que incluye las disposiciones de los actores para que continúen las relaciones cooperativas. Estas relaciones son mecanismos socialmente construidos para la acción colectiva, la cual es continuamente reestructurada por acciones e interpretaciones simbólicas de las partes involucradas.

Sobre la base de dichas argumentaciones, en los últimos años se están difundiendo estudios de cadenas agroalimentarias bajo el abordaje de campo organizacional. Una cadena agroalimentaria constituye una red social de tipo interorganizacional en la que se cumplen funciones específicas en asociación con agencias reguladoras, proveedores de financiamiento y otros organismos, que se enmarcan en un ambiente institucional de ciertas estructuras regulativas, normativas y cognitivas. Por otra parte, las organizaciones están cada vez más sujetas a presiones contradictorias y, por lo tanto, satisfacer una puede implicar infringir otras. Las organizaciones que enfrentan demandas institucionales en conflicto están afectadas por múltiples y contradictorios regímenes de regulación, órdenes normativas o lógicas culturales (Pache y Santos, 2010). Desarrollos recientes de la teoría institucional tratan de identificar las estrategias organizacionales de respuesta a las múltiples y contradictorias demandas institucionales (Oliver, 1991; Pache y Santos, 2010). Frente a lo anteriormente expuesto, el nivel de análisis de campo organizacional permite una delimitación más precisa de la configuración de un área específica de actividad y así contribuye a la elaboración e implementación de políticas públicas más apropiadas para el

desarrollo local de sectores específicos (Carvalho y Vieira, 2003). Por lo tanto, se considera que sería relevante para el agronegocio de la carne bovina en la Argentina y la región de estudio, en virtud de representar una cadena de valor con alto impacto económico y social, que aún no ha resuelto sus problemas de coordinación para alcanzar mayor competitividad y sustentabilidad.

2.3. CAMPO ORGANIZACIONAL

La teoría institucional ha efectuado notables contribuciones a los estudios organizacionales a los fines de explicar los conceptos de institucionalización, normas, mitos y legitimidad para garantizar la supervivencia organizacional. Tanto el viejo como el nuevo institucionalismo han reaccionado contra modelos de organización basados en concepciones racionalistas. Destacan la relación de las organizaciones con su ambiente y valorizan el papel de la cultura en la formación de la realidad de las organizaciones (Carvalho y Vieira, 2003). No obstante, mientras que el viejo institucionalismo se centra en la dinámica interna de la organización individual, el neoinstitucionalismo resalta la importancia del campo organizativo (conjunto de organizaciones) (Llamas Sánchez, 2005).

La noción de campo organizacional es la unidad de análisis que adopta el neoinstitucionalismo y pone atención en considerar que la mayoría del comportamiento organizacional en las sociedades modernas tiene lugar en un ambiente circunscripto, dominado por un conjunto de organizaciones relativamente especializadas, independientes, pero a su vez interdependientes (Scott, 2012). Es un nivel intermedio entre agentes y sociedad, donde se hacen presentes las dimensiones de interacción social: poder, sanciones y formas de comunicación (Machado-da-Silva *et al.*, 2010).

Un campo organizacional comprende organizaciones que han compuesto un área reconocida de vida institucional. Puede incluir entes que producen bienes o servicios similares, proveedores, compradores, consumidores, agencias de regulación, entre otras (DiMaggio y Powell, 1983). A su vez, involucra organizaciones que no necesariamente están ligadas por geografía u objetivos; no obstante, tienen en común que integran una comunidad de organizaciones, participan de un mismo sistema de significados e interactúan más frecuentemente entre sí que con otras (Scott, 2001). En este sentido, debe resaltarse la importancia de la conectividad y la equivalencia estructural, ya que una vez, que las organizaciones del mismo campo se conectan unas con otras, estas se influyen entre sí y se tornan semejantes. Los campos organizacionales se estructuran de manera histórica

a través de procesos de isomorfismo institucional y elementos analíticos de institucionalización (Scott, 2001, Carvalho y Vieira, 2003; DiMaggio y Powell, 2005). Es decir, la cadena de la carne puede analizarse bajo este concepto, ya que la misma compone una red de relaciones interorganizacionales, que se inicia con la provisión de insumos hasta el consumidor, involucrando otros actores públicos y privados, que colaboran con los flujos comerciales y de información (González-Campo, 2009).

En consecuencia, las organizaciones integran entornos sociales que influyen en sus comportamientos. El neoinstitucionalismo, en particular, ofrece una explicación coherente y rica acerca de la forma en la que las organizaciones de un campo organizacional buscan conformidad respecto de una serie de presiones del ambiente en un intento de asegurar la legitimidad y el apoyo de los grupos de interés (DiMaggio y Powell, 1983).

Además de los principios institucionales, provenientes de la lógica institucional, la gobernanza es otro elemento a ser considerado al momento de estudiar la estructuración de un campo organizacional. Esta puede ser definida como los medios por los cuales el poder y la autoridad son practicados, conteniendo factores como sistemas formales e informales, mecanismos normativos y regulativos. Ser parte del campo organizacional es participar de una gran red dinámica perteneciente a un ambiente, el cual provee de identidad a las organizaciones (Dos Santos, 2009).

2.4. ÍNDICES DE CONCENTRACIÓN

Se entiende que la teoría institucional puede complementarse con las ideas de Bain (1963) y sus seguidores, quienes postulan la teoría de la organización industrial. Estos autores estudian la estructura y el funcionamiento de los mercados, en especial a los actores que actúan en ellos. La idea central de la teoría se asocia al concepto de “poder de mercado”, es decir, a la capacidad de ciertas unidades económicas de influir sobre los precios. Coloma (2002) al respecto señala que:

La organización industrial dedica buena parte de su contenido a explicar cómo las distintas estructuras de mercado permiten un mayor o menor ejercicio del poder de mercado por parte de las empresas que actúan en ellos, y cómo esto se relaciona con la existencia de un mayor o menor nivel de competencia. (p. 1-2)

En este sentido el autor continúa refiriéndose:

Los proponentes de la llamada “doctrina de la concentración del mercado” (originada en la visión de Bain y de sus seguidores de la escuela de Harvard) sostenían la existencia de una relación positiva entre beneficios y concentración, y la atribuían al mayor ejercicio de poder de mercado que prevalecía en los mercados concentrados (sea porque en ellos la competencia tendía a plantearse a través de variables distintas del precio o porque una mayor concentración facilitaba la aparición de conductas colusivas). (p 38-39)

Teniendo en cuenta el número de empresas y la proporción sobre el total de operaciones controlada por cada una de ellas Pascuale A. y Quagliani, A. (2005) afirman que:

Que cuanto mayor es el grado de concentración de las firmas, mayor será la tendencia hacia el comportamiento colusivo y menor el estímulo a la actuación independiente. El origen de esta afirmación es que a medida que disminuye el número de operadores se facilita la realización de acuerdos, expresos o tácitos, de maximización conjunta de beneficios y disminuye la probabilidad de violación de los mismos. Cuando las empresas son pocas y se distribuyen partes importantes de las operaciones del mercado, la acción independiente de cualquiera de ellas afecta a las demás, las que reaccionarán en consecuencia, anulando así el objetivo buscado de mejorar su posición relativa. De manera que el incentivo para actuar en forma independiente es mínimo. Entonces, una alta concentración de empresas favorece la actuación conjunta porque es más fácil llegar a un acuerdo y porque resulta más difícil obtener ventajas de una acción independiente. (p.17-18)

Para medir el grado de concentración, se pueden utilizar distintos índices. Uno de ellos, llamado Índice Estándar (IE), considera la sumatoria de las participaciones de mercado de las empresas con mayor tamaño en el mercado y el restante denominado Índice de Herfindahl y Hirschman (IHH), el cual toma en cuenta la sumatoria de los cuadrados de las participaciones de mercado de todas las firmas que componen la industria. Pereyra y Triunfo (1999) indican que si el IE supera el 60 % del total de las operaciones del mercado, se entiende que el conjunto de empresas se encuentra “altamente concentrado” y, en el caso del IHH, si presenta un valor inferior a 1.000, el mercado está “atomizado”, entre 1.000

y 1.800, está “moderadamente concentrado”, y si es superior a 1.800, está “muy concentrado”.

La Ecuación 1 presenta analíticamente el Índice Estándar. Donde S_i es la cuota del mercado de la empresa i , según un orden de clasificación y K es el número de empresas consideradas (Herrera y Ortega 2003).

$$C_k = \sum_{i=1}^K S_i$$

Ecuación 1

Mientras que la Ecuación 2 expone el Índice de Herfindahl y Hirschman. Donde S_i es la cuota del mercado de la empresa i , según un orden de clasificación y n es el número de empresas que conforman el mercado (Pereyra y Triunfo, 1999).

$$IHH = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

Ecuación 2

2.5. ANÁLISIS DE REDES INTERORGANIZACIONALES

Considerando el marco referencial de la teoría y la práctica, se puede observar que la inexistencia de una única teoría que permita estudiar la complejidad de las redes empresariales da lugar a un número considerable de conceptos sobre lo que constituye una red. En este contexto González Campo (2009) plantea la siguiente definición: “Una red empresarial es una agrupación coordinada de un número determinado de organizaciones interdependientes, con flujos de recursos, información y conocimientos, que se agrupan por vínculos de relaciones de confianza para alcanzar objetivos comunes, logrando mayores niveles de eficiencia y competitividad que son inalcanzables individualmente”.

Los fundamentos teóricos que permiten el estudio de las redes sociales dan lugar a tres niveles de análisis: “organización”, “red” y “toda la red”. El primero corresponde al nivel individual y el objeto de estudio es la organización dentro de la red empresarial. El segundo, el nivel de análisis de “red”, puede ser considerado como un nivel micro, en el cual se estudia la red, específicamente su funcionamiento y su estructura. Analiza específicamente cómo la organización que toma decisiones por toda la red afecta el comportamiento de los otros miembros. Trabajos realizados por González Campo (2009), Sydow y Windeler (1998), Bell (2005), Jarillo (1988) y Westphal, Gulati y Shortell (1997) se han ocupado de

estudiar el impacto de la red empresarial en la organización, la sostenibilidad interna de la red y las relaciones interorganizacionales dentro de la red. El último nivel se refiere a “toda la red”, el cual es un nivel si se quiere macro, donde se estudia la red en su conjunto, describiendo su relación con el entorno u otras redes; estudia la lógica de su existencia y su desarrollo dentro de determinado sector, regional, nacional o internacional. En este caso, González Campo (2009) identifica trabajos realizados por los autores Human y Provan (2000), Powell, White, Coput y Owen Smith (2005), Provan y Milward (1995) y Morrissey *et al.* (1994), los cuales analizan los impactos de las redes empresariales en las políticas públicas de una región, los sectores económicos privados o públicos en los procesos de innovación.

Provan, Fish y Sydow (2007) plantean cuatro tipos de investigaciones a realizar en una red empresarial: a) el estudio de las características y los atributos de las organizaciones explicando su relación con otras organizaciones; b) el análisis del efecto de las acciones de una organización sobre el desempeño de la red empresarial; c) la comprensión de la estructura de la red y su impacto sobre las organizaciones; d) el conocimiento del funcionamiento de la red empresarial en su conjunto y la influencia del entorno.

Oliver (1998) indica que los estudios de las relaciones interorganizacionales fueron realizados a través de métodos básicamente empíricos, cuantitativos y de corte transversal. Asimismo, sostiene que los análisis de redes interorganizacionales tienen en un extremo la perspectiva de las redes sociales y en el otro la gobernanza. El primero, analiza las propiedades estructurales de la red y la forma en que las posiciones dentro de esa red influyen a sus miembros; la segunda línea estudia cómo los mecanismos institucionales afectan la manera en que los vínculos son iniciados, negociados, planeados, coordinados, adaptados y limitados. Esta perspectiva se asocia a los atributos de los actores y la forma y el contenido de sus vínculos dentro de un contexto institucional particular.

El Análisis de las Redes Sociales (ARS) es una preocupación en un número considerable de trabajos en el escenario internacional en la actualidad (Freeman, 1996). El autor Menéndez (2003) afirma que:

Una idea fundamental que sustenta el ARS es que las interacciones entre individuos y organizaciones en la red social, además de reflejar los flujos de conocimiento y comunicación, podrían tener un impacto relevante en el

comportamiento de los actores, así como resultados en las estructuras de poder identificables y en los procesos de aprendizaje. (p.23)

“Las diferencias entre los actores son interpretadas con base en las limitaciones y las oportunidades que surgen de la forma en que estos están inmersos en las redes” (Hanneman, 2001, p. 3). “Las diferencias en cómo los individuos están conectados puede ser extremadamente útil para entender sus atributos y comportamientos” (Hanneman, 2001, p. 3). “El ARS analiza también cómo la estructura social de relaciones en torno de las personas, los grupos o las organizaciones afecta sus creencias y sus conductas” (Menéndez, 2003, p. 23).

A lo largo de la literatura, no es posible identificar una única metodología para llevar adelante este tipo de análisis, sino un número importante de trabajos que abordan la problemática aplicando distintos métodos.

Como se expuso anteriormente, desde la perspectiva de las redes sociales, el contexto puede ser explicado por patrones en las relaciones entre los actores constituyentes de la red, lo que se asocia al concepto de estructura de la red, la cual busca determinar el rol y la importancia de un actor dentro de ella. La teoría de los grafos contribuye con un conjunto de medidas o métricas, que permiten cuantificar y describir las variables estructurales de los patrones que caracterizan la red bajo estudio. Dentro de estas medidas es posible identificar al concepto de centralidad como el más utilizado al momento de desarrollar este tipo de análisis. Los trabajos de Freeman (1979), se vinculan al análisis de medidas orientadas a la descripción de la estructura de una red social y la posición de los actores que la conforman. El autor introduce el concepto de centralidad de una red, la cual puede dividirse en tres categorías básicas: centralidad de grado (medida por el número de lazos que un actor posee con otros actores de la red); centralidad de proximidad (basada en la proximidad o distancia de un actor en relación con otros actores de una red); centralidad de intermediación (referente a los vínculos intermedios que conectan otros actores que no están vinculados directamente). A estas tres medidas se le suma el concepto de *Eigenvector* propuesto por Bonacich (1972). Este conjunto de medidas es el más utilizado en los trabajos asociados al ARS. A continuación, se presenta una breve descripción de la determinación y significado de las medidas más comúnmente aplicadas en este tipo de análisis:

Grado de centralidad (*degree*): es el número de conexiones directas (distancia igual a 1) que tiene un actor con los demás. La centralidad de grado de un nodo es el número de nodos P_j ($i \neq j$) que son adyacentes a él y con los que está en contacto directo (Freeman, 1979). Varía entre 0 y $(T-1)$, siendo T la cantidad de nodos. El nodo con grado 0 es llamado isla. Los actores que mantienen un mayor número de vínculos tienen mayores oportunidades y en consecuencia más alternativas. Esta autonomía los hace menos dependientes del resto de los actores y les otorga mayor poder. Asimismo, presenta mayores ventajas en lo que respecta al acceso a recursos disponibles en la red. La centralidad puede dividirse en grado de salida, que indica la suma de relaciones que cada actor indica tener con el resto, y grado de entrada, que es la suma de las relaciones referidas hacia un actor por otros. Asimismo, puede conocerse el grado medio (sumatoria de grados de cada nodo/ g), que es el promedio de grado para los nodos en un grafo (Hanneman, 2001). Freeman (1979) analiza también esta medida y se refiere a ella como el poder que mantiene un actor, es decir, indica la dependencia que tienen otros actores sobre este. Básicamente, expone qué tan cerca está un actor del centro de la red, es decir, de las posiciones que pueden dar mayor dominancia e influencia. De esta manera, el poder puede medirse en términos de concepto de centralidad.

Centralidad por cercanía (*closeness*): las medidas de centralidad pueden recibir la crítica de relacionarse únicamente con los vínculos directos que existen entre los diferentes actores de la red, sin considerar las relaciones indirectas que se dan (o no) entre ellos. Puede presentarse el caso de que un actor esté vinculado a un número considerable de actores, pero esos agentes no tener demasiadas conexiones con el conjunto de la red. Aquí, encontramos un actor central, pero en un área local de la red bajo estudio. Los enfoques que aplican este tipo de centralidad ponen el foco en la distancia de un actor hacia otros de la red al prestar atención a la distancia geodésica de cada agente con los demás. Esta distancia puede considerarse para actores directos, así como también para agentes indirectos. La sumatoria de las distancias geodésicas indica para cada actor la lejanía del resto (Hanneman, 2001).

Grado de intermediación (*betwenss*): otra cuestión que permite conocer la importancia de un actor es su intermediación. La intermediación se enfoca en el control de la comunicación y se interpreta como la posibilidad que tiene un nodo o actor para intermediar en las comunicaciones de otros pares de nodos o actores. En este análisis, se consideran los caminos geodésicos entre todos los pares posibles. La medida de intermediación de un

nodo se obtiene contando las veces que este aparece en los caminos (geodésicos) que conectan a todos los pares de nodos de la red. A estos actores los llamaremos actores puente. La centralidad del grado de intermediación ve al actor con una posición favorable en la medida en que el actor está situado entre los caminos geodésicos de otros pares de actores en la red. Es decir, más poder tendrá un actor cuanto mayor sea el número de actores que dependan del agente en cuestión para llevar adelante conexiones con otros agentes. Sin embargo, si esos actores están vinculados por más de un camino geodésico y el actor en cuestión no participa de todos, pierde poder.

Es posible señalar que la centralidad de una red se asocia, por un lado, con la posibilidad de un actor de mantener un contacto directo con un número importante de actores (*degree*) y, por el otro, con su posición estratégica dentro de la red por ser intermediador de los flujos de comunicación que se producen dentro de la red entre los diferentes actores (*betwensness*) (Hanneman, 2001).

Las medidas de centralidad pueden complementarse con el concepto de *Eigenvector*, que es un intento de encontrar a los actores más centrales en términos de estructura 'global' o 'general' y restar importancia a los patrones más locales. En general, lo que el análisis de factores hace es identificar "dimensiones" de la distancia entre actores. La ubicación de cada actor con relación a cada dimensión se llama 'valor eigen' y la colección de tres valores se llama 'eigen vector'. En general, la primera dimensión captura los aspectos globales de distancias entre actores y las segundas y futuras dimensiones capturan más subestructuras específicas (Hanneman, 2001).

En el marco del estudio del poder dentro de las redes sociales, Bonacich plantea una modificación al enfoque de la centralidad de grado. Este autor indica que la idea original de centralidad establece que actores con mayor número de vínculos probablemente sean más poderosos y puedan afectar el comportamiento de más actores. Encuentra que esta afirmación tiene sentido, pero cree que tener el mismo *degree* no necesariamente hace a todos los agentes igualmente importantes dentro de la red. Es decir, Bonacich combina las nociones de poder y centralidad, argumentando lo siguiente: un determinado actor puede ser más influyente en la medida que esté conectado a otros agentes centrales, ya que llega rápidamente a otros muchos individuos con su mensaje. Pero si esos agentes con los cuales se vincula están a su vez muy bien conectados, la dependencia de estos últimos disminuye con respecto al actor en cuestión (ya que tienen muchos contactos al igual que

él). Si, por el contrario, aquellos actores con los cuales se vincula no se encuentran bien conectados, la dependencia de estos últimos aumenta con respecto al actor en cuestión. Bonacich argumenta que estar bien conectado a otros actores conectados hace al agente más central, pero no poderoso. De alguna manera, irónicamente, estar conectado a otros que no están bien conectados hace al individuo más poderoso, porque estos otros actores dependen de él, mientras los otros actores bien conectados no (Hanneman, 2001).

Se podrían analizar, dentro de la red, subgrupos o subestructuras que permitirían explicar el funcionamiento de la misma en su conjunto, en función de la posición que ocupan esos actores en dichas subestructuras. Es posible analizar la cohesión de la red a través del concepto de *clique*, como indicador del centro neurálgico de la red. A nivel más general, un clique, es un subconjunto de una red en el cual los actores están más cercana y fuertemente conectados mutuamente que lo que lo están respecto del resto de los integrantes de la red. Es decir, son estructuras más fuertemente cohesionadas. En este sentido, se entiende que altos niveles de cohesión pueden generar espacios de alta identificación y cooperación entre los actores (Hanneman, 2001).

A lo largo de los trabajos que presentan estudios sobre redes sociales, es posible identificar otro conjunto de medidas que permiten describir la estructura de la red o sus propiedades, las cuales se presentan a continuación (Hanneman, 2001).

Tamaño de una red: es la cantidad total de nodos que la componen, medida que refleja la magnitud del ambiente estudiado. El tamaño es crítico para la estructura de las relaciones sociales a causa de los recursos limitados y las capacidades de que cada actor dispone para construir y mantener lazos. Usualmente el tamaño de la red se obtiene sumando el conjunto de actores o nodos. Es interesante señalar que a medida que dicha estructura toma valores mayores de nodos, crece exponencialmente el número de vínculos que pueden darse a lo largo de la red. Por lo tanto, el número de estructuras sociales posibles se incrementa, aumentando la complejidad de la red.

Número de componentes: el componente de un grafo es un subgrafo en el que es posible encontrar un camino entre cualquiera de sus nodos. No existe camino entre un nodo en el componente y cualquier nodo fuera del mismo. Si en un grafo encontramos varios componentes, significará que existen subgrafos desconectados. De manera contraria, cuando una red presente un solo componente, estará altamente conectada, porque todos

los nodos contenidos en ella estarán vinculados. Se entiende que a mayor número de componentes, mayor será el nivel de desconexión de la red (Molina, 2001).

Tamaño de la componente principal: indica la cantidad total de nodos (agentes) en el subgrafo de mayor tamaño que presenta la red. A partir de esta medida es posible inferir la cantidad de nodos que no mantiene vínculo alguno con el principal a través del cálculo de su complemento.

Distancia geodésica: para entender cómo los individuos se encuentran insertos dentro de una red, una opción consiste en examinar la distancia a la que está situado un actor en relación con los demás. La distancia geodésica consiste en el número de relaciones que se establece en el camino más corto posible de un actor a otro. El camino geodésico (o caminos, ya que pues pueden haber más de uno) es a menudo el “óptimo” o “más eficiente” entre dos actores. Dentro de la red puede haber un número importante de conexiones entre sus agentes, aunque si se considera que esas relaciones proveen a cada otro de oportunidades y limitaciones, puede darse que no todos los lazos importen. Esta medida puede brindar una característica interesante sobre el nivel macro de la red. Cuando existen largas distancias, la difusión de la información a lo largo de la red puede tomar lapsos mayores de tiempo. En los casos donde se observen altas variabilidades en esas distancias, se podrían sentar las bases de la diferenciación o la estratificación. Los individuos más próximos a muchos otros pueden ejercer más poder que aquellos más distantes.

Diámetro: por contraposición con la distancia geodésica, el diámetro de un grafo conectado es la distancia del camino más largo que conecta un par de nodos. O también es llamada la distancia geodésica más larga entre dos actores. Esta medida es relevante para cuantificar y analizar cuán alejados están dos nodos (actores) en un grafo.

Densidad: indica la proporción de las relaciones existentes en relación con las posibles. Es un ratio entre el número presente de relaciones y el máximo posible. Hanneman (2001) entiende que las poblaciones más conectadas (con mayor densidad) pueden movilizar más fácilmente sus recursos y disponer de múltiples y diversas perspectivas para resolver problemas. Es decir, si se observan múltiples alternativas de vinculación, puede inferirse que existe consistencia y proximidad entre los actores, presencia de vínculos fuertes. En cambio, si un número considerable de posibles relaciones están ausentes, la densidad de la red es baja y los lazos entre los actores son débiles.

Fragmentación: es un recuento del número de componentes de una red, es decir, indica el aislamiento en la red, a través de la contabilización del número de pares de nodos desconectados entre sí. Si el recuento es 1, no hay fragmentación. La fragmentación máxima se produce cuando cada nodo está aislado, dando lugar a tantos componentes como nodos. Es decir, la máxima fragmentación expone un total de componentes igual al tamaño de la red. Asimismo, la eliminación de alguno de los nodos provocaría fragmentación a lo largo de la red. Existen actores dentro de la red que mantienen una posición clave, que en caso de ser eliminados o desaparecer, producirían una fuerte fragmentación a lo largo de la red. Que la medida asociada a la fragmentación se acerque al valor 1 indica que de dejar de existir un determinado actor o un grupo específico de ellos, se produciría automáticamente un aislamiento del resto de los actores. Por el contrario, cuanto más cerca a cero esté el valor, el efecto de desaparición de un actor o un conjunto de ellos generaría menos desconexiones (o ninguna) a lo largo de la red.

2.6. TEORÍA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN

La nueva economía institucional (NEI) mantiene por un lado como una de sus líneas de investigación al estudio del ambiente institucional, a través del análisis de las transacciones de las macroinstituciones y por el otro al estudio de las estructuras de gobernanza, por medio de la definición de los atributos de la transacción, centrando sus análisis en las microinstituciones (Forest, 2014).

Los estudios de la NEI se iniciaron con los aportes de Coase en 1937, quien luego tuvo a su seguidor Williamson en 1985. Este último profundizó la tesis de Coase entendiendo que en las transacciones podía haber más de una firma y que estas no necesariamente debían realizarse a través del mercado. De esta manera surge la definición de costos de transacción, sobre los que Williamson (1993) señala:

Los costos de transacción son los costos ex-ante de preparar, negociar y salvaguardar un acuerdo, así como los costos ex-post de ajustes y adaptaciones que resultan cuando la ejecución de un contrato es afectada por fallas, errores, omisiones y alteraciones inesperadas, o sea, son los costos de conducir el sistema económico.

De esta manera los objetivos de la economía de los costos de transacción son las transacciones y sus costos, partiendo del principio de analizar las transacciones que

ocurren entre las firmas, en las cuales los contratos intentando reducir los costos de transacción. En este sentido puede decirse que el objetivo de la ECT es estudiar y analizar los costos de transacción como inductores de los modos de organización (gobernanza) en las instituciones (Forest, 2014).

Para Williamson (1985) existen tres atributos esenciales de las transacciones que tienen importancia en la naturaleza y el nivel de los costos de transacción y en consecuencia en la estructura de gobernanza a adoptar. Por un lado, la frecuencia de las transacciones, la especificidad de los activos (indica el grado en que el activo es específico de la actividad y el costo de relocalizarlo en un uso alternativo y la incertidumbre, esta última sustentada en la racionalidad limitada, la información asimétrica y el oportunismo de los agentes, que incentiva el incumplimiento de las obligaciones contractuales.

Cuanto mayor es la especificidad de los activos, la frecuencia de los intercambios y la incertidumbre, las relaciones de mercado (spot) son menos efectivas frente a las actitudes oportunistas de los agentes. Williamson (1985) pone atención entonces en las estructuras de gobernanza y reconoce tres formas de organización de las firmas para reducir los costos de transacción:

- En un extremo, las de mercado (spot), donde la coordinación es a través del precio. La transacción se resuelve en un punto de tiempo, no habiendo un compromiso de repetición futura. El nivel de incentivo entre las partes es importante, una vez que responden inmediatamente a las condiciones vigentes en el mercado.
- En otro extremo, la jerarquía o integración vertical que implica la realización de las actividades productivas por la misma firma. Es decir, corresponde a la incorporación de las transacciones para los dominios internos de la empresa, lo que permite enfrentar situaciones complejas a nivel contractual, limitando los problemas que podrían surgir de comportamientos oportunistas.
- Entre ambos, estructuras de gobernanzas híbridas determinadas por la autonomía entre las partes involucradas en la transacción, sin embargo, con cierta dependencia bilateral, basada en contratos y/o acuerdos de diversos tipos de intensidad, en los cuales, las partes se relacionan simultáneamente.

El autor hace hincapié en que el tipo de actitud de los agentes económicos se puede controlar con la creación de sistemas de incentivos y penalidades, apoyándose en desarrollos institucionalistas. Ya que la teoría microeconómica convencional no reconocía en los agentes económicos su racionalidad limitada y propensión al oportunismo.

2.7. CADENAS GLOBALES DE VALOR

Sobre el estudio de las Cadenas Globales de Valor Roberto, B., Anlló, G., Campi, M. y Albornoz, I. (2009), señalan que:

A diferencia de los tradicionales estudios de corte sectorial, cuya unidad analítica supone un conjunto de agentes independientes, homogéneos, indiferenciados y vinculados exclusivamente a través del sistema de precios, el enfoque de Cadenas Globales de Valor (CGV) identifica un conjunto de actividades interrelacionadas a través de una estructura de gobernanza (crecientemente global) donde participa una amplia gama de nuevos y renovados agentes económicos (Gereffi, 1996; Kaplinsky, 2000; Kaplinsky y Morris, 2000).

Se trata de analizar un conjunto de actividades coordinadas, desarrolladas por distintas unidades económicas independientes y en diversos espacios físicos (países y/o regiones) pero con una (o varias) coordinación(es), ya sea por inducción y/o control de las diversas formas de capital, físico, financiero ó tecnológico.

En la medida en que las CGV impliquen una segmentación geográfica de las actividades y, como lo demuestran un larga lista de estudios de casos, ello permita la incorporación de nuevos agentes económicos/etapas en el flujo del comercio mundial, queda asociada la posibilidad de acumular renta por esta vía¹, sea desde la óptica empresaria o de país en su conjunto. Ello se traduce, habitualmente, en empresas que desverticalizan fases y/o actividades completas de su función de producción, en simultáneo con una ampliación ó focalización de las actividades que tienden a controlar. La tendencia a desconcentrar físicamente la producción, necesariamente, afecta la distribución territorial de la actividad económica, lo cual se traduce en una creciente redefinición de la especialización mundial de esas actividades (Dicken, 2003).

Como es de esperar, “lo biológico”, con sus especificidades, le otorga un tinte particular a este tipo de organización. En la medida en que las CGV impliquen una segmentación geográfica de las actividades, y eso permita la incorporación de nuevos agentes económicos y etapas en el flujo del comercio mundial, se replantea, en el país, la posibilidad de acumular por esta vía según la “ubicación” en la CGV. Ahora cuenta no solo la dotación de recursos naturales y su posterior explotación, sino también el tipo de especialización en la CGV.

Así, y en contraste con lo que sucedía anteriormente, cuando el comercio de bienes finales se explicaba por las dotaciones de factores y tecnologías estáticas, en la actualidad existe una fragmentación internacional de actividades en contextos marcadamente dinámicos, que induce a una creciente especialización en etapas productivas y procesos para abastecer a demandas que se tornan universales. De allí que el objetivo, desde la perspectiva de los países individuales, sea contar con actividades en las cuales se produzca un desplazamiento hacia segmentos de mayor capacidad de acumulación, en el contexto de la diversidad de pasos que deben cubrirse desde el productor inicial hasta el consumidor final. Se trata, como es de esperar, de un proceso dinámico que, necesariamente, admite múltiples y nuevos patrones de especialización (Farina y Zylbersztajn, 2003; Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005; Giuliani, Pietrobelli y Rebellotti, 2005; Bisang y Sztulwark, 2009). En esta estructura de funcionamiento de la economía mundial, y su contrapartida de especialización productiva interna, la acumulación de una sociedad, actividad o empresa queda relacionada con el “lugar” que le cabe en la red mundial y con la estructura y dinámica de su funcionamiento. Frente a las asimetrías —económicas, financieras, tecnológicas y de información— que habitualmente se verifican entre los agentes económicos, algunos autores han identificado “nodos” específicos de comando de estas organizaciones productivas. En particular, y en una visión acotada, se señala la relevancia que, en algunas CGV, tiene la oferta (cadenas globalizadas comandadas por oferentes) y/o las redes comerciales (dominadas por el comprador). En tales casos, buena parte de la renta es direccionada hacia dichos nodos a través de diversos mecanismos operativos (control de canales comerciales, mecanismos de premios y castigos

y creación de barreras a la entrada) (Gereffi, 1996; Gereffi *et al.*, 2005; Bisang y Sztukwark, 2009). (p. 228-229)

Existen cuatro formas básicas que explora la metodología de cadenas globales de valor:

1. La estructura insumo-producto, que describe cómo las materias primas se convierten en productos finales.
2. El aspecto geográfico.
3. La estructura de gobernanza, la cual explica cómo está controlada la cadena.
4. El contexto institucional en el cual la cadena se encuentra inserta (Gereffi, 1995).

Inicialmente, en los años 90, Gereffi y otros autores desarrollaron un marco referencial, denominado “cadenas globales de *commodities*”, el cual analizaba la forma en que era controlada y coordinada la cadena cuando algún actor a lo largo de ella tenía más poder que otro. Es decir, estudiaba cómo los recursos financieros, materiales y humanos eran asignados y fluían a lo largo de la cadena. De este enfoque surgían solo dos tipos de estructuras de gobernanza: una impulsada por los compradores “*buyer-driven*” y otra gerenciada por los vendedores “*producer-driven*” (Gereffi, 1994).

Luego, las referencias empíricas sobre el funcionamiento de distintas cadenas valor permitieron identificar nuevas formas de relacionarse. En este sentido, en la literatura más recientemente desarrollada sobre CGV, es posible identificar cinco tipologías de estructuras de gobernanza, a saber: mercado, modular, relacional, cautiva y jerarquía. Cada una de estas son determinadas teniendo en cuenta tres factores (Gereffi *et al.*, 2005):

- a. El grado de complejidad de la transacción y de la transferencia de conocimiento entre los actores de la cadena. Este se asocia al grado de especificidad del producto y los procesos de producción.
- b. El grado en el cual es posible codificar la información y el conocimiento que fluye a lo largo de la cadena. Apunta a la eficiencia en la trasmisión de la información.
- c. La capacidad de los proveedores actuales y potenciales de cumplir con los requerimientos exigidos en la transacción.

Al tener estos tres factores solo permitido tomar dos valores —alto o bajo—, existen ocho combinaciones posibles, de las cuales solo cinco se encuentran realmente, a saber:

1. Mercado: cuando la transacción es fácil de codificar, las especificaciones de los productos son realmente simples y los proveedores tienen la capacidad de ofrecer el

producto en cuestión con pocos insumos, la gobernanza a través del mercado es lo que se espera. Esto se debe a que el grado de complejidad de la información que se intercambia es relativamente bajo y las transacciones pueden ser gobernadas con poca coordinación explícita. Este tipo de estructura genera que el costo de cambiar de socio tanto para compradores como para vendedores resulte bajo y que la cooperación sea prácticamente nula entre los actores. Aquí, el mecanismo central de gobernabilidad es el precio.

2. Cadena de valor modular: si las transacciones resultan complejas, pero existe la capacidad de codificarlas y las especificaciones de los productos son altas, es posible que surja la cadena de valor modular. Este tipo de estructura implica fabricar según las especificaciones del mercado (comprador), a través de una tecnología de proceso genérica. Puede darse cierta complejidad en los vínculos, pero estos tienden a ser sólidos debido al alto volumen de información que fluye en la relación interempresarial. Las normas de intercambio de información y la tecnología asociada a la misma resultan ser las variables claves para el éxito de este tipo de gobernanza. Es posible identificar una baja asimetría del poder, ya que existe un número razonable de proveedores y compradores, sin dependencia o alta especificación de los activos involucrados en la transacción.
3. Cadena de valor relacional: cuando las especificaciones del producto no pueden ser codificadas, las transacciones son complejas y las capacidades de los proveedores son altas, puede esperarse una cadena de valor relacional. El conocimiento tácito que existe entre vendedores y compradores, el cual no es fácil de transmitir, y la alta *performance* de los proveedores genera una motivación en las empresas líderes de tercerizar para tener acceso a competencias complementarias. El requerimiento de información compleja, la cual no es transmitida sencillamente o resulta de difícil acceso, genera una interacción y un intercambio de conocimiento frecuente entre las partes. La mutua dependencia que se genera debe ser regulada a través de la reputación de las partes, la empatía y la proximidad social, la familiaridad y la ética, lo que permite disminuir los costos de transacción asociados al oportunismo. Así, se establecen vínculos de confianza a causa de la dependencia mutua. El intercambio de información suele hacerse cara a cara y las transacciones son gobernadas por altos niveles de coordinación externa, lo cual hace que el costo de buscar una nueva relación sea alto.

4. Cadena de valor cautiva: cuando la habilidad para codificar la información y las especificaciones de los productos son altas, pero la capacidad de los proveedores es baja, la gobernanza de la cadena tiende a ser del tipo cautiva. Si bien resulta sencillo transmitir el conocimiento y la información, los proveedores no tienen la capacidad de responder prontamente a las exigencias del comprador. En este tipo de estructura el comprador es quien tiene mayor poder, razón por la cual pone las pautas de la relación (calidad, cumplimiento de plazos y demás requisitos técnicos). Existe una alta intervención y un alto control por parte de la empresa que lidera el vínculo. Este se esfuerza en promover la modernización del proveedor, el cual es dependiente del cliente en cuestiones de diseño, logística y desarrollo tecnológico.
5. Jerarquía: cuando la especificidad del producto no puede ser codificada, los productos son complejos y las altas competencias de los proveedores no pueden ser encontradas, las empresas líderes desarrollan y producen los productos ellos mismos.

La tabla 1 expone los cinco tipos de gobernanza, según los valores que adoptan las tres variables que los determinan. Según sea el grado de complejidad de las transacciones entre firmas, la posibilidad de mitigar dicha complejidad a través de la codificación y la capacidad de los proveedores de cumplir con requerimientos de los compradores será el tipo de gobernanza que adopte la cadena. Cada estructura provee distintos *trade-off* entre los beneficios y los riesgos de tercerizar.

Tabla 1. Factores claves en la estructura de gobernanza de las cadenas globales de valor.

