



TRABAJO FINAL PARA ACCEDER AL TÍTULO DE

“Especialista en Agronegocios y Alimentos”

Julio 2011

**Beneficios para el productor ganadero generados por la
coordinación de la cadena vacuna argentina a través de la
formación de grupos de productores. Estudio de Caso
“Agrupación de Productores ULSA”**

Alumno: Lic. Urien Emiliano José

Tutor: Ing. en Prod. Agropecuaria MSc Hernán Palau.

Especialización en Agronegocios y Alimentos
11^{ra} Promoción 2009-2010



Programa de Agronegocios y Alimentos
Facultad de Agronomía
Universidad de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer Javier Montes por su tiempo, dedicación e información aportada para la realización del presente trabajo.

En segundo Lugar, a los productores integrantes de la Agrupación de Productores ULSA, que le dedicaron tiempo y esfuerzo para responder las encuestas realizadas, y que a su vez fueron la base para la confección del trabajo.

A mi Director, Hernán Palau, por su aporte en conocimientos, información y tiempo.

Y por último, agradezco también a Javier Martinez del Valle por los aportes realizados.

ÍNDICE

Capítulo 1 – Introducción.

1.1. Estructura del Trabajo.....	1
1.2. Planteo del Problema.	2
1.3. Justificación.	3
1.4. Delimitación del Sistema.	3
1.5. Objetivos del Trabajo.	
1.5.1. Objetivo Principal.	3
1.5.2. Objetivos Secundarios.	4

Capítulo 2 – Metodología.

2.1. El Tipo de Investigación.	5
2.2. Método de Investigación.	
2.2.1. El Método de “Encuesta”.	7
2.2.2. La investigación.....	10

Capítulo 3 – Marco Teórico.

3.1. Introducción a la Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios.	11
3.2. Teoría de Los Costos de Transacción.	13
3.3. Estructuras de Gobernanca.	15

Capítulo 4 – El sistema ganadero Argentino.

4.1. El Sector de Ganados y Carnes.	
4.1.1. Historia y evolución del sector.	17
4.1.2. Establecimientos Agropecuarios, Producto y Proceso Productivo.	17
4.1.3. La industria.	18
4.1.4. Los canales de distribución internos.	20
4.1.5. Las Condiciones de Acceso al mercado externo y la Cuota Hilton.	20
4.2. Principales factores que incrementan la incertidumbre del sistema,	
4.2.1. Doble Standard técnico-sanitario.	25
4.2.2. La evasión impositiva.	27
4.2.3. La intervención gubernamental desde el 2005 al 2008.	28
4.2.4. Aumento de costo y pérdida de rentabilidad.	30
4.2.5. Relación entre el Precio de la carne al Consumidor y Pr del Ganado.	31
4.2.6. Mecanismo de formación de precios.	31
4.2.7. Distribución Cuota Hilton.	34
4.3. Reflexión Capítulo 4.	35

Capítulo 5 – Resumen Caso ULSA

5.1. Origen y Evolución de los Proyectos Conjuntos.	37
5.2. Origen y Evolución caso ULSA.	38
5.3. Descripción de Contratos.	43
5.4. Sistema de Formación de Precios dentro de la Agrupación ULSA y su comparación con el sistema de formación de precios del mercado de Liniers.	44
5.5. Estructura de Gobernanca.	45

Capítulo 6 –Encuesta a productores integrantes de la Agrupación de Productores ULSA.

6.1. Resultado Encuesta. 47

Capítulo 7 – Conclusiones.

7.1. Conclusiones finales. 52

Bibliografía. 55

Anexos

Anexo n° 1: Distribución Cuota Hilton. 55

Anexo n° 2: Encuesta. 60

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro n° 4.1.5.a.: Exportaciones de Carne Vacuna Argentina (en tt). 22

Cuadro n° 4.1.5.b.: Exportaciones de Carne Vacuna Argentina (en u\$s). 23

Cuadro n° 4.1.5.c.: Distribución Cuota Hilton. 25

Cuadro n° 6.1.: Respuesta a Pregunta N° 6 de la encuesta. 47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n° 2.1.: Matriz de diseños potenciales de investig. de casos de estudio. 6

Gráfico n° 4.1.5.: Distribución Cuota Hilton por países. 22

Gráfico n° 4.1.5.a.: Exportaciones de Carne Vacuna Argentina (en tt). 23

Gráfico n° 4.1.5.b.: Exportaciones de Carne Vacuna Argentina (en u\$s). 24

Gráfico n° 4.2.6.: Proceso de formación de precios de la carne. 32

Gráfico n° 4.3.1.: Nexus de Contratos del Sistema ULSA. 42

Gráfico n° 6.1.: Respuesta a Pregunta N° 6 de la encuesta. 48

RESUMEN EJECUTIVO

La ganadería vacuna fue el principal sector de la economía nacional durante muchos años, y por lo tanto, forma parte esencial de la costumbre y cultura de todos los argentinos. Su cadena presenta una fase inicial caracterizada por una enorme heterogeneidad de productores ganaderos de diferente escala, zona y sistemas de producción, los cuales disponen de distintos caminos para la venta de su ganado bovino. Esta heterogeneidad de alternativas, sumado a la falta de un sistema claro de formación de precios, a la existencia de irregularidades e informalidades y a la constante intervención gubernamental, aumentan la incertidumbre, resultando ser el productor el principal económicamente perjudicado por medio de prácticas oportunistas basadas en información asimétrica e/o incompleta por parte de otros actores. La posibilidad de acceder a una porción de la Cuota Hilton a emprendimientos conjuntos entre frigoríficos exportadores y asociaciones de criadores y/o grupos de productores, incentivó a la Consignataria de Hacienda Urien-Loza S.A., a integrarse y coordinarse vertical y horizontalmente para formar la Agrupación de Productores ULSA. En el estudio de caso realizado sobre dicho grupo (Urien, 2010), se concluye que “el subsistema ULSA mejora la rentabilidad del productor ganadero a través de un incremento en el precio final por animal enviado a faena y de una reducción de los costos de transacción generado a través de una disminución en la incertidumbre del sistema”. A través de una encuesta realizada a productores integrantes del grupo en cuestión, el objetivo del presente trabajo es, en primer lugar, describir el sistema de ganados y carnes vacunas de la Argentina, identificando posibles innovaciones organizacionales a partir del desarrollo de Grupos de Productores; y en segundo lugar, analizar los atributos de la transacción (frecuencia, incertidumbre, y activos específicos) y la estructura de gobernanza utilizada en dicho sistema. Se espera demostrar que la mejora en la rentabilidad del productor ganadero se debe principalmente a una reducción de los costos de transacción, y en segundo lugar a un beneficio económico generado por un precio diferencial y/o reducción en los costos de comercialización.

PALABRAS CLAVE

Carne vacuna argentina; incertidumbre; grupo de productores; coordinación; cuota Hilton; beneficios al productor ganadero.

Capítulo 1 – Introducción

1.1. Estructura del Trabajo

En el siguiente trabajo se analiza la creación de grupos productores como alternativa organizacional que remedia el sistema de ganados y carnes. Dicho análisis se realiza a través del estudio de los beneficios que le aportan al productor ganadero vacuno el hecho de pertenecer a un grupo de productores adjudicatarios de cuota Hilton, en este caso, al grupo ULSA. El trabajo se basa en el método de encuesta, bajo el marco teórico de la Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Para sustentar la investigación, se recurrió al estudio de caso realizado sobre la “asociación de productores ULSA”, a una encuesta realizada a productores integrantes de dicho grupo, a textos de autores destacados en la materia y a reuniones informales con integrantes de la consignataria Urien-Loza S.A.. Los ejes conceptuales que se desarrollan en el mismo son: estructura de gobernanza, integración, coordinación, mercado, costos de transacción, análisis estructural discreto, ambiente institucional y ambiente organizacional, activos específicos, frecuencia, incertidumbre, diferenciación, entre otros conceptos de la NENA.

En el Capítulo 1 se plantea el problema que da origen al presente trabajo, se analiza la justificación y delimitación del estudio, y por último se mencionan tanto el objetivo principal como los objetivos secundarios.

En el Capítulo 2 se detalla la metodología utilizada en el presente trabajo. A través de la metodología de “encuesta”, se estudiaron las variables macro y micro para analizar los beneficios obtenidos por el productor ganadero al formar parte de un grupo de productores para exportación. Para conocer las variables macro, el contexto internacional y nacional del sector de ganados y carnes, se recurrió al estudio de caso ULSA, el cual está basado en escritos de reconocidos autores sobre la temática. Mientras que para examinar las variables micro, se recurrió a análisis de un encuesta realizadas a productores integrantes del grupo ULSA.

En el Capítulo 3 se desarrolla el Marco Teórico utilizado. El mismo es la Nueva Economía y Negocios Agroindustriales (NENA). La NENA se basa en la Nueva Economía Institucional, y a partir de allí, se enfoca en el análisis de la transacción, de los costos de la transacción y las estructuras de gobernanza intervinientes en los distintos eslabones de las cadenas agroindustriales, sin descuidar el entorno en el cuál se desarrollan las actividades, ni la agregación de valor a lo largo del sistema para complacer las exigencias del consumidor y la generación de cuasi rentas. El autor de referencia para este análisis es Héctor Ordóñez, quien fundamenta sus escritos en los textos de autores como: Coase (1937,1959, 1960, 1990); North (1990, 1991, 1994); Williamson (1985, 1993, 1996, 2000); Simon (1962); Akerloff (1970); Arrow (1963, 1968); Zylbersztajn (1996); Stiglitz (1975); entre otros.

En el Capítulo 4 se analiza el sistema ganadero argentino. En primer lugar, se realiza una breve descripción del sector de ganados y carnes, comenzando con la historia y evolución del sector, seguido por un análisis de la atomización de los establecimientos agropecuarios, y los diversos procesos productivo; luego se explica el procesamiento industrial y los canales de distribución internos, seguido de la descripción del mercado externo argentino haciendo foco en la cuota Hilton. En segundo lugar, se detallan los

principales factores que incrementan la incertidumbre, y por consiguiente los costos de transacción del sistema; posteriormente, se analiza el sistema de formación de precios en el mercado interno y se analizan las principales variables que inciden sobre el mismo. Y por último, se realiza una breve reflexión sobre la manera en que los aspectos mencionados influyen tanto sobre los precios como sobre la incertidumbre del sistema.

En el Capítulo 5 se realiza un resumen del estudio de caso ULSA. En primer lugar se realiza un breve repaso del origen y la evolución de los grupos de productores y la finalidad de los mismos. En segundo lugar, se desarrolla el origen y evolución de la firma, seguida por la descripción de contratos necesarios para la formación de los grupos; posteriormente se analiza el sistema de formación de precios dentro de la Agrupación ULSA y su comparación con el sistema de formación de precios del mercado de Liniers, para luego finalizar con un breve análisis de su estructura de gobernanza.

En el Capítulo 6, se desarrollan los resultados obtenidos en las encuestas. Por último, en el Capítulo 7 se realizan las conclusiones finales del trabajo.

1.2. Planteo del Problema

La ganadería vacuna fue el sector dinamizador de la economía nacional durante muchos años. Su industria fue la primera en asentarse en el territorio nacional, y por lo tanto, presenta una fuerte tradición que influye sobre las decisiones de política económica y sobre las medidas llevadas adelante por el gobierno de turno.

Sumado a esto, la cadena de la carne vacuna se caracteriza por presentar un sistema de negocio poco transparente, con alta informalidad en sus transacciones, con alto nivel de incumplimiento y alargamiento en los plazos de pago, con información asimétrica entre las partes, y con un mecanismo formador de precios poco claro el cual posibilita las prácticas oportunistas entre los agentes de la cadena. (Información extraída de los textos de Azcuy Ameghino 2007, y Bisang 2007).

Bajo este contexto se desenvuelve un sistema productivo caracterizado por un abanico de estructuras de gobernanza posibles para llevar adelante el negocio: desde la existencia de un elevado número de agentes relativamente homogéneos que compiten entre sí sobre la base de productos uniformes, con diferentes alternativas de colocación de la producción y regulados anónimamente por mecanismos del mercado; hasta la integración vertical de toda la cadena, con jerarquías internas que reemplazan al sistema de precios como mecanismo de intercambio. (Extraído de Bisang 2003, no textual).

Sumado a esto, la carne vacuna tiene una alta incidencia sobre la valuación del Índice de Precios al Consumidor (Fraga 2006; Otaño 2005), por lo tanto, a partir del 2005 en adelante, el sector fue el blanco de una fuerte intervención gubernamental que tenía como objetivo final contener la inflación.

De la fecha mencionada en adelante, se observa un aumento de los costos de producción, principalmente por el precio del petróleo que encareció la energía, los fertilizantes y agroquímicos, y por las alzas significativas en la mano de obra (FARM), proporcionalmente superiores al aumento de los precios pagados por la hacienda vacuna

en pie en el intervenido mercado de referencia (Mercado Liniers); así como también un aumento del precio de la carne vacuna al consumidor final proporcionalmente superior al precio recibido por el productor ganadero (SAGPyA, Contreras 2009, Lema *et all* 2006, y Piñeiro *et all* 2006); y, por último, un aumento de la rentabilidad relativa de actividades sustitutas frente a la ganadería (Piñeiro *el att*, 2006). Quedando demostrado, de esta manera, que los beneficios del productor de ganado vacuno son los que más han sido perjudicados en el período bajo estudio.

En conjunto, todos estos factores mencionados generan un entorno de alta incertidumbre con elevados costos de transacción, que influyen fuertemente sobre la rentabilidad del productor ganadero des-incentivando la inversión y potenciando la salida de productores del sector. Como afirman Lema y Lastra (2006), existe un efecto negativo significativo del riesgo sobre los precios pagados al productor, es decir que, un mayor nivel de riesgo disminuye el precio recibido por el productor.

De esta manera, se demuestra que el sector ganadero vacuno necesita de mecanismos que mejoren los sistemas de comercialización para el productor, con el fin de reducir la incertidumbre y elevar su rentabilidad. En el estudio de caso analizado, se describe a ULSA como un modelo superador, por consiguiente, procederemos a analizar la opinión de los productores integrantes de dicho grupo para evaluar su percepción de dicho sistema.

1.3. Justificación

La importancia del presente trabajo radica en el análisis de los beneficios que implica para el productor de ganado vacuno formar parte de la agrupación de productores ULSA. Y en cómo la coordinación de la cadena a través de este sistema reduce la incertidumbre y minimiza los costos de transacción del sistema.

La viabilidad del trabajo se sustenta en el aporte de productores integrantes del grupo ULSA, y la buena predisposición de los mismos como proveedores de información.

La originalidad del presente estudio radica en los escasos trabajos científicos y académicos que han analizado, a través del método encuestas, los beneficios percibidos por los productores gracias a la coordinación del sistema a través de la formación de grupos de productores de exportación.

1.4. Delimitación del Sistema

El trabajo se encuentra delimitado temporal y espacialmente. La delimitación temporal se remite al mismo período analizado en el estudio de caso, es decir 2005 a 2008. Su delimitación espacial remite a productores integrantes de ULSA.

1.5. Objetivos del Trabajo

1.5.1. Objetivo Principal:

Describir el sistema de ganados y carnes vacunas de la Argentina, identificando posibles innovaciones organizacionales a partir del desarrollo de Grupos de Productores.

1.5.2. Objetivo Secundario:

El objetivo secundario es analizar los atributos de la transacción (frecuencia, incertidumbre, y activos específicos) y la estructura de gobernanza utilizada en dicho sistema.

Capítulo 2 – Metodología

2.1. El tipo de investigación.

Según Sterns *et all.* (1998) a medida que los economistas agrarios expanden su agenda de investigación al manejo de los agronegocios, están encontrando que las estrategias tradicionales de investigación –que se centran en encuestas y análisis de datos de archivo– son limitadas en cuanto a su aplicabilidad y alcance. A partir de la década del '80 las empresas de agronegocios y alimentos han experimentado alianzas entre empresas y concentración de mercados, disminuyendo la posibilidad de tomar muestras al azar de grandes poblaciones. (...). De esta forma, la documentación de las motivaciones y las estrategias que sustentan las decisiones son, en la práctica, muy complejas y requieren enfoques alternativos de investigación (Sterns, op. cit.). (Palau, 2005).

Peterson (1997) llevo adelante una serie de trabajos de investigación partiendo de Yin (1989) y Bonoma (1985) y desarrollando el concepto de “epistemología fenomenológica”. Esta aproximación apuntaba a un método científico de inducción, deducción y validación -con énfasis en la inducción- de carácter holístico y local. El objeto es comprender el fenómeno en una compleja realidad socioeconómica, desarrollando modelos teóricos no cuantificables y ajustados al contexto a partir de la inducción. (Ordóñez).

Peterson (op. cit.) señala que tanto el conocimiento positivista como el práctico no son útiles para desarrollar estudios en un ambiente tan cambiante como son los agronegocios. El conocimiento fenomenológico (Cassel & Symon, 1994; Easterby-Smith et al., 1991) surge como una alternativa epistemológica para la investigación de los agronegocios. Según Peterson (op. cit.) en el corazón de la epistemología fenomenológica se encuentra la noción de que los fenómenos de interés no pueden ser separados de su contexto. Para estudiar un fenómeno humano, el investigador debe entender la naturaleza holística de la situación que lo creó. Según esta visión, la realidad está socialmente construida por los actores involucrados en los fenómenos. (Palau, 2005).

Peterson (op. cit.) menciona que entre los métodos preferidos para conducir una investigación del tipo fenomenológica se encuentran, de manera no excluyente, los estudios de caso. Sterns *et all.* (op. cit.) mencionan que los objetivos de un estudio de caso son: 1) realizar una investigación aplicada de resolución del problema, 2) desarrollar una nueva teoría, y 3) testear la teoría existente. (Palau, 2005).

Sterns *et all.* (op. cit.) comentan que cuando el propósito de la investigación es tratar un problema específico confrontando un tomador de decisión y/o firma, los métodos de casos de estudio pueden resultar el enfoque más apropiado para tratar la investigación. Yin (op. cit.) y Lazzarini (1997) también observan que los estudios de caso tienen por objeto contextualizar y profundizar el estudio del problema en un universo delimitado. Como observó Yin (op. cit.) los casos no son muestras representativas, sino, más bien, tests experimentales. Las preguntas de la investigación y las unidades de análisis -o sea, las firmas, los individuos- deberían ser elegidos a propósito, para representar y testear las fronteras de los conocimientos actuales del tema de investigación. (Palau, 2005).

Yin (op. cit) se pregunta “... ¿es adecuado el enfoque de casos de estudio para lograr los objetivos de la investigación de agronegocios?” Ciertamente los investigadores de agronegocios, a menudo, se preocupan sobre las preguntas de investigación ‘cómo’ y/o ‘por qué’ (‘¿Cómo se toman las decisiones dentro de la firma?’ ‘¿Cómo manejan el riesgo y la incertidumbre?’ ‘¿Por qué una determinada firma eligió diversificarse?’ o ‘¿Integrarse verticalmente?’)...”. Sin embargo, la investigación de agronegocios, al igual que la mayoría de la investigación en ciencias sociales, tiene muy poco control sobre las variables contextuales del entorno de investigación (Lazzarini, op. cit.). (Palau, 2005).

Dada una pregunta de investigación claramente especificada, el próximo paso en la implementación de la investigación del caso de estudio es determinar el diseño adecuado del caso de estudio. Según Yin (op. cit.), existen cuatro diseños básicos para la investigación de los casos de estudio (ver Gráfico 2.1.). El eje horizontal representa el número de casos individuales que se van a considerar –un estudio puede basarse en un caso único o en múltiples casos–. El eje vertical es el número de unidades de análisis (o sea, una unidad primaria de análisis con unidades de análisis adicionales incluidas en ella). (Palau, 2005).

Gráfico n° 2.1.: Matriz de diseños potenciales de investigación de casos de estudio.

		Número de Casos	
		<i>Único</i>	<i>Múltiple</i>
Unidad de Análisis	<i>Único</i>	Firma de agronegocios	Muchas firmas un negocio en particular
	<i>Múltiple</i>	Firma de agronegocios y diferentes subunidades de estudio: - propietario/CEO - división exportaciones - estructura organizacional	Muchas firmas, se comparan muchos negocios diferentes.

Fuente: Yin, 1989. Extraído de Palau, 2005.

Yin (op. cit.) propone una definición pragmática de la unidad de análisis para la investigación de los casos de estudio. Según su visión, el fenómeno socioeconómico que brinda el conocimiento más completo de los temas y las preguntas de interés para el investigador es la unidad(es) más apropiada de análisis. Por lo tanto, la unidad primaria de análisis de un caso de estudio puede o no incluir unidades secundarias que pasen a formar parte de la totalidad del estudio. Sobre este punto Lazzarini (op. cit.) afirma que si el caso de estudio es una firma de agronegocios y la pregunta de investigación se centra en las prácticas exportadoras de la firma, un enfoque holístico tiene solamente una unidad de análisis (o sea, la firma) y se centra solamente en las actividades de comercialización, manejo y exportación de la firma. Esto sería el caso único, una única

unidad de análisis localizada en la celda superior izquierda de la matriz de la Gráfico 2.1. (Palau, 2005).

Lazzarini (1997) también observa que los estudios de caso tienen por objeto contextualizar y profundizar el estudio del problema en un universo delimitado. Petersen, Hanks y Harling, (...), determinan que el estudio de caso, o el estudio múltiple de casos, constituye una aproximación científica válida en tanto y en cuanto se apunta a desarrollar una teoría, a analizar un fenómeno, a determinar aspectos cualitativos de los negocios en el mundo real en un determinado “locus temporal”. Desde esa aproximación epistemológica del fenómeno, se sostiene la metodología llevada adelante en esta investigación. (Ordoñez).

En el estudio de caso realizado, se utilizó el método de Estudio de Caso Único sobre una firma de Agronegocios. En este caso se realiza, siguiendo dentro del análisis de estudio de caso único, un método de investigación conocido como Encuesta.

2.2. Método de investigación.

2.2.1. El método de “Encuesta”.

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. (R. Johnson & P. Kuby; 2005).