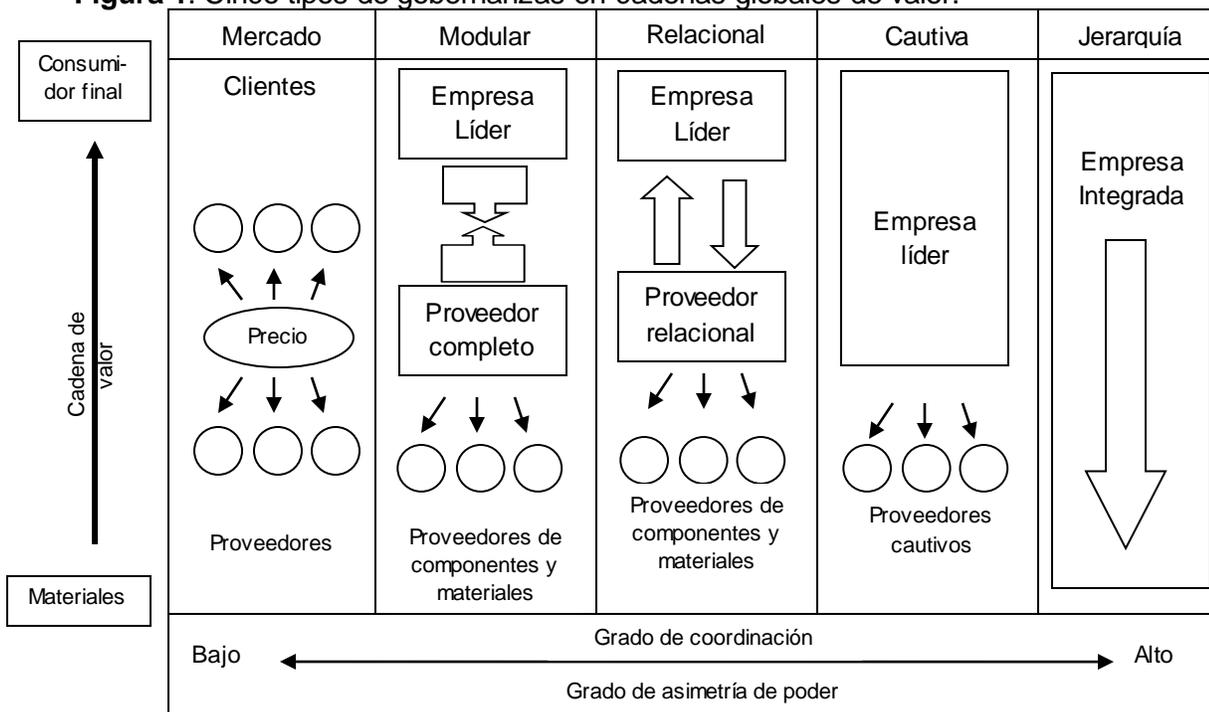
Tipo de gobernanza	Complejidad de la transacción	Habilidad para codificar la transacción	Habilidad de los proveedores	Grado de coordinación externa y poder asimétrico
Mercado	Bajo	Alto	Alto	Bajo
Modular	Alto	Alto	Alto	
Relacional	Alto	Bajo	Alto	
Cautiva	Alto	Alto	Bajo	
Jerarquía	Alto	Bajo	Bajo	Alto

Fuente: Gereffi *et al.*, 2005.

La última columna de la tabla 1 indica un espectro que va de bajos niveles de coordinación explícita y asimetría de poder entre compradores y vendedores, en el caso de la estructura

vía el mercado, hasta altos niveles de coordinación explícita y asimetría del poder entre compradores y vendedores, en el caso de la jerarquía. Esto último puede ilustrar cómo el poder opera a lo largo de cadena global de valor. En la figura 1 se expone gráficamente cada una de las estructuras de gobernanza considerando los dos espectros del grado de coordinación externa y la asimetría del poder. La línea menor representa el intercambio basado en el precio mientras que las flechas del bloque más grande indican flujos mayores de información y control a través de mecanismos de coordinación explícitos. Esto incluye que las instrucciones provienen de un comprador con mayor poder a un proveedor con menor poder (o subordinado), como es el caso de las cadenas de valor cautivas o dentro de los confines de una jerarquía, así como las sanciones sociales que regulan el comportamiento de los socios más o menos iguales, como en las cadenas globales de valor relacionales. En el caso de la cadena de valor modular, los flujos de información se reducen, dado que una de las partes de la relación es quien la codifica; de esta manera cada socio gestiona la información tácita dentro de los límites de su propia empresa.

Figura 1. Cinco tipos de gobernanzas en cadenas globales de valor.



Fuente: Gereffi et al., 2005.

2.7.1. Cadena global de valor de la carne bovina

Bisang, Anlló, Campi y Albornoz, 2009, señalan que:

Desde hace unas dos décadas, el mercado mundial de las carnes se encuentra en un proceso sustantivo de reconfiguración. Los nuevos perfiles de países oferentes mundiales, el crecimiento de la demanda —por el desplazamiento de consumidores con mayores ingresos que reemplazan proteínas verdes por rojas en sus dietas—, la creciente segmentación y la tendencia a la diferenciación de productos —las carnes con marca—, la consolidación de supermercados y cadena de hoteles y restaurantes como demandantes globales sobre la base de contratos, entre otros factores, fueron reconfigurando el modelo de comercio y propiciaron modelos reticulares de producción e intercambio a escala global. El mundo se ha reconfigurado en un esquema complejo y diferenciador en el marco de mayores demandas de proteínas rojas, abriendo nuevas oportunidades para algunos países (entre ellos, la Argentina)¹.

Esta CGV tiene múltiples circuitos según el tipo de producto —no solo carne, sino sus derivados y otros subproductos de la faena bovina—, las especificidades de los mercados y la conformación genética inicial. En un extremo, están los productores (con una tipología polar: un polo dedicado a cría extensiva y el otro, a la intensiva, ganadería de confinamiento) que se articulan con ciertos proveedores de insumos (genética, alimentación, sanidad) según el circuito de producción en el que operen. La primera etapa de transformación industrial, el frigorífico, se convierte, habitualmente, en un articulador de la cadena y, en general, se localiza cerca de donde está la demanda. Sus actividades pueden ir desde el despostado común —cual un proveedor de servicios industriales, como un paso intermedio a la distribución comercial— hasta el extremo de realizar, internamente, todo el proceso de la carne (según corte y usos). Entre estas posibilidades pueden ubicarse distintos agentes que

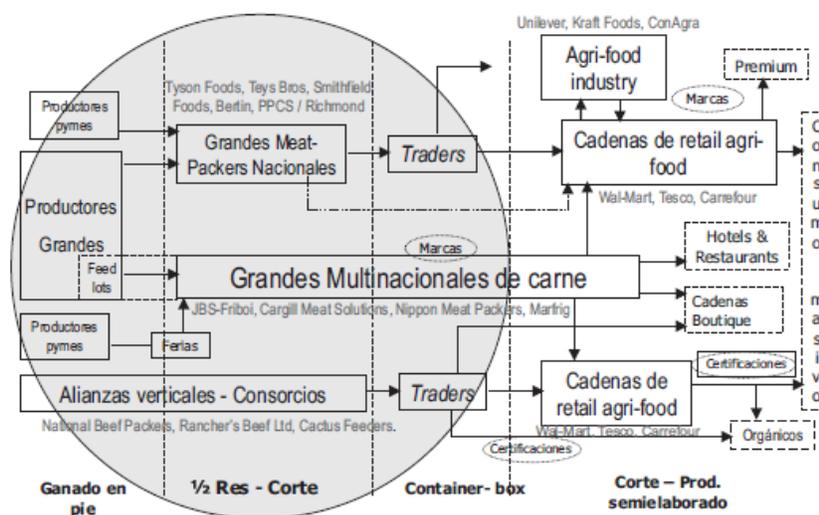
¹ Sin embargo, las restricciones internas derivaron en una “especialización inversa” al profundizarse las colocaciones externas de proteínas verdes en desmedro de las rojas (carnes) y de las blancas (lácteos).

desarrollan uno o varios procesos² habilitando el armado de diferentes tipos de redes.

Al ser un producto que demanda un largo lapso de producción, donde la calidad depende de la genética y del proceso de cría y faena, su abastecimiento uniforme —en calidad y cantidad— remite necesariamente a esquemas contractuales entre operadores de cada una de las etapas y/o a procesos de integración de etapas por parte de grandes empresas (especialmente, para los cortes de media y alta calidad). A poco de centrar el tema en contratos de aprovisionamiento, y siendo estos deslocalizados territorialmente, ingresan otros temas relevantes a la dinámica de esta cadena, como la inocuidad y sanidad del producto (generado en un país, transportado a otro y consumido en un tercero) y las certificaciones de procesos y productos, entre otros. (p. 252-253).

En la figura 2, se pueden visualizar las actividades del conjunto de los agentes económicos de la cadena (los supermercados, la logística, la etapa de la transformación industrial). Las diversas actividades que la conforman tienen distintas velocidades de rotación del capital y, por lo tanto, existen relaciones asimétricas de apropiación de la renta (aun sin transformación industrial, como en el caso de la carne fresca) (Bisang, Anlló, Campi y Albornoz, 2009).

² Por ejemplo, las cadenas de supermercados que compran hacienda, faenan, despostan y acondicionan para la venta; operadores y coordinadores de marcas de carnes —marcas país y/o marca por raza— que celebran convenios de aprovisionamiento con productores, faenan “a fasón” y abastecen mercados específicos; y grandes frigoríficos internacionales que controlan los canales de comercialización, etc.

Figura 2. Estructura genérica de la CGV de la carne vacuna.

Fuente: Bisang, Anlló, Campi y Alborno, 2009.

2.8. CONVERGENCIA DE LAS TEORÍAS

La siguiente sección presenta un estudio exhaustivo de la bibliografía vinculada a los enfoques teóricos del campo de la administración utilizados, con el propósito de identificar aspectos de convergencia entre ellos y demostrar las ventajas de aplicarlos de manera complementaria, en lugar de hacerlo de manera independiente, como habitualmente se emplean. El resultado de dicha revisión es la construcción de una estructura conceptual que representa una contribución de la presente investigación al campo académico-científico vinculado a estos temas.

2.8.1. Convergencia teórica entre la Teoría Institucional y el estudio de Cadenas Globales de Valor

En la literatura actual, es difícil encontrar estudios que utilizan de manera simultánea la teoría institucional y el concepto de cadena global de valor (Forest, 2014).

El primer aspecto de convergencia se encuentra en que ambos enfoques se refieren a un macroanálisis. La teoría institucional se vincula a las relaciones institucionales posicionadas en el ámbito del campo organizacional; el estudio de la cadena global de valor, a las transacciones y las estructuras de gobernanza adoptadas a lo largo de la cadena. De la

aplicación de ambos enfoques en forma simultánea surge una visión más completa y amplia de las relaciones interorganizacionales.

La CGV se ve como un conjunto de contratos, definidos por un modo específico de gobernanza, que se ve influenciado por las características propias de las transacciones, la transferencia de información y conocimiento y, en definitiva, por el ambiente institucional al que la cadena se encuentra circunscripta. Es decir, la estructura de gobernanza se desarrolla dentro de los límites impuestos por el ambiente institucional y los supuestos comportamentales de los actores (Williamson, 1985). A partir de los elementos que el ambiente institucional establece, surge la selección de las formas organizacionales que componen la estructura de gobernanza (Farina, Azevedo y Saes, 1997). De este modo, ambos abordajes permiten analizar cómo los actores de la cadena responden a esas influencias del ambiente.

En cuanto a los focos de ambos abordajes, se encuentra cierta complementariedad entre ellos, dado que la teoría institucional coloca su atención en cuestiones vinculadas a la legitimidad institucional de la organización quitándole importancia a la racionalidad económica, mientras que el concepto de CGV se asocia directamente al concepto de competitividad, eficiencia y racionalidad económica. Es decir, si la cadena ganadera, considerada campo organizacional, y los actores que la conforman pretenden sobrevivir deben atender a cuestiones que exceden los aspectos de eficiencia vinculados únicamente a la actividad económica. En este sentido, el enfoque de CGV entiende que las organizaciones deben buscar desarrollar ventajas competitivas que le permitan mantener y mejorar su posicionamiento en el mercado. Fernández Alles y Valle Cabrera (2006) establecen una discusión entre los términos legitimidad y eficiencia, entendiendo que no son antagónicos: la legitimidad puede verse como un medio para alcanzar la eficiencia, es decir, por medio de ella es posible obtener más fácilmente recursos, asociaciones y reputación, complementándose así los enfoques propuestos.

Otro aspecto que aproxima ambas perspectivas es el hecho de que las instituciones proveen la estructura en las cuales ocurren los vínculos a lo largo de la cadena, pues ellas establecen las reglas de juego que será jugado por los actores (North, 1991). Campos organizacionales maduros generan normas y reglas más claras para sus actores disminuyendo el oportunismo y el grado de incertidumbre en las relaciones. Esto impacta directamente sobre los mecanismos de coordinación y las estructuras de gobernanzas a adoptar a lo largo de la cadena.

Para entender la dinámica de la CGV, es necesario comprender cómo ocurre la organización interna de los actores que la conforman, lo cual va a caracterizarla y estructurarla de cierta manera. La estructura organizacional puede darse como consecuencia de las respuestas isomórficas a las presiones institucionales sufridas provenientes tanto del ambiente externo como de las prácticas y rutinas internas de cada agente (Meyer y Rowan, 1977; Scott, 2001; DiMaggio y Powell, 2005), influenciando así sus prácticas y características estructurales para obtener legitimidad en el campo organizacional.

2.8.2. Complementariedad teórica interdisciplinaria para la caracterización de redes interorganizacionales

En la actualidad, las redes se han convertido en la unidad de análisis de un número considerable de investigaciones (González Campo, 2009). Teniendo en cuenta que las redes empresariales son formas organizacionales complejas, es necesaria la adaptación o el desarrollo de varias teorías para llevar adelante su análisis (Miles y Snow, 1986; Jaramillo, 1998). En esta línea, se hace ineludible recurrir a más de una teoría de la organización para su caracterización generando un marco de desarrollo interdisciplinario y complementario.

Si se busca estudiar los enlaces de cooperación, los flujos de información, la estructura y la funcionalidad de la red, puede hacerse desde la perspectiva de la teoría de redes. En este sentido, el análisis de las redes puede realizarse de forma cuantitativa con indicadores de rendimiento o de estructura, pero también de manera cualitativa, analizando el poder, las formas de control y los métodos de colaboración (González Campo, 2010). Asimismo, en relación con esto, la teoría institucional analiza la forma en que las organizaciones buscan obtener legitimidad social; las organizaciones definen su estructura de modo de alcanzar un reconocimiento social que les permita garantizar su permanencia en el mercado en el largo plazo. Su estructura se genera como respuesta a la influencia del entorno. En la caracterización de las redes, las estructuras de poder y de legitimidad interna son componentes muy importantes. El reconocimiento de la red como institución y de las instituciones en el entorno que influyen sobre la red forman parte de su funcionamiento (González Campo, 2010).

Los estudios de redes interorganizacionales están situados entre la perspectiva de las redes sociales en un polo y la perspectiva de la gobernanza en el otro. La primera emplea un

análisis formal de la red social estudiando sus propiedades estructurales y las posiciones internas que influyen en las organizaciones y sus miembros. Por su parte, la segunda perspectiva estudia los mecanismos institucionales que influyen en la manera en que los vínculos son iniciados, negociados, planificados, coordinados, adaptados y limitados. La mirada se centra en los atributos de los actores de la red y en la forma y los contenidos de sus vínculos en un contexto institucional particular. Apunta a las condiciones políticas, legales, culturales e industriales que provocan un impacto en la formación y en la estructura de las redes interorganizacionales. El marco institucional analiza las relaciones de dependencia entre las organizaciones de un campo organizacional, las cuales forman parte de los recursos clave para lograr la legitimidad y constituyen un soporte importante para la sobrevivencia organizacional (DiMaggio, 1986). La perspectiva de la red da relevancia a la variedad y la complejidad de las interacciones que sustentan las acciones organizadas dentro de un ambiente dado, el cual no puede ser entendido adecuadamente por la observación de los comportamientos individuales, sino por los patrones de relacionamiento insertos en un entramado institucional determinado (Machado-da-Silva, 2006).

El estudio de los vínculos interorganizacionales de un determinado contexto social puede ser apoyado por el abordaje institucional. En este análisis, el concepto de campo organizacional surge como objeto de estudio, en un nivel apropiado, por el hecho de contemplar los aspectos estructurales que valorizan las construcciones simbólicas desarrolladas y exteriorizadas a partir de la constante interpretación y las interacciones de los actores involucrados (Machado-da-Silva, 2006).

2.9. DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA CONCEPTUAL

Con base en la revisión bibliográfica realizada a los efectos de la investigación presente, es posible definir una estructura conceptual para abordar la problemática planteada a través de la complementariedad de distintos enfoques teóricos encuadrados en el campo de la administración (figura 3).

Figura 3. Estructura conceptual con base en enfoques teóricos en el campo de la administración.



Fuente: elaboración propia.

Inicialmente, se define como unidad de análisis el campo organizacional de la cadena de la carne bovina del SO bonaerense, entendido como aquel que comprende organizaciones que han compuesto un área reconocida de vida institucional. En este sentido, por tratarse de un estudio vinculado a modelos interempresariales e interinstitucionales, se entiende que los enfoques presentes en la teoría de redes y el concepto de cadenas globales de valor permitirían dar una explicación a los roles de los actores, los vínculos entre ellos y la modalidad en la cual el campo organizacional bajo estudio se podría estructurar. Asimismo, se considera que la teoría institucional permite dar cuenta de la influencia del contexto sobre las organizaciones que conforman la unidad de análisis y las estrategias que estas adoptarían para adaptarse a los cambios.

2.10. VARIABLES DE ANÁLISIS

Producto del análisis del referencial teórico y de la estructura conceptual definida fue posible identificar las variables de análisis que van a permitir dar respuesta a la problemática planteada a lo largo de la presente investigación. En este sentido, a partir de la estructura conceptual definida, se entiende que el estudio que se realizará de la cadena ganadera puede extender el análisis al conjunto organizacional y no limitarse a cada actor de manera

individual. Es decir, por ser una relación interorganizacional, debe ser abordada por un marco referencial teórico que permita analizar este modelo organizacional desde una perspectiva más amplia y específica al mismo tiempo. Por esta razón, la teoría institucional constituye una herramienta que permite enriquecer el análisis a nivel macro, ya que está direccionada al ámbito del campo organizacional. Se agrega el enfoque de CGV, que se centra en la dinámica de las transacciones entre los actores de la cadena y en consecuencia en la estructura de gobernanza que esta adopta. Estos dos enfoques teóricos pueden ser complementados con el ARS lo que permitiría describir la estructura funcional del campo organizacional, identificando actores o conjuntos de actores que podrían resultar influyentes, desempeñando un papel fundamental en la canalización de las presiones coercitivas, normativas y cognitivas, como así también actuar activamente en el proceso de transferencia de información y conocimientos, entre otros aspectos.

En referencia a la contribución del análisis de CGV para el desarrollo del presente trabajo, se relevan las siguientes variables, con intención de caracterizar la estructura de gobernanza adoptada a lo largo del campo organizacional:

- **Atributos de la transacción**: aspectos vinculados a la complejidad de la transacción y la transferencia de conocimiento entre los actores de la cadena. Aspectos asociados al grado de especificidad del producto y los procesos de producción (Gereffi *et al.*, 2005).
- **Atributos de la información**: grado en cual es posible codificar la información y el conocimiento que fluye a lo largo de la cadena. Apunta a la eficiencia en la trasmisión de la información (Gereffi *et al.*, 2005).
- **Atributos de los proveedores**: capacidad de los proveedores actuales y potenciales de cumplir con los requerimientos exigidos en la transacción (Gereffi *et al.*, 2005).
- **Atributos de la coordinación**: se asocian principalmente a la modalidad de vinculación entre las partes; los aspectos valorados en la elección de la contraparte de la relación; los aspectos pactados en el vínculo, los cuales pueden ser asociados, por ejemplo, al producto; y, en caso de existir, los aspectos que ponen en riesgo la estabilidad en estas relaciones contraídas (Gereffi *et al.*, 2005).

Las variables identificadas en la revisión de los fundamentos de la teoría institucional que se relacionan con las acciones de la cadena son las siguientes:

- **Presiones institucionales**: se analizan las fuentes de las cuales provienen las presiones institucionales (regulativas, normativas y cognitivas), el eslabón o los eslabones a los cuales afecta (primario, industria, HORECA, comercio, apoyo) y su importancia relativa en la competitividad de la cadena.

Las medidas correspondientes al ARS que se aplican con el objetivo de conocer la manera en que se estructura la red que conforma el campo organizacional bajo estudio y la posible identificación de agentes con un rol clave en la canalización de presiones institucionales (normativas, coercitivas y cognitivas) son las siguientes:

- Tamaño de la red; tamaño del componente principal; número de componentes; fragmentación; densidad; diámetro; distancia geodésica; *degree* y *average degree*; centralidad por cercanía; centralidad de intermediación; *Eigenvector*; poder de Bonacich; *clique*.

CAPÍTULO III

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GANADERÍA BOVINA

En los últimos años, el mercado mundial de carne bovina ha sido afectado de manera significativa por la dinámica de la globalización. Si bien en el pasado el precio y los aspectos visuales eran los criterios de compra, se agregaron otros atributos intrínsecos a la calidad, a través de dos nuevas dimensiones: la ética y la seguridad alimentaria. La primera dimensión está relacionada con el proceso productivo, el medioambiente, el comercio, el trato de los trabajadores y el bienestar animal, entre otros. Por su parte, las exigencias de seguridad alimentaria surgen como consecuencia de varias crisis que afectaron la confianza de los consumidores respecto de los alimentos y, como producto de ello, la proliferación de legislaciones nacionales e internacionales mucho más estrictas. Es decir, se encuentra una demanda de carne bovina más segmentada y diferenciada, donde los eslabones demandantes pretenden obtener productos según sus especificaciones. Por esta razón, la definición de un perfil productivo que potencie el desarrollo de carnes con valor agregado (realización de las fases finales del proceso en el propio país, como el envasado y el etiquetado con marcas propias) bajo el paradigma de las CGV se presenta como un gran desafío para los países productores de ganado bovino.

Este capítulo consiste en una breve contextualización del agronegocio de la ganadería en el mundo y en particular en la Argentina, Brasil, Estados Unidos y Uruguay. Busca caracterizar las principales variables que conforman sus cadenas productivas de modo de comenzar a dar respuesta al interrogante sobre si estos países son capaces de insertarse competitivamente en dicha cadena global de valor con productos de calidad.

3.1. Panorama mundial de la ganadería bovina

La producción mundial de carne vacuna ronda aproximadamente en los 58 millones de toneladas, manteniendo una tendencia decreciente en el último quinquenio (tabla 2). Durante el 2015, aproximadamente el 17 % de la producción mundial se destinó al mercado internacional a través de las exportaciones.

Si bien en las estadísticas mundiales figuran más de diez países como productores de carne vacuna, los cuatro principales concentran aproximadamente el 60 % de la producción

mundial: Estados Unidos (19 %), Brasil (16 %), Unión Europea (13 %) y China (12 %) (gráfico 1).

Tabla 2. Producción mundial de carne vacuna 2011-2015 (expresada en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa).

	2011	2012	2013	2014	2015
Estados Unidos	11,983	11,848	11,751	11,076	10,861
Brasil	9,03	9,307	9,675	9,723	9,425
Unión europea	8,114	7,708	7,388	7,443	7,540
China	6,475	6,623	6,730	6,890	6,750
India	3,308	3,491	3,800	4,100	4,200
Argentina	2,530	2,620	2,850	2,700	2,740
Australia	2,129	2,152	2,359	2,595	2,550
México	1,804	1,821	1,807	1,827	1,845
Pakistán	1,536	1,587	1,630	1,675	1,725
Rusia	1,360	1,380	1,380	1,370	1,355
Canadá	1,141	1,060	1,049	1,099	1,025
Otros	8,750	8,930	9,048	9,248	8,427
TOTAL	58,16	58,527	59,467	59,746	58,443

Fuente: elaboración propia según datos del USDA.

Estados Unidos es el principal productor de carne bovina del mundo; no obstante, en los últimos años se observa una retracción en la producción. El principal destino de este producto es el consumo interno y en el segundo lugar la exportación. Se espera que en los próximos años persista la tendencia negativa. Los 10,86 millones de toneladas del 2015 resulta el menor nivel en 20 años. Asimismo, el stock bovino de EE. UU. se encuentra en el valor más bajo de los últimos 50 años.

La persistente caída de la oferta de animales sin terminación para ser engordados fuera del sistema de *feedlots* se refleja en precios récord para todas las categorías de invernada. El precio más alto de las hembras hace presuponer que se presenta un ciclo de retención para recomponer el stock. En la medida que se incremente la retención de vaquillonas para recomposición de rodeos, una menor cantidad de hembras jóvenes estará disponible para ingresar a los *feedlots*, que sumado a la actual presión al alza que sufren los precios llevará a una menor faena y una menor producción de carne bovina en el mediano plazo (IPCVA, 2014).

La menor producción de carne va a poner un límite a las oportunidades, cuya mayor demanda proviene de la región Asia-Pacífico, especialmente en un contexto de máxima capacidad de la operatoria exportadora de los principales competidores en aquellos mercados. La demanda exportadora generará mayor flujo de negocios hacia Japón y Hong

Kong, con precios récord de los distintos productos colocados en estos mercados, y es probable que se deje de abastecer otros mercados para mejorar la *performance* en estos. De todos modos, continúan existiendo barreras para acceder a destinos como China, Rusia, Indonesia y Arabia Saudita, entre otros menos relevantes (IPCVA, 2014).

El tipo de carne que mayormente se produce es de alta calidad, con animales alimentados a base de granos, que se destina tanto al consumo doméstico como a la exportación. Sin embargo, este país es un importador neto de carne vacuna, básicamente de vacas alimentadas a pasto, de bajo precio, destinada al eslabón de procesamiento.

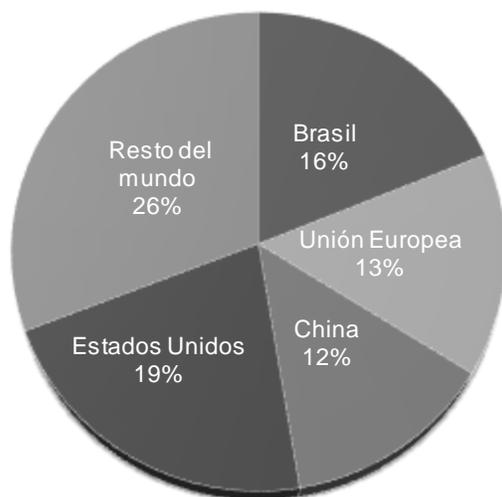
Brasil presenta una tendencia creciente en su producción como consecuencia principalmente del aumento en la productividad. Según la información suministrada por la ABIEC, el stock bovino de la República del Brasil presenta mejorías continuas, tornándose más productivo y eficiente, lo que se traduce en una mayor competitividad. Según la USDA (2014), el incentivo del gobierno para la expansión del stock brasileño, orientado al mejoramiento del manejo del pastaje, genética y faena, es uno de los factores que explica la transformación del agronegocio.

La Unión Europea se mantiene dentro de los cinco principales productores de carne vacuna debido a la cantidad de países que la componen (28 en total). Los principales productores dentro de ella son Alemania, Suiza, Italia y España. Asimismo, su producción presenta una tendencia decreciente y en general esta baja se asocia a vacas viejas que provienen del sector lácteo.

China, con un crecimiento continuo durante el último quinquenio, mantiene su expansión como consecuencia de la mecanización de la agricultura y las prácticas genéticas y los avances en cuestiones de nutrición, una rápida urbanización de la población, en conjunto con la mejora del poder adquisitivo y los cambios en los hábitos de consumo. A diferencia de otros países, todo el aumento de la producción de China es destinado al consumo interno, registrando exportaciones mínimas en relación con su producción.

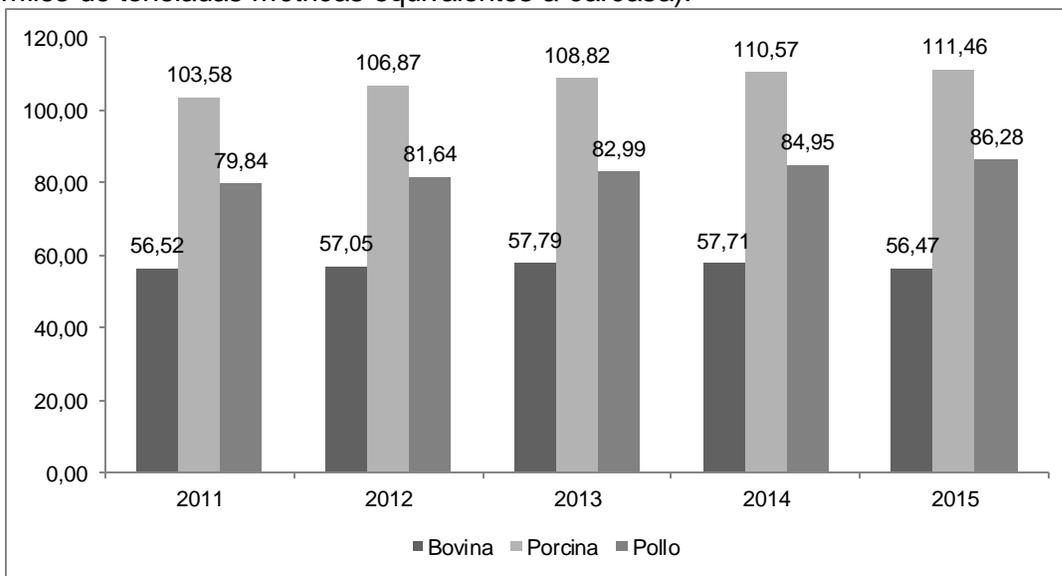
En cuanto al consumo mundial de carnes, anualmente se consumen 111 millones de toneladas de carne de cerdo, 86 millones de toneladas de carne de pollo y 56 millones de toneladas de carne vacuna. En todos los casos, la tendencia es creciente, presentándose en términos porcentuales promedio un mayor crecimiento en primer lugar en la carne aviar (1,50 %) y en segundo lugar en la carne porcina (1,17 %) (gráfico 2).

Gráfico 1. Principales productores mundiales de carne bovina durante el 2015.



Fuente: elaboración propia según datos del USDA.

Gráfico 2. Evolución del consumo mundial de carnes 2011-2015 (expresada en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa).



Fuente: elaboración propia según datos del USDA.

Durante los últimos cuatro años se observa una tendencia decreciente en la demanda de carne vacuna. Asimismo, el aumento acelerado de la renta per cápita en países emergentes hace que el consumo de alimentos con mayor valor agregado aumente de forma considerable. La Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

(FAO) prevé que el consumo mundial de carne continuará en ascenso hasta 2021 y el mayor incremento se dará en países en desarrollo, que impulsarán el crecimiento global (Ponce, 2013).

Tabla 3. Consumo doméstico de carne vacuna 2011-2015 (expresada en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa).

	2011	2012	2013	2014	2015
Estados Unidos	11,646	11,739	11,608	11,242	11,400
Brasil	7,730	7,845	7,885	7,896	7,870
Unión europea	8,034	7,760	7,520	7,515	7,610
China	6,449	6,680	7,052	7,297	7,350
Argentina	2,320	2,458	2,664	2,503	2,510
India	2,040	2,080	2,035	2,018	2,200
Rusia	2,346	2,398	2,393	2,289	2,047
México	1,921	1,836	1,873	1,839	1,765
Pakistán	1,503	1,538	1,576	1,617	1,661
Japón	1,237	1,255	1,232	1,226	1,210
Colombia	0,816	0,844	0,805	0,875	0,894
Otros	9,949	11,391	11,142	10,614	10,475

Fuente: elaboración propia según datos del USDA.

Desde el lado de la demanda, el crecimiento de las importaciones se explica principalmente por la creciente demanda de los países en desarrollo y por los focos de enfermedades de su competidor casi directo: la carne aviar.

Asimismo, esta tendencia creciente de la demanda internacional se explica por el mayor consumo de China. Si bien la tasa de crecimiento va disminuyendo desde el 2013, el aumento se explica principalmente por la decisión de los productores ganaderos chinos de no acceder a los incentivos gubernamentales para aumentar la producción local (IPCVA, 2014). La producción del país es incapaz de satisfacer una demanda creciente, a causa del traslado del consumo de carne aviar a carnes rojas desde el foco de gripe tipo H7N9, lo que genera excelentes oportunidades para los países habilitados para abastecer a China (Australia, Uruguay y con menor participación Nueva Zelanda, Canadá y Argentina).

Los principales importadores de carne vacuna concentran aproximadamente el 50 % de la demanda mundial de carne y se encuentran en el hemisferio norte: Rusia (9 %), Estados Unidos (21 %) y Japón (10 %).

Tabla 4. Importaciones de carne vacuna 2011-2015 (expresada en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa).

	2011	2012	2013	2014	2015
Rusia	994	1,027	1,023	929	700
Japón	745	737	760	739	740
China	29	99	412	417	600
Hong Kong	152	241	473	646	450
Corea del Sur	431	370	375	392	400
Unión Europea	365	348	376	372	370
Canadá	282	301	296	284	290
Egipto	217	250	195	270	270
Malacia	167	174	194	205	235
Chile	180	187	245	241	200
Estados Unidos	933	1,007	1,02	1,337	1,559
Otros	1,956	1,938	2,12	2,068	1,745

Fuente: elaboración propia según datos del USDA.

Las exportaciones de carne vacuna han crecido en el último quinquenio, ubicándose en alrededor de los 9 millones de toneladas anuales. Los principales exportadores de carne vacuna representan el 67 % del total comercializado: India (21 %), Australia (19 %), Brasil (17 %) y Estados Unidos (17 %).

Tabla 5. Exportaciones de carne vacuna 2011-2015 (expresada en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa).

	2011	2012	2013	2014	2015
India	1,268	1,411	1,765	2,082	2,000
Australia	1,410	1,407	1,593	1,851	1,815
Brasil	1,340	1,524	1,849	1,909	1,625
Estados Unidos	1,263	1,112	1,174	1,167	1,035
Nueva Zelanda	503	517	529	579	590
Paraguay	197	251	326	389	400
Uruguay	320	360	340	350	360
Canadá	426	335	332	378	375
Unión Europea	445	296	244	300	300
México	148	200	166	194	245
Argentina	213	164	186	197	230
Otros	539	561	622	594	694

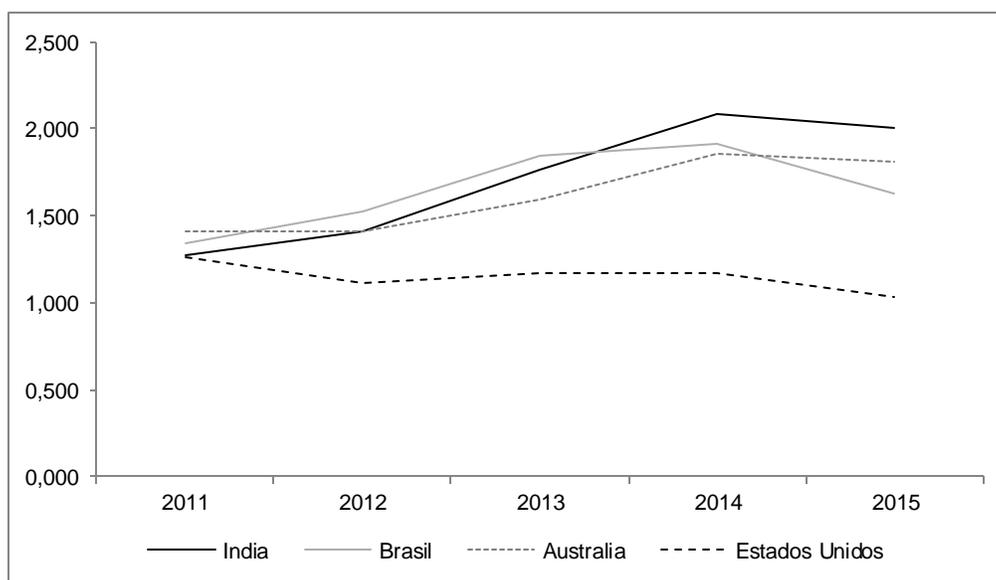
Fuente: elaboración propia según datos del USDA.

Si bien Brasil e India —importantes abastecedores globales de carne bovina— no se encuentran habilitados para exportar directamente a China, presentan una tendencia alcista en sus volúmenes exportados. Los mercados de Hong Kong y Vietnam se comportan como canales grises para llegar al mercado chino por parte de Brasil e India respectivamente. Se

espera también una demanda creciente para Brasil en Venezuela y para ambos en Medio Oriente y el Norte de África (IPCVA, 2014).

Como se observa en el gráfico 3, Brasil y Estados Unidos presentan una disminución en los volúmenes exportados en los últimos cinco años, mientras que India y Australia presentan un marcado crecimiento.

Gráfico 3. Evolución de las exportaciones de los principales países 2011-2015 (expresado en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa).



Fuente: elaboración propia con base en datos del USDA.

Diversos estudios sobre el mercado mundial de la carne bovina han identificado un patrón de comportamiento de los principales actores. Por un lado, se encuentran los países considerados exportadores netos (Brasil, India, Australia, Nueva Zelanda, Uruguay, Paraguay y Argentina), los cuales se identifican como abastecedores continuos en el mercado internacional y en caso de importar lo hacen en una medida poco significativa. Por otro lado, es posible identificar países importadores netos (UE, Rusia, Japón, Corea, China, Hong Kong, Malasia, Indonesia y Chile), los cuales demandan carne bovina para cubrir las necesidades que con su propia producción no pueden hacerlo. Finalmente, se identifican países como Estados Unidos y Canadá, que son exportadores/importadores y mantienen una participación activa en el mercado internacional.