Cuando es posible listar o enumerar a cada uno de los elementos de la población se dice que la encuesta es un censo. Es decir, un censo es una encuesta que se realiza a toda la población. El inconveniente de este tipo de encuesta es que suele ser complicada, reunir mucho tiempo, y ser económicamente costosa. Tiene la ventaja de que, si no se cometieron errores en su realización, asegura que se posee información de cualquier individuo de la población. (R. Johnson & P. Kuby; 2005).

El censo pocas veces otorga, en forma clara y precisa, la verdadera información que se requiere. De ahí que sea necesario muchas veces realizar una encuesta muestral (también llamada, encuestas por muestreo) a la población en estudio, para obtener información suplementaria en relación a la otorgada por el censo. En estas encuestas se elige una parte de la población que se estima representativa de la población total. Debe tener un diseño muestral (o sea, un proceso de selección de la muestra), necesariamente debe tener un marco muestral (lista de elementos pertenecientes a la población de la cual se obtendrá la muestra) y ese marco, cuando se trata de personas, suele obtenerse del censo de población. (R. Johnson & P. Kuby; 2005).

Según Lazarsfeld, se considera a la encuesta como un método para indicar que el investigador no se guía por sus propias suposiciones y observaciones, sino prefiere dejarse guiar por las opiniones, actitudes o preferencias del público para lograr ciertos conocimientos. Es un método que permite explorar sistemáticamente lo que otras personas saben, sienten, profesan o creen. (Lazarsfeld P.F, 1971. Pp 193-194).

Grawitz (1975, pp. 349-356), distingue los siguientes tipos de encuestas:

a) Según la dimensión:

1. Estudio de áreas. "Los factores de medición son de órdenes muy diversas, la observación afecta a puntos de vista diferentes y tiene por objetivo toda una región, un país o incluso varios".
2. Estudio de casos. "Este tipo de encuesta se caracteriza por su objetivo: recoger la máxima cantidad de datos sobre un tema concreto y limitado, en general con un simple deseo de información, de descripción o de clasificación, sin segundas intenciones respecto a su medición".

b) Según el grado de precisión o medida:

1. Las encuestas de exploración. No parten de una hipótesis y son más bien de tipo descriptivo.
2. Las encuestas de análisis o de diagnóstico. Se trata de buscar una respuesta a una cuestión práctica; se necesita precisar las variables que intervienen.
3. Las encuestas experimentales. En éstas se trata de verificar hipótesis.

Según Buendía et al (1998), la encuesta sería el método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida. De este modo, puede ser utilizada para entregar descripciones de los objetos de estudio, detectar patrones y relaciones entre las características descriptas y establecer relaciones entre eventos específicos.

En relación a su papel como método dentro de una investigación, las encuestas pueden cumplir tres propósitos (Kerlinger, 1997):

1. Servir de instrumento exploratorio para ayudar a identificar variables y relaciones, sugerir hipótesis y dirigir otras fases de la investigación.
2. Ser el principal instrumento de la investigación, de modo tal que las preguntas diseñadas para medir las variables de la investigación se incluirán en el programa de entrevistas.
3. Complementar otros métodos, permitiendo el seguimiento de resultados inesperados, validando otros métodos y profundizando en las razones de la respuesta de las personas.

La metodología de encuesta aparece especialmente pertinente en las siguientes situaciones:

-Cuando se quiere generalizar el resultado a una población definida, porque es más fácil obtener una mayor muestra que en otras metodologías.

-Cuando no se pueden utilizar la técnica de observación directa por factores económicos o contextuales.

-Es especialmente indicada para recoger opiniones, creencias o actitudes.

En términos generales, esta metodología está especialmente indicada en estudios con objetivos descriptivos y donde se requieren muestras grandes para el estudio de algún aspecto de la población.

Dentro de la fase metodológica, la planificación de la encuesta requiere algunos puntos a tomar en cuenta:

-Los objetivos deben ser definidos claramente, ya que de ellos depende el éxito de la investigación.

-El propósito de la encuesta no debe ser muy ambicioso ni tan reducido que no permita la toma de decisiones.

-La población debe estar bien definida atendiendo a criterios geográficos, demográficos y temporales. Si la población es pequeña, deberán ser encuestados todos los sujetos; si es numerosa, se deberá realizar un muestreo representativo que permita generalizar los resultados a la población total.

En general, toda planificación de una encuesta debe responder a tres principios básicos: propósito que se persigue, población a la cual va dirigida y recursos materiales y humanos con los que se cuenta.

De acuerdo a los objetivos del estudio, se puede planificar una encuesta del tipo descriptiva, si lo que se necesita es conocer las características de una población, o una del tipo explicativa, si es necesario contrastar hipótesis o establecer relaciones causales.

La planificación de una encuesta explicativa requiere haber especificado el campo de trabajo tras haber realizado una encuesta descriptiva, homogeneizando las muestras para lograr contrastar de manera adecuada las hipótesis; estas muestras deberán estar compuestas por aquellas individuos que posean naturalmente la variable independiente.

Por otro lado, en lo que a los reactivos se refiere, encontramos:

-Reactivos de alternativa fija, los cuales ofrecen una elección entre dos o más alternativas. También se conocen como preguntas cerradas. El más común es el denominado dicotómico, en el cual se pregunta si o no, acuerdo o desacuerdo, etc. Con frecuencia se agrega una tercera alternativa, del tipo "no sé" o "no me decido".

Entre las ventajas de los reactivos fijos encontramos la mayor confiabilidad, la facilidad de categorizar las respuestas y su fácil codificación. Entre las desventajas, encontramos su superficialidad, la posibilidad de irritar al encuestado o a obligarlo a contestar de una manera no acorde a sus reales pensamientos.

-Reactivos abiertos o preguntas abiertas, son aquellas que proporcionan un marco de referencia para la respuesta, pero imponen un mínimo de restricciones a la respuesta.

Entre las ventajas de las respuestas abiertas tenemos su flexibilidad, la posibilidad de profundizar en un tema, la posibilidad de aclarar malos entendidos, lograr un estado de confianza con el entrevistado y valorar de mejor manera las actitudes, emociones y pensamientos de éste. Además, las respuestas pueden indicar posibilidades de relaciones e hipótesis.

-Reactivos de escala. Una escala es un conjunto de reactivos verbales ante los cuales un individuo responde expresando grados de acuerdo o desacuerdo, o algún otro modo de respuesta. Los reactivos de escala tienen alternativas fijas y colocan sobre algún punto de la escala al individuo que responde. (Kerlinger, 1997, p.502)

Por último, dentro de los instrumentos de recogida de datos, el cuestionario, es la técnica más utilizada en la metodología de la encuesta. Pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que puedan ser respondidas sin la presencia del encuestador. (Buendía y otros, 1998, p.124)

2.2.2. La investigación.

Para investigar los beneficios percibido por el productor ganadero generados por la coordinación de la cadena vacuna argentina a través de la formación de grupos de productores, se lleva adelante la metodología de “Encuesta”.

El tipo de encuesta utilizado, según la clasificación de Grawitz, corresponde a la dimensión de Estudio de Caso, ya que su objetivo es recoger la máxima cantidad de datos sobre un tema concreto y limitado (beneficios que aporta el grupo a los productores integrantes), con un deseo de información, de descripción y de clasificación.

Según el grado de precisión o medida, corresponde en parte a una encuesta de análisis o de diagnóstico, ya que trata de buscar respuesta a una cuestión práctica, como son los beneficios percibidos, teniendo en cuenta las variables que intervienen, como ser precio recibido por su ganado, costos de transacción, etc. Y en parte, a una encuesta experimental, ya que parte de una hipótesis que tiene su origen en la conclusión del estudio de caso analizado, que la comercialización a través del grupo aumenta el precio recibido por animal enviado a faena y reduce los costos de transacción del sistema.

Por último, y en relación a los objetivos buscados en este estudio, la encuesta utilizada presenta una primera sección del tipo descriptiva; y una segunda sección del tipo explicativa.

Capítulo 3 – Marco teórico

3.1. Introducción a la Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios

La NENA surge de la nueva economía institucional, la cual se inicia como respuesta a la necesidad de complementar o cuestionar las herramientas tradicionalmente utilizadas en el análisis económico desde el punto de vista de la “Economía Neoclásica” y la instalación de un nuevo Paradigma, como alternativa de abordaje a los negocios agroalimentarios.

El mundo de la economía real o de los negocios es un mundo de competencia imperfecta, con reducido número de agentes económicos, productos diferenciados, información incompleta, restricciones a la movilidad de los factores y barreras al ingreso. Coase (1937) propone entonces un abordaje al problema económico desde una serie de disciplinas como: la economía, el derecho, las ciencias políticas, la psicología social, la antropología, etc. De manera tal de abarcar los aspectos más complejos. En ese sentido se conforma el nuevo enfoque de la economía institucional. (Ordóñez).

Ordóñez, ha definido a esta nueva forma de entender los negocios agroalimentarios con algunos ejes fundacionales:

- El núcleo teórico esta conformado por la Nueva Economía Institucional, la organización industrial, los costos de transacción, derechos de propiedad, la agencia, evolucionismo, las convenciones y la regulación.
- El marco conceptual del sistema agroalimentario queda así definido como un NEXUS de CONTRATOS, conformando un sistema de agregación de valor, focalizado en el consumidor.

El abordaje desde la nueva economía institucional, apunta a resolver algunas de las complejidades derivadas del oportunismo y la racionalidad limitada, que constituyen los supuestos del comportamiento. Los mismos determinan los problemas de selección adversa y riesgo moral, que constituyen el eje de la asimetría de la información. La asimetría de la información determina los contratos imperfectos, y de alguna manera se relaciona directamente con la existencia de los costos de transacción. (Ordóñez).

El problema de la complejidad de los derechos de propiedad y de la asimetría de la información en determinados contextos institucionales, determinan altos costos de transacción por el uso del mercado. En ese mundo de hombres contractuales y de costos de transacción positivos, se define a la firma como una organización que al igual que el mercado resuelve las transacciones. La firma, así definida como un nexus de contratos, se aparta de la visión neoclásica de la misma como función de producción. (Ordóñez).

Por otro lado Davis y Goldberg, definen el concepto de agronegocios como una serie de operaciones que se inician en la investigación y desarrollo, atraviesan el agro, la industria, el comercio y demás servicios anexos para atender las demandas de los consumidores. (...). Zylbersztajn & Farina definen entonces al modelo de agronegocios coasiano, extendiendo el concepto de la firma de Coase a todo el sistema de agronegocios de Goldberg. Es así desde esa visión que el sistema de agronegocios aparece como un nexus de contratos ampliado. (Ordóñez).

- Se conjuga así un nuevo cuerpo teórico definido como el modelo de agronegocios coasiano, con el objeto de abordar la problemática de la adaptación a los cambios en el mercado y los clientes. (Ordóñez).
- La adaptación a los cambios se resuelve a partir de diseños institucionales, organizacionales y tecnológicos, alineados con la estructura de gobernanza y la estrategia de negocios, con el foco en el acceso al mercado y a las preferencias de los clientes. (Ordóñez).
- Los mecanismos de coordinación son resultantes de la confluencia de la estrategia y de la estructura de gobernanza. De esa manera, en sentido amplio, la agregación de valor resuelve la preferencia del cliente. (Ordóñez).