El grupo de exportadores netos se encuentra conformado básicamente por países de América del Sur e India. De estos países, Brasil se presenta como el mayor exportador, que

ve incrementadas sus ventas por el mayor consumo de los países del Medio Oriente y el norte de África, aunque el motor del crecimiento de las exportaciones brasileñas proviene de Hong Kong.

La India es otro de los países considerados exportadores netos. Ofrece un producto de bajo costo orientado a mercados con poca exigencia en cuanto a calidad y seguridad alimentaria, y en consecuencia de bajo precio. Bajo esta estrategia, ha logrado ganar mercados del sudeste asiático y Medio Oriente, convirtiéndose en el segundo país exportador de carne bovina. Vietnam se presenta como el destino más importante, considerado el canal gris de acceso al mercado chino. Asimismo, las compras de Tailandia, Malasia y Egipto contribuyen a la posición del país en el mercado internacional de carne vacuna.

Australia es otro de los exportadores netos, que vio mejorada su participación en el mercado internacional en el último quinquenio a causa del aumento en la oferta de ganado como consecuencia de las condiciones climáticas que enfrentó el país. Por otro lado, este aumento fue resultado de la depreciación de la moneda con respecto al dólar norteamericano. Este país posee acceso sanitario a los mercados más exigentes, como Corea del Sur, Japón, Estados Unidos y Canadá. Además, se ha convertido en los últimos años en el principal abastecedor del creciente mercado chino. Australia es claramente el jugador dominante en los mercados de Asia (IPCVA, 2014).

Los últimos tres exportadores netos de América del Sur son Paraguay, Uruguay y Argentina. Paraguay incrementó su volumen exportado en el último quinquenio, a pesar de haber sufrido en el período 2011-2012 un brote de fiebre aftosa. El incremento de las exportaciones se da por el aumento en la demanda desde Chile y China, mercado este último canalizado a través de Hong Kong. Por su parte, su demandante principal, Rusia, mantiene un comportamiento relativamente estable. Uruguay, en contraposición, vio una retracción en sus exportaciones, principalmente en los rubros de cortes sin huesos congelados y enfriados. China es el principal comprador, desplazando a Rusia. Mientras Estados Unidos mantuvo una demanda estable, Chile disminuyó sus compras. En el caso de la Argentina, las exportaciones en el último quinquenio presentan una tendencia decreciente. A partir de las restricciones impuestas por el gobierno, el país perdió participación en el mercado internacional ubicándose en el onceavo lugar como exportador. China es el principal demandante de carne Argentina; en segundo lugar, Chile; y luego, Alemania. Los destinos de China y Arabia Saudita crecen significativamente. Israel crece

de forma más moderada. Dentro de los principales destinos europeos, en los Países Bajos se observan leves tasas de crecimiento de las exportaciones argentinas, mientras que en Alemania e Italia caen moderadamente. En los mercados de Chile y Brasil, los despachos caen de forma significativa y se observan caídas de gran magnitud en los destinos de Rusia y Hong Kong (IPCVA, 2014).

En cuanto a los principales importadores netos, estos están compuesto principalmente por países de Asia; luego, le siguen Europa y Chile, que pertenece a América del Sur. China sigue incrementando sus importaciones producto principalmente del crecimiento poblacional y la mejora de su situación económica, así como también de las mejoras producidas en la infraestructura y la urbanización acelerada de sus estados. La desconfianza en la seguridad de los alimentos producidos localmente por parte de los consumidores chinos, combinada con los altos precios de la carne vacuna y una oferta escasa local, también impulsaron el crecimiento de las importaciones (IPCVA, 2014). China se abastece desde sus puertos de las compras realizadas a Uruguay, Nueva Zelanda, Canadá y la Argentina. Por su parte, Estados Unidos y Brasil ingresan al país a través del denominado canal gris representado por Hong Kong.

Siguiendo con los demandantes asiáticos, se encuentran Japón, Corea e Indonesia, que mantienen como principales abastecedores a Estados Unidos y Australia. Japón creció como consecuencia de la depreciación del yen respecto del dólar, encareciendo los productos importados en relación con la producción doméstica. Corea mantiene un pequeño crecimiento a causa de la crisis económica que padeció, lo que imposibilitó que el incremento de la demanda se traslade a las importaciones. Finalmente, en el caso de Indonesia, aunque el país sufre fuertes medidas de restricción a importaciones impuestas por el gobierno, la población y el consumo presentan importantes tasas de crecimiento (IPCVA, 2014).

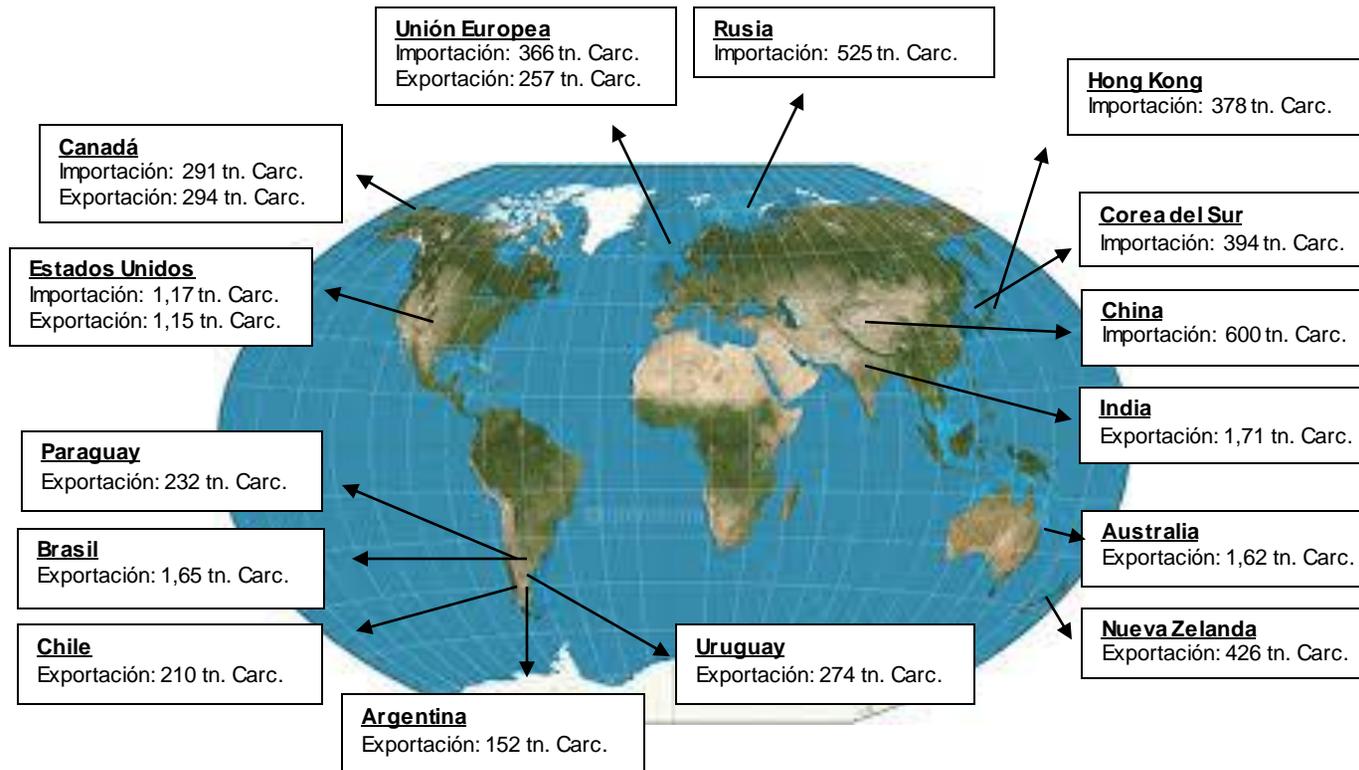
En Europa, Rusia es uno de los principales importadores de carne vacuna del mundo. Tiene como principales vendedores a Brasil y Paraguay. El gobierno ruso intentó incrementar la producción local de carnes, pero los costos crecientes, los bajos precios percibidos por los productores y un sector industrial poco rentable, han tenido como consecuencia una producción doméstica de carne vacuna estancada. Se suma a ello la existencia de un sistema de cuotas que le pone un techo a las importaciones con el fin de sostener la poco competitiva industria local (IPCVA, 2014).

Chile presenta un comportamiento creciente de las importaciones. Paraguay ganó participación como abastecedor en detrimento de Brasil, Argentina, Uruguay y Australia.

De los países que participan importando y exportando, Estados Unidos presenta exportaciones estables. A pesar de ser el país con el mayor número de toneladas exportadas, está sintiendo la baja en la producción de la carne. En consecuencia, viene experimentando limitantes a las oportunidades que surgen de la mayor demanda proveniente de la región de Asia. De todos modos, continúan existiendo barreras al acceso a destinos como China, Rusia, Indonesia y Arabia Saudita, entre otros menos relevantes. El comportamiento creciente en sus importaciones se irá fortaleciendo en la medida en que la producción doméstica se recorte en lo que resta del año. Se abastece principalmente de las compras que realiza a Australia, Canadá, Nueva Zelanda, México, Uruguay, Brasil y la Argentina (IPCVA, 2014).

Canadá, en el último quinquenio, mantiene un comportamiento decreciente de sus exportaciones. Tiene como principales destinos los mercados de Estados Unidos, México, Japón, China y Hong Kong. El mismo comportamiento se observa en las importaciones, como consecuencia de una caída muy fuerte de la producción en las últimas décadas, ya que el consumo por habitante al año se ubica en apenas 28 kilogramos. Canadá se abastece principalmente de Estados Unidos, que le provee carne vacuna para consumo, y de Australia, Nueva Zelanda y Uruguay que proveen carne vacuna magra para procesamiento industrial.

Gráfico 4. Panorama mundial del comercio de carne vacuna durante el 2015.



Fuente: elaboración propia con base en datos del USDA.

3.2. Situación de la ganadería bovina en la República Argentina

La República Argentina tiene una dimensión de aproximadamente 3 millones de km². Es el segundo país de mayor extensión en América Latina y el octavo a nivel mundial. La producción ganadera se concentra en dos regiones, la Región Pampeana y el Noreste, debido a las condiciones climáticas. Estas zonas presentan climas templados y subtropicales con lluvias que permiten el desarrollo de pastizales, pasturas y verdeos, que representan el sustento nutricional de la ganadería en su conjunto.

La producción de ganados y carnes en la Argentina, desde sus inicios en el siglo XVII como “vaquerías”, ha evolucionado contribuyendo al desarrollo del país, sustentando las economías regionales, generando empleo y logrando inserción en el comercio internacional (Ponti, 2011). Es una de las cadenas de mayor importancia socioeconómica; el valor bruto de la producción primaria y de la industria frigorífica se ubica en segundo lugar, luego de la producción e industrialización de soja. También es muy importante en la generación de empleo local, directo e indirecto, con más de 600.000 puestos de trabajo (Iglesias y Ghezan, 2010).

Su relevancia como fuente de riqueza nacional perduró hasta la segunda mitad del siglo XX, para posteriormente ser disputada por la agricultura, que a partir de la década del 70 ha adquirido mayor preponderancia, tanto en volumen de producción como en productividad y participación en las exportaciones (Reca, Lema y Flood, 2010; De las Carreras, 2010). Se produjo así una reasignación de recursos, fundamentalmente de la tierra, desde la ganadería hacia la producción de granos. Unos 5 millones de hectáreas, anteriormente destinadas al pastoreo animal, pasaron a cultivos agrícolas, fenómeno que restó territorio a la ganadería pastoril en la pampa húmeda, la cual migró hacia zonas de menor aptitud agrícola y, por otra parte, dio vigor al engorde a corral (*feedlot*). Estos cambios territoriales dejan de ser coyunturales, transformándose en definitivos (Chidiak y Murmis, 2003; de las Carreras, 2010; Gallacher, 2010; Rearte, 2011). Es así que el productor ganadero tuvo que adaptarse a bruscos aumentos en el costo de producción, debido principalmente al crecimiento de la productividad agrícola (Gallacher, 2010).

En general, la declinación ocurrida en la ganadería argentina resulta de la interacción de diferentes factores: a) mayor rentabilidad de la agricultura, que capitalizó innovaciones tecnológicas y aumentó notoriamente su productividad; b) inestabilidad de políticas

públicas, lo cual generó incertidumbre en una actividad que requiere de inversiones importantes y de un tiempo prolongado para completar el ciclo productivo por razones biológicas; c) proteccionismo europeo, que dificultó el acceso de las carnes argentinas, situación que ha perdido relevancia con el transcurso del tiempo; d) fallas en la política sanitaria, particularmente en cuanto a la fiebre aftosa, que significó la clausura de mercados externos, la pérdida de confiabilidad y el descrédito frente a la comunidad internacional (Reca, Lema y Flood, 2010).

Según informó SENASA, durante 2013, el stock ganadero argentino alcanzó el valor más bajo de las últimas décadas, registrando 50 millones de cabezas. La caída del stock fue del 18 % a partir de fines de 2006, cuando ascendía a 58 millones (Rearte, 2011). A los factores antes citados, se sumó el impacto de la sequía sufrida en el 2008-2009. Asimismo, durante los años 2005 y 2006, la preocupación por contener la inflación generó la aplicación de políticas públicas orientadas a desacoplar el consumo interno de la exportación, a través de intervenciones del Estado en la cadena ganadera (De las Carreras, 2010; Garzón y Torre, 2011).

En 2010 se inicia un proceso de recuperación de la ganadería en la Argentina de manera incipiente, aunque sostenida, como consecuencia de una mejora del clima, el aumento de los precios relativos de la carne y una menor intervención del Estado en el mercado de exportación. Se da una fase de retención de vientres, manteniendo la buena genética de los rodeos y controlando la sanidad. A su vez, el escenario internacional es favorable y brinda oportunidades de crecimiento (Garzón y Torre, 2011). Emergen importantes desafíos para ganar competitividad, que implican superar escollos estructurales. Entre ellos, se destacan la falta de integración de la cadena, como una característica histórica; la necesidad de agregado de valor y diferenciación de los productos para atender una demanda cada vez más segmentada, y el logro de una mayor articulación de instituciones técnicas y de fiscalización. Por otra parte, se incrementan las exigencias actuales y futuras en relación con el ambiente, el bienestar animal, la sanidad y la trazabilidad. Ello requerirá aumentar las capacidades profesionales relativas a enfoques sistémicos territoriales y ambientales, considerando que los suelos de aptitud agrícola no regresarán a la ganadería (Iglesias y Ghezan, 2010). La ganadería deberá ajustar su estrategia para el crecimiento en esta nueva geografía productiva; la complementariedad con los cultivos agrícolas y la forestación son indispensables para lograrlo de modo eficiente (Rearte, 2011).

3.2.1. Producción, procesamiento y comercialización

El perfil productivo del eslabón primario afecta los canales comerciales utilizados por los productores ganaderos. Generalmente, las ventas directas se asocian a grandes o medianos productores, mientras que los pequeños habitualmente demandan pasos intermedios. Como consecuencia de que en Argentina no existen garantías legales referidas al cobro de las operaciones, los costos de transacción suelen ser elevados, ya que las casas consignatarias se constituyen como garantes de las operaciones comerciales entre compradores y vendedores, asumiendo los riesgos financieros y comerciales. Esta situación provoca que las comisiones que los intermediarios cobran sean mayores que las que estarían dispuestos a cobrar en caso de haber seguridad de pago por parte del productor (García de la Torre, 2004). En este sentido, se acentúa la importancia de desarrollar un sistema de protección legal en el comercio de ganado y carne.

En cuanto a la primera etapa de transformación industrial, Bisang *et al.* (2009) al respecto, señalan que:

Se observa que la actividad, por muy diversas razones, no ha exhibido un flujo inversor sustantivo en las últimas décadas. Por otro lado, a la salida de la crisis de los años 2000-2002, la industria frigorífica sufrió un cambio significativo en su estructura. Por diversas causas, se llegó a una virtual desintegración de la actividad concentrada anteriormente por los frigoríficos, y se dio paso a la conformación de nuevas “alianzas” de negocios entre prestadores de servicios y matarifes y abastecedores y/o entre actores que operan e integran diversas etapas: supermercados con matarifes, frigoríficos con *feedlots*, entre otros. Sumado a ello, ingresaron al país empresas internacionales que se ubican entre la más dinámicas y relevantes del comercio y la producción mundial. En otros términos, luego de más de dos décadas de apatía, en los últimos años —de la mano de la recuperación de la demanda (interna y externa) y, con ello, de los precios— comenzaron a ingresar inversiones, a la vez que se fue cristalizando una nueva forma de funcionamiento de la actividad.

Las inversiones externas corresponden a empresas que despliegan estrategias globales y, en lo sustantivo, visualizan al mercado local como un excelente “originador” de carne de calidad (además de sus colocaciones en el mercado local). Como tales, tienen un claro sesgo exportador (más allá de las

restricciones internas) en el marco de sus propias redes mundiales de distribución y abastecimiento final. Cada una de estas empresas es sustantivamente superior —en facturación y volumen producido— a las mayores empresas locales (faenan globalmente, en varias plantas) y controlan sus propias marcas y canales de comercialización y distribución en los Estados Unidos y la UE. El ingreso de las inversiones externas no solo tiene relevancia en la oferta interna de carnes, sino fundamentalmente en las exportaciones.

Este perfil de producción y faena es compatible con las nuevas tendencias del mercado mundial. Por diversas razones, esta actividad ha comenzado paulatinamente a organizarse bajo la forma de red, en la que, por otra parte, se vislumbran nuevos liderazgos empresarios, nuevas estructuras de abastecimiento de la materia prima y una segmentación de la demanda final. En estos entramados de producción y abastecimiento, comienza a tener relevancia no solo la capacidad de faena, sino también el control de los canales comerciales, las marcas, las certificaciones y todos los temas relacionados con la coordinación entre etapas ubicadas, por lo general, en distintos países.

Más allá de la composición estructural de la primera etapa de transformación industrial, la oferta argentina tiene que ver exclusivamente con productos semielaborados (carnes enfriadas, congeladas, menudencias) que no tienen mayor grado de elaboración. Tampoco se registran canales propios de comercialización, con lo cual la inserción argentina en la CGV de la carne, en el mejor de los casos, se interrumpe en el puerto (y con productos semielaborados). (p. 254-255-256)

Al analizar la estructura de la cadena de la carne bovina en el año 2014, a partir de un rodeo de 51 millones de cabezas, se faenaron 12 millones de cabezas (23,5 %), de las cuales se obtuvieron 2900 toneladas de res con hueso. El 7,9 % de la producción (215.000 toneladas de res con hueso) tuvo como destino el mercado externo y el 92,1 % restante fue concentrado por el mercado interno. Los argentinos mantuvieron un consumo promedio anual per cápita de 64,5 kg. Del total de toneladas exportadas, el 52,5 % correspondió a carne congelada con hueso, el 45,60 % correspondió a carne fresca o enfriada, un 0,6 %, carne congelada con hueso y el 1,3 % restante, carnes procesadas. Del total de carne fresca exportada, los principales demandantes fueron Rusia (25 %), Chile (25 %), China

(17 %) e Israel (13 %), mientras que las carnes procesadas fueron demandadas en mayor medida por Italia y Estados Unidos, ambos con una participación del 22 %. De las exportaciones correspondientes a la cuota Hilton, Alemania demandó el 60 % y Holanda el 26 %. Durante el 2014 se exportaron 108.284 toneladas de vísceras y menudencias, las cuales tuvieron como principales destinos a Rusia (33 %) y Hong Kong (31 %). Entre los años 2013-2014, se produjo una expansión comercial del 3 % pasando de un volumen de exportación de US\$ 1250 millones a US\$ 1285 millones durante el 2014. Esta situación se produjo principalmente por el aumento del valor de la tonelada exportada. En este sentido, es interesante señalar que durante el 2014 el corte más retribuido por los mercados demandantes fue la carne fresca (US\$ 10,434 por tonelada) y, en menor medida, las menudencias bovinas frescas o congeladas (US\$ 2,039 por tonelada). Este hecho demuestra que el incremento del valor de las exportaciones entre ambos años se genera por la evolución del precio de la carne como *commodity*.

Tabla 6. Balanza del ganado bovino en la República Argentina, 2010-2014.

	2010	2011	2012	2013	2014
Población	41.343.200	41.769.730	42.192.500	42.610.980	43.024.380
Stock	48.949.743	47.959.980	49.850.995	50.892.494	51.646.544
Tasa de faena	24 %	23 %	23 %	25 %	24 %
Producción ³	2,62	2,53	2,62	2,85	2,7
Consumo interno ⁴	58,19	56,6	59,28	63,83	59,73
Consumo total ⁵	2,346	2,32	2,458	2,664	2,503
Exportaciones ⁶	277	213	164	186	197
Exportaciones ⁷	1.385.011	1.492.302	1.190.063	1.250.000	1.285.100

Fuente: elaboración propia con base en datos de IPCVA; USDA; ABC.

En 2014 el consumo por habitante de carne vacuna promedió los 59,4 kg. Este se ubicó 5,7 % por debajo de 2013 y resultó 4,9 % inferior al promedio de los últimos veinte años. Y en una perspectiva histórica, cabe señalar que el consumo de carne vacuna *per cápita* de Argentina del último año fue el undécimo más bajo de los últimos cien años (puesto 90º). Esta caída del consumo está en línea con la pérdida del poder de compra del salario verificada durante 2014, la cual disminuyó un 11% frente al precio de la carne vacuna.

³ Expresado en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa.

⁴ Expresado en kilogramos per cápita.

⁵ Expresado en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa.

⁶ Expresado en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa.

⁷ Expresado en miles de dólares.

3.3. Situación de la ganadería bovina en la República Federal del Brasil

La República del Brasil es un país con dimensiones continentales de aproximadamente 8,5 millones de km², lo que lo hace el quinto país más grande del mundo. El 20 % de su superficie (174 millones de hectáreas) se encuentra ocupada por forrajes. Presenta una gran diversidad de realidades regionales a causa de la extensión de su superficie productiva y la amplia variedad de condiciones climáticas. Cada una de las regiones que lo conforman posee características diferenciales en aspectos vinculados a la producción y la comercialización de sus animales. Como la mayor parte del rodeo es producido en sistemas extensivos (se estima que solo el 3 % del rodeo es producido de manera intensiva), los regímenes pluviales afectan directamente sobre la calidad del forraje y, como consecuencia, en el precio de los animales producidos en cada región.

El rodeo bovino brasileño permite el desarrollo de dos cadenas productivas: la láctea y la correspondiente a la carne. El valor bruto de la producción de estos dos segmentos es de 67 billones de reales anuales, lo que evidencia la importancia económica del agronegocio. Asimismo, la presencia de la actividad en todos los estados del país denota la relevancia social de la actividad.

El sector agropecuario se encuentra dentro de los principales sectores económicos que impulsa el desarrollo económico del país. Durante el 2010, entre el sector agrícola y el ganadero se emplearon 19 millones de personas, lo que representa el 21 % de la población ocupada. Según datos publicados por el IBGE (2014), el sector agropecuario participó aproximadamente del 6 % del PBI nacional en el período 2009-2013. Según el Ministerio de Agricultura, durante el período 2010-2014, los agronegocios en Brasil en promedio exportaron aproximadamente US\$ 93 billones de dólares, lo que representó el 40 % de las exportaciones del país en ese mismo período, e importó aproximadamente en promedio US\$ 17 billones de dólares, lo que generó un superávit en la balanza comercial de 76 billones de dólares. Su excelente desempeño es resultado de un escenario internacional marcado por la inflación de los principales *commodities* agrícolas, pero principalmente por las exportaciones récords alcanzadas por el sector.

De acuerdo con datos del Ministerio de Agricultura del Brasil, en el período 2010-2014 se da en el año 2011 un saldo de las exportaciones agropecuarias cuatro veces mayor que el saldo obtenido durante el año 2000, cuando el país exportó 20,6 billones de dólares en productos agropecuarios.

3.3.1. Producción, procesamiento y comercialización

Considerando los individuos de la cadena de ganadería bovina del Brasil, De Zen (2003) afirma que muchas explotaciones agropecuarias brasileñas tienen a la ganadería bovina como una fuente de ingresos, aunque los sistemas de producción sean bastante heterogéneos en el país. Faveret Filho y Paula (1997) afirman que la ganadería bovina brasileña puede ser analizada a partir de dos características: la diversidad y la descoordinación. La primera se manifiesta en la variedad de razas, de sistemas de producción, de condiciones de faena y de formas de comercialización, mientras que la segunda se caracteriza por la baja estabilidad en las relaciones entre productores y frigoríficos. Los vínculos están marcados por el oportunismo, dado que los productores y la industria frigorífica conviven con frecuentes ciclos de grandes ofertas y bajos precios, intercalando con ciclo de oferta de animales diferenciados y precios un poco más elevados (Dutra de Barcellos, 2002). Los altos costos de la descoordinación de los agentes podrían disminuir por el desarrollo de contratos a largo plazo (Ferreira, 2002). De esta manera se reducirían los riesgos comerciales, los costos de producción y transacción y se garantizaría la calidad del producto.

Asimismo, el mercado futuro se muestra como una alternativa para garantizar los costos de producción. En este sentido, Brasil es el segundo referente mundial en futuros sobre ganado bovino. Desde el año 1980 negocia un contrato futuro sobre la categoría novillo (*boi gordo*) y desde el 2002 sobre la categoría ternero (*futuro bezerro*). De esta manera, el producto tiene una estrategia para administrar el riesgo asociado al precio.

La producción de carne brasileña presenta un gran dinamismo durante la última década producto de las investigaciones vinculadas a la calidad de los forrajes, la alimentación y la inversión en tecnología y capacitación profesional y el desarrollo de políticas públicas que permiten que el animal sea trazado desde su nacimiento hasta la faena, el control sanitario animal y la seguridad alimentaria. Asimismo, el país es capaz de cumplir las exigencias de los mercados más rigurosos y seguir conquistando espacios en el mercado internacional.

El stock presenta un crecimiento lineal en la última década, el cual fue acompañado por un crecimiento lineal en la población y, en consecuencia, por un aumento en el consumo interno.

Al analizar la estructura de la cadena de la carne bovina, durante el 2014, se observa que de los animales producidos a partir de un rodeo de 208 millones de cabezas —de las cuales únicamente 273 fueron importadas—, aproximadamente 681.312 se exportaron como animales vivos y 42,07 millones se destinaron a faena. De los 42,07 millones de cabezas que se faenaron durante el año, se obtuvieron 10,07 millones de toneladas en equivalente carcasa, manteniendo un rendimiento de carcasa promedio del 54 %. El 11 % de los animales faenados fueron terminados en confinamiento. El destino de la carne producida es el mercado interno y la exportación. El mercado interno concentra el 79,22 % de la producción de carne, lo que equivale a aproximadamente 8 millones de toneladas de equivalente carcasa. Se mantiene un consumo promedio *per cápita* de 39,2 kg.año⁻¹. El mercado internacional absorbe el 20,77 % de las toneladas comercializadas, el 80 % se comercializa como carne fresca, teniendo como destinos 93 países, dentro de los cuales se destacan Rusia (28 %), Hong Kong (21 %), Venezuela (14 %) y Egipto (12 %). El 12% de las ventas externas corresponde a carne procesada, la cual tiene como principales demandantes a la Unión Europea (46 %) y a Estados Unidos (21 %). Finalmente, el 8 % restante lo componen las menudencias y otros subproductos de la faena, que tienen como destino 72 países, encontrándose entre los principales compradores Hong Kong (66 %) y Angola (6 %). La Unión Europea se encuentra entre los mercado más exigentes, por lo que está dispuesta a pagar un valor más elevado por la tonelada exportada que mercados como Egipto y Rusia, que son menos exigentes. El Reino Unido y Estados Unidos son los principales destinos de la carne procesada dado que no demandan carne fresca de los países que no presentan el estatus de Libre de Aftosa. Otros destinos importantes de la carne industrializada son Italia, Japón y Egipto (ABIEC, 2014). Entre los años 2013-2014 se produjo una expansión comercial del 8 % pasando de un volumen de exportación de US\$ 6.701.128 a US\$ 7.224.131 durante el 2014. Esta situación se produjo por el aumento del valor de la tonelada exportada (4 %) y el volumen exportado (3 %). En este sentido, es interesante señalar que durante el 2014 el corte más retribuido por los mercados demandantes fue la carne procesada (US\$ 6,286 por tonelada) y, en menor medida, las menudencias bovinas frescas o congeladas (US\$ 3,236 por tonelada), lo que demuestra que el incremento del valor de las exportaciones entre ambos años se genera por la evolución del precio de la carne con mayor valor agregado.

La industria frigorífica brasilera se destaca en el sector de las exportaciones, a pesar de que un porcentaje menor al 20 % de la producción de carne bovina brasileña tuvo como

destino el comercio internacional. Según la ABIEC, el país cuenta con 83 plantas frigoríficas en condiciones de exportar su producción, las cuales se encuentran situadas en un total de 13 estados.

Tabla 7. Balanza del ganado bovino en la República Federal del Brasil 2010-2014.

Brasil	2010	2011	2012	2013	2014
Población	201.103.300	203.429.800	199.321.400	201.009.600	202.656.800
Stock	209.541.109	212.815.311	211.279.082	211.764.292	212.343.932
Tasa de faena	11 %	11 %	11 %	11 %	11 %
Producción ⁸	9,12	9,03	9,307	9,675	9,723
Consumo interno ⁹	37,8	38	39,4	38,9	37,3
Consumo total ¹⁰	7,59	7,73	7,845	7,885	7,896
Exportaciones ¹¹	1,56	1,34	1,524	1,849	1,909
Exportaciones ¹²	4.814.500	5.375.615	5.842.850	6.701.128	7.224.131

Fuente: Elaboración propia en base a datos del IBGE y USDA.

Brasil, un país tradicionalmente exportador de carne bovina, en los últimos años ha presentado un crecimiento en el mercado mundial que lo ha posicionado como el segundo país con mayor volumen exportado. Según Dutra de Barcellos (2007) en los últimos cincuenta años Brasil ha diversificado su canasta exportadora de productos agrícolas de alta calidad (jugo de naranja, productos provenientes del complejo de la soja, carne porcina, bovina y aviar, entre otros).

En la actualidad, Brasil concentra más del 80 % de sus exportaciones en carne fresca y solo el 12 % de las exportaciones corresponde a carne procesada.

El consumo de carne bovina en Brasil es muy significativo y presenta una tendencia creciente en los últimos años. Las perspectivas para el sector son optimistas en función del ascenso económico de un segmento de la población local a la nueva clase media, que representa el 54 % del total de la población (Ocazur, 2012). El perfil de este consumidor cambió rápidamente y, especialmente, en el campo de la alimentación. El consumidor brasileño presenta un perfil más exigente, ya que muestra preferencia por los alimentos que traen beneficios adicionales a la salud, valora la presencia de sellos de calidad y las carnes

⁸ Expresado en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa.

⁹ Expresado en kilogramos *per cápita*.

¹⁰ Expresado en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa.

¹¹ Expresado en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa.

¹² Expresado en miles de dólares.

producidas en sistemas amigables con el medioambiente, así como también la disponibilidad de información sobre el origen de la carne que va adquirir (Dutra de Barcellos y Fidelle Durán, 2015).

3.4. Situación de la ganadería bovina en la República Oriental del Uruguay

La República Oriental del Uruguay posee una extensión de 176.215 km². La superficie agropecuaria es de 16,4 millones de hectáreas. Cuenta con 45.000 explotaciones agropecuarias (INAC, 2017).

La ganadería ocupa el 75 % de la superficie agropecuaria (12 millones de hectáreas). Su ganado se cría a cielo abierto, en condiciones naturales con un clima templado, en tierras fértiles y gran abundancia de agua generada en sus numerosos ríos y arroyos, asegurando el bienestar de los animales. De las actividades que se desarrollan en el sector agropecuario, la ganadería es la que mantiene mayor relevancia en cuanto a superficie ocupada y generación de empleo (INAC, 2017).

El sector agropecuario y las cadenas agroindustriales propiciaron un importante dinamismo en los últimos años y exhibieron una participación clave en la economía. El sector agroindustrial fue responsable del 12,6 % del PIB uruguayo aproximadamente en 2014. Por su parte, el sector primario (agricultura, ganadería y silvicultura) tuvo una participación del 6,5 %, en tanto que el restante 6,1 % correspondió a las industrias relacionadas con el agro (Freiría, 2014).

3.4.1. Producción, procesamiento y comercialización

La cadena de la carne bovina en la República del Uruguay ha mantenido un proceso de desarrollo continuo, logrando alcanzar nuevos mercados mundiales, los cuales presentan mayores precios, además de haber alcanzado los estándares de calidad impuestos por el mercado internacional. En este sentido, ha logrado un reconocido estatus a nivel internacional, ubicándose dentro de los mayores exportadores del mundo y recibiendo precios al nivel de países como la Argentina, Australia o Nueva Zelanda. El sector industrial de la cadena se caracteriza por la presencia de empresas nacionales y multinacionales que se adaptan a las exigencias del mercado internacional. El sector productivo está atento a la demanda y los cambios que se producen principalmente en este sentido y en el negocio asociado a la exportación. Una característica distintiva de la cadena es el rol que cumplen

las instituciones públicas y públicas-privadas ejerciendo control y promoviendo el desarrollo de la actividad. La interacción y la articulación público-privada son características de la cadena. La presencia de *brokers* y *traders*, tanto nacionales como internacionales, es importante a la hora de la colocación de la carne uruguaya en el exterior (Gorga y Mondelli, 2014).

Uruguay es el sexto exportador de carne del mundo y exporta en segmentos de alto valor. Actualmente, tiene más de cien mercados abiertos para la exportación de carne, lo cual implica la posibilidad de vender los productos en los mercados que paguen mejores precios. Este es el caso de las ventas a la Unión Europea de carne deshuesada, fresca o refrigerada, con un peso muy importante de los cortes del trasero, que son de mayor calidad y por los cuales se reciben mayores precios (Gorga y Mondelli, 2014).

La República del Uruguay logró la identificación de todo su rodeo vacuno, algo que ningún otro país ganadero pudo hacer. Esta trazabilidad le abrió la puerta a mercados cárnicos muy exigente. Es así como se lograron los resultados de un trabajo conjunto entre los distintos eslabones de la cadena, los profesionales, las organizaciones intermedias y el sector gubernamental. En el año 2006, el proceso de trazabilidad animal individual pasó a ser obligatorio, y para el año 2014 se lo puede considerar un verdadero éxito, ya que le ha permitido al país tener oportunidades de negocios y aumentar sus mercados externos. En 2011 el 100 % de los bovinos uruguayos estaba identificado y en 2013 se concretó el control de campo obligatorio de todo el rodeo. Este sistema facilita, a su vez, la realización de auditorías y certificaciones, así como la puesta en práctica de mecanismos de producción adaptados a nuevas exigencias u oportunidades comerciales. En la actualidad, la trazabilidad en Uruguay permite obtener la fidelidad de los consumidores, sobre la base de que sean ellos mismos quienes utilicen los beneficios de este sistema (Gorga y Mondelli, 2014).

Producto del trabajo de muchos años, Uruguay está logrando hacer conocer sus carnes y estableciendo una marca país. En los últimos años, se puede observar el incremento de la demanda de carne uruguaya en cadenas de supermercados, con promociones directas al consumidor; incluso en restaurantes y hoteles de alta calidad eligen carnes uruguayas y hacen saber el país de origen al consumidor. En las góndolas de supermercados europeos es posible encontrar cortes de carne uruguaya a altos precios. Se ha establecido una marca

país de modo tal que algunos de los compradores de carne de calidad no se detienen en la empresa frigorífica que la vende, sino en el país de origen (Gorga y Mondelli, 2014).

Es posible identificar algunas experiencias en cuanto al desarrollo de productos de mayor calidad, acordes con las demandas del mercado. En este sentido, un conjunto de productores ganaderos y frigoríficos se han orientado a la certificación de sus productos. Esta certificación responde al cumplimiento de determinadas condiciones o atributos entre las que pueden distinguirse las condiciones de cría y engorde, el bienestar animal, la sanidad del rodeo y la inocuidad. Los programas de certificación de carnes permiten que los productos se diferencien y obtengan mayor valor agregado (Gorga y Mondelli, 2014).

En relación con el ámbito institucional, se ha trabajado en la búsqueda de nuevos acuerdos con mercados ya existentes y la apertura de mercados de alto valor. Se ha puesto foco en lograr la mayor diversificación de mercados apuntando a colocar la mayor cantidad y variedad de cortes a los mayores precios posibles. Esto se ha visto reflejado en acuerdos comerciales a través de cuotas con Estados Unidos y la Unión Europea (Cuota Hilton y Cuota 481), así como también la apertura de mercados árabes, asiáticos, entre otros (Gosga y Mondelli, 2014).

Al analizar la estructura de la cadena de la carne bovina, durante el 2014, se observa que de los animales producidos a partir de un rodeo de 12 millones de cabezas —de las cuales únicamente 3957 fueron importadas—, aproximadamente 282.827 se exportan como animales vivos y 2 millones se destinaron a faena. De los 2 millones de cabezas que se faenaron durante el año, se obtuvieron 1.191.000 toneladas en pie. El destino de la carne producida es el mercado interno y la exportación. El mercado interno concentró durante ese año 182.420.088 kilogramos, de los cuales el 86 % se destina a abasto y el 13 % restante a la industria. El consumo promedio *per cápita* es de 58,6 kg.año⁻¹. Del total de toneladas que tuvieron como destino el mercado internacional (1,909), el 81 % se comercializa como carne fresca, el 15 % como carne enfriada y el 4 % restante como carne salada. Las exportaciones de carne bovina, que representan el 93 % de las exportaciones en términos físicos, tienen como destino más de 23 países, dentro de los cuales se destacan China (32,5 %), Estados Unidos (11 %), Rusia (9 %) e Israel (8 %). En el caso de las menudencias, estas mantienen una participación del 6 % en el total exportado, presentándose China (45 %) y Rusia (40 %) como los mayores demandantes, que concentran el 85 % de las exportaciones de este rubro. Las toneladas comercializadas como subproductos (1 %)

tienen como principal destino a Alemania, que concentra el 73 % de las exportaciones. Según el INAC, entre los años 2013-2014 se produjo una expansión comercial del 9 % pasando de un volumen de exportación de US\$ 1.338.379 a US\$ 1.472.952 durante el 2014. Esta situación se produjo por el aumento del valor de la tonelada exportada (7 %) y el volumen exportado (3 %). En este sentido, es interesante señalar que durante el 2014 el corte más retribuido por los mercados demandantes fue la carne enfiada (US\$ 7,22 por tonelada) y, en menor medida, la carne elaborada y salada (US\$ 2,66 por tonelada).

Tabla 8. Balanza del ganado bovino en la República Oriental del Uruguay 2010-2014.

Uruguay	2010	2011	2012	2013	2014
Población	3.357.000	3.369.000	3.381.000	3.392.000	3.404.000
Stock	11.092	11.100	11.406	11.536	11.843
Tasa de faena	20 %	18 %	19 %	17 %	18 %
Producción ¹³	320	360	340	350	360
Consumo interno ¹⁴	61,20	60,6	60,00	59,40	58,60
Consumo total ¹⁵	7,59	7,73	7,845	7,885	7,896
Exportaciones ¹⁶	1,56	1,34	1,524	1,849	1,909
Exportaciones ¹⁷	1.128.671	1.342.303	1.442.123	1.338.379	1.472.952

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Dirección de Contralor del Mercado Interno y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

3.5. Situación de la ganadería bovina en Estados Unidos

Estados Unidos mantiene una extensión de 9.857.000 km². Es el cuarto país con mayor superficie en el mundo y el tercer país con mayor población. La gran diversidad de climas y suelos permite obtener una amplia gama de productos agropecuarios propios de regiones templadas y subtropicales. Por otra parte, está dotado de las más modernas técnicas agropecuarias, lo que lo convierte en uno de los mayores productores mundiales de una gran variedad de productos agropecuarios. La mayor parte de la superficie agrícola (48 % del total de la superficie del país) se destina al cultivo de cereales (77,83 millones de hectáreas), entre los cuales se destacan el trigo (23,35 millones de ha, 12,5 % de la producción mundial) y el maíz (27,86 millones de ha y 40 % de la producción mundial). En ambos casos es el primer productor y exportador mundial.

¹³ Expresado en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa.

¹⁴ Expresado en kilogramos *per cápita*.

¹⁵ Expresado en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa.

¹⁶ Expresado en miles de toneladas métricas equivalentes a carcasa.

¹⁷ Expresado en miles de dólares.

Se presenta como el principal productor de carne bovina de alta calidad del mundo, obtenida a partir de animales engordados a grano tanto para consumo interno como para la exportación.

Estados Unidos es la economía más importante del mundo en términos nominales, con un PIB estimado en 15,7 billones de dólares durante el 2014. El sector agropecuario explicó aproximadamente el 1,1 % del PIB estadounidense.

3.5.1. Producción, procesamiento y comercialización

En cuanto al sistema de producción ganadero de los Estados Unidos, es posible inferir que la alimentación pastoril se concentra en las grandes llanuras, como así también en la zona maicera del suroeste y noroeste del Pacífico. En este sentido, es posible encontrar rodeos de vacas con terneros al pie en zonas no aptas o necesarias para la actividad agrícola. Las vacas se alimentan de forrajes naturales durante todo el año y reciben suplemento de grano si la oferta de pasto, por cuestiones climáticas, no permite cumplir con los requerimientos nutricionales del animal. Los terneros permanecen solo en el sistema pastoril hasta la venta si la oferta de forrajes lo permite. En cuanto al engorde a corral, se da que la mayoría de los *feedlots* concentran menos de 1000 cabezas, pero mantienen una reducida cantidad de los animales alimentados bajo esta modalidad. En cambio, los que mantienen más de 1000 cabezas, componen el 5 % aproximadamente de los *feed lots* del país, pero concentran en torno al 40 % del ganado alimentado a corral. El perfil de la industria va evolucionando hacia un pequeño número de grandes corrales de engorde especializados, que se encuentran cada vez más integrados verticalmente, de manera de obtener productos de alta calidad.

Al analizar la estructura de la cadena de la carne bovina en el año 2014, a partir de un rodeo de 95 millones de cabezas, se faenaron 30 millones de cabezas (31,5 %), de las cuales se obtuvieron 11 mil toneladas métricas equivalentes a carcasa. El consumo interno estadounidense supera la producción, siendo el primer país consumidor de carne vacuna en el mundo. Se importaron 1,34 mil toneladas equivalentes a carcasa y se exportaron 1,17. Esto indica que del total producido e importado, el 91 % tiene como destino el mercado interno y el 9 % se dirige al mercado externo. Los estadounidenses mantuvieron un consumo promedio anual *per cápita* de 37,5 kg. Del total de importaciones, el 50 % correspondió a carne fresca o refrigerada, la cual tuvo como principal origen Canadá, Australia y México. Un 8 % correspondió a carnes preparadas que provenían principalmente de Canadá, Brasil

e Italia (salada, curada o ahumada), y un 5 % se trató de carne congelada que tenía como principales oferentes a Australia y Nueva Zelanda. Es posible observar que los principales países que se muestran como clientes de Estados Unidos son los incluidos en el TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), entre los que se destacan Canadá y México. Del total de toneladas exportadas, el 85 % tuvo los siguientes destinos: Japón el 26 %, México el 17 %, Hong Kong el 16 %, Canadá el 14 % y Corea del Sur el 12 % restante. Del total exportado durante el 2014, las exportaciones de carne bovina enfriada y congelada fueron de 811.650 toneladas, el 46 % y 54 % respectivamente, lo que muestra muy poca variación con respecto a igual período de 2013. Sin embargo, no sucedió lo mismo en cuanto al valor exportado, el cual se incrementó en un 15 % y llegó a los 6012,6 millones de dólares, a un promedio global de US\$ 7397 por tonelada. Por un lado, en el volumen de carne enfriada, se produjo una caída del 7 % y un aumento en valor del 5 %. El precio promedio alcanzado a diciembre de 2014 fue de US\$ 8219, lo que significa una suba de 13,2 %. En cambio, el volumen de carne congelada aumentó un 6 % y tuvo un incremento mayor en valor, del 28,3%. El precio promedio para la carne congelada fue de US\$ 6678.

Tabla 9. Balanza del ganado bovino en Estados Unidos 2010-2014.

EE. UU.	2010	2011	2012	2013	2014
Población	310.232.900	313.232.000	313.847.500	316.668.600	318.892.100
Stock ¹⁸	101,10	100,00	97,80	89,30	95,00
Tasa de faena	33,80 %	34,40 %	33,70 %	36,30 %	31,70 %
Producción ¹⁹	26,41	26,28	26,00	25,70	24,30
Consumo interno ²⁰	38,60	36,93	37,29	36,53	37,55
Consumo total ²¹	26,40	25,50	25,80	25,50	24,10
Exportaciones ²²	2.300	2.785	2.453	2.590	2.573
Exportaciones ²³	3.839	5.041	5.114	5.722	6.520
Importaciones ²⁴	1179,4	1079,4	1149,1	1201,8	1518,2
Importaciones ²⁵	4223,6	4227,3	5205,2	5421,7	7782

Fuente: elaboración propia con base en datos de USDA.

¹⁸ En millones de cabezas.

¹⁹ Expresado en billones de libras equivalentes a carcasa.

²⁰ Expresado en kilogramos *pér capita*.

²¹ Expresado en billones de libras equivalentes a carcasa.

²² Expresado en billones de libras equivalentes a carcasa.

²³ Expresado en \$ billón.

²⁴ Expresado en toneladas métricas equivalentes a carcasa.

²⁵ Expresado en \$ millón.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

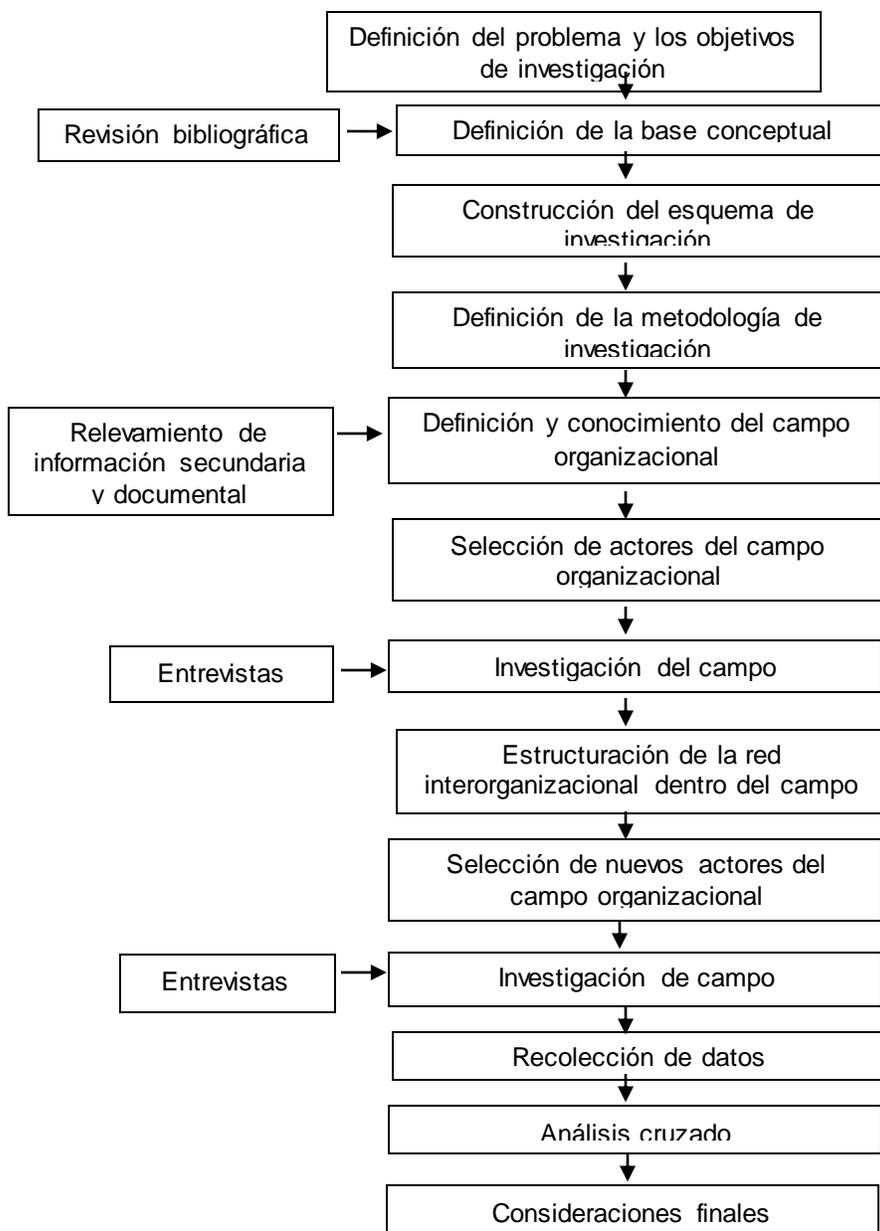
Los aspectos metodológicos vinculados a la presente investigación se estructuran en tres etapas. En primer instancia, a partir de información secundaria, se avanza en un estudio exploratorio de tipo cualitativo con base en datos cuantitativos que pretende estudiar el contexto mundial de la carne bovina y el comportamiento particular de la Argentina, Brasil, Uruguay y Estados Unidos, países que presentan características similares en cuanto al agronegocio bajo estudio. En la segunda etapa, con el fin de caracterizar el campo organizacional de la carne bovina y los vínculos entre sus actores, se parte del análisis de contenido de fuentes secundarias de información y se desarrolla un mapeo del campo organizacional del cual surge un listado preliminar de actores. Posteriormente, se obtienen datos primarios a través de entrevistas semiestructuradas a tomadores de decisiones estratégicas dentro del campo de manera de explicar la red de relaciones existentes. Esto último se complementa con la determinación de medidas estructurales con el fin de explicar la configuración de la red interorganizacional que conforma el campo bajo estudio. De los resultados obtenidos en la segunda etapa, es posible identificar los actores con mayor relevancia dentro de cada eslabón de la cadena, los cuales son considerados para analizar las presiones institucionales que enfrenta el agronegocio y los factores que influyen en los mecanismos de coordinación o gobernanza que adopta la cadena. Esta última etapa se desarrolla a través de entrevistas semiestructuradas.

El presente trabajo adopta en primera instancia el procedimiento de la investigación exploratoria y descriptiva. Se considera descriptiva porque permite que el investigador describa determinado asunto y explore un fenómeno que no es totalmente conocido (Gil, 2008). En consecuencia, la investigación exploratoria le brinda al investigador un conocimiento mayor del asunto estudiado y colabora con la definición de prioridades en la investigación. Este tipo de investigación posee varios métodos de obtención de datos, relevamiento de fuentes secundarias, bibliográficas, documentales, estadísticas e investigaciones realizadas con anterioridad a la presente investigación (Mattar, 2007). En cuanto a la técnica de abordaje, se caracteriza por ser una investigación cualitativa y bibliográfica, de modo de comprender el problema y dar cumplimiento a los objetivos propuestos. El análisis cualitativo permite una mejor comprensión del fenómeno analizado. Y la revisión bibliográfica que surge a partir de las referencias teóricas publicadas en

artículos, libros, revistas especializadas, disertaciones y tesis permite explicar, conocer y analizar las contribuciones científicas del pasado vinculadas al problema de investigación (Cervo, Bervian y Silva, 2007).

En la figura 4 se presenta un esquema de la investigación realizada para brindar una mejor comprensión de su desarrollo.

Figura 4. Esquema de investigación.



Fuente: elaboración propia.

El presente trabajo comienza en el año 2011 en el marco de una Beca de Iniciación a la Investigación otorgada por el CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas), basada en los primeros resultados obtenidos por la autora en su tesis para acceder al grado de magíster (tesis de Maestría en Economía Agraria y Administración Rural, 2012). La investigación luego se incorporó a la línea de investigación del Proyecto Grupo de Investigación (PGI 24/C038)²⁶, perteneciente al Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur (2013).

4.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GANADERÍA BOVINA MUNDIAL

Con el objetivo de explicar la situación que atraviesa el agronegocio de la carne bovina en el escenario mundial y en especial los países que presentan características similares al agronegocio argentino (Brasil, Estados Unidos y Uruguay) se realiza un estudio exploratorio de tipo cualitativo que emplea datos cuantitativos. La recopilación de los datos proviene de fuentes de información secundaria, bibliográficas y documentales, provenientes de otros estudios, investigaciones e informes sobre la evolución de la cadena productiva de la carne bovina en cada uno de los países bajo estudio.

El relevamiento de información cuantitativa se conforma de informes publicados por el Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA), el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Producción (MAPA), la Asociación Brasileña de Industrias Exportadoras de Carne (ABIEC), la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA), el Consorcio de Exportadores de Carnes Argentinas (ABC), el Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística (IBGE), el Ministerio de Agricultura de Brasil, el Ministerio de Agricultura y Pesca de Uruguay, datos censales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC) y trabajos científicos realizados sobre el tema.

Para cada fuente consultada se establecen las siguientes categorías de variables: exportaciones e importaciones (físicas y monetarias) de carne bovina; producción de carne bovina; consumo mundial de carnes (aviar, bovina y de cerdo); consumo doméstico de carne bovina; tasa de faena; orígenes y destinos de las exportaciones e importaciones de carne bovina.

²⁶ Bajo la dirección de la Mg. (Cra.) Liliana Scoponi y la codirección de la Mg. (Cra.) Regina Durán.

Para el caso de la situación mundial de la ganadería, se define como período de análisis el último quinquenio, partiendo desde el año 2010 hasta el año 2015. Para la caracterización de las variables correspondientes a la Argentina, Brasil, Estados Unidos y Uruguay, se releva información correspondiente al período 2010-2014.

4.2. MAPEO DE LOS ACTORES DEL CAMPO ORGANIZACIONAL DE LA CADENA DE LA CARNE Y SUS RELACIONAMIENTOS

Con el objetivo de caracterizar a los actores que conforman el campo organizacional del agronegocio de la carne bovina en el SO bonaerense se plantea una investigación descriptiva a partir de métodos cualitativos.

El SO bonaerense no integra la Pampa húmeda, sino que forma parte de las regiones semiárida, árida y subhúmeda-seca del país; posee características climáticas y edáficas que la diferencian del resto de la provincia en cuanto a sus potencialidades y limitantes productivas primarias, las cuales son claramente inferiores en términos de ventajas comparativas. Debido a que algunos de sus distritos han estado ininterrumpidamente en emergencia por sequía el área descripta ha sido diferenciada del resto de la provincia de Buenos Aires, mediante la Ley 13647/07 o “Ley del SO Bonaerense”, que comprende a los partidos de Adolfo Alsina, Bahía Blanca, Coronel Dorrego, Carmen de Patagones, Coronel Pringles, Coronel Suárez, Coronel Rosales, Guaminí, Puán, Saavedra Tornquist y Villarino. Se caracteriza por su alta variabilidad climática, que hace que muchas de sus localidades presenten inestabilidad económica y social, dada la dependencia productiva ligada casi exclusivamente al sector primario, donde la ganadería ocupa un papel preponderante por las condiciones agroecológicas (Galves, 2006).

Considerando los partidos comprendidos en la norma y tomando en cuenta la caracterización llevada a cabo por De Batista (2012), el estudio se circunscribe a dos subáreas que nuclea 8 (Bahía Blanca, Coronel Rosales, Coronel Dorrego, Puán, Torquinst, Coronel Pringles, Coronel Suárez y Saavedra) de los 12 partidos que integran la región: Austral y Deprimida-noroccidental del sistema de Ventania. Esta elección se basa en que estas subáreas concentran aproximadamente el 61 % del stock regional (SENASA, 2012) y en virtud de que el corrimiento de la frontera agrícola genera una competencia creciente por el uso del factor suelo.

Con el objeto de individualizar los actores que integran el campo organizacional y sus vínculos, se recurre en primera instancia a diversas fuentes secundarias, aplicando la

técnica de análisis de contenido (Bardin, 1977). El relevamiento comprende el período 2008-2013 y se realiza sobre un total de 68 publicaciones relativas a la ganadería (tabla 10), que incluyen artículos de la revista de la Asociación Argentina de Angus (AAA) y de la EE INTA Bordenave, informes del Instituto de Promoción de la Carne Vacuna (IPCVA), informes del Ministerio de Asuntos Agrarios de la provincia de Buenos Aires (MAA) y del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación (MINAGRI), informes del Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca (CREEBBA), y trabajos científicos presentados en dos congresos nacionales relevantes del sector agroalimentario con impacto internacional.

Tabla 10. Fuentes secundarias relevadas período 2008-2013.

Fuente	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Rev. AAA	--	--	1	1	--	--	2
EE INTA Bordenave	4	2	1	1	3	2	13
IPCVA	3	--	1	--	2	2	8
MAA/MINAGRI	--	1	1	1	3	1	7
CREEBBA	5	3	6	1	3	2	20
JIEAA ²⁷ (*)	--	4	--	2	--	--	6
AAEA ²⁸ (**)	--	--	4	8	--	--	12
Total	12	10	14	14	11	7	68

Fuente: Elaboración propia.

Para cada fuente consultada se establecen un conjunto de categorías de variables, considerando los diversos canales de presiones coercitivas, normativas y cognitivas: participantes directos, quienes desarrollan acciones inmediatas de agregado de valor sobre el producto y se vinculan a través de transacciones comerciales que se encadenan para que la carne llegue al alcance del consumidor finales; participantes en la comercialización prestando servicios de apoyo o realizando actividades de control; otros entes que pudiesen identificarse como *stakeholders* porque dictan normas o regulaciones, desarrollan y/o difunden innovaciones a partir de actividades de investigación y desarrollo (I+D), generan información estadística, representan a los trabajadores del sector (sindicatos), representan en carácter de entidades intermedias a los participantes de la cadena directos o indirectos, entendidos estos últimos como aquellos que si bien están involucrados en el agronegocio, cumplen funciones mediatas o de apoyo, o realizan otras actividades asociadas a la misma.

²⁷ Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales

²⁸ Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria.

Para determinar la existencia de concentración económica, se estiman los índices de concentración para los dos primeros eslabones de la cadena (primario y procesamiento). En el caso del primero, para determinar el Índice Estándar y el IHH, se considera la estratificación que realiza anualmente SENASA de los establecimientos con ganado bovino teniendo en cuenta la cantidad de cabezas que estos mantuvieron durante el 2010, último año con información desagregada disponible²⁹. Por su parte, en el caso del eslabón responsable del procesamiento, se calcula el Índice Estándar para el año 2013 por disponer de información únicamente sobre el volumen operado (cabezas faenadas por año) de tres de los cuatro establecimientos que conforman la región bajo estudio.

Del mapeo realizado es posible obtener un listado preliminar de organizaciones que se asocian a la ganadería de la carne bovina entre las que se encuentran proveedores de insumos, productores, industria, expendio (supermercados y carnicerías), HORECA (hoteles, restaurantes y *caterings*), casas de comidas rápidas, el Estado en todos sus niveles (nacional, provincial y municipal), organismos públicos de control, organizaciones de investigación y extensión, entes de representación (sindicatos), asociaciones, cámaras e intermediarios.

Los datos primarios se obtienen de entrevistas semiestructuradas, realizadas personalmente (36), por correo electrónico (14) o telefónicamente (1). Mediante los cuestionarios, se indaga a los entrevistados con cuáles organizaciones del listado su organización mantenía algún tipo de relación. Asimismo, al concluir el listado, cada entrevistado tenía la posibilidad de ampliar el conjunto de actores identificados preliminarmente. Las respuestas obtenidas eran del tipo binaria, es decir, existe o no existe relación entre los agentes. Los actores a entrevistar se seleccionaron teniendo en cuenta que fueran actores clave de cada organización y tomadores de decisiones estratégicas dentro del campo, ya sea desempeñándose como fundadores, directores, gerentes o coordinadores.

Para la delimitación de la red, es decir, la especificación de sus límites, se adoptan dos perspectivas desarrolladas en la literatura. La primera corresponde a la visión realista, que asume el punto de vista de los actores involucrados, considerando la red como un hecho social en tanto y en cuanto sus actores conscientemente la reconozcan como tal. La segunda, denominada estrategia nominalista, parte de los conceptos y propósitos del

²⁹ Se establecen seis estratos a saber: 1-50 cabezas; 51-100 cabezas; 101-200 cabezas; 201-500 cabezas; 501-1.000 cabezas; más de 1.000 cabezas.

investigador, y especifica los límites teniendo en cuenta su marco de referencia (y no el de los participantes). Ambos planteos metateóricos se combinan con lo expuesto por Lauman, Mars y Prensky (1983), quienes indican tres estrategias utilizadas por los investigadores para delimitar una red: los atributos de los actores (características de los actores como criterio de inclusión en la red); relaciones sociales (analiza las relaciones que constituyen y dan existencia a la red); y la participación en actividades (indican la manera en que los actores se vinculan, es decir, considera los eventos en los que se ven involucrados). Para la presente investigación, se adopta una estrategia con base nominalista, la cual comienza con una selección inicial de actores realizada por el investigador a partir de un atributo particular, que en este caso se asocia a dos eslabones de la cadena. Por un lado, se asocia al responsable del procesamiento (frigoríficos, matarifes, abastecedores), como consecuencia que en un número considerable de fuentes secundarias consultadas se destaca como el eslabón clave en las relaciones a lo largo de la cadena, tanto hacia adelante como hacia atrás. Por otro lado, a los responsables de la intermediación (consignatarios), dado que se presentan como un canal representativo para llevar adelante las transacciones económicas a lo largo de la cadena, lo que genera que estos mantengan un número considerable de vínculos, en ambas direcciones de la misma. Luego, para la incorporación de nuevos actores a los ya entrevistados, se utiliza el método de *snowball* (bola de nieve), es decir, a los actores seleccionados inicialmente se les indaga sobre las relaciones que entablan con otros actores del campo organizacional, buscando detectar nuevas relaciones directas entre los nuevos actores y los definidos inicialmente.

Asimismo, la selección de los agentes se ajusta a la utilización de muestras homogéneas o casos tipo, dado que los actores que se decidieron estudiar en una primera instancia respondían a casos representativos del campo organizacional bajo análisis, ya sea por la trayectoria que mantenían en la actividad, por tener como zona de influencia los partidos estudiados y por participar en más de un eslabón de la cadena, entre otros aspectos. En algunos casos, se complementa la selección con la utilización de casos por conveniencia, dado que la investigadora contaba con acceso directo a ellos (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). En este sentido resulta interesante señalar que al momento de realizar la investigación no se contaba con información estadística que permitiese tener un conocimiento sobre cuál era el tamaño de la población.

Se realizan 51 entrevistas semiestructuradas durante el período agosto 2014-mayo 2015, considerando las relaciones sociales entre los actores. Se logran contactar quince agentes

del eslabón primario, incluyendo casos de todas las actividades productivas que conforman el eslabón (cabaña, cría, invernada, ciclo completo, *feedlot*); del eslabón industrial se entrevistan siete actores, entre los que se encuentran un abastecedor y las tres principales plantas frigoríficas a nivel regional, según su nivel de faena. No obstante, dos de los casos estudiados en esta etapa son empresas que se encuentran integradas verticalmente desde el eslabón primario hasta el sector minorista (por lo que sus respuestas equivalen a los eslabones primario, industria y comercio) y otros dos se encuentran integrados desde la industria hasta el comercio minorista, representando uno de ellos a una cooperativa con una importante representatividad a nivel regional, la cual cuenta con sucursales en la mayoría de los partidos que conforman la región bajo estudio. Con respecto a la función de intermediación, se contactan siete agentes, incluyendo la modalidad de mercado electrónico. De los responsables de brindar servicios y acciones de apoyo, se entrevistan siete actores que desarrollan distintas actividades económicas, entre las que pueden enumerarse servicio de transporte, asesoramiento profesional, venta de insumos, entre otras. Finalmente, se contactan ocho actores del eslabón HORECA (entre los que se encuentran hoteles, comidas rápidas y restaurantes), y en este sentido es conveniente aclarar que uno de los agentes nuclea las respuestas de cinco restaurantes por tratarse de un grupo empresario gastronómico con relevancia regional. Finalmente, del eslabón responsable de las ventas minoristas, conformado por carnicerías y supermercados, se entrevista a siete organizaciones.

Los datos relevados se organizan en una planilla de cálculo (Microsoft Excel), considerando los aspectos necesarios para realizar posteriormente un ARS. En el anexo 1 se exponen todos los actores considerados dentro de la red y la manera en que estos fueron denominados para poder llevar adelante el estudio. El procesamiento de los datos obtenidos se realiza utilizando dos *softwares* PAJEK 4.10³⁰ y UCINET 6³¹, obteniendo medidas para explicar el modo en que se estructura la red bajo estudio.

4.3. CARACTERIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE GOBERNANZA E IDENTIFICACIÓN DE LAS PRESIONES INSTITUCIONALES EN EL CAMPO ORGANIZACIONAL DE LA CARNE BOVINA

Con el objetivo de identificar las estructuras de gobernanza o mecanismos de coordinación adoptados por los actores del campo organizacional y las presiones institucionales que

³⁰ Versión gratuita descargada de <http://Mado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/>.

³¹ Versión de prueba descargada de <https://sites.google.com/site/ucinetsoftware/downloads>.

estos enfrentan, se realizan entrevistas semiestructuradas de modo de obtener datos cualitativos que permitan brindar fundamentos empíricos a las cuestiones planteadas en el referencial teórico.

El protocolo de la entrevista se realiza a partir de un esquema preliminar de investigación, basado en los conceptos teóricos estudiados en la revisión de la literatura sobre la teoría institucional y el enfoque de las cadenas globales de valor. Primero, se busca entender el modo en que se estructura la cadena y encontrar los factores o los elementos que direccionan ese proceso. Posteriormente, se procura comprender cómo el cuadro institucional genera una influencia en el comportamiento de los actores del campo organizacional bajo estudio.

El guion de la entrevista (anexo 2) se diseña teniendo en cuenta los objetivos de la investigación y el propósito de dar una explicación al modo en que se estructura el campo organizacional bajo estudio. En la tabla 11 se exponen, en primer lugar, las presiones institucionales presentadas a los actores entrevistados sobre las cuales tenían que indicar su origen (normativo, coercitivo, mimético), el grado de importancia relativa (alto, medio, bajo) y el eslabón de la cadena (primario, industria, comercio, apoyo) al que cree que afecta dicha presión. Al finalizar el listado de presiones, el entrevistado tenía la posibilidad de ampliar el conjunto de presiones identificadas preliminarmente. Para la identificación de las mismas se consultaron fuentes de información secundaria provenientes de organismos públicos a nivel nacional y provincial, informes oficiales, normativas y leyes, documentos institucionales y trabajos científicos, estableciendo la posibilidad de que los entrevistados mencionen otras presiones. Posteriormente, se indaga sobre los factores que determinan los tipos de estructuras de gobernanzas que puede adoptar la cadena de valor.

Es dable destacar que previo al inicio de cada una de las entrevistas, la investigadora puso en contexto al entrevistado del motivo y los objetivos de la presente investigación, de modo de brindarle una mejor visión y comprensión de los motivos del estudio. La recolección de los datos fue realizada en el período mayo-septiembre 2015 y en todos los casos los contactos fueron personales.

Tabla 11. Presiones institucionales y factores que determinan estructuras de gobernanza.

Presiones institucionales	Trazabilidad e identificación animal.
	Certificaciones de calidad y gestión de calidad.
	Certificaciones ambientales y gestión ambiental.
	Certificaciones de seguridad e higiene laboral.
	Controles sanitarios de vacunación/análisis.
	Controles bromatológicos/Buenas prácticas de manufacturas.
	Habilitaciones para operar.
	Tecnología de producción.
	Gestión de costos.
	Buenas prácticas agrícolas.
	Fiscales.
	Marcas colectivas.
	Bienestar animal.
	Acceso a recursos.
Atributos de la transacción	Recursos críticos en cada eslabón de la cadena. Grado de estandarización de los procesos productivos y de los productos obtenidos de los mismos. Procesos de control de dicha estandarización y fuente de los mismos.
Atributos de la información	Sistemas específicos de información. Tipo y aspectos de la información que se trasmite. Canales de información utilizados. Grado de eficiencia en el proceso de transferencia de información y conocimiento. Grado de confiabilidad de la información que se trasmite. Existencia de acciones en pos de mejorar el intercambio de información.
Atributos de los proveedores	<i>Performance</i> de los proveedores en cuanto a las exigencias del mercado.
Atributos de coordinación	Manera de vincularse con otros actores. Aspectos claves a la hora de elegir con quien vincularse. Existencia de factores que pongan en riesgo las relaciones. Aspectos del producto pactados en la relación.

Fuente: elaboración propia.

Los entrevistados se seleccionaron teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la caracterización de la red como aquellos que presentaban mayor influencia y fueron considerados como referentes calificados de los distintos eslabones que conforman la cadena ganadera bajo estudio. Considerando este criterio, en esta etapa se realizan 25 entrevistas. Se contactan nueve agentes del eslabón primario, incluyendo casos de todas

las actividades productivas que lo conforman (cabaña, cría, invernada, ciclo completo, *feedlot*); del eslabón industrial se entrevistan cuatro actores, entre las que se encuentran las tres principales plantas frigoríficas a nivel regional, según su nivel de faena. Dos de los casos corresponden a empresas que se encuentran integradas verticalmente desde el eslabón primario hasta el sector minorista, por lo que sus respuestas equivalen a los eslabones primario, industria y comercio; y en otros dos casos, las empresas integraban desde la industria hasta el comercio minorista, una de las cuales se trataba de una cooperativa con una importante representatividad a nivel regional, con sucursales en la mayoría de los partidos que conforman la región bajo estudio. Con respecto a la función de intermediación, se contactan tres agentes, los cuales mantienen una gran trayectoria en el rubro y en dos de los casos son responsables de organizar remates ferias, a los que acuden empresarios vinculados al agronegocio de toda la región. De los responsables de brindar servicios y acciones de apoyo, se entrevistan seis actores que desarrollan distintas actividades económicas, de extensión, investigación y asesoramiento, entre otras. Mientras que del eslabón HORECA (entre los que se encuentran hoteles, comidas rápidas y restaurantes), se contactan tres agentes, entre los cuales se identifica uno que nuclea las respuestas de cinco restaurantes, por tratarse de un grupo empresario gastronómico con relevancia regional.

4.4. TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con relación al análisis de los datos cualitativos obtenidos en la entrevista fue empleada la técnica del análisis de contenido (Bardin, 2011). Esta consiste en un conjunto de técnicas de análisis de comunicaciones que utilizan procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción de contenido de los mensajes.

Siguiendo las tres fases del análisis de contenido, en primera instancia se transcriben la totalidad de las entrevistas (preanálisis); luego, en una planilla Microsoft Excel, se codifican las respuestas (exploración del material); finalmente, se analizan e interpretan los resultados obtenidos, teniendo como base la similitud de contenido en las conversaciones de los entrevistados.

Esta etapa permite fortalecer el análisis del problema planteado en esta investigación, por medio de la organización, la síntesis y la búsqueda de un sentido más amplio a las respuestas y el vínculo con otros conocimientos obtenidos (Gil, 1994).

CAPÍTULO V

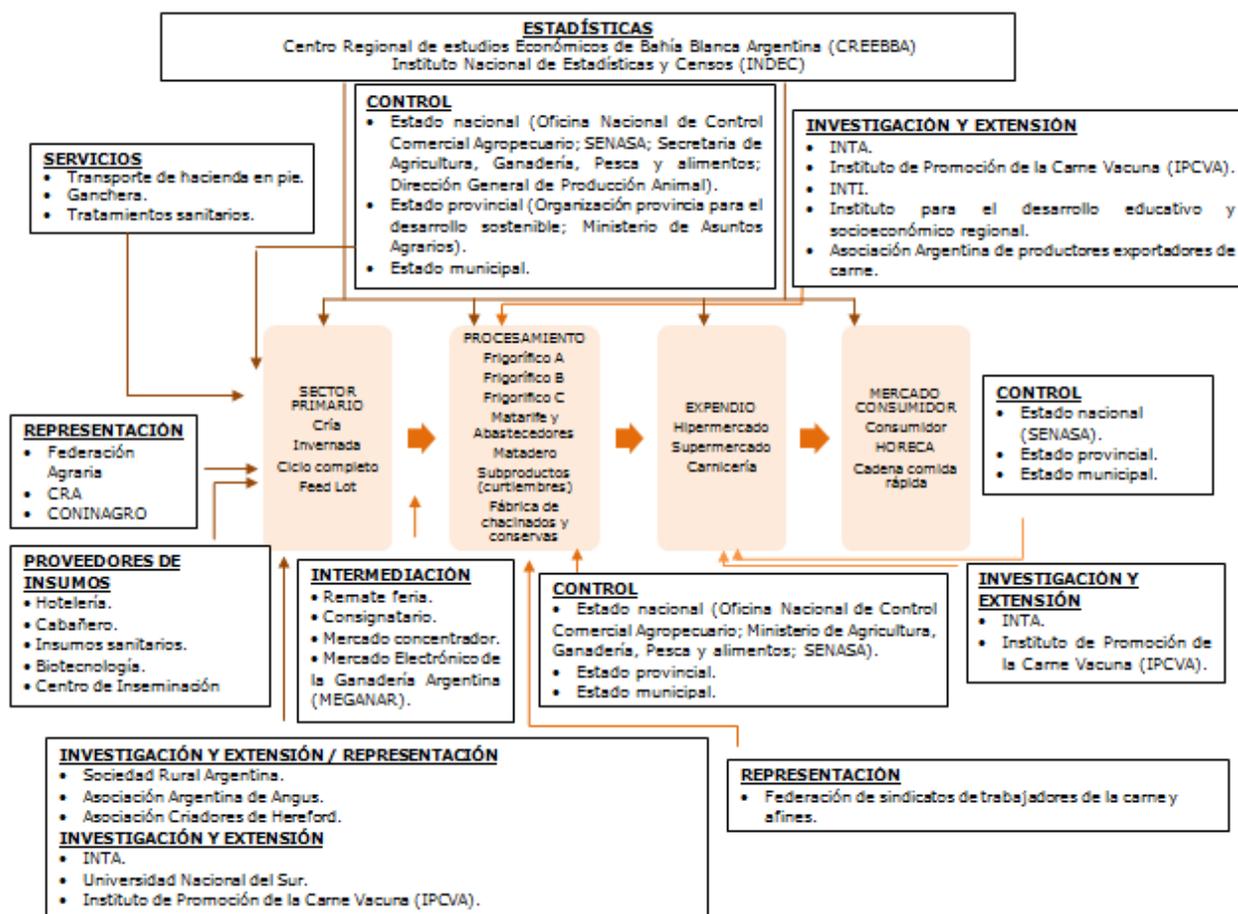
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos sobre la base de los objetivos planteados en la investigación.