Se determina como unidad de análisis la transacción. A través del estudio de sus atributos se determinan aquellos diseños de menores costos de transacción. Williamson, define a los diseños resultantes con menores costos de transacción, economías de primer orden, segundo orden y tercer orden. (Ordóñez).

En primer lugar, observa en el ámbito institucional, que al nivel de la economía de los derechos de propiedad alcanzando el ambiente institucional correcto (derecho de propiedad, estado de derecho, la justicia, la burocracia etc.) se determinan lo que él llama las economías de primer orden. (Ordóñez).

Por otro lado, en el ámbito de las organizaciones, al nivel de la economía de los costos de transacción, alineando las estructuras de gobernanza con los atributos de las transacciones determinan las economías de segundo orden a partir de la estructura de gobernanza correcta y con las alineaciones básicas. (Ordóñez).

Finalmente en el espacio que podría definirse dentro de las organizaciones como el ámbito de las tecnologías (de proceso y de producto), (...) Williamson define las economías de tercer orden. (Ordóñez).

En el ambiente institucional se destaca el aporte de North. (...). North analiza comparativamente el ambiente institucional y la vigencia de los derechos de propiedad en varios procesos de desarrollo económico, determinado que la plena vigencia de las instituciones mencionadas garantiza una mejor performance económica. Es más, plantea que si no hay definidos derechos de propiedad o si los mismos presentan debilidad, el sendero de crecimiento y desarrollo necesita de la creación de los mismos o de su fortalecimiento. (Ordóñez).

Las instituciones, agrega, fueron creadas por el hombre para imponer un orden y reducir la incertidumbre en las transacciones. (...). North relaciona a las instituciones como marco para el intercambio, y que determina los costos de transacción. Encuentra la performance diferencial de los distintos sistemas institucionales, fuertemente relacionado con los costos de transacción y con el nivel de seguridad jurídica. Entendiendo que a menor nivel de seguridad jurídica aumentan los costos de transacción. (Ordóñez).

North define también a las instituciones y a las organizaciones. Las instituciones constituyen las reglas de juego en una sociedad, o más formalmente son construcciones

humanas colectivas que delimitan las interacciones humanas. Comprende el conjunto de reglas de juego formales e informales, que dan marco a la interacción de los agentes económicos. Las reglas de juego formales constituyen el conjunto de leyes, decretos, resoluciones y normas que regulan la actividad económico-social. Mientras que las informales constituyen todo el marco cultural, hábitos y costumbres que acompaña el contexto formal. (Ordóñez).

El concepto de “path dependence” es uno de los conceptos claves para entender la performance económica y el cambio institucional. Introduce el concepto del tiempo y del tiempo histórico en el análisis de las instituciones y en el análisis de la performance económica. El pasado enseña, pues el presente y el futuro son consecuencia de la continuidad de las instituciones de la sociedad, la secuencia histórica que predetermina el presente. A partir de “path dependence” la historia importa. (...). Como restricción al cambio, el criterio de “path dependence institucional” es más fuerte que el organizacional, y a su vez este, importa más que el tecnológico. (Ordóñez).

Demsetz retoma el interés de Coase en la relación entre el derecho de propiedad y la organización económica. (...). La mala definición de los derechos de propiedad o su débil aplicación genera los fenómenos definidos como “tragedy of the commons”, “rent seekers” o “free-rider problem” donde se muestran situaciones de apropiación indebida. Sea por la apropiación indebida de recursos comunes o por la acción oportunista de usufructo indebido. (Ordóñez).

3.2. Teoría de los costos de transacción.

Douglas North (1990) introduce a los costos de transacción como los costos del funcionamiento del sistema económico que no son tenidos en cuenta por la Economía Neoclásica, destacando a la incertidumbre como la principal fuente de los costos de transacción.

Williamson, siguiendo a Commons, define a la transacción como unidad básica del análisis (...). Los costos de transacción son los costos ex ante de la negociación y las distintas salvaguardas y en mayor medida los costos ex post de mala adaptación y ajuste que surgen en los desvíos de la ejecución de un contrato como resultado de las omisiones, errores y perturbaciones no anticipadas. Son los costos de funcionamiento del sistema económico. (...). Es decir, los costos de realizar una transacción (“spot” o contrato), los costos de las fallas contractuales (cancelación o oportunismo) y los costos asociados con el comportamiento rentístico y la defensa contra el mismo. (Ordóñez).

A su vez, define tres dimensiones en el proceso de transacción:

- a – Frecuencia
- b – Incertidumbre
- c – Activos Específicos

a - Frecuencia de Transacción: Es una dimensión de la regularidad de la misma, y determina el grado de conocimiento que las partes poseen entre sí, y a su vez, la generación de procesos de creación de confianza, prestigio y compromisos creíbles. La

reiterada frecuencia de las transacciones -con la consecuente creación de reputación- economiza costos de transacción (Williamson, 1991).

b - Incertidumbre: Puede originarse a nivel institucional, formal (referida a las normas específicas como leyes, decretos) e informal (referida a la propia idiosincrasia de las partes intervinientes como cultura y costumbres), producto de un bajo *enforcement* o respeto de las reglas de juego, generando costos de transacción en todo el contexto.

Para analizar las causas de la incertidumbre a nivel organizacional, se puede tomar como punto de partida del análisis los supuestos del comportamiento, donde la conducta humana presenta limitaciones en la capacidad de conocimiento y actitudes de interés personal que determinan la racionalidad limitada y el oportunismo respectivamente (Williamson, 1985).

El concepto de racionalidad limitada es expuesto por Simon (1962), que define al comportamiento humano como “*intencionalmente racional pero limitado*” en cuanto a su condición de recibir, almacenar, recuperar y procesar información. Esto puede sustentarse también en la teoría de la información imperfecta, asimétrica e incompleta que tiene sus raíces en los estudios de Akerlof (1970), Arrow (1963, 1968) y Stiglitz (1975).

En cuanto al oportunismo, Williamson (1985) lo define como las actitudes del comportamiento humano “*que van más allá de las reglas de juego éticas, morales, legales o legítimas*” en la búsqueda exagerada del propio bien. Cuando existe oportunismo ex-ante se denomina selección adversa o “*lemon markets*” (Akerlof, 1970), debido a mayor información exclusiva ex-ante de una transacción. Cuando el oportunismo es generado ex-post de la transacción, la teoría de la agencia lo denomina riesgo moral o “*moral hazard*” (Arrow, 1963, 1968), resultando en ambos casos altos costos de transacción.

c - Activos Específicos: En cuanto a la especificidad de activos, Williamson lo define como aquellos activos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor ante un uso alternativo.

Cuanto más específico sea un activo, mayor serán los riesgos, mayor su pérdida de valor y mayores en consecuencia los costos de transacción en caso de incumplimiento contractual, por ejemplo. En relación a ello, Ordóñez (2000) hace referencia a distintos tipos de especificidad de activos:

- De localización, relacionada principalmente con aspectos logísticos;
- De activos físicos, como bienes durables;
- De los recursos humanos relacionados con el aprendizaje;
- De ciertas inversiones enfocadas en algún cliente en particular;
- De activos intangibles relacionados con la propiedad intelectual como marcas, patentes o indicaciones geográficas;
- De tipo temporal ligada a la duración de la transacción, especialmente significativa en productos perecederos.

Todo el conjunto de activos específicos delimita situaciones de dependencia bilateral y dependencia en los recursos, consecuentemente en los costos de transacción.

Determinan situación de apropiación monopólica y posición dominante, a la vez que generan mayores beneficios. (Ordóñez).

Según Madhok y Tallman (1998), las inversiones en activos especiales y complementarios generan cuasi réditos. Es decir que el beneficio diferencial procedente de la inversión realizada en activos específicos es la denominada “cuasi renta”. La cuasi renta, es el excedente que se obtiene sobre su valor de uso alternativo.

Estos beneficios extraordinarios generados por la inversión en activos específicos, deben ser lo suficientemente elevados para justificar económicamente esa inversión realizada. Por otro lado, la presencia de activos específicos (y más aun cuando la incertidumbre es alta) genera incentivos para el oportunismo alimentado por la existencia misma de los cuasi réditos.

3.3. Estructuras de Gobernanca

El principal problema de la economía es la adaptación, y el principal problema en los negocios es la gestión. En economías turbulentas y en escenario de negocios inciertos la adaptación resulta un tema clave. Williamson (op. cit.) sostiene que la clave en la adaptación, es la adecuación de las estructuras de gobernanca -mercado, contrato o la firma-. Desde el punto de vista de los negocios el tema clave en la adaptación es la gestión, y la misma esta determinada por la estrategia competitiva elegida. (Ordóñez).

En consecuencia, en el escenario de las organizaciones, se eligen las estructuras de gobernanca de menores costos de transacción, y por otro lado se eligen las estrategias de negocios más competitivas. De alguna manera todo ello debe estar alineado con el ambiente institucional y la acción de los individuos, como plantea Williamson en su esquema de tres niveles. Se entiende entonces que la estructura de gobernanca y la estrategia competitiva, deben estar alineadas y a su vez ambas son la clave del diseño de los sistemas de negocios. Responden ambas al recorrido de los menores costos de transacción y a quién coordina el sistema, respectivamente. (Ordóñez).

Williamson (1996) señala que es el estudio de la estructura de gobernanca lo que analiza los mecanismos micro, entendida como la “*matriz institucional en donde la integridad de una transacción es decidida*” y que los atributos de las transacciones determinan la elección de la estructura de gobernanca, solo que esto se presenta en un ambiente institucional dado. (Ordóñez, NENA)

Las diferentes estructuras de gobernanca a las que pueden acudir las firmas son:

- Mercado Spot
- Contratos
- Integración Vertical

Todos representan alternativas para reducir los costos de transacción. Supone que frente a altos niveles de especificidad de activos, la estructura de gobernanca más eficiente son las jerarquías, mientras que a baja especificidad de activos, la estructura de gobernanca ligada al mercado de precios, el mercado, es más eficiente. (Ordóñez, NENA)

Williamson, plantea dos dimensiones a tener en cuenta en la estructura de gobernanza, que son los incentivos y los controles, donde el primero (incentivo) es mayor, aparece como más eficiente el mercado y donde el segundo (control) es más importante, la jerarquía es más eficiente. (Ordóñez, NENA)

Así mismo, plantea como centro del trabajo de análisis económico el estudio de la capacidad de adaptación frente a las perturbaciones. A partir de tomar a la transacción como una unidad básica de análisis, describe a las diferentes estructura de gobernanza que resuelven el mismo problema, *reducir los costos de transacción*, en una equilibrada dimensión de incentivos y controles, en un determinado ambiente institucional y con la influencia de los diferentes comportamientos individuales. (Ordóñez, NENA)

Por otro lado, Williamson plantea que se puede diseñar, describir e implementar un sistema de menores costos, más eficiente y con ganancias. Los niveles de costos de transacción caracterizan la eficiencia de los diseños. Se ha remediado un diseño que anteriormente se presentaba como más ineficiente e irremediable. En muchas situaciones, la irremediabilidad esta relacionada con la acción colectiva de grupos de interés, de influencia negativa, que sostiene el anterior diseño. (Ordóñez).

Williamson 1996 cita a Coase y de alguna manera a partir del análisis estructural discreto evoluciona a formular el “criterio de remediabilidad”: “De acuerdo a ese criterio un resultado, ante el cual ninguna alternativa superior puede ser descripta o implementada con ganancias netas, se presume de ser eficiente”. De esa manera el análisis comparativo de las distintas estructuras de gobernanza no se focaliza en un hipotético patrón ideal sino que más bien centra el análisis comparativo en las reales condiciones de funcionamiento de las alternativas de gobernanza tal cual se expresan en la realidad. (Ordóñez).

El criterio de remediabilidad que presume eficiente la solución expresada en el campo de lo real si es que ninguna formulación superior puede ser descripta o implementada como alternativa superadora. Los ideales hipotéticos son operacionalmente irrelevantes, la prueba relevante consiste en verificar si es posible: describir una forma alternativa, que pueda ser implementada y con expectativas de ganancia. (Ordóñez).

Capítulo 4 – El sistema ganadero Argentino.

4.1. El sector de Ganados y Carnes

4.1.1. Historia y Evolución del sector

Las agroindustrias pecuarias tienen una gran importancia en la generación del valor de la producción del sector agroalimentario argentino y han tenido un papel fundamental a lo largo de la historia en la ocupación territorial, en la generación de empleo, en la creación de riqueza y el crecimiento económico inicial del país a partir de la organización institucional de Argentina y en su inserción en el mundo como proveedor confiable de alimentos. (Regúnaga *et all*, 2006).

La producción de carne vacuna fue una de las primeras actividades industriales, que se destacó por la incorporación de elevados estándares técnicos y comerciales, tanto en la etapa primaria como en la elaboración del producto final por parte de la industria frigorífica. En la segunda mitad del siglo XIX la ganadería vacuna generaba más del 30% del Producto Bruto de Argentina y durante muchas décadas el país fue el primer exportador mundial de carnes, lo que le generó una muy buena imagen internacional como proveedor de alimentos. (Regúnaga *et all*, 2006).

El contexto internacional existente a comienzos del siglo XXI planteaba excelentes oportunidades para implementar una estrategia de desarrollo sostenido y sustentable basada en el comercio exterior. La evolución y las proyecciones para las próximas décadas, en relación al consumo y el comercio mundial de carnes, mostraban un gran dinamismo como consecuencia del crecimiento económico proyectado para los países industrializados y para diversos países emergentes. (Regúnaga *et all*, 2006).

No obstante el contexto alentador posterior a la devaluación del peso hacia finales del 2001, las medidas de política económica han priorizado al consumidor local en detrimento de la expansión internacional, generando fuertes distorsiones en los mercados internos, entre ellos, el de la carne vacuna.

4.1.2. Establecimientos Agropecuarios, Producto y Proceso Productivo

El sector ganadero presenta una elevada atomización en su etapa productiva. De acuerdo con datos del Censo Nacional Agropecuario, el país cuenta con poco más de 193.886 productores (entre los que se incluyen unas 15.250 producciones tamberas) o establecimientos productores, los cuales engloban una amplia diversidad de estructuras productivas que incidirán sobre la conformación de los diversos canales a través de los cuales la hacienda llega bajo la forma de carne a los consumidores finales. (Bisang *et all*, 2007).

Los datos disponibles señalan que de los casi 194 mil productores: el 78% tiene menos de 250 cabezas, dando cuenta del 20% de cabezas del total del rodeo del país; el 95% posee menos de 1.000 cabezas; este conjunto explica algo más de la mitad de la ganadería argentina; y finalmente, si se consideran las explotaciones de menos de 2.000 cabezas se cubre el 98% de los productores, dando cuenta de algo más de 2/3 del total de la hacienda. (Bisang *et all*, 2007).

En términos generales, la trama de la carne bovina se inicia con la cabaña (la cría de reproductores), luego cría y recría de terneros, y el engorde final del ganado destinado a la faena. Dos son los actores centrales de la actividad en esta etapa: los criadores (dedicados a la reproducción) y los invernadores (que compran a los primeros y terminan de criar o engordar la hacienda). Existe una amplia dispersión territorial (entre zonas de cría e invernadores) y la posibilidad de varios cambios de tenencia de la hacienda entre invernadores que genera un gran tráfico de animales.

Esta diversidad de actores intervinientes da como resultado la presencia de diversos circuitos productivos, que van desde la integración completa a la posibilidad de múltiples combinatorias entre criadores e invernadores. Cada una de las etapas tiene costos (fijos y circulantes) diferentes, y barreras a la entrada y salida distintas. La diversidad de tamaños de firmas, de ambientes, de sistemas productivos, de especialización, de razas y de niveles tecnológicos lleva a una heterogeneidad de alternativas que dificulta el flujo de información aumentando la incertidumbre del sistema y posibilitando prácticas oportunistas.

A su vez, “muchas veces los cabañeros no cuentan con la información necesaria para mejorar aspectos que la industria, el supermercadismo o los consumidores requieren y se producen desfases entre la genética ofrecida para producir carne y la demanda de carne a nivel global.” (Palau, 2005; pág 144).

El producto final es el animal destinado a faena en sus diversas tipologías según el destino posterior. Las transacciones son realizadas en valor por kg vivo a partir de la percepción que el comprador tiene de la hacienda sin una constatación objetiva y ex-ante de los atributos reales del animal (en términos de calidad y cantidad de la carne). (Bisang, 2003).

4.1.3. La Industria

La industria cárnica está caracterizada por una alta heterogeneidad de firmas en cuanto al tamaño, los niveles tecnológicos y sanitarios, los mercados a los que dirigen sus actividades y las modalidades de comercialización. Se trata de una industria muy atomizada, con una elevada participación de plantas pequeñas cuya escala y condiciones sanitarias son, en su gran mayoría, menores a los estándares internacionales. Mientras que la industria de exportación se encuentra un poco más concentrada y acorde a los estándares más exigentes. (Regúnaga *et all*, 2006).

Se estima que el sector local de transformación de ganado bovino en carne cuenta con 495 frigoríficos de faena. De los cuales, 146 son mataderos municipales; y de los 349 restantes, existen unas 60 plantas habilitadas para exportación y el resto (289 plantas) se divide entre frigoríficos de tránsito federal y otros de tránsito provincial. (Bisang *et all*, 2008). A estas plantas se agregan cerca de otras 700 dedicadas, bien a la faena pero a muy baja escala (mataderos), o bien a actividades de despostada y procesamiento pero sin faena (como plantas de termo-procesados, embutidos, comidas elaboradas y cámaras de frío para productor enfriados o congelados). (Bisang *et all*, 2008).

En relación a los términos mencionados, la industria frigorífica puede clasificarse según las actividades que realizan y a los mercados a los que destinan su producción:

De acuerdo a las actividades, se clasifican en:

- Plantas Ciclo I: Donde se realiza el sacrificio del animal y el proceso de faena.
- Plantas Ciclo II: Donde se realiza la segunda etapa industrial, la despostada de la media res obteniéndose como resultado los distintos cortes vacunos.
- Plantas Ciclo Completo: Donde se realiza tanto la faena, conservación en cámaras, despostado e incluso otros procesos de preparación de carnes, como el termoprocesado.

De acuerdo al destino comercial y el nivel de exigencia sanitario según el tránsito de la mercadería sea, se clasifican en:

- Frigoríficos A: Son aquellos aprobados, a través del SENASA, por la Unión Europea y EEUU. Cumplen con las máximas exigencias sanitarias y su mercado es por excelencia la exportación. Aproximadamente el 30% de la faena se realiza en este tipo de establecimientos. (Bisang 2003).
- Frigoríficos B: Son aquellos de jurisdicción nacional siendo el SENASA la autoridad de aplicación de las normas sanitarias y de habilitación. Pueden por ende realizar tráfico federal e internacional (destinos menos exigentes). El nivel higiénico-sanitario es menos exigente que en el caso de los frigoríficos exportadores clase A. Se estima que este circuito involucra el 50% de la faena. (Bisang 2003).
- Frigoríficos C: Son habilitados a nivel provincial y como tales no pueden exceder su radio de acción a nivel nacional. También se incluyen los mataderos rurales, instalaciones más precarias donde el producto final son la media res y los subproductos. Operan en circuitos locales y cubren hasta el 20% de la faena. (Bisang 2003).

En términos generales, la industria presenta capacidad ociosa de faena y des-economías asociadas con la matanza de animales con peso promedio muy reducido, que implica mayor incidencia de los costos fijos de faena y procesamiento (Regúnaga *et all*, 2006).

“La capacidad instalada de faena de la industria frigorífica se estima superior a los 20 millones de cabezas anuales. Sin embargo, la faena media de los últimos 10 años no ha superado los 13 millones, con lo cual se observa un alto grado de capacidad ociosa (35%).” (Palau, 2005: pág 148).

En muchas ocasiones los establecimientos faenan animales pertenecientes a otra persona, con el fin de aprovechar la capacidad ociosa de las plantas, y encontrando así una alternativa que ayude a hacer frente a las estructuras y sus costos fijos. Se denomina “usuario de faena” a las personas físicas o jurídicas que faenan hacienda propia o de terceros en establecimientos que prestan dicho servicio. (Otaño, 2006).

4.1.4. Los Canales de Distribución Internos

La cadena de ganados y carnes vacunas de argentina tiene varios canales de llegada al consumidor final en el mercado interno, siendo los principales puntos de ventas:

- **Super/Hipermercados.** Son cinco grandes cadenas de hipermercados las que operan en el mercado de las carnes (Promodes/Carrefour, Disco/Ahold, Walmart, Jumbo Y Coto), que a pesar de pertenecer al mercado interno, atienden a un tipo de demanda con cierta similitud con la del mercado exportador. (Bisang, 2003). Su participación en los puntos de venta de carnes vacunas ronda en el 32 % (IPCVA).
- **Minimercados y autoservicios.** Existen varias centenas de estas empresas. No ingresan al circuito de la exportación, y su participación ronda en el 8 % de los puntos de venta de carne vacuna.
- **Carnicerías.** Es el segmento de distribución final más atomizado y heterogéneo de la red con la existencia de alrededor de 20/23.000 miles de carnicerías en todo el país, que operan en volúmenes muy reducidos a partir de medias reses abastecidas por frigoríficos consumidores, matarifes y otros abastecedores. (Regúnaga *et all*, 2006). Su participación en los puntos de venta de carnes vacunas al consumidor ronda en un 72 %. (IPCVA).
- **Frigorífico, Almacén de barrio y Mercado Central,** son otros puntos de venta de menor importancia (8 %) a través de los cuales llega el producto al consumidor final. (IPCVA).

Existiendo la posibilidad de dar varias respuestas por los encuestados en el estudio realizado por el IPCVA, los porcentajes parciales suman más de 100; en este caso, dado que la suma fue 120%, esto implica una baja proporción de respuestas múltiples (1,2 respuestas promedio por formulario), denotando una importante fidelidad hacia el canal elegido. (Ver TNS GALLUP ARGENTINA, 2005. “El Consumo de Carne Vacuna en la Argentina” para el Instituto de Promoción de Carne Vacuna Argentina. Pág 88).