5.1. MAPEO DE LOS ACTORES DEL CAMPO ORGANIZACIONAL DE LA CADENA DE LA CARNE

En la figura 5 se presentan las organizaciones que integran el campo organizacional de la cadena bovina en la región bajo estudio, su localización en la cadena y la función que desempeñan. Dentro del campo, los actores se agruparon en principales y secundarios.

Figura 5. Mapeo del campo organizacional de la cadena de la carne del SO bonaerense.



Fuente: elaboración propia.

Los primeros desarrollan acciones inmediatas de agregado de valor sobre el producto y se vinculan a través de transacciones comerciales que se encadenan para que la carne llegue al alcance del consumidor final. Los actores secundarios son aquellos que, si bien están

involucrados en el agronegocio, cumplen funciones mediatas o de apoyo, vinculadas a las siguientes áreas: extensión, transferencia e investigación, prestación de servicios, estadísticas, representación y control, a través de las cuales se canalizan las presiones coercitivas, normativas y cognitivas dentro del campo organizacional.

Actores principales

El primer eslabón de la cadena de la carne bovina son los proveedores de insumos a la producción primaria. Entre ellos, se identifican las cabañas que proveen reproductores con un nivel de calidad genética superior; empresas oferentes de insumos sanitarios necesarios para mantener la sanidad de los rodeos (veterinarias); organizaciones dedicadas a la nutrición animal, las cuales ofrecen recursos que permiten satisfacer los requerimientos nutricionales de los rodeos (alimento balanceado, forrajes, premezclas, entre otros); y proveedores de biotecnología, responsables del desarrollo de proyectos de I+D. Particularmente en el SO de la provincia de Buenos Aires en el año 2011 existían 99 cabañas con animales bovinos, las cuales proveían reproductores machos y hembras de excelente calidad genética a los rodeos de cría de la región. Asimismo, es posible identificar industrias responsables de la fabricación de alimentos balanceados y suplementos destinados a la nutrición de los rodeos. En algunos casos, están ubicadas en la ciudad de Bahía Blanca, producto de la proximidad a empresas que generan subproductos utilizados como materias primas en la producción de estos tipos de alimentos. Existen también laboratorios responsables de desarrollar una amplia gama de análisis veterinarios e importantes empresas mayoristas y minoristas que ofrecen insumos veterinarios y agronómicos.

El sector primario comienza con la cría, actividad pecuaria desarrollada por un productor que mantiene un rodeo de vientres y toros, y tiene como objetivo producir terneros desde su nacimiento hasta el destete. Continúa con la invernada o *feedlot* (engorde a corral), obteniéndose un animal con determinado grado de gordura y terminación apto para faena. La cría y la invernada pueden combinarse en un establecimiento (ciclo completo), el cual desarrolla el proceso desde el nacimiento del ternero hasta su salida con destino a la faena (Bisang, Santangelo, Anlló y Campi, 2007).

Sobre la composición del eslabón primario del SO bonaerense, región bajo estudio, surge que una variable a considerar es el tamaño de las unidades productivas. El 90 % de las explotaciones mantienen menos de 500 cabezas, mientras que el restante 10 % supera las

500 (De Batista, 2012; De Batista, Durán y Scoponi, 2012). De las 13.462 unidades productivas de la región, un 55 % se dedica a la actividad de cría; un 21 % a la actividad de invernada pura; un 22 % lo representan los establecimientos de ciclo completo y el 2 % restante son establecimientos de engorde a corral. La ganadería de cría en el SO bonaerense es el sector más relegado de la cadena por su baja rentabilidad. A esta situación, se le agrega la fuerte competencia con la agricultura, lo que determina un desplazamiento de la actividad hacia áreas marginales (De Batista, Durán y Scoponi, 2012).

Si se calcula el Índice Estándar teniendo en cuenta la cantidad de cabezas que mantienen los dos estratos con mayor stock (más de 1000 cabezas y entre 201-500) se observa que durante el año 2010 estos concentraban el 60 % del rodeo de la región bajo estudio y representaban el 27 % de los establecimientos de la zona. Por su parte, al estimar el IHH, se arriba a un valor de 2368³², superior al parámetro de 1800 referido por Herfindahl-Hirschman. Si bien de acuerdo con este índice se evidenciaría una alta concentración de la oferta en materia de existencias, a partir de los resultados obtenidos se infiere que no es posible identificar una empresa o un número reducido de ellas que mantenga una posición dominante sobre las restantes, dado que se observa un número considerable de pequeños agentes. Este hecho dificulta el desarrollo de acciones colusivas que indiquen un comportamiento no competitivo. Esta limitación en las interpretaciones del índice IHH ya ha sido hallada en estudios empíricos sobre mercados agropecuarios realizados por Pascuale y Quagliani (2005). Así, el Índice Estándar de Bain estaría reflejando mejor una situación de escasa concentración, considerando los establecimientos individualmente.

El siguiente eslabón de la cadena es el procesamiento, responsable de la matanza y la obtención de carne bovina para consumo. Los primeros agentes que se identifican son los frigoríficos, los cuales pueden ser de distintas clases según la habilitación que hayan recibido por parte del SENASA. Existen dos tipos de habilitación y, por lo tanto, dos tipos de frigoríficos: aquellos que poseen inspección veterinaria y se encuentran habilitados para la exportación y los de "tránsito federal", los cuales pueden abastecer otras provincias. Por lo tanto, según sea el caso, pueden distinguirse tres tipos de plantas, a saber: Frigorífico de Clase A, cumple las exigencias sanitarias controladas por SENASA (tránsito federal), por lo que sus elaborados satisfacen las exigencias del mercado local y de exportación; Frigorífico

³² El valor del IHH surge de la sumatoria de los cuadrados de las participaciones de cada estrato en el total de cabezas de la región (1.559.288 cabezas), a saber: Estrato 1-50: 5; Estrato 51-100: 27; Estrato 101-200: 171; Estrato 201-500: 815; Estrato 501-1000: 402; Estrato más de 1000: 948.

de Clase B, cumple las exigencias sanitarias controladas por SENASA (tránsito federal), sus elaborados satisfacen solo las exigencias del mercado local; y Frigorífico de Clase C, se encuentra habilitado solo a nivel provincial y municipal (no pueden realizar tránsito federal).

Otro actor de este eslabón es el matarife abastecedor, quien compra la hacienda y la faena en plantas frigoríficas, comercializando las medias reses. Pueden asumir este rol: dueños de carnicerías, frigoríficos, supermercados, hipermercados y abastecedores de carne. Luego, se identifican los mataderos, las instalaciones industriales estatales o privadas en las cuales se sacrifican animales para su posterior procesamiento, almacenamiento y comercialización como carne u otra clase de productos de origen animal. Finalmente, se identifican las empresas productoras de subproductos, las cuales se encargan del procesamiento de los subproductos de la faena (por ejemplo, curtiembres), las fábricas de conservas (empresas dedicada a la producción de conservas a partir de los derivados de la carne) y las fábricas de chacinados (responsables de la producción de chacinados a partir de la carne bovina).

En el año 2010, en el SO bonaerense había 17 plantas habilitadas para faenar. Solo una de ellas poseía habilitación para exportar (Clase A); 8 correspondían a la Clase B; 6 a la Clase C y había un matadero municipal (De Batista, Durán y Scoponi, 2012).

La tabla 12 presenta el nivel de faena de las dos plantas frigoríficas ubicadas en el partido de Bahía Blanca y el uso de la capacidad instalada regional para el período 2011-2014.

Tabla 12. Nivel de faena en la región y uso de la capacidad instalada en el período 2011-2014.

Año	Nivel de faena (cabezas)	Uso de la capacidad instalada
2011	71.500	30 %
2012	38.200	15 %
2013	47.000	20 %
2014	34.548	15 %

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos del CREEBBA (Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca, Argentina).

Se observa una reducción notable en el aprovechamiento de la capacidad de faena. Ello demuestra que el valor agregado que se está generando fuera de la región podría ser canalizado por la actividad industrial de la zona, logrando mejorar la competitividad del agronegocio.

El Índice Estándar, para el período noviembre 2013-noviembre 2014, arroja que dos plantas presentan la mayor participación en el volumen procesado, con un valor del 94 %, lo que indica una alta concentración. Frente a esta situación, la implementación de políticas que estimulen el desarrollo de acciones conjuntas, generaría un ambiente más propicio para lograr acuerdos entre ambas empresas, que permitan alcanzar mejores resultados que los obtenidos a través de acciones independientes.

Continuando con el estudio de la cadena, se identifica el eslabón minorista o responsable del expendio, el cual es el más cercano al consumidor. Se encuentra conformado por hipermercados (cadena de distribución con sucursales), supermercados (carnicerías integradas a pequeños supermercados) y carnicerías.

El canal de comercialización a través de carnicerías es el más representativo en la cadena de valor de la carne. En la actualidad, no se dispone de un dato preciso sobre la cantidad de carnicerías en el país, pero en el año 2008 se estimaba que había entre 35 mil y 45 mil locales de estas características. Dependiendo de la región o localidad estudiada, se registra en promedio una relación entre 500/1000 habitantes por cada comercio de estas características (CREEBBA, 2011), lo cual genera una estructura atomizada.

El último eslabón de la cadena es el mercado consumidor. Aquí se identifican, por un lado, los consumidores individuales: agentes que demandan productos cárnicos para satisfacer sus necesidades alimenticias en el ámbito doméstico. Por otro lado, se encuentran los compradores o los consumidores institucionales, conformados por restaurantes, servicios de *catering*, cadenas de comida rápida.

El consumo nacional de carne vacuna ha sido en promedio alrededor de 60 kg por habitante durante el período 2010-2014. Se observa una variación positiva entre los dos años extremos del análisis de un valor cercano al 5 %. En el año 2013 se produce un pico máximo en el consumo por habitante de 64 kg, mientras que en el 2011 se da el valor mínimo con un consumo de 57 kg por habitante. Según una investigación realizada por el IPCVA (2008), el 99 % de las carnes frescas y envasadas que se consumen en el hogar provienen del sector bovino. Sobre las razones por las cuales los consumidores demandan este tipo de carne, se identifican el hábito, la practicidad, el sabor y la calidad. Por su parte, las principales razones por las cuales no la demandan son el precio y las cuestiones vinculadas a la salud. Cuando se indagó a los consumidores sobre su motivación para aumentar o iniciarse en el consumo de este tipo de carne, el 43 % respondió que no tenían ninguna

motivación porque el consumo resultaba suficiente para ellos, el 28 % contestó de manera afirmativa si el precio fuese más bajo y el 10 % se manifestó en el mismo sentido si la carne presentara menos grasa.

A lo largo de la cadena, se genera un sinfín de relaciones entre sus actores principales. Por consiguiente, la modalidad de venta entre los agentes principales de la cadena no es en todos los casos de manera directa; surge, en estos casos, la función de intermediación. Entre las particularidades de comercialización, se destacan las realizadas vía remate feria, espacio en el cual se nuclean la oferta y la demanda de animales. El consignatario actúa como intermediario entre la demanda y la oferta, resultando un representante de confianza, que resguarda y atiende los intereses de su representado en la transacción comercial; el mercado concentrador tiene como objetivo formar y orientar los precios ganaderos, actuando como un nexo entre la oferta y la demanda.

En el SO bonaerense, durante 2010 se contabilizaron 25 predios feriales habilitados, 19 firmas que dan feria y 123 consignatarios o comisionistas locales (De Batista, Durán y Scoponi, 2012). Asimismo, en el año 2011, la Bolsa de Cereales y Productos de Bahía Blanca creó un mercado electrónico destinado a la venta de ganado bovino denominado MEGANAR, que se ha mantenido activo y con continuidad hasta la actualidad. Se presenta como una vía alternativa para evitar el traslado de la hacienda y aumentar la eficiencia operativa y económica de la comercialización ganadera, manteniendo la figura del consignatario.

Actores secundarios

En la identificación de los actores que brindan apoyo a los agentes principales de la cadena de la carne bovina, se encuentran los responsables de prestar servicios. Dentro de este grupo, se distinguen los prestadores de tratamientos sanitarios: profesionales que brindan servicios para llevar adelante distintos tipos de tratamientos sobre el rodeo (médicos veterinarios); las gancheras: empresas que reciben ganado directamente de los productores para su faena y posterior venta de carne y subproductos por cuenta y orden del remitente; y las empresas de transporte de hacienda en pie: responsables del traslado de la hacienda.

Asimismo, existen agentes que cumplen funciones de control, los cuales se encuentran a cargo del Estado nacional, provincial y municipal, según sean los aspectos que se desean fiscalizar a lo largo de la cadena. Y únicamente se identifica una asociación civil vinculada

a aspectos de calidad. En la tabla 13 se presenta una breve descripción de las funciones de cada uno de los actores, las cuales están ligadas en mayor medida a presiones coercitivas y también normativas.

Tabla 13. Actores que desarrollan acciones de control.

Agente	Funciones
Nacional	Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA): responsable de garantizar el cumplimiento de las normas comerciales por parte de los operadores que participan del mercado de ganados, carnes, granos y lácteos, a fin de asegurar transparencia y equidad en el desarrollo del sector agroalimentario, en todo el territorio nacional.
	SENASA: organismo encargado de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal y verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia.
	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPYA): responsable de elaborar y ejecutar planes, programas y políticas de producción, comercialización, tecnología, calidad y sanidad en materia agropecuaria, pesquera, forestal y agroindustrial, coordinando y conciliando los intereses del Estado nacional, las provincias y los diferentes subsectores. Asimismo, debe promover la utilización y la conservación del recurso natural destinado a producciones agropecuarias, así como también efectuar un seguimiento de la producción en los mercados nacionales e internacionales y controlar las acciones de organismos descentralizados del sector, de modo de evaluar su desempeño y retroalimentar el proceso de formulación de políticas y toma de decisiones.
Provincial	Dirección General de Producción Animal (DGPA): presta servicios para la regulación de la actividad económica (incluye la administración pública y la regulación de varios sectores económicos; la gestión administrativa de actividades de carácter laboral; la aplicación de políticas de desarrollo regional).
	Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS): autoridad de aplicación en materia ambiental en el ámbito de la provincia de Buenos Aires.
Municipal	Ministerio de Asuntos Agrarios (MAA): responsable de la determinación de políticas conducentes al ordenamiento, la promoción, el desarrollo y el control de todas las actividades agropecuarias, pesqueras, de producción y de alimentos.
	Desarrolla políticas y controla su cumplimiento según sea el alcance de las mismas.
IRAM ³³	Asociación civil encargada de la normalización y certificación en la Argentina. Sus actividades podrían englobarse dentro de cuatro apartados básicos: normalización, certificación, capacitación y documentación.

Fuente: elaboración propia según ONCCA, SENASA, SAGPYA, DGPA, OPDS, MAA, IRAM.

En cuanto a la función de representación, se identificaron los agentes expuestos en la tabla 14 asociados a presiones coercitivas y normativas.

Tabla 14. Actores que desarrollan funciones de representación.

Agente	Funciones
--------	-----------

³³ Instituto Argentino de Normalización y Certificación.

Asociación Argentina de Productores Exportadores de Carne (APEA)	Interviene en el diseño y desarrollo de estrategias dirigidas a mejorar la competitividad, condición necesaria para expandir las exportaciones y alcanzar metas de crecimiento sostenido de la cadena de valor. Asimismo, provee a sus miembros de información y asesoramiento en diferentes materias que hacen a la actividad, participa en su nombre en variados foros internacionales y los representa frente a otras instituciones oficiales y privadas.
Sociedad Rural Argentina (SRA)	Se encarga de coadyuvar al perfeccionamiento de las técnicas, los métodos y los procedimientos aplicables a las tareas rurales y al desarrollo y adelanto de las industrias complementarias y derivadas, y asumir la más eficaz defensa de los intereses agropecuarios.
Asociación Argentina de Angus (AAA)	Fomenta la producción de animales Aberdeen Angus y se ocupa de la defensa de los productores de la raza y de los intereses de la ganadería argentina, por medio de programas y actividades de capacitación, entre otras actividades.
Asociación Criadores de Hereford (ACH)	Promueve la crianza de la raza, impulsa la difusión del conocimiento sobre la raza, ejerce controles de calidad, inspección, trazabilidad, precertificación y/o certificación de ganados y carnes bajo la denominación Hereford o Polled Hereford o vinculados a dicha denominación, destinados al mercado interno o al mercado de exportación.
Federación de Sindicatos de Trabajadores de la Carne y Afines (FESITCARA)	Es el sindicato que agrupa a los trabajadores de la carne y afines de la Argentina. Tiene como objetivo defender y promover los intereses de sus afiliados, además de propender al mejoramiento de sus condiciones de vida y de trabajo.
Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE)	Es el sindicato que agrupa a los trabajadores de actividades rurales en la Argentina. Tiene como objetivo defender y promover los intereses de sus afiliados, además de propender al mejoramiento de sus condiciones de vida y de trabajo.
Asociación de Empleados de Comercio (AEC)	Entidad gremial que busca una mejor calidad de vida para los mercantiles y sus grupos familiares.

Fuente: elaboración propia según APEA, SRA, AAA, ACH, FESITCARA, UATRE, AEC.

Continuando con la identificación de los actores secundarios, existen un variado grupo de agentes cuya misión es llevar adelante actividades de extensión, transferencia e investigación. La tabla 15 expone los tipos de funciones que mantiene cada uno de ellos en cada uno de los eslabones de la cadena, las cuales favorecen o inducen a presiones normativas y cognitivas sobre la misma.

Tabla 15. Actores que desarrollan acciones mediatas de extensión, transferencia e investigación.

Agente	Funciones
--------	-----------

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)	Desarrolla acciones de investigación e innovación tecnológica en las cadenas de valor, de regiones y territorios para mejorar la competitividad y el desarrollo rural sustentable del país.
Instituto de Promoción de la Carne Vacuna (IPCVA)	Se orienta a mejorar y consolidar la imagen de los productos cárnicos argentinos
Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)	Desarrolla, coordina, difunde y promueve proyectos y programas de asistencia técnica, vinculados a la oferta tecnológica del INTI, para los organismos del Estado Nacional, Provincial y Municipal, como así también a organismos internacionales.
Instituto para el Desarrollo Educativo y Socioeconómico Regional (IDESER)	Organización no gubernamental que promueve acciones destinadas al desarrollo social, prioritariamente dirigidas a combatir la pobreza y la exclusión social.
Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA)	Asociación de empresarios agropecuarios que trabajan en grupo, y comparten sus experiencias y conocimientos para aumentar la rentabilidad y lograr el crecimiento económico sustentable de sus empresas. Transfieren sus experiencias al medio, colaborando con el desarrollo del sector agroalimentario y del país.

Fuente: elaboración propia según INTA, IPCVA, INTI, AACREA, IDESER.

5.1.1. Caracterización de los vínculos entre los actores de la cadena ganadera

Los actores que conforman el campo organizacional de la cadena productiva interactúan entre sí. Los vínculos que se generan entre ellos presentan aspectos distintivos según sea el sector al cual pertenezcan y el tipo de actor involucrado.

Sector primario – Sector procesamiento

A lo largo del sector primario existen distintas vías por las que es posible articular la producción primaria desde el criador-invernador hasta el sector de procesamiento. Cuando la hacienda en pie se comercializa entre agentes del eslabón primario, estos pueden vincularse de manera directa (criador-invernador), a través de remates ferias, de consignatarios o por medio del mercado electrónico. Cuando la hacienda gorda se comercializa con destino a faena, puede ser vendida directamente al frigorífico o a través de remates ferias, de mercados concentradores, de gancheras o del mercado electrónico.

Según De Batista, Durán y Scoponi (2012), durante el período 2008-2010, los ingresos de hacienda a los establecimientos de la zona se realizaron predominantemente de manera directa y, en menor medida, a través de remates ferias o exposiciones (tabla 16). Al analizar

las características de los egresos de la hacienda en pie de los establecimientos de la zona hacia el ámbito nacional, se observa que la modalidad de comercialización predominante es la venta directa, la faena directa y los remates terminales. Cuando el destino es la misma región, predomina como canal de comercialización la venta directa entre establecimientos y los remates ferias y exposiciones (tabla 17).

Tabla 16. Principales características de los ingresos de hacienda a los establecimientos de la zona.

Origen de los ingresos	Modalidad de compra
Establecimientos fuera de la región	Directa (otros establecimientos): 49 % Remates ferias y exposiciones: 12 %
Establecimientos dentro de la región	Directa: 39 % Remates ferias y exposiciones: 2 %

Fuente: elaboración propia con base en datos de De Batista, Durán y Scoponi (2012).

Tabla 17. Principales características de los egresos de hacienda a los establecimientos de la zona.

Destino de los egresos	Modalidad de compra
Ámbito nacional (70 %)	Directa (otros establecimientos): 38 % Remates ferias y exposiciones: 8 % Faena directa y remates terminales: 43 % Mercado de Liniers: 10 %
Región bajo estudio (30 %)	Directa: 53 % Faena directa y remates terminales: 16 % Remates ferias y exposiciones: 31 %

Fuente: elaboración propia con base en datos de De Batista, Durán y Scoponi (2012).

Sector procesamiento – Sector minorista

Los vínculos entre la industria y el sector minorista pueden darse a través de diferentes modalidades. La comercialización tradicional de carne en el mercado interno se basa en el traslado de la media res desde la planta frigorífica hasta la boca de expendio en camiones refrigerados. Los frigoríficos proveen de carne a supermercados e hipermercados, a través del ingreso a una nómina de proveedores continuos con especificaciones en cuanto al calibre de los cortes (IPCVA, 2008).

No obstante, el vínculo puede darse a través de la contratación del servicio de faena por parte de las carnicerías, supermercados e hipermercados. Esta alternativa, si bien permite aprovechar la capacidad ociosa de las plantas frigoríficas, genera inconvenientes en el desposte de la media res por parte de supermercados, hipermercados y carnicerías que no siguen las mismas normas que rigen para las plantas frigoríficas. Las carnicerías integradas conforman una cadena de establecimientos que en algunos casos trabajan con marcas

propias y se dedican al desposte de la media res y a la clasificación de los cortes por categoría y tipo. El producto es presentado en bandejas o al vacío en las góndolas (IPCVA, 2008).

En algunos casos, los supermercados y los hipermercados recurren al sistema de franquicia con industrias frigoríficas y matarifes abastecedores, comercializando carne envasada en bandejas etiquetadas con marca propia, peso y precio. En otros casos cuentan con sus propias plantas frigoríficas, lo que permite un mayor control del negocio hacia adelante y hacia atrás en la cadena, así como también elementos vinculados a la seguridad en la cadena de frío, la calidad continua y la mejor presentación, entre otros (IPCVA, 2008). Un modo diferente de vinculación se produce cuando las industrias frigoríficas proveen de carnes “a medida” a las casas de comidas rápidas, restaurantes, hoteles y servicios de *catering*.

Sector minorista – Sector consumidor

La comercialización de carne vacuna puede ser canalizada por distintos circuitos, por los cuales el producto llega al consumidor final. Tradicionalmente, el canal más utilizado han sido las carnicerías. La preferencia del consumidor por la carne en el mostrador y una atención personalizada contribuye a explicar la prevalencia de este canal sobre los otros.

Los supermercados y los hipermercados representan el segundo canal de comercialización en términos de participación. Presentan un comportamiento creciente como punto de venta minorista de carne vacuna, situación que puede asociarse al crecimiento en las ventas generales por este medio.

Según una investigación desarrollada en el año 2008 por el IPCVA sobre consumidores de ciudades relevantes del país, entre la que se encuentra el principal centro urbano del SO bonaerense, Bahía Blanca, el canal de venta más representativo es la carnicería, el cual concentra el 83 % de las ventas: el 27 % restante se realiza a través de supermercados e hipermercados. En el caso de las compras en supermercados o hipermercados, se observa que estos canales ganan participación conforme crece el nivel socioeconómico.

Vínculos de actores secundarios

Para completar el análisis de los vínculos entre los actores del campo organizacional de la carne bovina, es posible identificar estrechas relaciones entre los distintos sectores del campo con organismos de control y con organismos de investigación o asistencia técnica.

Dentro de los organismos de control, por un lado, se identifica SENASA, que en representación del Estado nacional es responsable de la prevención, el diagnóstico y la erradicación de enfermedades, entre las que se encuentra la Fiebre Aftosa; la exigencia del cumplimiento de normas y reglamentos higiénico-sanitarios y de seguridad alimentaria en la producción y faena animal; la exigencia del cumplimiento de normas vinculadas al uso y comercialización de productos de origen animal. Por otro lado, se encuentran los municipios, que mantienen un vínculo con los distintos sectores según sea la actividad a controlar, entre las que pueden enumerarse habilitaciones de comercios o predios, documentación vinculada al traslado de la hacienda y su identificación. En cuanto a los organismos de investigación o asistencia técnica, en los últimos años es posible vislumbrar un vínculo más estrecho entre los organismos responsables de promover la incorporación de nuevas tecnologías a la ganadería y los actores de la cadena. En el SO de la provincia de Buenos Aires existen numerosas actividades desarrolladas por el INTA que buscan promover el uso de tecnologías que permitan lograr una producción ganadera más eficiente considerando las condiciones climáticas de la región. Asimismo, es posible reconocer la importante labor de la asociación AACREA, la cual continuamente desarrolla actividades de capacitación no solo vinculadas a la producción, sino también a la gestión de la empresa agropecuaria y el fomento de la formación de Grupos CREA. La intención de estos grupos es que los productores agropecuarios puedan contar sus experiencias y sean apoyados por los otros miembros en la toma de decisiones. Por su parte, las asociaciones de criadores de Angus y Hereford toman contacto con los productores agropecuarios principalmente para promover la producción y el mejoramiento de sus razas, a través de actividades de extensión (cursos, jornadas, reuniones técnicas, programas, entre otros). El IPCVA, un instituto que ha ganado participación en los últimos años, tanto en el mejoramiento de la ganadería nacional como así también en la vinculada a cada región del país, ha realizado en el SO de la provincia de Buenos Aires y en otras regiones jornadas a campo, que buscan promover la incorporación de nuevas tecnologías, así como también presentar información sobre la situación de la ganadería en nuestro país y en el mundo.

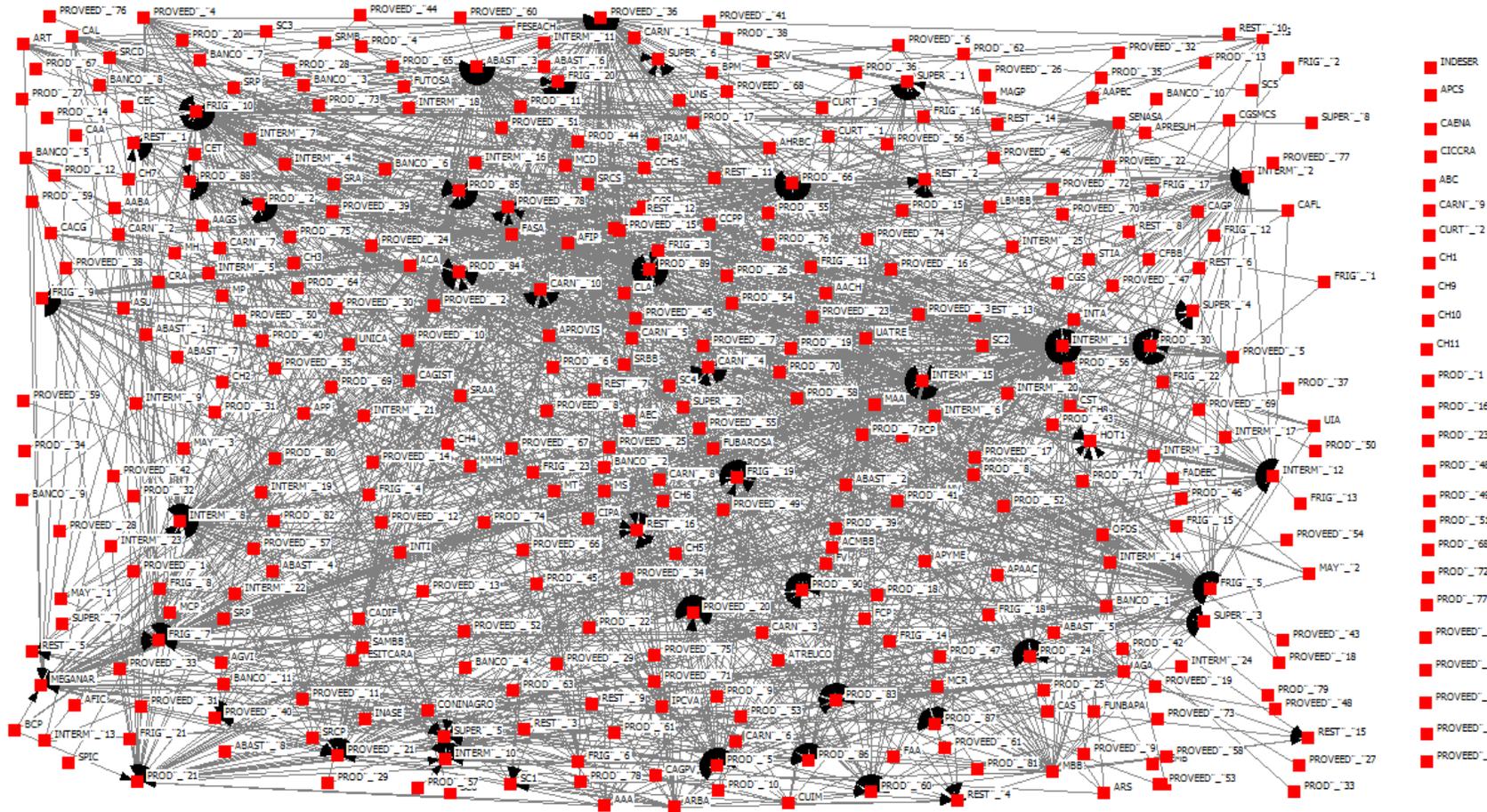
5.2. ESTRUCTURA DEL CAMPO ORGANIZACIONAL DE LA CARNE BOVINA EN EL SO BONAERENSE BAJO EL ANÁLISIS DE REDES SOCIALES

La red interorganizacional del campo organizacional de la carne bovina en el SO bonaerense presenta un tamaño total de 398 actores (figura 6). Del análisis realizado, surge que únicamente 26 de ellos no mantienen ningún tipo de vínculo (número de componentes),

por lo que es posible decir que 373 actores mantienen algún tipo de relación. Es decir que el componente principal concentra al 94 % de los actores del campo. Esta situación tiene un vínculo directo con la medida de fragmentación, la cual es del 8 %, presentando una red con una conectividad del 92 % (alta). Este último indicador expone que la desaparición de un actor o un grupo específico de ellos podría provocar que los actores quedaran completamente aislados unos de otros.

El tamaño de la red es un factor crítico para la estructura de las relaciones que se dan en su interior, a causa de los recursos limitados y las capacidades que cada actor posee para construir y mantener lazos. En esta línea, se entiende que existe una relación inversa entre densidad y tamaño: a medida que la red crece, la proporción de todos los lazos que pudiesen generarse (densidad) disminuirá y muy probablemente emergerán grupos y fracciones diferenciados. Para comenzar a analizar la cohesión dentro de la red bajo estudio, se mide la densidad, la cual es inferior al 1 % (únicamente el 1 % de los lazos posibles están presentes). Este resultado se encuentra íntimamente relacionado con el tamaño de la red. La baja densidad denota la posibilidad de aumentar el número de lazos de modo de mejorar el flujo de información y conocimiento entre los actores de la red. Asimismo, se puede observar que se producen 1340 vínculos, con un desvío estándar de aproximadamente el 10 %, lo cual podría estar indicando cierta estabilidad en las relaciones entre los actores. Para complementar el concepto de densidad se considera el *average degree*, que indica la media de todas las relaciones de la red, este mide la cohesión estructural de la red independientemente de su tamaño. En el caso bajo estudio, indica un valor de 3,37, el cual permitiría inferir un número relativamente bajo de relaciones dentro de la red, corroborando el resultado obtenido en la medida de densidad.

Figura 6. Red del campo organizacional de la ganadería bovina del SO bonaerense.



Fuente: elaboración propia (Pajek 4.10).

Un aspecto que resulta interesante analizar son las características de las relaciones dentro de la red en su conjunto o de cada actor en particular. Para el presente estudio, es posible denotar que no existe una proporción considerable de relaciones recíprocas (menos del 1 %). Es decir, no es posible observar un número importante de comunicaciones inmediatas en los dos sentidos entre los actores de la red. En cuanto al análisis de este aspecto a nivel de actores, estos podrían clasificarse en términos de la similitud de sus perfiles de relaciones. En este sentido, algunos actores podrían denominarse predominantemente “fuentes” (tienden más a enviar que a recibir) y otros podrían ser considerados “sumideros” (tienen tendencia a recibir más que a enviar). De este modo, otros actores podrían ser “transmisores”, en tanto que envían, pero también reciben, aunque de diferentes actores (Hannaman, 2001). Respecto del caso que estamos estudiando, la tabla 18 expone los principales actores que podrían ser considerados “fuentes” y la tabla 19 muestra los denominados “sumideros”. En la primera columna de cada tabla se expone el número de relaciones que cada nodo mantiene (entrada o salida) y en la segunda el porcentaje que estas representan sobre el total de relaciones de la red. En la red bajo estudio, es posible identificar un único actor que actúa como trasmisor, es decir, que así como recibe información vinculada a la cadena de la carne bovina también cumple la función de transmitirla al resto de la red. Este actor es el intermediario 2, una cooperativa de más de sesenta de trayectoria en la región, que nuclea a productores ganaderos de la zona y cuya principal función es brindar servicios de comercialización.

Tabla 18. Principales actores “fuentes” en la red bajo estudio.

	Número de vínculos de salida	Porcentaje sobre el total de relaciones posibles
AFIP	39	10,00
MBB	33	8,50
SENASA	28	7,00
ARBA	24	6,00
AGA	23	5,75
INTERM2	22	5,50
MAA	22	5,50
IPCVA	22	5,50
PROVEED5	20	5,30
PROVEED4	17	5,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. Principales actores “sumideros” en la red bajo estudio.

	Número de vínculos de entrada	Porcentaje sobre el total de relaciones posibles
PROVEED36	97	24
FRIG10	78	20
INTERM1	81	20
PROD66	62	16
FRIG7	62	16
ABAST3	62	16
INTERM8	52	13
FRIG5	48	12
PROD30	45	11
INTERM12	39	10

Fuente: elaboración propia.

También resulta interesante estudiar las conexiones en términos de relaciones triádicas, más especialmente en aquellas que mantienen cierta transitividad. Se mantiene la idea de que cuando se den relaciones triádicas están deberían tender al equilibrio o la reciprocidad. En el caso de la red bajo estudio, UCINET informa que del total de las triadas que podían ser transitivas (por ejemplo, aquellas triadas con tres o más lazos conectando todos los actores), ninguna posee esa característica. Se puede inferir entonces que en este caso, con los datos referidos a esta red, la teoría del equilibrio no ha podido darse. Se entiende que esta situación puede producirse por dos cuestiones: el sistema no ha funcionado demasiado tiempo o la teoría no se aplica. Esta última afirmación parece ser la que mejor refleja los hechos en este caso.

Otro aspecto que permite caracterizar las relaciones entre los actores es el grado de reciprocidad. En la red que se estudia, este indicador es muy bajo, ya que no alcanza el 1 %. Se podría inferir que en la mayoría de los casos los actores tienden a generar relaciones asimétricas. Así, en el total de actores, podemos identificar que cuarenta y siete son responsables de recibir información, destacándose principalmente actores pertenecientes a la industria frigorífica y a la función de intermediación, y que un único caso emite y recibe información. Es posible concluir que la información la emite un conjunto importante de actores, que un número reducido la recibe y que un único actor es capaz de darle circulación.

Hasta el momento, solo se han analizado los vínculos entre los actores que se caracterizan por la adyacencia (relaciones directas entre actores). Sin embargo, el modo en que los actores se encuentran inmersos en las redes de relaciones mantiene una mayor complejidad. Para entender la forma en que los agentes están inmersos en las redes

sociales, puede estudiarse en primera instancia la distancia que mantiene un actor con respecto del resto. La distancia entre actores es un aspecto que puede resultar interesante dentro de las características macro de la red en su conjunto, dado que cuanto mayor distancia, más probabilidades de que los períodos de tiempo de difusión de la información a lo largo de la red sean más largos. Por otro lado, la variabilidad en las distancias que mantienen los actores con el resto puede ser la base de la diferenciación e incluso de la estratificación. Esos actores que están próximos a muchos otros pueden ser capaces de ejercer más poder que aquellos que están más distantes. Es así como surge el concepto de distancia geodésica (número de relaciones en el camino más corto posible de un actor a otro). Por lo tanto, el camino geodésico —o caminos geodésicos, pues puede haber más de uno— es a menudo el “óptimo” o “más eficiente” entre dos actores. Para la red bajo estudio, el *software* UCINET informa que la distancia promedio entre los actores es de tres. Esto podría indicar que la red es un sistema en el cual la información podrá ser alcanzada por cualquiera de los actores que así lo requieran, en un tiempo prudencial. Otra cuestión que nos daría una noción del tamaño de la red es su diámetro, el cual indica cual es la distancia geodésica más larga existente en la red. En el caso bajo estudio, el diámetro es ocho, es decir que ningún actor está situado a más de ocho pasos de cualquier otro, lo que expondría cierta compactación en la red. Para finalizar, se analiza el grado de cohesión dentro de la red, el cual es de 0,03, un valor relativamente bajo dado que se espera que alcance el valor uno o valores cercanos a uno.