Cada uno de estos canales de distribución manejan distintas estructuras de costo/beneficio y diferentes márgenes de rentabilidad, por lo tanto sus capacidades de pago para obtener el insumo carne (ya sea por la hacienda en pie, por la media res, o por los cortes anatómicos) varían enormemente. Esta heterogeneidad de circuitos aumenta la asimetría de la información respecto a los precios en el sistema e incrementa la incertidumbre dentro del mismo, posibilitando las prácticas oportunistas.

4.1.5. Las Condiciones de Acceso al mercado externo y la Cuota Hilton

Los destinos de las exportaciones argentinas se encuentran limitados por las restricciones de acceso sanitario vinculados a la fiebre aftosa (FMD) de los países importadores. Argentina al presentar la condición de país libre de aftosa con vacunación, otorgado por la Organización Internacional de Epizootias (OIE), queda excluida del circuito de no-aftósico sin vacunación impidiéndosele la entrada de carnes

frescas y/o congeladas a importantes mercados como EEUU (sólo puede ingresar productos termo-procesados), Canadá, Corea, Japón y Méjico, mercados a los que sólo se logra acceder con Riesgo Cero.

En cuanto a las restricciones arancelarias, existen limitaciones tanto en la Unión Europea como en los Estados Unidos y Rusia, siendo las restricciones de la UE las de mayor relevancia para la argentina.

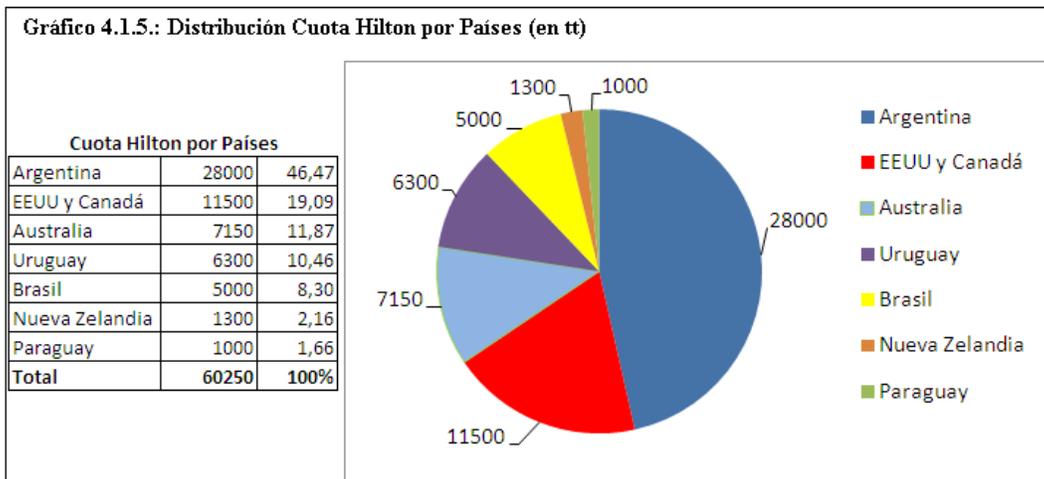
La Unión Europea ha mantenido históricamente alta protección a la importación de carne bovina. Existe un arancel del 12,8% ad valorem para la entrada de carne vacuna a lo que se agrega un derecho específico que varía entre 1.768 € (Euros) para carne con hueso y 3.041 € / tonelada para los cortes sin hueso, ya sean enfriados o congelados. (Vázquez P, 2006).

Simultáneamente con este régimen arancelario, la UE posee tres tipos de TRQ's (cuotas tarifas) para carne vacuna (existen otras cuotas de menor importancia relativa para carne de búfalo y carne de entraña), siendo la cuota Hilton la de mayor importancia.

El origen de la Cuota Hilton proviene de un acuerdo comercial dado en el marco de las Negociaciones Multilaterales Comerciales del GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio) en la llamada Rueda de Tokio, en el año 1979. En esa rueda la Unión Europea acordó asignar un cupo para realizar exportaciones a su mercado de cortes vacunos de alta calidad a otras naciones. (ONCCA)

La cuota Hilton es una cuota de cortes enfriados de alta calidad, la misma se encuadra en el "Diario Oficial de la Unión Europea", a través del Reglamento (CE) N° 810/2008 de La Comisión de 11 de agosto de 2008, relativo a la apertura y el modo de gestión de los contingentes arancelarios de carnes de vacuno de calidad superior fresca, refrigerada o congelada, y de carne de búfalo congelada.

Esta cuota presenta un cupo total de 60.250 toneladas de carne de vacuno de calidad superior, fresca, refrigerada o congelada, al cual se le aplica un derecho aduanero "ad valorem" fijado en el 20 %. La misma se divide entre los siguientes proveedores, siendo Argentina la mayor adjudicataria, luego: Australia (7.150 ton.), Uruguay (6.300 ton.), Brasil (5.000 ton.), Nueva Zelandia (1.300 ton.), EEUU y Canadá (11.500 ton.), y Paraguay (1.000 ton.).



Fuente: Creación propia con datos del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca.

En el caso de Argentina, son 28.000 toneladas de carne deshuesada de los códigos NC 0201 30 00 y NC 0206 10 95, que respondan a la siguiente definición: Cortes seleccionados de carne de vacuno procedentes de novillos, novillitos o vaquillonas criados exclusivamente en pastos desde su destete. Las canales (o medias reses) de novillos se clasificarán como “JJ”, “J”, “U” o “U2” y las canales de novillitos y vaquillonas se clasificarán como “AA”, “A” o “B”, de conformidad con el Sistema de Tipificación Oficial establecido por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA ahora MAGyP) de la República Argentina. Los cortes deberán etiquetarse de conformidad con el artículo 13 del Reglamento (CE) nº 1760/2000 del Parlamento Europeo y del Consejo. A su vez, podrá añadirse la indicación “carne de vacuno de calidad superior” a la información de la etiqueta.

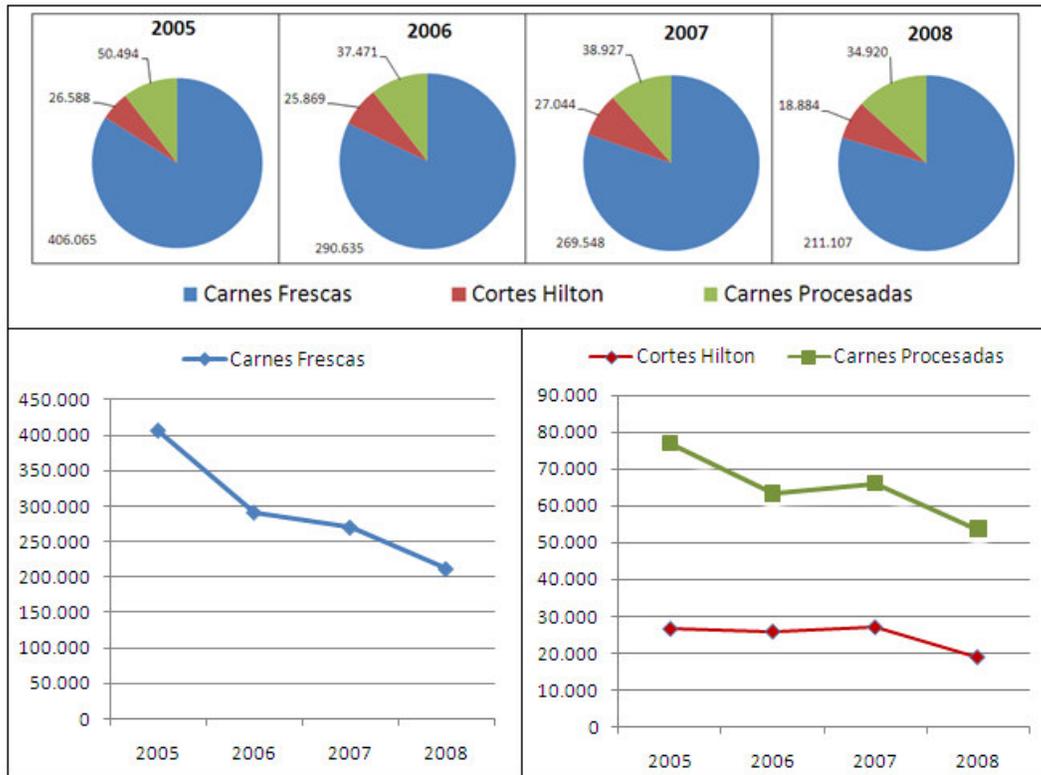
La cuota Hilton representó, en el período bajo estudio, en volumen aproximadamente el 7 % del total de las exportaciones de carne vacuna argentina. Mientras que en dólares representó el 19,76 %, demostrándose así su importante incidencia económica, pero de bajo volumen relativo. De 2005 a 2008 se observa que se reducen en mayor medida las exportaciones de carnes frescas que las de cuota Hilton, es decir, aumenta la importancia relativa de la cuota Hilton sobre las exportaciones. Esa evolución coincide con el grado de intervención del mercado (se desarrolla en el punto 4.2.3.), a mayor intervención menores son las exportaciones y mayor la importancia relativa de la cuota. (Sin tener en cuenta las carnes procesadas).

Cuadro nº 4.1.5.a.: Exportaciones de Carne Vacuna Argentina en Toneladas.

Año	Carnes Frescas		Cortes Hilton		Carnes Procesadas		Total peso producto	
	tt	%	tt	%	tt	%	tt	%
2005	406.065	84,05	26.588	5,50	50.494	10,45	483.147	100
2006	290.635	82,11	25.869	7,31	37.471	10,59	353.975	100
2007	269.548	80,34	27.044	8,06	38.927	11,60	335.519	100
2008	211.107	79,69	18.884	7,13	34.920	13,18	264.911	100
Prom	294339	81,54	24596	7,00	40453	11,46	359388	100,00

Fuente: Creación propia con datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

Gráfico n° 4.1.5.a: Exportaciones de Carne Vacuna Argentina en Toneladas.

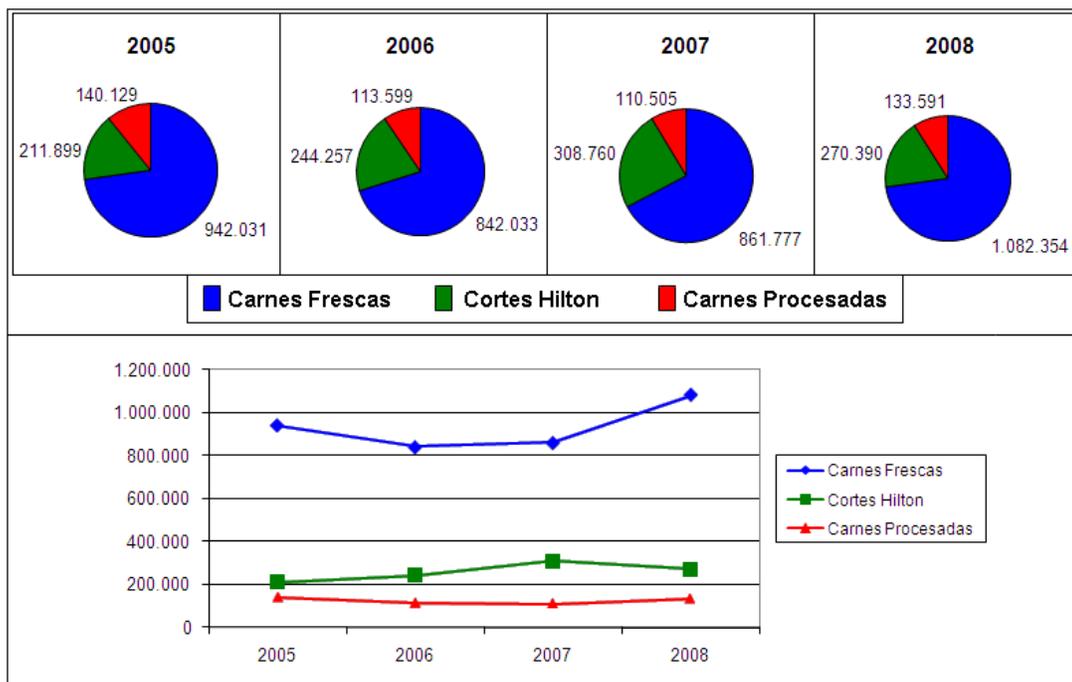


Fuente: Creación propia con datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

Cuadro n° 4.1.5.b: Exportaciones de Carne Vacuna Argentina en u\$.

Exportaciones de Carnes Vacunas (en miles u\$)								
Año	Carnes Frescas		Cortes Hilton		Carnes Procesadas		Total	
	miles u\$	%	miles u\$	%	miles u\$	%	miles u\$	%
2005	942.031	72,80	211.899	16,37	140.129	10,83	1.294.059	100
2006	842.033	70,18	244.257	20,36	113.599	9,47	1.199.889	100
2007	861.777	67,27	308.760	24,10	110.505	8,63	1.281.042	100
2008	1.082.354	72,82	270.390	18,19	133.591	8,99	1.486.335	100
Prom	932049	70,77	258827	19,76	124456	9,48	1315331	100,00

Fuente: Creación propia con datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

Gráfico n° 4.1.5.b.: Exportaciones de Carne Vacuna Argentina en u\$.

Fuente: Creación propia con datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

En cuanto a la distribución de la Cuota Hilton, en el período bajo estudio se observa una concentración de la misma en un reducido número de firmas. Las primeras 10 firmas frigoríficas exportadores concentran el 54,19 % de la cuota destinada a las planta exportadoras y el 49,54 % del total de la cuota Hilton.

Se puede llegar a pensar que esta elevada concentración de la cuota podría estar indicando que existe cierto poder de mercado por parte de los frigoríficos exportadores sobre el novillo Hilton. De ser así, los exportadores podrían estar apoderándose de una porción de la renta extraordinaria generada por la cuota Hilton que en parte debería ser trasladada al productor ganadero a través de mejores precios.

En el Anexo n° 1 puede observarse la distribución de la cuota Hilton entre las distintas planta frigoríficas para cada período en cuestión.

En cuanto a los grupos de productores, los mismos fueron aumentando su participación en el reparto de la cuota de 1.960 tt para el período 2004/05 a 2.800 tt para el período 2008/09.

Cuadro 4.1.5.c: Distribución Cuota Hilton.

	2004/05		2005/06		2006/07		2007/08		2008/09		Prom.
Hilton (tt)	28.000	100%	28.000	100%	28.000	100%	28.000	100%	28.000	100%	
Frigoríficos (tt)	26.040	93%	26.040	93%	25.480	91%	25.200	90%	25.200	90%	
Grupos de Productores (tt)	1.960	7%	1.960	7%	2.520	9%	2.800	10%	2.800	10%	
1ras 10 Firmas Frigoríficas (tt)	13.845,86		14.660,67		13.873,78		13.486,14		13.484,70		13870,23
% con respecto a los Frigoríficos	53,17		56,30		54,45		53,51		53,51		54,19
% con respecto al total de la CH	49,45		52,36		49,55		48,16		48,16		49,54

Fuente: Creación propia con datos obtenidos de cada Resolución obtenida a través de Infoleg

Por otro lado, a lo que concentración industrial se refiere, el trabajo realizado por Palau (2005; pág 153) muestra que utilizando el CR4 (cociente de concentración de las primeras 4 empresas del mercado), la industria frigorífica no está concentrada, ya que el resultado que el mismo brinda es de solamente el 9 %. El CR4 para EEUU es 80 %.

“A pesar del gran número de plantas registradas, cada uno de los segmentos de mercado tiene algunos liderazgos. Considerando el total de las faenas bovinas mensuales por planta vemos que poco más de un treintena de plantas controla el 70 % de la faena. Sin embargo, existe una mayor concentración si se consideran los circuitos específicos: una veintena de empresas explica el grueso de la articulación de la actividad exterior (desde cuota Hilton a los termoprocesados), mientras que dos centenas de firmas están acotadas al circuito del mercado interno (30 % de la faena). Las ventas internas se concentran mucho más atomizadas, las 10 empresas más grandes explican alrededor del 20 % del mercado.” (Palau, 2005; pág 155).

4.2. Factores que aumentan la incertidumbre al sistema ganadero en el período 2005-2008.

4.2.1. Doble Standard técnico-sanitario

Según lo expuesto por Bisang (2003), dentro de la dinámica del mercado de la carne vacuna argentina, se da una situación de un doble estándar técnico y sanitario dependiendo del tipo de mercado al cual va a ser destinada la producción, mercado interno o mercado externo.

Por un lado, el consumo local prefiere carnes de hacienda liviana, sin exigir altos estándares de sanidad ni de calidad alimenticia, ni pagando un precio extra por esas características. Como contrapartida, si bien cada mercado externo tiene sus propias demandas (en términos de calidad y de cortes), prefiere en general hacienda pesada; exigiendo, a su vez, un conjunto de normas de seguridad alimentaria superiores y protocolos de producción distintos al que acepta y convalida el consumidor local.

Por lo tanto, si las demandas son diferentes, en términos tanto de estatus sanitarios como de características de los cortes, los procesos productivos y sus correspondientes circuitos de abastecimiento de hacienda, faena y comercialización presentan diferencias.

Mientras la exportación requiere de calidades de faena determinadas, desposte y enfriado específico, envase y logística sujeto a normas auditables; el mercado local tiende a conformarse con un mínimo estándar en la cadena de frío para medias reses a ser despostadas en los lugares de expendio al público. Lo que se traduce en una diferencia significativa en los costos, siendo en el primero de los casos mucho más elevado que en el segundo.

Esta diferencia de costos, no presentaría problemas en tanto y en cuanto se tratase de mercados perfectamente diferenciables (interno y externo). Pero como no todos los cortes son exportables, ocurre que un conjunto de ellos (producidos a costos compatibles con estándares más exigentes) deben ser derivados al mercado local, el cual desea otro tipo de producto y que presenta un nivel de ingreso y capacidad de pago menor, insuficiente para ese nivel de costos. El atractivo de los mejores precios/costos para exportación conlleva la tensión de venta de remanentes a un mercado local con características diferentes.

Por otro lado, cabe agregar la existencia de disimilitudes impositivas y regulatorias. Tanto a nivel primario como a nivel industrial, existen una nutrida batería de tasas y controles municipales, provinciales y nacionales diferentes según el destino final de la cadena, aumentando aún más la brecha de costos productivos que presentan las empresas según los mercados a los que abastecen.

A su vez, las colocaciones externas implican necesariamente la bancarización de las operaciones y con ello la necesidad de ingresar plenamente a los circuitos impositivos; mientras que existe menos presión en los controles sobre las ventas para los mercados locales.

“Al controlarse menos, los frigoríficos de consumos interno tienen un menor costo y la carne es más barata, menores costos aún tienen los frigoríficos habilitados a nivel provincial, y mucho menores a nivel municipal. La mayoría de los frigoríficos hacen exportación y consumo interno, y tienen una tremenda desventaja competitiva con aquellos que se dedican 100 % al consumo interno, ya que estos últimos tienen menores exigencias desde el punto de vista sanitario, fiscal y de inversiones en activos específicos.” (Palau, 2005; pág 153).

En conclusión, el doble estándar técnico-sanitario colabora con la formación de dos sistemas paralelos dentro del sector de la carne vacuna argentina. Uno destinado al mercado interno, donde la reducida inversión en activos específicos a lo largo de toda la cadena concluye en un mercado commoditizado donde la diferencia por calidad no es adecuadamente valorada.

Y, otro destinado al mercado externo, que valora la calidad diferencial y los productos especializados pagando precios diferenciales, pero que encuentra dificultades para desenvolverse a nivel local en la colocación de los remanentes de exportación (combinación eficiente del mercado externo con el interno), generando tensiones en el sector.

“Los frigoríficos de exportación tienen mayores costos fiscales y de tecnología de procesos y de producto, incurriendo el sector en una competencia desleal. Esta

ambigüedad tecnológica y comercial se produce por una ambigüedad institucional y una falta de cumplimiento de las leyes vigentes.” (Palau, 2005; pág 139).

En un contexto de alta intervención como ocurrió desde 2005 en adelante, esta dualidad des-incentiva a los productores a invertir en activos específicos para lograr un animal de alta calidad ya que no tienen certeza que ese valor diferencial va a ser valorada y remunerada correctamente, ya que una medida política, como lo fue el cierre de las exportaciones, obliga a volcar la producción diferencial a un comoditizado mercado interno, perdiendo la posible cuasi renta.

4.2.2. La evasión impositiva

La evasión impositiva se encuentra presente a lo largo de todo el mercado de la carne vacuna motivado principalmente por un bajo enforcement de la ley. Sus modalidades van desde la compraventa de ganado en negro (con posterior faena no declarada y venta minorista en negro), a la subfacturación de kilos, precios y categorías, (...) acompañadas de otros ilícitos tales como cambios de nombre de titularidad de la planta frigorífica, uso de sociedades fantasmas, operatoria con matrículas faenadoras no habilitadas o canceladas, etc. (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, de ahora en adelante CNDC).

“El bajo enforcement permite el oportunismo de los jugadores y expresa la racionalidad limitada. Por lo tanto, lleva a que existan problemas de información asimétrica, incompleta e imperfecta, y a su vez, un alto grado de incertidumbre y descredibilidad en el sistema, aumentando los costos de transacción.” (Palau, 2005; pág 138).

Las consecuencias no sólo son las pérdidas que le implican al fisco, sino también ventajas desleales para desenvolverse dentro del sector a favor de los oportunistas y en detrimento de aquellos que cumplen con todas las cuestiones legales. A su vez, provoca una falta de eficiencia, ya que involucra una distorsión en los precios y por consiguiente afecta la relación entre los distintos actores del mercado, discriminando en contra de los productores eficientes, y creando un entorno competitivo desparejo. (CNDC).

Un ejemplo de esto es el caso de los exportadores, que para acceder al mercado externo, deben cumplir a raja tabla las reglas de juego institucionales y que necesitan del mercado interno para realizar una eficiente integración de la media res. Pero para poder competir en el mercado interno con empresas que evaden, deben pagar un costo adicional que sería el cumplimiento con el fisco, por lo tanto compiten en desventaja.

“El fenómeno de evasión fiscal es el más relevante efecto de distorsión en el mercado local. Genera un mercado competitivo dual. Los mecanismos de rentabilidad se alejan de los patrones de bajar costos o mejorar la calidad para internarse en un comportamiento oportunista de evasión de impuestos. Se perjudica al Estado y además bajo diversas formas de rivalidad, plantea relaciones distorsivas a lo largo de toda la cadena.” (Ordoñez *et al*, 2007; pág 19).