Para iniciar el estudio del poder dentro de la red bajo estudio, se irán interpretando medidas asociadas a este aspecto. La primera es el grado o *degree*, el cual indica el número de relaciones que posee cada actor con su entorno. De los resultados obtenidos de UCINET, se extrajeron los diez actores con mayor actividad en la red (número de vínculos) y, por ende, con mayor control de información, entendiendo que estos podrían tomar un rol clave o influyente en la canalización de presiones coercitivas, normativas y cognitivas en el campo organizacional que nos ocupa (tabla 20).

Tabla 20. Centralidad de los diez principales actores de la red bajo estudio.

Actor	Grado de entrada	Grado de salida
PROVEED36	97	1
INTERM1	81	16
FRIG10	78	4
ABAST3	62	5
FRIG7	62	10
PROD66	62	2
INTERM8	52	4
FRIG5	48	20
PROD30	45	2
INTERM12	39	2

Fuente: elaboración propia.

El actor con mayor importancia es un profesional que presta servicios de laboratorio y asesoría, con 97 vínculos. Luego, se identifica a una casa consignataria de hacienda, responsable de organizar remates ferias zonales, que mantiene 81 relaciones, las cuales indican la relevancia del actor en el mercado regional. Esta situación se explica por dos causas: la primera es la modalidad de comercialización tradicional en el campo organizacional bajo estudio (a través de la intermediación) y las características de producción predominantes en la zona (cría y recría). A continuación se identifican tres agentes pertenecientes al eslabón industrial y abastecedor, con una participación considerable en los mercados locales. En el caso de las industrias frigoríficas, ambos son casos de empresas integradas verticalmente a lo largo de toda la cadena (producción primaria-sector minorista: carnicerías). En el caso del frigorífico restante, resulta interesante señalar que este se dedica predominantemente a tareas de faena de animales propios (adquiridos directamente, en remates zonales o por medio de intermediarios) y de terceros (servicio de faena). Las industrias frigoríficas que se pudieron identificar como actores relevantes fueron estudiadas en el apartado 5.1 (determinación de índices de concentración), como aquellas que concentran el mayor número de cabezas faenadas en la región bajo estudio. Ambas situaciones permiten destacar el rol relevante que cumplen en el funcionamiento del agronegocio.

Se entiende que los actores que tienen un número mayor de relaciones, tienen mayores oportunidades, ya que poseen más opciones. Esta autonomía los hace menos dependientes de cualquier otro actor específico y, por lo tanto, más poderosos. Generalmente, los actores que son más centrales en la estructura, en el sentido de tener mayor grado o más conexiones, tienden a tener posiciones favorables y en consecuencia

mayor poder. La información obtenida a través de UCINET indica que la centralidad promedio de los diez actores con mayor número de vínculos dentro de la red presenta un valor de 63 lazos, con un coeficiente de variación del 27 %; mientras que la centralidad media de toda la red es de 3,37 con un coeficiente de variación de 350 %. Asimismo, a nivel de toda la red, puede determinarse su porcentaje de semejanza con una red estrella de igual tamaño. La red estrella es aquella donde la distribución de lejanía entre actores muestra la máxima concentración posible. En este sentido, para el caso bajo estudio, se obtiene que existe un mayor número de actores que emiten información respecto de aquellos que la reciben, resultado que se corrobora con lo analizado sobre la reciprocidad de la red.

Otra medida asociada al poder es la centralidad por cercanía. El poder puede ser ejercido mediante el trato y el intercambio directo, actuando como “punto de referencia” a partir del cual otros actores se juzgan a sí mismos o bien funcionando como un centro de atención cuyos puntos de vista son escuchados por un número considerable de actores. Los agentes que son capaces de alcanzar a otros en longitudes de caminos más cortas, o aquellos que son más accesibles por otros actores en longitudes de caminos más cortos, tienen posiciones favorables. Esta ventaja estructural puede ser traducida en poder. Para el caso bajo estudio, el *software* utilizado indica que no existe una alta centralidad en este aspecto, dado que únicamente ocho actores mantienen la mayor centralidad por cercanía (menor al 2 %), vinculada en este caso a la recepción de información. Sin embargo, dentro de esos agentes se identifica al PROVEED36, quien también se ubica dentro de los actores que mantienen mayor número de relaciones a lo largo de la red.

La centralidad del grado de intermediación ve al actor con una posición favorable en la medida en que está situado en los caminos geodésicos entre otros pares de actores en la red. En el caso bajo estudio, se identifica una alta variación en la intermediación que va de 0 a 4.643 y existe una alta variabilidad (desvío estándar = 340 con relación al promedio de intermediación que es de 60,50). A pesar de esto, la centralidad de toda la red es relativamente baja; aproximadamente, el 3%.

Tabla 21. Grado de intermediación de los diez principales actores de la red bajo estudio.

Actor	Intermediación
PROVEED36	297
INTERM1	2.492
FRIG10	1.639
ABAST3	2.024
FRIG7	1.867
PROD66	683
INTERM8	1.590
FRIG5	4.643
PROD30	295
INTERM12	322

Fuente: elaboración propia.

Sobre la centralidad de la intermediación el FRIG5 es el actor con mayor índice (4.643); le siguen en importancia el intermediario INTERM1 (2.492) y el ABAST3 (2.024) (tabla 21). En este marco, podría esperarse que estos actores ejerzan un importante papel en la intermediación de las informaciones que fluyan a lo largo de toda la red, es decir que estos mantengan un mayor poder potencial sobre los restantes actores de la red en lo que respecta a la información que circula y al trayecto que puede recorrer.

En el intento de identificar a los actores más centrales de una red (aquellos con menor lejanía que otros) en términos de estructura global y poner menos atención a patrones locales, se analiza la ubicación de cada actor en relación con cada dimensión, la cual se llama 'valor eigen', y la colección de tres valores se llama 'eigen vector'.

La tabla 22 expone que los primeros tres actores que mantienen mayor valor Eigenvector también son aquellos que se destacan por el número de vínculos que nuclean (*degree*); es decir, estos actores pueden trazar "puentes" entre los actores que no mantienen relaciones o conexiones directas dentro del campo y controlar el flujo de información dentro del mismo. Sobre este aspecto, es interesante señalar el caso de los agentes FRIG10, FRIG7 y FRIG5, que también se encuentran entre los que mantienen mayores valores de la medida Eigenvector, situación que expone el rol clave que cumple el eslabón responsable de la industrialización dentro de la cadena.

Tabla 22. Eigenvector y Poder de Bonacich de los diez principales actores de la red.

Actor	Eigenvector	Poder de Bonacich
PROVEED36	0,237	20.855
INTERM1	0,263	12.952
FRIG10	0,203	11.414
ABAST3	0,155	21.561
FRIG7	0,20	8.430
PROD66	0,153	16.846
INTERM8	0,181	19.227
FRIG5	0,217	19.109
PROD30	0,106	148
INTERM12	0,133	5.528

Fuente: elaboración propia.

Para completar el análisis referido a la centralidad de los actores, se calcula el Poder de Bonacich, el cual determina la centralidad de uno de los actores en relación con la centralidad de los actores a los cuales está conectado. Es posible observar los resultados obtenidos desde el aspecto positivo: el actor como aquel que otorga poder a un nodo en la medida en que los nodos a los cuales está conectado tiene mayor centralidad. Es decir, cuantas más conexiones los actores tengan con su entorno, más central será el actor; y cuantas menos conexiones tengan los actores con su entorno, más poder mantendrá el entorno sobre estos. La tabla 22 muestra que algunos de los actores identificados como centrales por su número de vínculos, también se presentan como agentes influyentes dentro del campo organizacional, es decir, los resultados demuestran que detentan el poder, dado que se vinculan con organizaciones poco conectadas que dependen de dichos actores para comunicarse y relacionarse. También, se identifica un grupo de agentes que, si bien no fueron identificados como centrales por su número de relaciones, se presentan como influyentes según el Poder de Bonacich. Este es el caso de una empresa responsable de prestar el servicio de transporte de hacienda (16.044) y dos productores agropecuarios PROD5 (13.719) y PROD21 (18.539).

Por último se pretende abordar también el análisis de los denominados *cliques*, entendiendo que dicho concepto se refiere a un conjunto de nodos o actores que tienen todos los vínculos posibles entre ellos. Si bien en general en la literatura se trabaja con *cliques* de tres actores, para el caso bajo estudio se analizará para un número de seis. En este sentido, pudieron identificarse ocho *cliques* compuestos de la siguiente manera:

- SENASA – ABAST3 – FRIG5 – INTERM1 – PROVEED21 – PROVEED36.
- SENASA – FRIG5 – INTERM1 – PROVEED20 – PROVEED21 – PROVEED36.
- ABAST3 – FRIG5 – INTERM1 – PROVEED5 – PROVEED21 – PROVEED36.

- AGA – FRIG5 – INTERM1 – PROVEED20 – PROVEED21 – PROVEED36.
- FRIG5 – INTERM1 – PROD5 – PROD66 – PROVEED4 – PROVEED20.
- AFIP – FRIG5 – INTERM1 – PROD5 – PROD66 – PROVEED20.
- ABAST3 – FRIG5 – INTERM1 – PROD21 – PROVEED5 – PROVEED21.

Es interesante señalar varios aspectos vinculados a este tema. El primero se asocia a que no existen *cliques* de más de seis actores a lo largo de toda red. Luego podemos decir que hay presencia de ciertos agentes en todos los subgrupos, como es el caso del FRIG 5 y del INTERM1. Se infiere también el rol relevante del PROVEED 36 y el 21, que mantienen una participación en más del 50 % de los cliques. En la composición de los grupos de cohesión, se identifican los actores que fueron analizados como centrales a partir de distintas medidas asociadas al estudio de redes sociales, lo que permitiría reafirmar el rol fundamental que cumplen los mismos en la canalización de las presiones institucionales y en la dinámica de las transacciones que se llevan adelante.

5.3. ESTRUCTURAS DE GOBERNANZA Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN EN LA CADENA DE LA CARNE BOVINA

El análisis que se expone a continuación pretende describir cada uno de los componentes que explican la manera en que se generan las estructuras de gobernanza en cada eslabón de la cadena, como así también los mecanismos de coordinación que estos adoptan siguiendo el referencial teórico expuesto en el apartado 3.6.

5.3.1. Transacciones

Al indagar sobre aquellos recursos que se consideran estratégicos dentro del eslabón de la cadena en la que se ubica cada actor entrevistado, fue posible identificar que en el caso del eslabón primario el capital, el conocimiento de mercado, la alimentación del ganado y las técnicas de manejo son los aspectos más relevantes para permitir el éxito del negocio. En el caso de los actores que prestan acciones de apoyo, ya sea a través de la provisión de insumos o realizando acciones de intermediación, los recursos que se consideran claves se asocian a los recursos humanos (RRHH) y al conocimiento respecto del mercado, lo que puede vincularse a la cartera de clientes que estos manejan. Al analizar las respuestas obtenidas por los agentes que representan al eslabón responsable de la industrialización, se identifica el capital como el recurso más relevante, luego la logística y los RRHH, y en menor medida el conocimiento de mercado y la tecnología de información, faena y almacenamiento. Finalmente, el eslabón HORECA y el expendio identifican la logística

como recurso crítico y, con menos impacto, la tecnología de información, los RRHH, el conocimiento de mercado, el capital y el almacenamiento. Del análisis realizado sobre los recursos estratégicos a lo largo de la cadena, es posible concluir que la calidad de los RRHH, el conocimiento del mercado, la logística y las tecnologías de información se presentan como los aspectos críticos para el éxito del negocio a lo largo de toda la cadena, destacándose los dos primeros como los más críticos (tabla 23).

Tabla 23. Recursos estratégicos y el eslabón de la cadena que lo identifica como tal.

Recurso estratégico	Eslabón de la cadena
Genética	P – A
Técnicas de manejo	P – A
Alimentación del ganado	P – A
Recursos humanos	P – A – I – HE
Logística	P – A – I – HE
Conocimiento del mercado	P – A – I – HE
Tecnología de Información	P – A – I – HE
Capital	P – I – HE
Almacenamiento	I – HE
Tecnología de Faena	I
Acceso a crédito	P
Cartera de clientes	A

Fuente: elaboración propia. Referencias: P: primario; A: apoyo³⁴; I: industria; HE: HORECA y Expendio.

En lo que respecta al grado de estandarización de los procesos de producción y el control de dicha estandarización, en el caso del eslabón primario se identifica en la mayoría de los casos cierta especificación en los procesos, pero el control es interno dado que los estándares son definidos por motivación propia del agente. Una cuestión similar se presenta en el caso de los actores responsables de las acciones de apoyo, los cuales encuentran cierta estandarización en los procesos, aunque no existe ningún control sobre su cumplimiento. En la industria existe una total concordancia entre los entrevistados sobre la estandarización de los procesos, teniendo como fuente de definición y control acciones tanto internas como externas (provenientes de controles por parte del Estado). Finalmente, en el eslabón HORECA y expendio se identifican ciertos estándares, pero al igual que en el caso del eslabón primario estos son definidos y controlados internamente. Es posible inferir que existe cierta estandarización en los procesos que en la mayoría de los casos proviene de propia iniciativa de los actores, a excepción de la industria, que en algunos

³⁴ Dentro de los actores que se consideran de apoyo, se agrupan proveedores de insumos e intermediarios.

estándares se siguen las pautas que establecen las normativas vinculadas al tema, las cuales son de cumplimiento obligatorio.

Sobre el grado de estandarización de los productos que se obtienen a lo largo de la cadena, en la mayoría de los casos del eslabón primario se identifica estandarización en aspectos vinculados al peso, el engrosamiento, la calidad, cuestiones de raza y tiempo de encierre. La fuente y el control de estos aspectos en general es interno, aunque en menor medida también puede provenir de fuentes externas, como los clientes o las asociaciones de razas. En cuanto a los responsables de las acciones de apoyo, encuentran estándares en los productos, por ejemplo en cuestiones de raza, pero en todos los casos no observan acciones de control sobre ellos. Los productos que se obtienen del eslabón industrial mantienen estandarización y, en su mayoría, el control del cumplimiento proviene de fuentes externas, principalmente de organismos dependientes del Estado. Finalmente, el eslabón HORECA y expendio encuentran estandarización en los productos que ofrecen al cliente, pero la estandarización proviene de acciones internas, por lo que su control también depende de su propia acción. Al igual que en el caso de los procesos, los estándares de los productos obtenidos a lo largo de la cadena en su mayoría son definidos por acciones internas de la gestión de cada organización; únicamente en el eslabón responsable de la industrialización se podría identificar definición y control por parte de organismos externos.

Del análisis del contenido de las entrevistas sobre aspectos vinculados a la estandarización, tanto de procesos productivos como de los productos que de ellos se obtienen, es posible inferir que en general los estándares que son definidos internamente pueden asemejarse, ya que en la mayoría de los casos son determinados considerando las exigencias del mercado. Es decir, es el cliente quien digitaliza qué debe ofrecer cada uno de los eslabones para que el producto que este reciba satisfaga sus necesidades y expectativas.

5.3.2. Información

Respecto del modo en que se transfiere la información a lo largo de la cadena, ningún agente identifica que exista un único sistema de información. En la tabla 24 se expone el tipo de información que se trasmite en cada eslabón de la cadena y los canales de información más frecuentemente utilizados por cada uno de ellos.

Tabla 24. Tipo de información y canales por los cuales la información fluye a lo largo de la cadena.

Tipo de información transferida	Eslabón de la cadena
Precios	P – A – I – HE
Mercado	P – A – I – HE
Calidad	P – I – HE
Nuevas tecnologías	P – I – HE
Estrategias de comercialización	P
Eventos/Actividades de capacitación	P – I
Clima	P
Canal de información	Eslabón de la cadena
Informales	P – A – I – HE
Mercados Institucionales	P – A – I
Consignatarios	P – A – I
Asociaciones – Institutos – Cámaras, entre otros.	P – A

Fuente: elaboración propia. Referencias: P: primario; A: apoyo³⁵; I: industria; HE: HORECA y Expendio.

En el caso del eslabón primario los precios, el surgimiento de nuevas tecnologías y cuestiones vinculadas a los mercados son el tipo de información más transferida, y le siguen en orden de importancia aspectos asociados a calidad y eventos de capacitación. En la mayoría de los casos, el canal informal es el más utilizado; luego se ubican como fuente de información los consignatarios y los mercados institucionales, y en menor medida las asociaciones, los institutos, las cámaras, entre otros. Los actores responsables de realizar acciones de apoyo encuentran los precios y las cuestiones del mercado como el tipo de información que más requieren y los canales más utilizados son los mercados institucionales y los consignatarios. Al estudiar el tipo de información que demanda el eslabón industrial, se identifican en todos los casos aspectos vinculados a precios, mercado y eventos o actividades de capacitación. En menor medida, este eslabón también requiere información sobre nuevas tecnologías disponibles y aspectos vinculados a la calidad. En referencia a los canales de información utilizados, la totalidad de los entrevistados usan canales informales y la figura del consignatario. Finalmente, el eslabón HORECA requiere en mayor medida información sobre precios y cuestiones de calidad, utilizando en todos los casos el canal informal como la fuente de información más común.

Respecto de la eficiencia o ineficiencia vinculada al proceso de transferencia de información y conocimiento a lo largo de la cadena, se observa una opinión dividida entre los entrevistados ya que un 50 % lo considera eficiente y la mitad restante no lo considera

³⁵ Dentro de los actores que se consideran de apoyo se agrupan proveedores de insumos; intermediarios.

eficiente. Quienes encuentran ineficiencias las asocian a cuestiones vinculadas a la falta de formalidad, el acceso inequitativo a la información entre los distintos agentes, el ruido que surge de la excesiva intermediación entre las partes, la existencia de un número considerable de mecanismos de acceso a la información, lo que influye negativamente en su codificación y transferencia, entre otras.

Al indagar sobre el nivel de confiabilidad de la información que se trasmite a lo largo de la cadena, en el eslabón primario la mayoría de los entrevistados hallan que el nivel es alto y luego moderado. En el caso de los agentes que realizan actividades de apoyo, en todos los casos la encuentran con un alto grado de confiabilidad y lo mismo sucede en los actores del eslabón industrial. Finalmente, los entrevistados del eslabón HORECA y expendio en su mayoría encuentran que el nivel es alto y un único caso lo identifica como bajo. Es decir, la mayoría de los agentes (75 %) encuentra un alto nivel de confiabilidad en la información que reciben de los canales que utilizan.

En cuanto a la existencia de acciones que busquen mejorar el intercambio de información entre los actores de la cadena, en el eslabón primario se identifican iniciativas en este sentido que provienen de asociaciones o cámaras de productores, del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria y del Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina. En el caso de los que prestan apoyo, se identifican acciones y también su origen se da en asociaciones de razas, INTA, Grupos AACREA, Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (AAPRESID). En el caso del eslabón industrial, se encontró un único caso en donde existen iniciativas de mejora y estas provienen de los agentes que se encuentran involucrados en la transacción económica. Por su parte, la opinión de los entrevistados vinculados al sector expendio y al gastronómico se encuentra dividida en cuanto a este tema.

5.3.3. Capacidad de cumplir con las exigencias del mercado

Cuando se indagó a los productores agropecuarios si encontraban aspectos de los productos que demandan de sus proveedores que no les permiten satisfacer los requerimientos que exige el mercado, en la mayoría de los casos la respuesta fue negativa. Un único caso identifica cuestiones vinculadas a las técnicas de manejo, la raza y la nutrición animal como aspectos que los proveedores (productores de cría) no pueden garantizar. Al mismo tiempo, se cuestionó sobre si hallaban atributos demandados por el mercado que ellos no podían satisfacer; en su mayoría la respuesta fue negativa y se obtuvo

una única respuesta positiva que indicó atributos vinculados a los kilogramos de faena y el grado de engrosamiento. Los agentes vinculados a las acciones de apoyo encuentran que, tanto en los productos que obtienen de sus proveedores como así también en lo que ellos ofrecen al mercado, se cumplen las exigencias de los demandantes. En el caso del eslabón industrial, identifican en su mayoría un buen desempeño de los proveedores, mientras que en lo que respecta a su *performance* la mitad encuentra que satisface perfectamente a la demanda y la mitad restante encuentra que tiene ineficiencias vinculadas a la distribución y al uso de tecnologías de procesos que brinden un mejor producto. Finalmente, el eslabón HORECA y expendio entiende que los proveedores en su mayoría tienen un buen desempeño, aunque en un único caso se identifica como deficiencia la falta de estandarización de productos. En lo que respecta a su rol como proveedores, encuentran que cumplen perfectamente con los requerimientos impuestos por el mercado.

5.3.4. Grado de coordinación

Para analizar el grado de coordinación a lo largo de la cadena, se comenzó por estudiar cómo son los vínculos entre los distintos actores, luego se indagó sobre los atributos que se valoran para mantener una relación comercial y finalmente si hay aspectos que pueden poner en riesgo esas relaciones establecidas.

Se identifica que en la mayoría de los casos estudiados pertenecientes al eslabón primario los vínculos son de tipo informal, entendiendo que la idoneidad y la confiabilidad del agente que ofrece los productos que estos demandan son los atributos más valorados al momento de relacionarse a lo largo de la cadena (tabla 25). A su vez, se menciona que hay riesgos que ponen en peligro esos vínculos establecidos, los cuales surgen como consecuencia de la desconfianza existente entre los agentes.

En relación con los actores responsables de llevar adelante las acciones de apoyo, estos también se vinculan en su mayoría informalmente. Valoran como principal atributo la confianza que inspiran aquellos actores que eligen al momento de relacionarse (tabla 25). Al igual que en el eslabón primario, entienden que existen riesgos que hacen peligrar esos vínculos, los cuales provienen de los incumplimientos de las cuestiones pactadas.

Todos los entrevistados a lo largo del eslabón industrial identifican como forma de vinculación la modalidad informal, valorando principalmente la confianza que inspira aquel con quien van a relacionarse (tabla 25). Identifican, como en los casos anteriores, cuestiones

que ponen en riesgo las asociaciones establecidas, las cuales están relacionadas principalmente con el oportunismo, la desconfianza y los incumplimientos de los asuntos pactados.

A diferencia del resto de los eslabones, los entrevistados del sector HORECA y expendio mantienen vínculos formales con el resto de los actores de la cadena, valorando como principales atributos la confianza y la calidad (tabla 25). Encuentran el oportunismo como principal dificultad al momento de mantener los lazos generados a lo largo de la cadena.

Tabla 25. Atributos considerados por cada eslabón a la hora de relacionarse a lo largo de la cadena.

Atributos	Eslabón de la cadena
Honestidad	P
Respeto	HE
Confianza	P – A – I – HE
Calidad	I – HE
Seriedad	P – A – HE
Conducta con los precios	HE
Cumplimiento condiciones pactadas	P – A – I
Cumplimiento en los pagos	I
Comunicación	P – I
Idoneidad	P

Fuente: elaboración propia. Referencias: P: primario; A: apoyo³⁶; I: industria; HE: HORECA y Expendio.

En la tabla 26 se exponen los atributos del producto que cada uno de los actores pacta en cada transacción económica que realiza, ya sea con compradores o vendedores. En el eslabón primario, los atributos que se establecen con mayor frecuencia son el volumen, el peso y la calidad. En el caso de los responsables de llevar adelante acciones de apoyo, los atributos son el volumen, el peso, la calidad y, con menor frecuencia, la raza del animal. La etapa de procesamiento identifica con mayor frecuencia como atributos acordados con su socio comercial el volumen y la calidad del producto. Por su parte, el eslabón HORECA y expendio establece mayormente la calidad del producto, el tamaño y la cantidad por periodicidad.

³⁶ Dentro de los actores que se consideran de apoyo se agrupan proveedores de insumos; intermediarios.

Tabla 26. Atributos del producto que se pactan en cada transacción.

Atributos	Eslabón de la cadena
Volumen	P – A – I – HE
Peso	P – I – A – HE
Calidad	P – A – I – HE
Edad	P – A
Sexo	P – A
Raza	P – A – I – HE
Tamaño	HE
Fórmula (% de grasas, carne, no aditivos)	HE
Cantidad por periodicidad	HE
Condiciones de frío	HE

Fuente: elaboración propia. Referencias: P: primario; A: apoyo³⁷; I: industria; HE: HORECA y Expendio.

5.3.5. Identificación de la estructura de gobernanza y los mecanismos de coordinación

Al momento de analizar cada uno de los atributos que permiten describir o identificar qué mecanismos de gobernanza y grado de coordinación existe a lo largo de la cadena de valor de la carne en el SO bonaerense, es posible inferir que la modalidad vía el mercado es la que mejor se ajusta, principalmente cuando el producto que se comercializa toma el modo más cercano a un *commodity*. Las firmas se relacionan con los proveedores con el objetivo de concretar precios sin detenerse en especificaciones del producto, más allá de las generales u obligatorias (volumen, peso, raza, calidad, entre otras). Por otra parte, es posible identificar en la primera etapa de la cadena el extremo de mayor coordinación —jerárquica—, el cual proviene de las industrias frigoríficas que parten del eslabón primario hasta el responsable del expendio. En los casos estudiados, es posible identificar dos casos que presentan esta estructura. Asimismo, de las entrevistas surgió que en el pasado se presentaron experiencias en las cuales las relaciones entre productores ganaderos y frigoríficos se desarrollaba a través de contratos, que establecían el tipo de animal según características específicas (involucrando activos específicos en su producción), lo cual se aproximaba a una gobernanza cautiva en esta etapa de la cadena. Podría pasar que los mercados internacionales y algunos nichos de mercado nacionales más exigentes demandaran mayor diferenciación en calidad, lo que generaría que la cadena dejara de ser gobernada por el mercado para tornarse modular o incluso relacional según la especificidad del producto y los vínculos entre los actores. Estas formas de gobernanza de la cadena podrían darse tanto en el ámbito local entre productores y

³⁷ Dentro de los actores que se consideran de apoyo se agrupan proveedores de insumos e intermediarios.

frigoríficos, como en las relaciones con los mercados externos. Sin embargo, en la actualidad, en la mayoría de los casos estudiados, el mecanismo dominante es el mercado. Esta situación se produce como consecuencia de la simplicidad que presentan las transacciones a lo largo de la cadena y su fácil codificación. Hay que remarcar la facilidad con que se transmite la información referente a las especificaciones que deben cumplir los productos que se ofrecen a lo largo de la cadena. Es decir, si bien no estamos ante un único proceso de producción, los entrevistados identifican una cierta estandarización tanto de los procesos como de los productos que son definidos internamente en respuesta a aquello que demanda el mercado. En cuanto al desempeño de los proveedores involucrados en cada etapa, existe un número considerable a lo largo de la cadena y estos mantienen en general un muy buen desempeño con respecto a los requerimientos del mercado. En cuanto a la transmisión de información y conocimiento entre los distintos eslabones, presenta una baja complejidad para los actores bajo estudio, percibiendo en ella alto grado de confiabilidad. De esta manera, en la mayoría de los casos, los vínculos no requieren de una coordinación explícita, manteniendo como principal canal de relación el modo informal. El costo de cambiar de socio comercial, siempre que este último cumpla con los atributos que valora el agente al momento de establecer una relación, es muy bajo. En este sentido, en algunos momentos pueden darse acciones oportunistas a causa de que el agente busca su propio interés, riesgo que fue identificado por un número considerable de entrevistados. Por lo expuesto, el atributo confianza es señalado como aquel más valorado al optar por un socio comercial, motivo que no logra reducir enteramente las acciones oportunistas. Esta manera de coordinación no fomenta el desarrollo de acciones cooperativas entre los distintos actores de la cadena, tomando como mecanismo central de gobernabilidad al precio.

Si persiste la tendencia del mercado internacional sobre la demanda de productos con mayor calidad y el interés de nuestro país de lograr un mayor escalamiento a lo largo de la cadena global de la carne, es posible que los productos provenientes del agronegocio de la carne bovina presenten una mayor diferenciación. Esta situación como se indicó en párrafos precedentes podría generar cambios significativos en las estructuras de gobernanza y los mecanismos de coordinación tanto de los vínculos asociados al mercado interno como externo. Así podría dejar de ser una cadena gobernada por el mercado para tornarse modular o incluso relacional dependiendo de la especificidad de los productos y los vínculos entre los actores.

5.4. PRESIONES INSTITUCIONALES QUE ENFRENTAN LOS ACTORES DE LA CADENA Y LA MANERA EN QUE ESTAS AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DEL AGRONEGOCIO

En esta sección se exponen las principales presiones institucionales identificadas en el campo organizacional bajo estudio, analizando su origen, su importancia relativa en la competitividad del agronegocio y el eslabón o los eslabones de la cadena que se ven afectados por estas presiones.

La trazabilidad e identificación animal es percibida por la cadena como una presión que tiene un origen normativo y coercitivo, como consecuencia de que es obligatorio llevar adelante una identificación de todos los animales y que es necesario trazarlos para dar cumplimiento a los requerimientos que establecen los mercados consumidores más exigentes, como pueden ser la Unión Europea. Sobre la importancia relativa de la presión para alcanzar la competitividad del agronegocio, los actores la hallan entre alta y moderada. Aunque en este sentido es interesante aclarar que debido al escenario actual los productores de la zona destinan su producción mayormente al mercado interno, pero observan una tendencia creciente desde el mercado consumidor por tener conocimiento del producto que se adquiere, por lo que esperan que en el futuro la presión se torne indispensable para mantenerse en la actividad. Este tipo de presión impacta mayormente sobre el eslabón primario y el industrial.

Respecto de las certificaciones y gestiones vinculadas a la calidad y el aspecto ambiental, los agentes coinciden en que estas provienen de presiones coercitivas y normativas. En referencia a la calidad, identifican que la presión en este aspecto posee alta relevancia para la competitividad del agronegocio, que fundamentalmente proviene de demandas realizadas por acceso a mercados (internacionales), iniciativas provenientes de asesores internos (profesionales) o bien de organizaciones no gubernamentales y organismos públicos de investigación y extensión tales como INTA, IPCVA, Asociaciones de razas, Grupos AACREA. En el caso del aspecto coercitivo, si bien hay reglamentaciones vigentes, los controles al respecto no son demasiado rigurosos. Los eslabones más afectados por este tipo de presión son el primario, la industria y el comercio. En cuanto a los aspectos ambientales, se identifican dos orígenes de la presión: por un lado, lo coercitivo, a través de reglamentaciones nacionales, provinciales y municipales que reglan este tema; por otro lado, las exigencias establecidas para acceder a recursos críticos, por ejemplo, los mercados externos. Al igual que la presión anterior, esta tiene una alta importancia. Si bien

afecta a los tres primeros eslabones principales de la cadena, el responsable de la industrialización es quien se ve mayormente impactado por este tipo de demanda. Los actores entrevistados perciben que en la medida que siga avanzando el perfil del nuevo consumidor de carnes, el cual demanda productos de alta calidad, obtenidos a través de procesos de producción amigables con el medioambiente, las exigencias vinculadas a estos temas se van a tornar fundamentales para mantenerse en la actividad.

En lo que concierne a la seguridad e higiene laboral, constituye una presión que tiene mayormente un origen coercitivo, la cual se regula a partir de reglamentaciones que establecen cómo gestionar este aspecto. Sin embargo, en los últimos años han comenzado a surgir demandas normativas principalmente asociadas a la actuación de profesionales asesores que establecen determinadas condiciones vinculadas al sector de RRHH. Mantiene una importancia alta en el funcionamiento del negocio y afecta a todos los eslabones de la cadena, pero en mayor medida al primario y la industria. Sobre este aspecto es interesante señalar que un número considerable de entrevistados indicaron la necesidad de contar con mano de obra calificada para tareas vinculadas a la hacienda en el establecimiento agropecuario, lo que se convierte en una presión que sufre un número considerable de partidos de nuestra región.

En cuanto a los controles sanitarios de vacunación y análisis, se identifica una fuente coercitiva vinculada a determinadas reglamentaciones. En el caso del eslabón primario, estas reglamentaciones están asociadas a aspectos de vacunación y en el resto de los eslabones, se vinculan con diferentes tipos de análisis. Por otro lado, existe una fuente normativa sobre este tema proveniente de acciones vinculadas a iniciativas de asesores internos (profesionales), exigencias para acceder a determinados recursos críticos o bien acciones de organizaciones no gubernamentales y organismos públicos de investigación y extensión tales como INTA, IPCVA, Asociaciones de razas, Grupos AACREA; además, se encuentra un último origen en la decisión de los agentes de imitar prácticas vinculadas a este tema llevadas adelante por otras organizaciones que integran su mismo eslabón. El eslabón primario y el responsable de la industrialización son los más afectados por este tipo de presión, manteniendo una importancia alta en la viabilidad de la actividad económica.

Sobre los controles bromatológicos y las cuestiones vinculadas a las buenas prácticas de manufactura, tienen como origen demandas coercitivas y normativas. Estas últimas exigencias provienen de asociaciones de productores y son establecidas por mercados

consumidores y el asesoramiento de los profesionales que actúan en las organizaciones bajo estudio. Mantienen una alta importancia y afectan en mayor medida al eslabón industrial y al responsable del comercio (carnicerías, supermercados, HORECA).

En cuanto a las presiones vinculadas a las buenas prácticas agrícolas, es una demanda que sufre el eslabón primario. Tienen un origen normativo que proviene, por un lado, de acciones iniciadas por asesores internos, organizaciones no gubernamentales (AAPRESID), grupos ambientalistas y organismos de investigación y extensión; por el otro, poseen un origen mimético, producto de la decisión de imitar este tipo de prácticas adoptadas anteriormente por otra empresa del mismo eslabón. Los entrevistados la identifican como una presión importante para la actividad. Por su parte, el bienestar animal se vincula a una presión que tiene tres orígenes: el primero es coercitivo, a través de reglamentaciones establecidas por el Estado; el segundo es normativo, proveniente de acciones vinculadas a iniciativas por parte de asesores internos (profesionales), exigencias para acceder a determinados recursos críticos, acciones de organizaciones no gubernamentales, grupos ambientalistas y organismos públicos de investigación y extensión tales como INTA, IPCVA, Asociaciones de razas, Grupos AACREA o bien la decisión de los agentes de imitar prácticas vinculadas a este tema llevadas adelante por otras organizaciones que integran su mismo eslabón. Esta presión en la actualidad mantiene una importancia entre alta y moderada, con mayor impacto sobre el eslabón primario y el industrial. Es interesante señalar que algunos de los entrevistados indicaron que las acciones vinculadas tanto a las buenas prácticas agrícolas como al bienestar animal surgen de la propia iniciativa, asociadas a una cuestión de convicción.

En relación con lo anterior, al indagar sobre las presiones vinculadas a las marcas colectivas, se encontró una presión con baja o moderada importancia, la cual impacta sobre todos los eslabones de la cadena, ya sean principales o de apoyo. Sobre los orígenes de la presión, se observa que es normativa y mimética. Acerca del aspecto normativo, principalmente las asociaciones de razas generan las acciones vinculadas a este tema, así como también en menor medida el asesoramiento de profesionales dentro de la empresa, la motivación propia del productor de llevar adelante acciones vinculadas a este tema y las acciones generadas por organismos no gubernamentales vinculados a la investigación y la extensión, como pueden ser asociaciones de productores, Grupos AACREA, el INTA y el IPCVA, y las exigencias establecidas por nichos de mercado de alta calidad.

Al indagar aspectos asociados a las habilitaciones para operar, los actores entienden que tiene un origen coercitivo, el cual proviene, por un lado, de reglamentaciones establecidas por los distintos niveles del Estado y, por otro, se vincula al acceso a mercados internacionales, dado que la industria debe cumplir con ciertas exigencias que establecen los mercados que requieren productos de mayor calidad. Los actores le asignan a este aspecto una importancia alta para la viabilidad del agronegocio y entienden que impacta en todos los eslabones de la cadena.

Respecto de las tecnologías de producción, esta demanda mantiene dos orígenes: uno mimético, que surge de la imitación de otros actores del mismo eslabón que han aplicado la tecnología en cuestión y han sido exitosos; el otro se manifiesta por la acción de asociaciones de productores y razas u organismos gubernamentales (universidades) o no gubernamentales vinculados a la investigación y la extensión (Grupos AACREA, INTA, AAPRESID, IPCVA), así como también de exigencias establecidas para el acceso a determinados programas de estímulo o financiamiento para la producción y del asesoramiento por parte de profesionales que actúan en las organizaciones bajo estudio. Mantiene una importancia entre alta y moderada y afectan en mayor medida al eslabón primario y al industrial. Sobre este aspecto, es interesante señalar que algunos actores indicaron que los agentes que conforman la cadena estarían dispuestos a incorporar las tecnologías disponibles o imitar en mayor grado lo que realizan sus pares en la medida en que sus posibilidades económicas se lo permitiesen y si observaran que esos esfuerzos se traducen en una mejora en la relación económica.

Sobre la gestión de costos, encuentran que tiene un origen mayormente normativo, que surge principalmente de la acción de los asesores internos dentro de las organizaciones o bien de la propia iniciativa del empresario; además, puede estar relacionada con el acceso a un recurso crítico o la motivación de algún organismo no gubernamental. En un número reducido de casos, se encontró que la presión tenía un origen mimético. Los actores perciben que la importancia de la presión es muy elevada, con un impacto sobre toda la cadena, e indican que en este contexto quien no tenga un conocimiento básico al menos de sus costos difícilmente pueda mantenerse en la actividad.

En relación con los aspectos fiscales, los actores notan que el origen es coercitivo, con vital importancia para el desarrollo del agronegocio y con amplio impacto a lo largo de toda la cadena.

En la tabla 27 se exponen las presiones institucionales que inciden sobre el campo organizacional bajo estudio según la percepción de sus actores, su origen e importancia en el desarrollo competitivo de la actividad.

Tabla 27. Presiones institucionales en el campo organizacional bajo estudio.

Presiones	Eslabón impactado	Origen	Importancia
Trazabilidad	P – I	C – N	Alta – Moderada
Certificaciones de calidad y gestión de calidad	P – A – I – HE	C – N	Alta
Certificaciones ambientales y gestión ambiental	P – A – I – HE	C – N	Alta
Seguridad e higiene laboral	P – I – HE	C	Alta
Controles sanitarios de vacunación y análisis	P – I	C – N	Alta
Controles bromatológicos/Buenas prácticas de manufactura	I – HE	C – N	Alta
Habilitaciones para operar	P – A – I – HE	C – N	Alta
Tecnología de producción	P – I	N – M	Alta – Moderada
Gestión de costos	P – A – I – HE	N – M	Alta
Buenas prácticas agrícolas	P	N	Alta
Fiscales	P – A – I – HE	C	Alta
Marcas colectivas	P – A – I – HE	N – M	Baja – Moderada
Bienestar animal	P – I	C – N – M	Alta – Moderada

Fuente: elaboración propia. Referencias: P: primario; A: apoyo³⁸; I: industria; HE: HORECA y Expendio.

Es posible indicar que la mayoría de las presiones que sufren los actores del campo tienen un origen coercitivo y normativo. Las primeras se generan principalmente por demandas de mercados de alta calidad tanto internos como externos. Podría decirse que surgen de la dependencia de acceder a recursos críticos, vinculados en principio a mercados consumidores y en menor medida a factores productivos. Las segundas se dan fundamentalmente a causa de la acción tanto de asesores profesionales como de organizaciones no gubernamentales, organismos públicos de investigación y extensión. Finalmente, sobre las presiones miméticas puede indicarse que estas se dan con menos frecuencia que las anteriores, tal vez porque existe una idiosincrasia en la cadena que no incentiva la internalización de ciertas prácticas o quizá porque estas prácticas ya estén contenidas en primer lugar en los orígenes coercitivo y normativo.

³⁸ Dentro de los actores que se consideran de apoyo se agrupan proveedores de insumos e intermediarios.

5.5. COMPLEMENTARIEDAD ENTRE LA TEORÍA INSTITUCIONAL Y EL ENFOQUE DE CADENA GLOBAL DE VALOR

La estructura de gobernanza que domina determinada cadena global de valor es el resultado óptimo del alineamiento de las características de las transacciones que se realizan a lo largo de ella, de los supuestos del comportamiento de sus agentes y del ambiente institucional, este último con una influencia directa (Williamson, 1981).

Entendiendo que en la mayoría de las presiones presentadas a los actores entrevistados se identifican cuestiones claves para el desarrollo del agronegocio de manera competitiva, es posible inferir la influencia del ambiente en la estructuración de la cadena. En la actualidad, los aspectos asociados a las legislaciones vigentes que regulan las actividades, los patrones de producción, las cuestiones ambientales y sociales y las demandas del mercado cobran relevancia en la dinámica del negocio.

En este sentido, se puede evidenciar la influencia directa del ambiente institucional en las acciones y estrategias de los actores de la cadena. Esta situación se corresponde con lo que afirman Farina, Azevedo y Saes (1997), en relación con que el ambiente institucional ofrece un conjunto esencial de reglas que condicionan la manifestación y elección de formas organizacionales que componen la estructura de gobernanza.

En el estudio del contexto ambiental, fue posible identificar cómo las condiciones y políticas del ambiente local, nacional e internacional ejercen una dinámica sobre la cadena de la carne. Las condiciones económicas y el contexto social influyen directamente en la disponibilidad o no de determinados recursos claves necesarios para desarrollar las innumerables actividades que se llevan adelante a lo largo de la cadena, entre las que pueden enumerarse la habilidad en las tareas de los RRHH, la disponibilidad de la mano de obra vinculada al sector primario, la disponibilidad de infraestructura necesaria y adecuada, lo cual se relaciona con las vías de transporte, y las condiciones de las plantas de procesamiento. Además, se debe considerar el acceso a otros recursos claves, como el financiamiento, que en muchos casos resulta inaccesible para pequeños empresarios. Asimismo, también es posible identificar el rol de las instituciones, las cuales establecen impuestos o tasas (cuestiones fiscales) y políticas de innovación y capacitación en determinados aspectos técnicos que buscan promover el desarrollo o crecimiento de la actividad. Estas cuestiones se relacionan directamente con la manera en la cual la cadena es controlada y coordinada (gobernanza), ya que el modo en que esta se encuentra

governada define cómo los recursos claves (humanos, materiales y financieros) son asignados y fluyen a lo largo de la cadena.

Otras causas que podrían señalarse como influyentes en la gobernanza de la cadena, en caso de persistir la tendencia de los últimos años, son las exigencias del mercado consumidor, el cual presenta un perfil más estricto en cuanto a calidad del producto, la inocuidad, las prácticas de producción sustentables y el bajo impacto ambiental. Hoy estamos ante un consumidor más consciente y sustentable que empieza a tomar más conciencia sobre su rol protagónico en las actividades económicas. De este modo, si se pretende ser competitivo, no se puede dejar de considerar este aspecto.

5.6. COMPLEMENTARIEDAD ENTRE LA TEORÍA INSTITUCIONAL Y LA TEORÍA DE REDES

El estudio de la red social correspondiente al campo organizacional bajo estudio es un primer paso en el análisis de las relaciones, el cual da cuenta a través de las propiedades estructurales de la red. Así, es posible analizar cómo las posiciones dentro de la red generan cierta influencia en los miembros que la conforman, pudiendo a partir de esas posiciones inferir el modo en qué los mecanismos institucionales se canalizan.

Como se expuso en el apartado 4.2, la red bajo estudio no presentaba una alta densidad, lo que indica que no todos los actores comparten la misma información y recursos. Sin embargo, la identificación de cierta densidad y centralidad en los vínculos de un grupo de actores claves con el resto de los agentes de la red permite inferir cierta participación de estos en la definición, construcción y redefinición de los patrones que constituyen las estructuras institucionales.

Partiendo de la idea de que la densidad del campo describe los niveles de cohesión y la centralización describe la medida en que esa cohesión está organizada en torno de ciertos actores focales (Scott, 2000), el estudio de centralidad realizado denota la importancia de algunos actores en la construcción de las estructuras institucionales del campo. Algunos autores señalan que las redes tienen un núcleo central de organizaciones que dominan el flujo de recursos. El lugar que ocupa un actor en la jerarquía de la red se define por la combinación de su posición en cuanto a la centralidad de la red y las relaciones que este mantiene en el intercambio de recursos (Knoke, 1994). Pattison (1994) señala que las distintas posiciones en la red denotan diferencias en cuanto a la información que será recibida y, en consecuencia, distintas maneras de construir el conocimiento.

El estudio referido a la existencia o no de *cliques* a lo largo de la red bajo estudio se orienta a la búsqueda de cierta proximidad e influencia entre los actores, entendiendo que a mayor cercanía entre los agentes, mayor probabilidad de que se produzcan prácticas semejantes por un proceso de imitación y contagio (Borgatti y Everett, 1992; Marsden y Friedkin, 1994). Asimismo, son considerados grupos informales de actores que comparten ciertas normas de comportamiento, o algún grado de pertenencia e intimidad. En nuestro caso identificamos una alta participación de los actores claves en estos grupos de cohesión. Asimismo, en las respuestas a las preguntas realizadas sobre las características que los actores valoraban al momento de relacionarse a lo largo de la cadena, observamos que coinciden con las premisas que sustentan el concepto de *clique*. Esta idea de grupos estructuralmente semejantes o cohesivos hace pensar que a lo largo de sus interacciones tenderán a compartir contenidos comunes. Asimismo, el análisis de la cohesión permite contribuir al entendimiento de cuáles grupos de actores actúan en la definición o redefinición de las estructuras institucionales. El análisis de cómo es la participación en este tipo de agrupamiento de manera conjunta en distintas actividades más o menos distribuidas de acuerdo a los roles sociales permite explicar las estructuras normativas que se van dando en el interior del campo organizacional, las cuales contemplan los valores reconocidos por los miembros de la red (Degenne y Forsé, 1999). Es decir, las semejanzas estructurales dentro de la red permiten prever que cuando los actores que conforman estos grupos se enfrentan a situaciones ambiguas, van a apoyarse en orientaciones normativas a través de la comparación de sus actitudes con las asumidas por los restantes miembros del grupo, que son semejantes a él o bien actores de la red que tengan la misma posición social, con roles sociales semejantes (Marsden y Friedkin, 1994; Borgatti y Everett, 1992). De esta manera, se da lugar a la creación de patrones de relacionamiento (Pattison, 1994).

En el estudio realizado, es posible identificar diez actores (PROVEED36, INTERM1, INTERM8, INTERM12, FRIG5, FRIG7, FRIG10, PROD66, PROD30, ABAST3) que mantienen posiciones que permiten el flujo de información y conocimiento, de las cuales cuatro (PROVEED 36, ABAST3, FRIG5, PROD66) de ellos mantienen una alta participación en los *cliques* analizados. Estas posiciones permiten indicar de manera general que son estas organizaciones las que influyen y contribuyen activamente en la construcción, diseminación, definición y redefinición de estructuras institucionales regulativas, normativas y cognitivas, así como también generan influencia en el establecimiento de patrones de

acciones similares, dando lugar a procesos de isomorfismo coercitivo, normativo y mimético.

CAPÍTULO VI

CONSIDERACIONES FINALES

Con la obtención de la Maestría en Economía Agraria y Administración Rural y a partir de cumplir con uno de los objetivos planteados en ella de seguir trabajando en futuras investigaciones en referencia a la problemática ganadera en la Argentina, enfocada especialmente en la zona de influencia de nuestra universidad, es que he tratado de hacer un humilde aporte al sector bajo estudio.

Se plantea como objetivo central de esta investigación la realización de un mapeo del campo organizacional de la cadena ganadera bovina del SO bonaerense, de manera de identificar actores claves, analizar la dinámica de los vínculos y los mecanismos de gobernanza que surgen a lo largo del sector e identificar aspectos normativos, culturales o cognitivos que condicionan el comportamiento de los agentes. Al confrontar aspectos teóricos con la realidad de la cadena productiva de la ganadería bovina, representada por la región bajo estudio, se busca brindar una contribución para mejorar la competitividad de los actores. Asimismo, el propósito de la investigación es complementar los abordajes tradicionalmente utilizados en el estudio de los agronegocios desde el campo de la administración, que en general se aplican de manera independiente.

En la actualidad el consumidor es un actor clave en el desarrollo competitivo del sector, quien presenta una exigencia creciente en aspectos vinculados a la información asociada a la ruta del producto a lo largo de toda la cadena (seguridad alimentaria), certificación de calidad, nuevas presentaciones del producto, precio, uniformidad o normalización, tradición, bienestar animal, respeto por el medio ambiente, entre otros (Dutra de Barcellos y Fidelle Durán, 2015). Estas exigencias por parte del mercado demandan una cadena más organizada y coordinada lo que pone de manifiesto una inminente necesidad de reconversión del negocio ganadero tanto a nivel nacional como regional. Es decir se requiere de estrategias de negocio que tiendan a coordinar a los actores involucrados, por medio de acciones conjuntas que permitan disminuir las situaciones de conflicto y producir resultados que brinden ganancias colectivas. En este sentido deben potenciarse el desarrollo de alianzas entre los actores de la cadena, con poca frecuencia en la actualidad, por medio de instituciones intermedias, de modo de agregar valor al producto a través de la estandarización o fijación de patrones en los procesos productivos (con poco desarrollo

en la actualidad), lo que en última instancia se traduciría en un incremento en la rentabilidad de las empresas. Relaciones que mantengan posturas cooperativas, con el objetivo de obtener productos valorizados por cada uno de los agentes, que emiten señales tanto en sentido ascendente como descendente a lo largo de toda la cadena.

El estudio presenta una Cadena Global de Valor de la carne que traccionada de manera creciente por el consumo en la cual es posible observar acciones de los países oferentes de este tipo de producto que buscan mejorar la competitividad del agronegocio, tanto en el mercado doméstico como en el internacional. Considerando particularmente a los países estudiados existen acciones que podrían servir de ejemplo para nuestro país y en especial para regiones ganadera como la analizada. En la República Federativa de Brasil, se identifican programas de *marketing* dirigidos al mercado minorista, como por ejemplo el desarrollo de etiquetas privadas, Zaffari, Pan de Azúcar, entre otros; a la industria responsable del empaquetado, como es el desarrollo de la Marca Friboi por JBS o bien acciones llevadas adelante por Asociaciones de Criadores (Angus y Hereford). Si bien a nivel nacional no es posible identificar una institución que centralice la comercialización de carne en forma de res, existen programas de promoción de la carne vacuna del país, como es el ejemplo del *Programa Beef Certified Hereford* y el *Certifield Angus Beef (ABA)*. En el caso de la República Oriental del Uruguay se observa que en los últimos años el país ha llevado a cabo acciones vinculadas al envasado y etiquetado que lo acercan al consumidor final desde el propio país, a través de acciones de *marketing* como es el *Programa de Carne Natural Certificada de Uruguay (PCNCU)*, en el cual se garantiza el seguimiento de un protocolo que cubre tanto a la fase productiva como industrial. En los Estados Unidos existen programas que nuclean productores ganaderos y asociaciones del sector, con el objetivo de realizar actividades conjuntamente con los consumidores finales, en los puntos de ventas, así como también brindarles información y presentarles recetas, como es el ejemplo del *Beef – It's what's for dinner*. En lo que respecta a la República Argentina las acciones tendientes a promocionar el consumo carne bovina se asocian en mayor medida al mercado internacional, por ejemplo a través del Instituto de la Promoción de la Carne Vacuna Argentina en ferias internacionales de alimentos, así como también por medio de la Asociación Argentina de Angus quien busca a través del *Programa Argentine Angus Beef* certificar los atributos valorados por el consumidor de este tipo de carne (Dutra de Barcellos y Fidelle Durán, 2015). Del *Benchmark* resulta que nuestro país aún tiene mucho trabajo por realizar resultando necesarias políticas públicas orientadas a recuperar o ganar

mercados externos y fomentar el desarrollo de la actividad de manera eficiente. Y por otro se requiere el impulso de estrategias que valoricen las ventajas competitivas de nuestro país en este tipo de actividad, entre las que pueden enumerarse, el nivel de genética, la producción extensiva a campo (logrando carnes más saludables, cada vez más valoradas por el mercado), la tradición y reputación lograda a través de los años, el potencial para el crecimiento de la producción, el procesamiento y la distribución, el grado de profesionalización a lo largo de toda la cadena, entre otros.

Si bien es posible identificar en todos los países, en algunos en mayor medida que en otros, acciones a nivel de asociaciones u organismos pertenecientes al estado vinculadas a mejorar la competitividad del agronegocio existen empresas que operan simultáneamente en dichos países las cuales mantienen el mismo objetivo a través de estrategias que buscan asociar calidad de marca y producto, logrando la fidelidad del cliente. Estas organizaciones desarrollan modelos de negocios con alcance global a través de una robusta red de distribución que atiende a clientes finales por medio de una oferta diversificada de proteínas. Han alcanzado economías de escala y alcance, controlando el abastecimiento de materias primas y diversificando los mercados, a través de la realización de alianzas estratégicas entre empresas, así como también fusiones y adquisiciones de organizaciones ya establecidas. Estas experiencias se presentan como una oportunidad para los miembros de la cadena, nacional y regional, en varios sentidos por un lado modelos de negocios que exitosos que pueden ser adoptados, y por otro como una alternativa de alianza a empresas con cierta experiencia, desarrollo y acceso a otros nichos de mercado.

Los resultados empíricos del mapeo del campo organizacional de la ganadería bovina en el SO bonaerense pone de manifiesto su complejidad, ante la diversidad de actores involucrados y el tipo de relaciones que los mismos desarrollan. Se observa un predominio de agentes y vínculos ligados al control del cumplimiento de normas comerciales, fiscales y sanitarias, en especial en el ámbito del eslabón primario y de procesamiento, así como la injerencia de otros agentes asociados a actividades de investigación y difusión tecnológica. No obstante, ello no se ha redundado en un mayor valor agregado de la producción regional, atendiendo el desaprovechamiento de la capacidad instalada de faena.

El estudio del campo organizacional desde un enfoque más amplio que el de cadena agroalimentaria ha permitido valorar su ambiente institucional. Los resultados hallados revelan la existencia de una pluralidad de actores secundarios que cumplen funciones de

apoyo a las diferentes etapas de creación de valor, lo cual genera condiciones favorables para alcanzar un desarrollo sustentable regional. Esta situación cobra mayor relevancia si se contemplan los resultados obtenidos en el análisis de la concentración económica de los dos primeros eslabones de la cadena. La atomización en el eslabón primario le confiere un bajo poder de negociación a las pequeñas y medianas empresas frente a una industria regional concentrada, lo cual limita sus posibilidades de lograr mayor renta, en particular si se observa una tendencia a las contrataciones directas. Por otra parte, las salidas de hacienda para su procesamiento fuera de la región conllevan mayores costos de comercialización.

Asimismo, el mapeo de la cadena evidencia variados canales institucionales, los cuales fueron verificados en una etapa posterior de la investigación cuando se desarrolló el estudio del campo organizacional a través del análisis de las redes sociales. Este estudio no solo permitió identificar los principales canales, sino que también brindó conocimientos sobre los actores centrales, la frecuencia de los vínculos y las acciones conjuntas entre los actores, entre otros resultados derivados de las mediciones que brindan los programas UCINET y Pajek. La cohesión y centralidad asociadas al análisis de la estructura de la red demuestran que existe una baja densidad, lo que indica la posibilidad de aumentar el número de lazos entre los actores de modo de mejorar el flujo de información y conocimiento entre ellos. En este sentido, se entiende que la compactación existente en la red y la estabilidad en los vínculos favorecerían una rápida difusión si ese flujo se mejorara. Al pretender identificar los actores centrales, se infiere que estos se encuentran del eslabón de procesamiento hacia atrás en la cadena; principalmente son responsables de las acciones de intermediación, industrialización y prestación de servicios. Asimismo, es posible concluir que la información la emiten un conjunto importante de actores, que un número reducido la recibe y que un único actor es capaz de darle circulación (emite y recibe). Es decir, estos últimos agentes ejercen un importante papel en la intermediación de las informaciones que fluyen a lo largo de toda la red. Así, mantienen un mayor poder potencial sobre los restantes actores de la red en lo que respecta a la información que circula y al trayecto que esta puede recorrer.

Se procedió luego a la identificación de los actores del campo que actúan de manera más activa en los procesos de definición, construcción y redefinición de patrones que constituyen las estructuras institucionales. Se analizó la naturaleza de las presiones institucionales que operan a lo largo de la cadena, la fuente de las que provienen y la importancia que

mantienen en el desarrollo del agronegocio. En este sentido, es posible indicar que las presiones que mayormente sufren los actores del campo tienen un origen coercitivo y normativo. Las primeras se generan principalmente por demandas de mercados de alta calidad tanto internos como externos. Podría decirse que surgen de la dependencia de acceder a recursos críticos, vinculados principalmente a mercados consumidores y en menor medida a factores productivos. Las segundas se dan fundamentalmente a causa de la acción tanto de asesores profesionales como de organizaciones no gubernamentales, organismos públicos de investigación y extensión. Finalmente, sobre las presiones miméticas puede indicarse que estas se dan con menos frecuencia que las anteriores, tal vez porque existe una idiosincrasia en la cadena que no incentiva a la internalización de ciertas prácticas o que estas prácticas están contenidas en los orígenes restantes.

Se entiende que la estructura de gobernanza que domina determinada cadena global de valor es el resultado óptimo del alineamiento de las características de las transacciones que se realizan a lo largo de ella, de los supuestos del comportamiento de sus agentes y del ambiente institucional, este último ejerciendo una influencia directa (Williamson, 1981). Al momento de analizar cada uno de los atributos que permiten describir o identificar qué mecanismos de gobernanza y grado de coordinación existen a lo largo de la cadena de valor de la carne en el SO bonaerense, es posible inferir que la modalidad vía el mercado es la que mejor se ajusta, principalmente cuando el producto que se comercializa toma el modo más cercano a un *commodity*. Asimismo, de persistir la tendencia del mercado internacional sobre la demanda de productos con mayor calidad y el interés de nuestro país de lograr un mayor escalamiento a lo largo de la cadena global de la carne, se espera que sea posible que los productos provenientes del agronegocio de la carne bovina presenten una mayor diferenciación. De esta manera, podrá dejar de ser una cadena gobernada por el mercado para tornarse modular o incluso relacional dependiendo de las especificidad de los productos y los vínculos entre los actores. En este sentido, es interesante señalar que este tipo de gobernanza podría darse tanto en el ámbito local como en las relaciones con los mercados externos.

Sobre la complementariedad de los abordajes de las cadenas globales de valor y la teoría institucional fue posible verificar que el ambiente institucional genera una influencia directa en las acciones y estrategias de los actores de la cadena, situación que se corresponde con lo que afirman los autores Farina, Azevedo y Saes (1997) relacionado con que el ambiente institucional ofrece un conjunto esencial de reglas que condicionan la

manifestación y elección de formas organizacionales que componen la estructura de gobernanza. El estudio del contexto institucional indica que las condiciones y políticas del ambiente local, nacional e internacional ejercen una dinámica sobre la cadena de la carne, así como también las condiciones económicas y el contexto social influyen directamente en la disponibilidad o no de determinados recursos claves necesarios para desarrollar las innumerables actividades que se dan a lo largo de la misma. Estas cuestiones se relacionan directamente con la manera en la cual la cadena es controlada y coordinada (gobernanza), ya que el modo en que esta se encuentra gobernada define cómo los recursos claves (humanos, materiales y financieros) son asignados y fluyen a lo largo de la cadena.

En cuanto a la complementariedad de los abordajes enunciados en el párrafo precedente, el ARS correspondiente al campo organizacional bajo estudio es un primer paso en el análisis de las relaciones, el cual, a través de las propiedades estructurales de la red, da cuenta de la forma en que las posiciones dentro de la ella generan cierta influencia en los miembros que la conforman, pudiendo a partir de esas posiciones inferir en el modo en que los mecanismos institucionales se canalizan. Así, también, es posible contribuir al entendimiento de cuáles grupos de actores intervienen en la definición o redefinición de las estructuras institucionales. El estudio de centralidad realizado denota la importancia de algunos actores en la construcción de estructuras institucionales dentro del campo. Se observa que aquellas redes que tienen un núcleo central de organizaciones, que dominan el flujo de recursos, encuentran un condicionante sobre la manera en que se estructuran, afectándose directamente su coordinación e integración.

Se entiende que los canales institucionales identificados podrían ser el hilo conductor de la implementación de políticas de incentivos especializadas. Esas acciones podrían asociarse a controlar las reglas de competencia, generar un marco normativo que no ocasione distorsiones en la producción, comercialización y el flujo de inversiones. Así como también buscar mejorar las medidas de eficiencia a lo largo de la cadena, la calidad institucional, el acceso comercial y sanitario a los mercados, las condiciones laborales y la capacitación del personal, entre otras cuestiones (Asociación Argentina de Angus *et.al.*, 2015). Los objetivos de estas medidas deben ser uniformes para producir de manera articulada dentro del agronegocio bovino con valor agregado regional. De implementarse políticas estables que estimulen el desarrollo de acciones competitivas conjuntas, se propiciarían mayores acuerdos entre los actores, expresos o tácitos, que permitirían la maximización conjunta de beneficios y la disminución de probabilidad de incumplimiento.

En este sentido, la presente investigación podría contribuir por un lado al proceso de innovación planteado por los autores Sábato y Botana (1993), dado que los resultados alcanzados ponen de manifiesto la necesidad de formular políticas y movilizar recursos por parte del Estado, por un lado, hacia la estructura productiva correspondiente al agronegocio bajo estudio y, por otro, hacia la infraestructura científico-tecnológico. De este modo, se podrá desarrollar un complejo de carnes más competitivo y dinámico, capaz de percibir y aprovechar las oportunidades que le presenta el mercado, dado su relevante rol en la economía nacional, las cuales contemplen particularmente las diferencias propias de regiones marginales, como es el SO bonaerense. De esta manera, se entiende que el fortalecimiento del triángulo científico-tecnológico, inicialmente en el ámbito sectorial (a nivel de agronegocio), permitiría un desarrollo de modelos más eficaces y realistas, que luego pueden ser aplicados en el ámbito regional y nacional. Por otro lado, genera un aporte al campo académico-científico a través de la propuesta de una estructura conceptual o *Framework* de enfoques teóricos encuadrados en el campo de la administración (Campo Organizacional, Teoría Institucional, Análisis de Redes Sociales y Cadenas Globales de Valor), de modo de analizar la coordinación y gobernanza de la cadena de la carne bovina argentina, resultando útil para la gestión del agronegocio en lo que concierne a la toma de decisiones.

Se cree que la estructura conceptual propuesta, a partir de la definición de una unidad de análisis basada en el concepto de campo organizacional, contribuiría a la realización de estudios vinculados a modelos interempresariales e interinstitucionales, entendiendo que los enfoques presentes en la teoría de redes y el concepto de cadenas globales de valor permitirían dar una explicación a los roles de los actores, los vínculos entre ellos y la modalidad en la cual el campo organizacional bajo estudio se podría estructurar. Asimismo, se considera que la teoría institucional permitiría dar cuenta de la influencia del contexto sobre las organizaciones que conforman la unidad de análisis y las estrategias que estas adoptarían para adaptarse a los cambios.

El *Framework* propuesto brindaría en una primera instancia un esbozo teórico sobre la posibilidad de complementariedad de los abordajes teóricos citados, lo que podría conducir a cierta originalidad en el análisis del problema bajo estudio. Lo cual se refuerza a través de su aplicación en el estudio particular de la cadena de la carne bovina del SO de la provincia de Buenos Aires. Logrando explicar el problema de investigación de manera holística, a través de un efecto de sinergia entre los abordajes teóricos utilizados.

Se citan como principales limitaciones de este estudio las relacionadas con la falta de información histórica para analizar índices de concentración a lo largo de toda la cadena. También, se carece de información estadística sobre la situación ganadera tanto regional como nacional, que permitiría enriquecer el análisis en cuanto a su evolución en los últimos años. De esta manera, esta investigación no pretende realizar generalizaciones explicativas sobre el fenómeno estudiado. Por el contrario, a través de la aplicación de métodos cualitativos y la herramienta cuantitativa del análisis de redes sociales, se buscó obtener una primera apreciación de los actores, los vínculos, las presiones institucionales, las estructuras de gobernanza y los mecanismos de coordinación que caracterizan el campo organizacional bajo estudio.

A partir de este trabajo, pueden surgir futuras investigaciones, a saber: el análisis de cómo responden a las demandas institucionales los actores de la cadena ganadera; el estudio en detalle de la composición de cada pilar de la teoría institucional para el agronegocio bajo estudio; la expansión del estudio a otros sectores con relevancia en la economía nacional, regional e internacional; profundización del análisis de redes de manera de desarrollar la metodología con mayor detalle.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Argentina de Angus, Asociación Argentina Criadores de Braford, Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola, Asociación Argentina Criadores de Hereford, Asociación Argentina de Brangus, Asociación de Productores Exportadores Argentinos, et.al. (2015). Políticas públicas para que el sector carnes vacunas exprese todo su potencial Manuscrito no publicado. Disponible en <http://www.cacg.org.ar/comercio25/html/507928Propuesta%20Cadena%20de%20Valor%202015.pdf>.
- Bain, J. S. (1963). *Organización Industrial*. Barcelona.
- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. *Edições 70*, pp. 229.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Batalha, M. (2001). *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas.
- Batalha, M. (1997). Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: Batalha, M. (organizador), *Gestão Agroindustrial*, (vol. 1, 23-48). São Paulo: Atlas.
- Bell, G. (2005). "Clusters, networks, and firm innovativeness". *Strategic Management Journal*, 26, pp. 287-295.
- Bisang, R. y Sztulwark, S. (2009). Rentas económicas e inserción en cadenas globales de valor. El caso de la agro-industria argentina. En: *Redes globales de producción, rentas económicas y estrategias de desarrollo. El papel de América Latina*. México: UNAM.
- Bisang, R., Santangelo, F., Anlló, G. y Campi, M. (2007). *Mecanismos de formación de precios en los principales subcircuitos de la carne de Ganados y Carnes en la Argentina*. Buenos Aires: Oficina de la CEPAL, Instituto de la Promoción de la Carne Vacuna Argentina.
- Bisang, R., Anllo, G., Campi, M. y Albornoz, I. (2009). Cadenas de Valor en la Agroindustria. En: Kosacoff, E. y Mercado, R. *La Argentina ante la nueva internacionalización de la producción, producción: crisis y oportunidades* (pp. 217-276). Buenos Aires: Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL / Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD.

- Bonacich, P. (1972). "A Technique for Analyzing Overlapping Memberships." En: Costner, H. (Ed.) *Sociological Methodology*. San Francisco: Jossey-Bass. Pp. 176-85
- Cabus, P. y Vanhaverbeke, W. (2006). "The territoriality of the network economy and urban networks: evidence from flanders". *Entrepreneurship & Regional Development*, 18, 25-53.
- Carvalho, C. y Vieira, M. (2003). Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. En: Carvalho, C. y Vieira, M. *Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional* (pp. 23-40). Recife: Editora UFPE.
- Casanova, M. (2002). Comercialización de soja y sus sub-productos: concentración de las compras en el mercado FAS e integración vertical. En: *Lecturas 5*. Ediciones Departamento de Capacitación Bolsa de Comercio de Rosario. Rosario, pp. 13-42.
- Chidiak, M. y Murmis, M. R. (2003). Estudio 1.E.G.33.4 Competitividad Sistémica. Componente: "Gestión Ambiental en la Agroindustria, competitividad y sustentabilidad". Buenos Aires: Oficina de la CEPAL-ONU, a solicitud de la secretaria de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación.
- Cervo, A., Bervian, P. y Silva, R. (2007). *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Coloma, G. (2002). *Apuntes de organización industrial* (parte I). Universidad del CEMA. Buenos Aires.
- CREEBBA (2011). Valor agregado en el comercio minorista de carne. *Indicadores de actividad Económica*, (116).
- De Batista, M. (2012). *Análisis del eslabón primario de la cadena ganadera en el Sudoeste Bonaerense desde una óptica sistémica y multidisciplinaria*. Tesis para obtener el título de maestría en Economía Agraria y Administración rural. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur.
- De Batista, M., Dutra de Barcellos, M. y Durán, R. (2013). Inserción de las cadenas productivas de la carne bovina de Brasil y Argentina en la cadena global de valor. 7^{ème} Colloque IFBAE, Tours, Francia.

- De Batista, M., Durán, R. y Scoponi, L. (2012). Cadena ganadera bovina en el Sudoeste bonaerense: Estudio descriptivo. *Revista en Agronegocio e Meio Ambiente (RAMA)*, 5 (3), 509-532.
- De Batista, M.; Durán, R.; Gzain, M.; Lageyre, E.; Nori, M.; Pacheco Dias, M.; Pesce, G.; Piñeiro, V.; Schmidt, A. y Scoponi, L. (2016). *Universidad y Agronegocios. Vínculos para la innovación y el desarrollo territorial. Estudio comparado entre la Argentina y Brasil sobre la ganadería bovina de carne*. Bahía Blanca: Editorial de la Universidad Nacional del Sur. Ediuns.
- De las Carreras, A. (2003). Ganados y carnes vacunas. En: Reca, D., Lema, D. y Flood, C. *El crecimiento de la agricultura argentina. Medio siglo de logros y desafíos* (pp. 29-65). Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Dicken, P. (2003). *Global shift: transforming the world economy*. Nueva York: Guilford Press.
- DiMaggio, P. (1986). Structural Analysis of organizational Field: a blockmodel approach. En Staw, B. y Cummings, L (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: Jai Press.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (2005). A Gaiola de Ferro Revisada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administracao de empresas – RAE*, v. 45, n. 2, pp. 74-89.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. En Powell, W. y DiMaggio, P. (Eds.). *The New Institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 4 (2), 147-160.
- Dos Santos, M. (2009). *O quadro institucional do biodiesel e sus implicações nas cadeias do suprimento: um estudo de casos múltiplos no Estado de Rio Grande do Sul*. Tesis para obtener el título de maestría en Administración. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Dryzec, J. (1996). The informal logic of institutional design. En Goodin, R. (Ed.) *The Theory of institutional design*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Dutra de Barcellos, M. (2002). *Proceso decisorio de compra de la carne bovina en la ciudad de Puerto Alegre*. Tesis para obtener el título de maestría en Administración. Puerto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Dutra de Barcellos, M. (2007). *“Beef Lovers” Un estudio intercultural sobre el comportamiento del consumo de carne bovina*. Tesis para obtener el título Doctorado en Agronegocios. Puerto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Dutra de Barcellos, M. y Fidelle Durán, G. (2015). Marketing en la cadena de la carne bovina: conceptos fundamentales. *Revista Consultor Agropecuario*, Año III. Nº 17, pp. 77- 85.
- Farina, E. y Zylbersztajn, D. (2003). “Economics of Networks and Partners of Competition un Food and Agribusiness”. Facultad de Economía, Administración y Contabilidad, Documento de Trabajo Nº 03/027, Departamento de Administración, Universidad de San Pablo.
- Farina, E., Azevedo, P. y Saes, M. (1997). *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Ed. Singular.
- Fernandez Alles, M. y Valles Cabrera, R. (2006). Reconciling institutional theory with organizational theories: How neoinstitucionalims resolves five paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, v. 19, n. 4, pp. 503-5017.
- Freeman, L. (1979). “Centrality in social networks: Conceptual clarification”. *Social Networks*, 1, pp. 215-239.
- Freiría, (2014). Información Macroeconómica. En Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. *Anuario Estadístico Agropecuario 2014*. (pp. 20-21). República Oriental del Uruguay.
- Fonseca, V. (2003). A abordagem institucional no estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. En Viera, M., Carvalho, A. (Org.). *Organizações, Instituições e Poder no Brasil*. Rios de Janeiro: Editora FGV, cap. 2, pp. 47-66.
- Forest, M. (2014). *Governança e coordenação na cadeia produtiva da carne bovina: o caso da holding msx group*. Tesis para obtener el título de maestría en Agronegocios. Universidade Federal da Grande Dourados – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia. Dourados.

- Galves, A. (2006). Influencia climática en el Sudoeste Bonaerense y Sudeste de la Pampa. *Revista Acaecer*, 31 (360), pp. 18-23.
- Gallacher, M. (2010). Cambios en la asignación de recursos entre agricultura y ganadería. En: Reca, D.; Lema, D. y Flood, C. *El crecimiento de la agricultura argentina. Medio siglo de logros y desafíos*. (pp. 191-205). Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Garzón, J. M. y Torre, N. (2011). Una Argentina competitiva, productiva y federal. Cadena de la carne bovina. Documento de trabajo Año 17, edición 104, 20-07-2011, IERAL de Fundación Mediterránea.
- Gereffi, G. (1994). The Organisation of Buyer-driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks, en G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, CT: Praeger. (pp. 95–122).
- Gereffi, G. (1996). “Global Commodity Chains: New Forms of Coordination and Control Among Nations and Firms in International Industries”, *Competition and Change*, v. 1, n. 4.
- Gereffi, G., Humphrey, J. y Sturgeon, T. (2005). “The governance of global value chains”. *Review of International Political Economy*, v. 12, n. 1.
- Gil, A. (1994). *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas S.A.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas S.A.
- Giuliani, E., Pietrobelli, C. y Rabellotti, R. (2005). “Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American Clusters”. *World Development*, v.33, pp. 549-573.
- González Campo, C. (2009). “Interacción teórica para la caracterización de redes empresariales”. *Innovar Journal. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* (20) 37: 117-132.
- Gorga, L. y M. Mondelli. 2014. “¿La carne uruguaya ha escalado en las cadenas globales de alto valor?”. *Anuario OPYPA 2014*, pp. 617- 636.
- Goulart, S., Vierira, M. y Carvalho, C. (2005). *Universidade e Desenvolvimento: uma abordagem institucional*. Porto Alegre: Sangra- luzzatto.
- Jarillo, J. (1988). “On strategic networks”. *Strategic Management Journal*, 9(1), pp. 31-41.
- Hanneman, R. (2001). *Introducción a los métodos de análisis de redes sociales*. Disponible en: <http://revista-redes.rediris.es/webredes/text.htm>. [Consultado el 18 de Mayo de 2016].

- Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: The McGraw-Hill.
- Herrera, M. y Ortega, G. (2003). La concentración Industrial en Colombia: Determinantes de la movilidad empresarial. *En semestre económico N° 12*.
- Heugens, P. y Lander, M. (2007). "Testing the Strength of the Iron Cage: A Meta-Analysis of Neo-Institutional". Rotterdam: Report Serie Research in Management. ERIM. ERS-2007-007-ORG.
- Human, s. & Provan, k. (2000). "Legitimacy building in the evolution of small-firm networks: a comparative study of success and demise". *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 327-365.
- Iglesias, D. (2001). "Competitividad de las PyMes agroalimentarias: el papel de la articulación entre los componentes del sistema agroalimentario". *CODES Cuaderno Técnico IICA* (20), 40.
- Iglesias, D. y Ghezan, G. (2010). Análisis de la Cadena de la Carne Bovina en Argentina. *Estudios Socioeconómicos de los Sistemas Agroalimentarios y Agroindustriales N° 5*, INTA.
- INAC. (2017). Uruguay, país ganadero. 18-02-2017, de INAC Sitio web: <http://www.inac.gub.uy/innovaportal/v/3104/1/innova.net/uruguay-pais-ganadero>.
- Instituto de la Promoción de la Carne Vacuna Argentina (2008). Caracterización del Mercado Argentino de Carnes. 122º Exposición de Ganadería, Agricultura e Industria Internacional. Recuperado de: <http://www.ipcva.com.ar/files/edm042005.pdf>.
- Instituto de la Promoción de la Carne Vacuna Argentina (2008). Mercado de la Carne Vacuna en Argentina. Recuperado de: <http://www.carneargentina.org.ar/vertodos.php?id=65>.
- Kaplinsky, R. (2000), "Globalization and Unequalization: what can be learned from value chain analysis", *The Journal of Development Studies*, Vol. 37, N° 2.
- Kaplinsky, R. y Morris, M. (2000), "A handbook for value chain research". Documento preparado para el IDRC.
- Laumann, E., Marsden, P. y Prensky, D. (1983). "The Boundery Speccification Problem in Network Analysis". En Burt, Mibor (Eds.). *Applied Network Analysis*, Beverly Hills, California: Sage Publications.

- Leblebici, H., Salancik, G., Copay, A. y King, T. (1991) Institutional Change and the transformation of interorganizational fields: a history of U.S. radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), pp. 333-363.
- Llamas Sánchez, R. (2005). "Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los ayuntamientos españoles". Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Dpto.de Organización de Empresas. Univ.de Granada, Ed. Universidad de Granada. España.
- Machado-Da-Silva, C. y Coser, C. (2006). Rede de Relações Interorganizacionais no Campo Organizacional de Videira-SC. *Revista de administração Contemporânea*, 10, (4), pp. 09-45.
- Machado-Da-Silva, C. y Fonseca, V. (1996). Competitividade Organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Organizações e Sociedade*, 4 (7), pp. 97-114.
- Machado-Da-Silva, C., Guarido Filho, E. y Rossoni, L. (2010). Organizational fields and the structuration perspective: analytical possibilities. *Revista de Administração Contemporânea*, 14 (SPE), pp. 109-14.
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83 (2), pp. 340-363.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1986): Organizations: New Concepts for New Forms, *California Management Review*, 28, pp. 62-73.
- Morrissey *et al.* (1994). "Local mental health authorities and service system change: evidence from the Robert Wood Johnson Foundation Program on Chronic mental illness". *Milbank Quarterly*, 72 (1), pp. 49-80.
- Morvan, Y. (1985), "Filiere de Production in Fondaments d'economie industrielle". *Económica*, 199-321.
- North, D. (1991). "Institutions". *Journal of Economics Perspectives*, v. 5, n. 1, pp. 97-112.
- Ocazur (2012, Abril 25). Aumentan las exportaciones y el consumo de carne bovina en Brasil. *Campo Líder. El campo que crece*.
- Oliver, C. (1991). Strategis responses to institutional processes. *Academy of management Review*, 16 (19), pp. 145-179.
- Oliver, M. (1998). ¿Una sociología de la discapacidad o una sociología discapacitada? En L. Barton (Ed.), *Discapacidad y sociedad* (pp. 34-58). Madrid: Morata/Fundación Paideia.

- Pache, F. y Santos, F. (2010). When Worlds Collide: The internal dynamics or organizational responses. *Academy of Management Review*, 35 (3), pp. 455-476.
- Pascuale, A. y Quagliani, A. (2005). La medida del grado de concentración de vendedores y compradores en un mercado agropecuario. *Rev. de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Agrarias Universidad Nacional de Rosario VII* (5), pp.15-24.
- Pereyra, A. y Triunfo, P. (1999). Oligopolio. Universidad de la República. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Microeconomía Avanzada. Notas docentes. Montevideo.
- Ponce, M. (2013). Perspectivas Nacional y Mundial. Mercado de Carne Bovina. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.cl/wp-content/uploads/2013/11/Perspectivas-del-mercado-de-la-carne-bovina1.pdf>
- Ponti, D. (2011). *Canales de comercialización de carne vacuna*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca.
- Powell, W., White, D., Koput, K. y Owen Smith, J. (2005). "Network dynamics and field evolution: the growth of interorganizational collaboration in the life sciences". *American Journal of Sociology*, 110 (4), pp. 1132-1206.
- Provan, K. y Milward, B. (1995). "Preliminary theory of network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems". *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 1-33.
- Provan, K., Fish, A. y Sydow, J. (2007). "Interorganizational networks at the network level: a Review of the empirical literature on Whole networks". *Journal of Management*, 33 (3), pp. 479-516.
- Rearte, D. (2011). Situación actual y perspectivas de la ganadería argentina, un enfoque regional. *Asociación Latinoamericana de Producción Animal*, 19 (3-4), pp. 1-4.
- Reca, L., Lema, D. y Flood, C. (2010). Introducción. En: Reca, D.; Lema, D. y Flood, C. *El crecimiento de la agricultura argentina. Medio siglo de logros y desafíos* (pp. 21-22). Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Ring, P. y Van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19 (1), pp. 90-118.
- Rojas, P. y Sepúlveda, S. (1999). "¿Qué es la competitividad?". *Serie Cuadernos Técnicos IICA* (9): 10-15.

- Sábato, J. y Botana, N. (1993). "La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina". *Arbor*, 146 (575), pp. 21-43.
- Scott, W. (2012). Embedding the Examination of Multilevel Factors in an Organization Field Context. *Journal of the National Cancer Institute Monographs* Oxford University Press, 44, pp 32-33.
- Scott, W. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scott, W. (2000). *Social network analysis: a handbook*. Segunda Edición. London: Sage Publications.
- Scott, W. (1995). *Institutions and Organizations*. London: Sage Publications.
- Sydow, J. y Windeler, A. (1998). "Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and network effectiveness". *Organization Science*, 9 (3), pp. 265-284.
- Thornton, P. H. y Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. En: Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. y Suddaby, R. (Eds.). *The sage handbook of organizational institutionalism*. London: Sage.
- USDA. United States Department of Agriculture. **Livestock and poultry: world markets and trade**. Washington, D. C. Foreign Agricultural Service. Nov. 2014. Disponible em: <http://www.fas.usda.gov/psdonline/circulars/livestock_poultry.pdf>. Acceso em: Mar. 2014.
- Westphal, J., Gulati, R. y Shortell, S. (1997). "Customization or conformity? an institutional and network perspective on the content and consequences of tQm adoption". *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 366-394.
- Williamson, O. (1993). *Transaction cost economics*. California: Berkeley, 1993.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalisms: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. (1981). "The Economics of Organization: the transaction Costs Approach". *The American Journal of Sociology*, v 83, n. 3, pp. 548-577.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

Zilbersztajn, D. (2000). “Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial”. In: *Zilbersztajn, D. & Neves, M. F., Economia e Gestão dos negócios agroindustriais, Pioneira: São Paulo*. pp. 1 – 21.

Zilberstajn, D. y Nogueira, A. (2002). Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. *Economia e Sociedade*, v. 12, n. 2, pp. 329-49.

ANEXOS

Anexo 1: Actores considerados para el análisis de la estructura de la red y la manera en que estos fueron denominados para poder llevar adelante el estudio de la misma.

Actores	Siglas	Atributos
<u>INSTITUTOS</u>		
Instituto para el Desarrollo Educativo y Socioeconómico Regional	INDESER	AT_Apoyo
Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina	IPCVA	AT_Apoyo
Instituto Argentino de Normalización y Certificación	IRAM	AT_Apoyo
<u>ASOCIACIONES</u>		
Asociación Argentina de productores exportadores de carne	AAPEC	Asoc_Comercio
Asociación Argentina de Angus	AAA	Asoc_Apoyo
Asociación Argentina de Criadores Hereford	AACH	Asoc_Prod
Asociación de Ganaderos y Agricultores Bahía Blanca	AGA	Asoc_Prod
Asociación de Productores Agropecuarios de Arroyo Corto	APAAC	Asoc_Prod
Asociación Rural del Partido de Saavedra	ARS	Asoc_Prod
Asociación Agricultores y Ganaderos del SUDOESTE de la Provincia de Bs As	AAGS	Asoc_Prod
Asociación Rural de Torquinst	ART	Asoc_Prod
Asociación de productores de Pigüé	APP	Asoc_Prod
Asociación de productores de Coronel Pringles	APCP	Asoc_Prod
Asociación de productores de Coronel Suárez	APCS	Asoc_Prod
Asociación de Ganaderos de Villa Iris y su zona	AGVI	Asoc_Prod
Asociación de Frigoríficos e Industriales de la Carne	AFIC	Asoc_Ind
Asociación Supermercados Unidos	ASU	Asoc_Comercio
Asociación para la Prevención del Síndrome Urémico	APRESUH	Asoc_Apoyo
Asociación de Cooperativas Argentinas	ACA	Asoc_Apoyo
Asociación Argentina de Bienestar Animal	AABA	Asoc_Apoyo
Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confiterías y afines de Bahía Blanca	AHRBC	Asoc_HORECA
Asociación Empleados de Comercio	AEC	Asoc_Comercio
Asociación de Productores Rurales de Villarino Sur	APROVIS	Asoc_Prod
<u>ASAMBLEAS</u>		
Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios	APYME	Asoc_Ind
<u>SOCIEDADES</u>		
Sociedad Rural Argentina	SRA	Asoc_Apoyo

Sociedad Rural de Bahía Blanca	SRBB	Asoc_Apoyo
Sociedad Rural de Adolfo Alsina	SRAA	Asoc_Apoyo
Sociedad Rural de Coronel Dorrego	SRCD	Asoc_Apoyo
Sociedad Rural de Coronel Suarez	SRCS	Asoc_Apoyo
Sociedad Rural de Cnel. Pringles	SRCP	Asoc_Apoyo
Sociedad Rural de Pigüé	SRP	Asoc_Apoyo
Sociedad Rural de Guamini	SRG	Asoc_Apoyo
Sociedad Rural de Villarino	SRV	Asoc_Apoyo
Sociedad Rural de Mayor Buratovich	SRMB	Asoc_Apoyo
<u>CAMARAS</u>		
Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal	CAENA	Asoc_Apoyo
Cámara Argentina de Consignatarios de Ganado	CACG	Asoc_Int
Cámara Argentina de <i>Feed Lots</i>	CAFL	Asoc_Apoyo
Cámara Argentina de la Industria Frigorífica	CADIF	Asoc_Apoyo
Cámara Argentina de la Industria y Comercio de Carnes y Derivados de la República Argentina	CICCRA	Asoc_Apoyo
Cámara Industriales Productos Alimenticios	CIPA	Asoc_Apoyo
Cámara de Supermercados	CAS	Asoc_Apoyo
Cámara de Fabricantes de Chacinados de Bahía Blanca	CFBB	Asoc_Apoyo
<u>REPRESENTACIÓN</u>		
Unión Argentina de Trabajadores Rurales y de Estiba	UATRE	Sindicato_Prod
Sindicato de Trabajadores de Industria de la Alimentación	STIA	Sindicato_Comercio
Sindicato del Personal de la Industria de la Carne	SPIC	Sindicato_Ind
Sindicato de Reposteros y Pizzeros	SRP	Sindicato_HORECA
<u>CENTROS</u>		
Centro de Consignatarios de Productos del País	CCPP	Asoc_Apoyo
Centro de Consignatarios de Hacienda del Sur (sede Bahía Blanca)	CCHS	Asoc_Apoyo
<u>CONSORCIOS</u>		
Consortio de Exportadores de Carnes Argentinas	ABC	Asoc_Comercio
<u>COOPERATIVAS</u>		
Cooperativa Sombra de Toro (Cabildo)	CST	Coop_Apoyo
Cooperativa Agrícola de Lartigau	CAL	Coop_Apoyo
Cooperativa Agrícola Ganadera Limitada de Puan	CAGP	Coop_Apoyo
Cooperativa Agrícola Ganadera e Industrial Sombra de Toro	CAGIST	Coop_Apoyo
Cooperativa Agrícola Ganadera Patagones y Viedma	CAGPV	Coop_Transp
Cooperativa Eléctrica de Cabildo	CEC	Coop_Int
Cooperativa Eléctrica de Mayor Buratovich	CEMB	Coop_Int

Cooperativa Eléctrica de Torquinst	CET	Coop_Int
Cooperativa La Alianza de Pigüé	CLA	Coop_Apoyo
Cooperativa Adolfo Alsina	CAA	Coop_Prov
Cooperativa de ATREUCO	ATREUCO	Coop_ind
Cooperativa General San Martín (Coronel Suárez)	CGSMCS	Coop_Apoyo
Cooperativa Ganadera de Saniquelló	CGS	Coop_Prod
<u>FEDERACIONES</u>		
Federación de Sindicatos de Trabajadores de la Carne y Afines	FESITCARA	Asoc_Ind
Federación Agraria Argentina	FAA	Asoc_Apoyo
Federación de Supermercados y Autoservicios	FASA	Asoc_Comercio
Federación de Supermercados y Asociaciones Chinas	FESEACH	Asoc_Comercio
Federación Argentina de Transporte de Carga	FADEEC	Asoc_Apoyo
<u>FUNDACIONES</u>		
Fundación Bahía Blanca Rosales Sanidad Animal	FUBAROSA	AT_Apoyo
Fundación Torquinst Sanidad Animal	FUTOSA	AT_Apoyo
Fundación Barrera Zoofitosanitaria Patagónica	FUNBAPA	AT_Apoyo
Fundación Villarino	FV	AT_Prod
Fundación Coronel Pringles	FCP	AT_Prod
<u>UNIONES</u>		
Unión Industrial Argentina	UIA	Asoc_Apoyo
Unión de la Industria Cárnica Argentina	UNICA	Asoc_Apoyo
<u>CONFEDERACIONES</u>		
Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada	CONINAGRO	Asoc_Apoyo
Confederaciones Rurales Argentinas	CRA	Asoc_Apoyo
<u>MUNICIPALIDADES</u>		
Municipalidad de Bahía Blanca	MBB	Estado Regional_Apoyo
Municipalidad de Villarino	MV	Estado Regional_Apoyo
Municipalidad de Saavedra	MS	Estado Regional_Apoyo
Municipalidad de Monte Hermoso	MMH	Estado Regional_Apoyo
Municipalidad de Coronel Dorrego	MCD	Estado Regional_Apoyo
Municipalidad de Torquinst	MT	Estado Regional_Apoyo
Municipalidad de Coronel Pringles	MCP	Estado Regional_Prod
Municipalidad de Coronel Rosales	MCR	Estado Regional_Apoyo
Municipalidad de Puan	MP	Estado Regional_Apoyo
Municipaliad de Huanguelén	MH	Estado Regional_Apoyo

Administración Federal de Ingresos Públicos	AFIP	Estado Nacional_Apoyo
Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires	ARBA	Estado Provincial_Apoyo
Ministerios de Asuntos Agrarios Provincia Buenos Aires	MAA	Estado Provincial_Apoyo
Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria	SENASA	Estado Nacional_Apoyo
Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible	OPDS	Estado Provincial_Apoyo
Cuerpo de Inspectores Municipales	CUIM	Estado Regional_Apoyo
Laboratorio Bromatológico Municipalidad de Bahía Blanca	LBMBB	Estado Regional_Apoyo
Area de Contaminación Municipalidad de Bahía Blanca	ACMBB	Estado Regional_Apoyo
Saneamiento Ambiental Municipalidad de Bahía Blanca	SAMBB	Estado Regional_Apoyo
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación	MAGP	Estado Nacional_Ind
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria	INTA	AT_Apoyo
Instituto Nacional de Tecnología Industrial	INTI	AT_Apoyo
Instituto Nacional de Semillas	INASE	AT_Apoyo
Universidad Nacional del Sur	UNS	AT_Apoyo

<u>CERTIFICACIONES</u>		
Certificación de Normas de Sistemas de Gestión de Calidad (CGS) -9001 y 18001	CGS	Asoc_Apoyo
Buena Prácticas de Manufactura (Certif. POES)	BPM	Asoc_Ind
<u>CARNICERIAS</u>		
Alejandro Mitilli	CARN 1	Comercio
Mity	CARN 2	Comercio
Jorge Mitilli e Hijos	CARN 3	Comercio
Virrey Loreto	CARN 4	Comercio
Productores Centros de Carnes	CARN 5	Comercio
Los Cuñados	CARN 6	Comercio
Cooperativa Las Marias	CARN 7	Comercio
Vitale Carnes SA	CARN 8	Comercio
Gualdesi	CARN 9	Comercio
Total Carnes	CARN 10	Comercio
<u>SERVICIOS DE CATERING</u>		
Rosales	SC1	HORECA
Eis eventos	SC2	HORECA
Sportiva	SC3	HORECA
Millenium	SC4	HORECA
Restaurants del Bahía Blanca Plaza Shopping	SC5	HORECA
Stradivarius	SC6	HORECA

Hotel Austral	HOT1	HORECA
<u>RESTAURANTS</u>		
Big Six	REST 1	HORECA
Mc Donalds	REST 2	HORECA
La Chacarera	REST 3	HORECA
El Mundo de la parrilla	REST 4	HORECA
Bambu	REST 5	HORECA
Complejo V&F	REST 6	HORECA
San Cristóbal	REST 7	HORECA
Stradiviandas	REST 8	HORECA
Piazza	REST 9	HORECA
Boston	REST 10	HORECA
Carritos del Parque	REST 11	HORECA
Los camioneros	REST 12	HORECA
Revoque	REST 13	HORECA
Don Tomás	REST 14	HORECA
Subway	REST 15	HORECA
Grupo Don Bartolomeo	REST 16	HORECA
<u>MAYORISTAS</u>		
Makro	MAY 1	Comercio
Vital	MAY 2	Comercio
Jaguar	MAY 3	Comercio
<u>SUPERMERCADOS</u>		
Walt Mart	SUPER 1	Comercio
Copoperativa Obrera	SUPER 2	Comercio
Veá	SUPER 3	Comercio
Carrefour	SUPER 4	Comercio
Burgos	SUPER 5	Comercio
Supermercados Chinos	SUPER 6	Comercio
COTO	SUPER 7	Comercio
Supermercado La Banderita	SUPER 8	Comercio
<u>ABASTECEDORES</u>		
Ceferino Caiola	ABAST 1	Industria
Lambichi	ABAST 2	Industria
FADEA	ABAST 3	Industria
Warel	ABAST 4	Industria

Leibold	ABAST 5	Industria
Rolando Walter	ABAST 6	Industria
Axis Logística y Abastecimiento (Bs.As.)	ABAST 7	Industria
Kleja Representaciones	ABAST 8	Industria
FRIGORÍFICOS		
Coto	FRIG 1	Industria
JBS	FRIG 2	Industria
Paladini	FRIG 3	Industria
Catermeat	FRIG 4	Industria
Viñuela	FRIG 5	Industria
Pilotti	FRIG 6	Industria
Frigorífico Sur	FRIG 7	Industria
Cooperativa INCOB	FRIG 8	Industria
Sombra de Toro	FRIG 9	Industria
Vitale	FRIG 10	Industria
Frigorífico Suárez	FRIG 11	Industria
Rio Platense	FRIG 12	Industria
Deltacar	FRIG 13	Industria
Frimsa	FRIG 14	Industria
Gorina	FRIG 15	Industria
Macrobeef	FRIG 16	Industria
Cía Bernal S.A.	FRIG 17	Industria
Marilao SA	FRIG 18	Industria
Huanguelen	FRIG 19	Industria
Anselmo	FRIG 20	Industria
Plataforma Propia Carrefour	FRIG 21	Industria
Plataforma Propia VEA	FRIG 22	Industria
Frijo Lomas	FRIG 23	Industria
CURTIEMBRES		
Agloflex	CURT 1	Industria
Anahuac	CURT 2	Industria
Mayer José María e Hijo S.H	CURT 3	Industria
FABRICA DE CHACINADOS		
Paladini	CH1	Industria
Triches	CH2	Industria
Chichoca	CH3	Industria

MITY	CH4	Industria
Chacinados Malvinas	CH5	Industria
Jorge Mitilli	CH6	Industria
Almafuerte	CH7	Industria
Villar y Fernández	CH8	Industria
Warel	CH9	Industria
Don Bocha	CH10	Industria
Los Favre	CH11	Industria
INTERMEDIARIOS		
Mercado de Liniers SA	LINIERS	Merc. Concentrador
Meganar - Bolsa de cereales y productos de Bahía Blanca	MEGANAR	Merc. Concentrador
Bolsa de cereales de Bahía Blanca (Cámara arbitral)	BCP	Merc. Concentrador
Edgardo Vittori	INTERM 1	Interm_Apoyo
Productores Rurales del Sud	INTERM 2	Interm_Apoyo
Furlóng	INTERM 3	Interm_Apoyo
Peral Lalo	INTERM 4	Interm_Apoyo
Lagrayre Carlos	INTERM 5	Interm_Prod
Sola Carlos	INTERM 6	Interm_Prod
Manoldi	INTERM 7	Interm_Apoyo
Brunieri	INTERM 8	Interm_Apoyo
Civardi Daniel	INTERM 9	Interm_Apoyo
Oregui	INTERM 10	Interm_Prod
Brazolo y cia.	INTERM 11	Interm_Ind
Madelán	INTERM 12	Interm_Ind
Bertín	INTERM 13	Interm_Apoyo
Teddi	INTERM 14	Interm_Apoyo
Jenaro Rouger	INTERM 15	Interm_Apoyo
Iturbe	INTERM 16	Interm_Ind
Genovesi	INTERM 17	Interm_Ind
Kronerberger	INTERM 18	Interm_Ind
Martín y Alonso	INTERM 19	Interm_Ind
Aberasturi	INTERM 20	Interm_Apoyo
Torre	INTERM 21	Interm_Prod
Alzaga Unsue	INTERM 22	Interm_Prod
Lalor	INTERM 23	Interm_Prod
Brandeman	INTERM 24	Interm_Prod

Horacio Fernández	INTERM 25	Interm_Prod
PRODUCTORES		
Calvo	PROD 1	Prod
Usberto, Martín	PROD 2	Prod
Agropecuaria Los Aromos	PROD 3	Prod
Los Pinos de Meligari	PROD 4	Prod
Don Goyo	PROD 5	Prod
Malón	PROD 6	Prod
Los Vientos	PROD 7	Prod
Castiñeira	PROD 8	Prod
Peral Lalo	PROD 9	Prod
Arrechea	PROD 10	Prod
Arrimada	PROD 11	Prod
Marengo	PROD 12	Prod
Budasi	PROD 13	Prod
Milosi, José	PROD 14	Prod
Brisca, David	PROD 15	Prod
Escudero, Guillermo	PROD 16	Prod
Azcarate, Oscar	PROD 17	Prod
Conter, Julio	PROD 18	Prod
Reguera, Héctor Hugo	PROD 19	Prod
La Loma	PROD 20	Prod
Gonzáles Martínez, Mariano	PROD 21	Prod
Barki, Guido	PROD 22	Prod
Zamboni, Horacio	PROD 23	Prod
Doiny, Emilio	PROD 24	Prod
Bara y Cia SA	PROD 25	Prod
La Unión de Schachnmyr SA	PROD 26	Prod
Trevizo SA	PROD 27	Prod
Don Estaquio SRL	PROD 28	Prod
Euri SA	PROD 29	Prod
Argentierra SA	PROD 30	Prod
Agropecuaria La Paulina SA	PROD 31	Prod
Beltran hnos.	PROD 32	Prod
Don Pancho de Pringles SA	PROD 33	Prod
Sucesores de Vicente Bioca	PROD 34	Prod

Warel	PROD 35	Prod
Neubauer	PROD 36	Prod
Goñi	PROD 37	Prod
Gaiger	PROD 38	Prod
Hogar Funke	PROD 39	Prod
Chosoico SA	PROD 40	Prod
Gurena SA	PROD 41	Prod
La Esmeralda Agropecuaria. SA	PROD 42	Prod
El tracusu SA	PROD 43	Prod
Arrechea Harriet y cia	PROD 44	Prod
Piro y Ruiz SCA	PROD 45	Prod
González Martínez, Horacio	PROD 46	Prod
Ivertagro SA	PROD 47	Prod
Rinaldi, Luis	PROD 48	Prod
Contegrand, Marcelo	PROD 49	Prod
Roncoroni, Federico	PROD 50	Prod
Sandroni, Aecio	PROD 51	Prod
Nadalini	PROD 52	Prod
Perez Indovera	PROD 53	Prod
Haag, Sergio	PROD 54	Prod
Sardi, Andrés	PROD 55	Prod
Chiuzzi, Luis	PROD 56	Prod
Pomies, Roberto	PROD 57	Prod
Fontanazza, Daniel	PROD 58	Prod
Rial	PROD 59	Prod
Grupo Sauce Chico	PROD 60	Prod
Ibarguren	PROD 61	Prod
Belussi, Nano	PROD 62	Prod
Grosi, Martín	PROD 63	Prod
Poggio, Sebastián	PROD 64	Prod
Ostrosky, Diego	PROD 65	Prod
Rodríguez, Oscar	PROD 66	Prod
Bonsini Juan Ignacio	PROD 67	Prod
Los Kilmes	PROD 68	Prod
El Palanque de Bertin	PROD 69	Prod
La Rosa María	PROD 70	Prod

Gualdesi Hnos,	PROD 71	Prod
Cabaña Los Nietos	PROD 72	Prod
Canoni	PROD 73	Prod
Casimiro Vicente	PROD 75	Prod
Favre, Jorge	PROD 76	Prod
Magadan, Juan	PROD 77	Prod
Cantarelli, Alejandro	PROD 78	Prod
Giménez, Daniel	PROD 79	Prod
Gutiérrez, Horacio	PROD 80	Prod
Las Tres Marías	PROD 81	Prod
Las Lilas	PROD 82	Prod
Dumodín	PROD 83	Prod
Arribas, Gerardo	PROD 84	Prod
Tellarini, Enrique	PROD 85	Prod
Idoeta, Alejandro	PROD 86	Prod
Martínez, Esteban	PROD 87	Prod
Forgue, Pedro	PROD 88	Prod
Fidelle Carlos	PROD 89	Prod
Barcelona	PROD 90	Prod
PROVEEDORES DE INSUMOS		
Técnico Medio Ambiente	PROVEED 1	Prov_Apoyo
Ingenieros Civiles	PROVEED 2	Prov_Apoyo
Abogado	PROVEED 3	Prov_Apoyo
Contador Público	PROVEED 4	Prov_Apoyo
Veterinario	PROVEED 5	Prov_Apoyo
Seguridad e Higiene	PROVEED 6	Prov_Apoyo
Escribano	PROVEED 7	Prov_Apoyo
Martillero Público	PROVEED 8	Prov_Apoyo
Licenciado en Organización Industrial	PROVEED 9	Prov_Apoyo
Ingeniero Agrónomo	PROVEED 10	Prov_Apoyo
Bioquímico	PROVEED 11	Prov_Apoyo
Ingeniero Químico	PROVEED 12	Prov_Apoyo
Bromatólogos	PROVEED 13	Prov_Apoyo
Arquitecto	PROVEED 14	Prov_Apoyo
Marketing	PROVEED 15	Prov_Apoyo
Biólogo	PROVEED 16	Prov_Prov

Ingeniero en Alimentación	PROVEED 17	Prov_Prov
Programación	PROVEED 18	Prov_Prov
Licenciado en Administración	PROVEED 19	Prov_Prov
Transporte 12 de Octubre	PROVEED 20	Prov_Prod
Transporte Vissani	PROVEED 21	Prov_Apoyo
La Cabaña	PROVEED 22	Prov_Prod
Bugner	PROVEED 23	Prov_Int
Neubauer	PROVEED 24	Prod_Prod
Bauer	PROVEED 25	Prov_Ind
Salvatori	PROVEED 26	Prod_Prod
Ansil	PROVEED 27	Prod_Prod
Transporte Nahuel	PROVEED 28	Prod_Prod
Centro de Inseminación Artificial Palumbo	PROVEED 29	Prov_Prov
CRECER	PROVEED 30	Prod_Prod
Compal	PROVEED 31	Prod_Prod
Bustin Gorri Hnos.	PROVEED 32	Prod_Prod
Laboratorio Lucho Álvarez	PROVEED 33	Prov_Apoyo
Laboratorio de Alejandro Gentili	PROVEED 34	Prov_Ind
Laboratorio IACA	PROVEED 35	Prov_Apoyo
Insumos Cedronar	PROVEED 36	Prov_Ind
CIBBIA	PROVEED 37	Prov_Prov
Laboratorios CIV	PROVEED 38	Prod_Prod
El Sauce (Proveedor de insumos agrícolas)	PROVEED 39	Prod_Prod
Agroservicios Ottino Hermanos (Proveedor de insumos agrícolas)	PROVEED 40	Prod_Prod
Los Grobo (Proveedor insumos agrícolas)	PROVEED 41	Prod_Prod
Pelayo (Proveedor insumos agrícolas)	PROVEED 42	Prod_Prod
Crinigan (Principal inoculantes semillas)	PROVEED 43	Prod_Prod
Gianoni (especias)	PROVEED 44	Prov_Ind
Farmesa (aditivos)	PROVEED 45	Prov_Ind
Gonsen (aditivos)	PROVEED 46	Prov_Ind
Don Ubaldo	PROVEED 47	Prov_Ind
Eduardo Fochezatto	PROVEED 48	Prov_Transp
Martin Fernández	PROVEED 49	Prov_Transp
Estación de Servicio Rodovía	PROVEED 50	Prov_Transp
Estación de Servicio YPF	PROVEED 51	Prov_Transp
Neumáticos ROMA	PROVEED 52	Prov_Transp

Neumáticos Paredes	PROVEED 53	Prov_Transp
Concesionario Scania	PROVEED 54	Prov_Transp
Bari SA	PROVEED 55	Prov_Transp
Concesionario Renault	PROVEED 56	Prov_Transp
Metalúrgica Hermann de Gualeguaichu. Jaulas y Acoplados	PROVEED 57	Prov_Transp
Celendano, Ernesto	PROVEED 58	Prov_Transp
Respuestos El Cholo	PROVEED 59	Prov_Transp
Montajes Electromecánicos	PROVEED 60	Prov_Transp
Diesel Santos	PROVEED 61	Prov_Transp
Harinas Bajo Hondo	PROVEED 62	Prov_Prov
Balanceados Pigüé	PROVEED 63	Prov_Prov
Balanceados Villarino	PROVEED 64	Prov_Prov
Miguel Bonatera e Hijos	PROVEED 65	Prov_Prov
Balansur	PROVEED 66	Prod_Prod
Ríos y Ríos	PROVEED 67	Prov_Apoyo
Gustavo Sánchez	PROVEED 68	Prov_Prov
Agro San José	PROVEED 69	Prod_Prod
Alfa	PROVEED 70	Prod_Prod
Veterinaria La Rural	PROVEED 71	Prod_Prod
La Aguada	PROVEED 72	Prod_Prod
Torquatti	PROVEED 73	Prov_Apoyo
Madrid, Fernando	PROVEED 74	Prod_Prod
Cesar Greco	PROVEED 75	Prod_Prod
Veterinaria Huanguelén	PROVEED 76	Prod_Prod
Estación de Servicio Hijos de Felice y Magno SA	PROVEED 77	Prod_Prod
Hurtado, Ignacio	PROVEED 78	
<u>BANCOS</u>		
Banco Provincia	BANCO 1	Prov_Apoyo
Banco Río	BANCO 2	Prov_Apoyo
Banco Pampa	BANCO 3	Prov_Apoyo
Banco HBC	BANCO 4	Prov_Ind
Banco Nación	BANCO 5	Prov_Apoyo
Banco Credicoop	BANCO 6	Prov_Apoyo
Banco Galicia	BANCO 7	Prov_Apoyo
Banco Francés	BANCO 8	Prov_Apoyo
Banco Patagonia	BANCO 9	Prov_Ind

Banco Macro	BANCO 10	Prov_Prod
Banco Itaú	BANCO 11	Prov_Comercio

Anexo 2: Guión de la entrevista efectuada a los actores del campo organizacional entrevistados.

CADENA GLOBAL DE VALOR										
TRANSACCIONES										
1. ¿Cuáles considera que son los recursos estratégicos dentro de su eslabón de la cadena de la carne bovina?										
Genética	Manejo	Alimentación	Recursos humanos	Logística	Conocimiento de mercado	Tecnología de Información	Capital	Almacenamiento	Tecnología de Faena	Otros
2. ¿Existe una estandarización de los procesos productivos de su eslabón de la cadena de la carne bovina?										
Si	No	En caso afirmativo ¿Cómo son estos definidos y quiénes los definen?								
3. ¿Hay algún tipo de control sobre el cumplimiento de la estandarización fijada en los procesos de producción de su eslabón de la cadena de la carne bovina?										
Si	No	En caso afirmativo ¿Quién lo realiza?								
4. ¿Existen especificaciones en cuanto a los productos obtenidos en su eslabón de la cadena de la carne bovina (raza, peso, edad, sexo, calidad, tipo de cortes, etc.)?										
Si	No	En caso afirmativo ¿Cuáles?								
5. ¿Hay algún tipo de control sobre el cumplimiento de las especificaciones de los productos obtenidos en su eslabón de la cadena de la carne bovina?										
Si	No	En caso afirmativo ¿Quién lo realiza?								
INFORMACION										
1. ¿Existe un sistema específico de transferencia de información dentro de su eslabón de la cadena de la carne bovina?										
Si	No	En caso afirmativo ¿Cuál?								
2. ¿Qué tipo de información se transfiere? ¿Qué aspectos de la misma considera usted más importante?										
Precios	Mercado	Calidad	Nuevas Tecnologías	Estrategias de Comercialización			Eventos/Actividades de capacitación		Otros	
3. ¿Qué canales de información utiliza más frecuentemente?										
Informales	Mercados Institucionales			Consignatarios	Asociaciones – Institutos - Cámaras.				Otros	
4. ¿Cómo considera el proceso de transferencia de información y conocimiento dentro de su eslabón de la cadena de la carne bovina?										
Eficiente	Ineficiente			En caso de encontrar ineficiencias ¿Por qué razones cree que estas se producen?						
5. ¿Cuál es el nivel de confiabilidad de la información?										
Alto	Medio	Bajo								
6. ¿Hay acciones que buscan mejorar el intercambio de información dentro de su eslabón de la cadena de la carne bovina?										
Si	No	En caso afirmativo ¿Quiénes son los responsables de estas iniciativas?								

CAPACIDAD DE CUMPLIR CON LAS EXIGENCIAS DE LA TRANSACCIÓN ECONÓMICA		
1. ¿Existen atributos en los productos que obtiene de sus proveedores que no permiten que usted logre un producto final que cumpla con las exigencias del mercado?		
Si	No	En caso afirmativo ¿Cuáles?
1. ¿Existen atributos que exige el mercado consumidor que usted entiende que no puede satisfacer?		
Si	No	En caso afirmativo ¿Cuáles?
GRADO DE COORDINACIÓN		
1. ¿Cómo se relaciona con otros actores de la cadena (contratos formales, vínculos informales, otros)?		
2. ¿Cuáles son los aspectos que considera fundamentales para mantener relaciones con otros actores?		
3. ¿Qué aspectos del producto se definen en la relación (volumen, raza, peso, calidad, edad, sexo, etc.)?		
4. ¿Cree que existen aspectos que ponen en riesgo las relaciones establecidas con otros actores?		
Si	No	En caso afirmativo ¿Cuáles?

1- ¿Cuáles son las demandas del ambiente que las organizaciones de la cadena de la carne precisan responder para lograr viabilidad en el futuro?

En todos los casos, se puede marcar más de una opción.

Presión: TRAZABILIDAD													
Origen de la presión													
Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón ³⁹ .	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											
Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: IDENTIFICACION ANIMAL													
Origen de la presión													
Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											

³⁹ En caso afirmativo: ¿Por qué?

Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: CERTIFICACIONES DE CALIDAD													
Origen de la presión													
Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											
Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: CERTIFICACIONES AMBIENTALES													
Origen de la presión													
Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											
Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: CERTIFICACIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL													
Origen de la presión													
Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											
Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: REQUISITOS PARA ACCEDER A LA EXPORTACION													
Origen de la presión													

Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											
Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: CONTROLES SANITARIOS DE VACUNACION/ANALISIS													
Origen de la presión													
Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											
Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: CONTROLES BROMATOLÓGICOS (INOCUIDAD)													
Origen de la presión													
Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											
Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: HABILITACIONES PARA OPERAR													
Origen de la presión													
Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											

Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: AMBIENTALES													
Origen de la presión													
Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											
Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: TECNOLOGIAS DE PRODUCCION (Manejo del rodeo, nutrición, planificación forrajera, frío, almacenaje, etc.)													
Origen de la presión													
Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											
Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: GESTION DE CALIDAD													
Origen de la presión													
Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											
Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: GESTIÓN DE COSTOS													
Origen de la presión													

Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											
Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA													
Origen de la presión													
Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											
Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: BUENAS PRACTICAS AGRICOLAS													
Origen de la presión													
Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											
Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: FISCALES													
Origen de la presión													
Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											

Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: MARCAS COLECTIVAS													
Origen de la presión													
Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											
Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: BIENESTAR ANIMAL													
Origen de la presión													
Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											
Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										
Presión: OTRAS													
Origen de la presión													
Leyes, decretos, resoluciones	Acceso a recursos críticos (financiamiento, mercado, etc.)	Grupos AACREA	INTA	Aapresid	Cooperativas	IPCVA	Bolsa de Cereales y productos	Asociaciones de razas	Asociaciones de Productores	Cámaras	Asesores internos	Decisión de imitación de prácticas de otra empresa del mismo eslabón.	Otras
Importancia relativa de la presión													
Alta	Moderada	Baja											
Eslabón de la cadena al cual afecta la presión (sólo responden constituyentes que no son del mercado)													
Primario	Industria	Comercio	Servicio de apoyo										