“La eliminación de la evasión impositiva permitiría que desaparecieran del mercado aquellos operadores marginales que reducen artificialmente sus costos de producción a

través del incumplimiento de las normas tributarias y sanitarias. En definitiva, la eliminación de la evasión permitiría que el mercado, que es en sí mismo competitivo, pudiera ajustar su capacidad instalada a favor de los productores genuinamente más eficiente.” (Palau, 2005; pág 140).

4.2.3. La intervención gubernamental desde el 2005 al 2008.

El ambiente institucional del sector cárnico Argentino fue modificándose a lo largo de su historia, pasando de la regulación total, al libre comercio, y a las actuales intervenciones controladas.

Esta última situación se origina a partir del año 2005, momento en el que una serie de alteraciones a nivel internacional y otras a nivel local, inciden fuertemente sobre la cadena de ganados y carnes en la Argentina, y por lo tanto, sobre las decisiones de política económica llevadas adelante por el gobierno nacional.

A nivel internacional, por el lado de la demanda se observa un aumento del PBI global, sumado al ingreso de mercados como China y otros Países del sudeste Asiático con el consecuente incremento de la demanda de proteínas animales. Mientras que por el lado de la oferta, se produce la aparición de la fiebre aftosa en Brasil con el consiguiente cierre de mercados para el país vecino, a lo que se le suma la situación de BSE (encefalopatía espongiforme bovina o mal de la vaca loca) en EEUU, limitando la oferta externa de carne procedente de dichos países.

Esta situación de aumento de la demanda con una reducción en la oferta se tradujo en un aumento de precios internacionales de las carnes, y en oportunidades nunca vistas para la cadena ganadera argentina.

Mientras que, a nivel nacional se observa un aumento del poder adquisitivo de la población gracias a la reactivación económica producida luego de la salida de la convertibilidad, que se traduce en un incremento del consumo per-capita de carne vacuna contemporáneo al crecimiento de la demanda externa. Sumado a esto, hay una mejora en la competitividad de las exportaciones debido a la devaluación que incentivó las exportaciones cárnicas.

Como resultado final, se genera a una continua escalada de los precios internos de la carne al consumidor final, y como la carne vacuna contribuye con una participación del 4,513 % del incremento del IPC (Fraga, 2006), el gobierno decide llevar adelante una serie continuada de medidas cortoplacistas con el fin de contener el aumento de los precios al mostrador e intentar des-comprimir la situación inflacionaria del país, priorizando el consumo interno a precios estables en detrimento de los mercados internacionales.

Entre las medidas de mayor incidencia sobre la cadena podemos mencionar:

- Aumento del peso mínimo del ganado destinado a faena. (Res. N° 645/2005 SAGPyA, y sus modificaciones). Luego abrogada por la Res. N° 68/2007 SAGPyA.

- Eliminación de los Reintegros a las Exportaciones de carnes, que beneficiaban a los despachos de enfriados, congelados, refrigerados y precocidos. Fijándose el mismo en el Cero por Ciento (0%). (Res. N° 616/2005 MEyP).
- Aumento de los Derechos de Exportación en un 10 % adicional al establecido en la Res. N° 11/2002 del ex-Ministerio de Economía e Infraestructura, para las mercaderías comprendidas en las posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del MERCOSUR (N.C.M.) 0201.30.00 (carne bovina fresca o refrigerada deshuesada) y 0202.30.00 (carne bovina congelada deshuesada). (Res. N° 653/2005 MEyP).
- Modificación en los rangos a utilizar para la clasificación de los vacunos en pie con destino a faena basados en peso, estado sexual y conformación de los mismos. (Disposición N° 5701/2005 ONCCA).
- Creación del Registro de Operaciones de Exportación (ROE), en el que deberán registrarse todas las operaciones de exportación de carne de animales bovinos fresca, refrigerada o congelada. (Res. N° 31/2006 MEyP, sus modificaciones y complementaciones).
- Aumento de los Derechos de Exportación en un 10 % para las mercaderías comprendidas en las posiciones arancelarias de la NCM de carne bovina que no habían sido alcanzadas por la Resolución N° 653/2005 MEyP. (Res. N° 113/2006 MEyP).
- La suspensión temporaria de la Exportaciones de Carne Vacuna por un Lapso de 180 días (Res. N° 114/2006 MEyP, sus modificaciones y complementaciones, posteriormente abrogada por la Res. N° 397/2006 MEyP).
- Imposición de Precios Máximos para el ganado vacuno en pie. Se aprueban las normas sobre comercialización, intermediación, distribución y/o producción, así como también los Precios de referencia, los Precios ex planta por media res, y los Precios al público de los cortes al mercado doméstico. (Res. N° 1/2006 de la Secretaría de Coordinación Técnica, y luego modificada por la Res N° 38/2008 de la Secretaría de Comercio Interior).
- Posterior reapertura de las exportaciones, pero acotadas a un cupo (Res. N° 397/2006 MEyP, sus modificaciones y complementaciones), y a determinados cortes (Res. N° 503/2006 MEyP).
- Se aprueba el procedimiento establecido para la solicitud denominada R.O.E. "Rojo", en el Registro de Operaciones de Exportación (Res. N° 42/2008 ONCCA, sus modificaciones y complementaciones).
- Posteriormente, en Agosto de 2008, la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA) emite una resolución que reemplaza a la Res N° 42/2008. Esta nueva resolución determina un encaje productivo en el cual, para obtener los registros de operaciones de exportación, las firmas exportadoras deben demostrar un balance integrado en un 75 % destinado a consumo interno y 25 % a exportación (Resolución 3433/2008 de la ONCCA), la cual es posteriormente modificada y complementada.

Esta seguidilla de medidas contundentes e imprevisibles, generan desconfianza en el cliente externo, pérdida de mercados, pérdida de credibilidad a nivel internacional, y desincentivos e incertidumbre en el mercado local aumentando los costos de transacción del mismo.

De esta manera, se desincentiva la inversión en activos específicos del sector, y se induce tanto a una comoditización del producto a un nivel de calidad inferior insuficiente para el mercado mundial, como a la destrucción de una ventaja competitiva y al desaprovechamiento de una ventaja comparativa a nivel mundial.

“Resulta entonces claro inferir que la innovación organizacional y tecnológica queda seriamente amenazada por las restricciones institucionales. Lo que determina dudas sobre la sostenibilidad de la innovación.” (Ordoñez *et all*, 2007; pág 41).

A diferencia de los países que intervienen activamente en el mercado mundial de productos agropecuarios, Argentina no ha tenido una oferta de políticas sectoriales articuladas con un enfoque a largo plazo. Por el contrario, las políticas aplicadas han sido efectuadas con idea de mantener bien abastecido y a precios razonables el mercado interno, en detrimento de los mercados externos y las consiguientes mejores rentabilidades, lo que llevo a un desincentivo en la inversión y pérdida de protagonismo a nivel mundial. (Otaño M.C. 2006)

4.2.4. Aumento de costo y pérdida de rentabilidad para el productor ganadero.

Durante el período bajo estudio, además de la regulación de los precios del ganado en pie, se convive con un contexto de inflación general de la economía que eleva los costos productivos, generándose mermas en la rentabilidad del productor ganadero. Es decir, precios pisados y aumento de costos productivos mayores a las subas reguladas del precio del ganado.

Según un estudio de la FARM (2008), el sector sufrió un fuerte impacto en su rentabilidad a partir del incremento de los costos de producción, principalmente por el precio del petróleo que encareció la energía, los fertilizantes y agroquímicos, como también las alzas significativas en la mano de obra.

A su vez, y comparando actividades que compiten por el mismo recurso (suelo), la ganadería tiene tiempos más lentos que los de la agricultura: ya sea en lo que respecta a la toma de decisiones (la agricultura define por campañas de 6 meses y la ganadería de cría define por ciclos de aproximadamente 2 años), como en lo que respecta a las restricciones a la entrada en la actividad, ya que las inversiones en ganadería resultan relativamente más altas y tienen retornos más lentos y de menor cuantía. (Piñeiro *et all*, 2006).

Si a esto le sumamos el hecho de que los precios de la agricultura en relación a los de la ganadería son favorables en términos absolutos y en términos relativos, los productores que tienen campos que se pueden destinar, por lo menos en parte, a las dos actividades se han volcado crecientemente a la agricultura. (Piñeiro *et all*, 2006).

Para profundizar sobre este aspecto, se recomienda al lector acceder al trabajo realizado por el Ing. Agr. Roberto Rubio “Eficiencia de sistemas de producción”, del Departamento de Producción Animal de la Facultad de Ciencias Veterinarias Tandil.

El resultado final es la disminución del stock de vacunos a nivel nacional, generado principalmente por desaliento a permanecer en la actividad por una reducción en la rentabilidad de la misma.

4.2.5. Relación entre el Precio de la carne al Consumidor y Precio del Ganado.

Para analizar la relación entre los precios de la carne al consumidor final y los precios de la hacienda vacuna, nos remitimos al estudio realizado por Diego Contreras dentro del Programa de Agronegocios y Alimentos de la FAUBA, “Los aumentos de precio de la carne vacuna no son transmitidos en forma uniforme entre los diferentes eslabones”.

Si bien el estudio no coincide exactamente con el período bajo estudio, creo que el mismo podría traspolarse al período 2005-2008 obteniéndose los mismos resultados, ya que el sistema de traslado y formación de precios continúa siendo el mismo.

El trabajo de Contreras 2009, demuestra que los aumentos de precio en la cadena de la carne vacuna no son transmitidos en forma uniforme entre los diferentes eslabones que la componen, resultando ser el productor ganadero el eslabón que perdió mayor incidencia sobre el precio de la carne al consumidor final.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que, porcentualmente, el precio final de la carne para el año 2006 estuvo determinado en un 29,5% por el costo de la hacienda, un 34,7% por los costos de faena y un 35,9% por los costos en la etapa comercial final. Mientras para 2009 cada uno de estos puntos representó el 22,4 %, el 30,4 % y el 47,2 % respectivamente.

Es decir que el productor invernador disminuyó su participación en el precio final de la carne y que la etapa industrial amplió levemente su margen, pero fue la etapa comercial la que incrementó su participación en el precio final en forma significativa.

“Puede inferirse que durante el período analizado, existieron ganadores y perdedores dentro de la cadena”, indican los investigadores. “Mientras la etapa comercial cobró mayor relevancia, los consumidores debieron pagar más caro por la misma carne que hace tres años y los productores vieron resignar posición dentro de sistema de negocios actual”. (Contreras, 2009).

4.2.6. Mecanismo de Formación de Precios

Según el texto de Bisang *et al*, “Mecanismos de formación de precios en los principales subcircuitos de la cadena de ganados y carnes vacunas en la Argentina” (2007), no existe un mercado único con sus respectivos mecanismos de formación de precios y costos, sino una multiplicidad de combinaciones entre etapas y destinos finales en función de la demanda.

Inicialmente existe un consumidor local que tiene un mapa de consumo (heredado o construido vía experiencia) a partir de un bien, el corte de carne, que funciona como

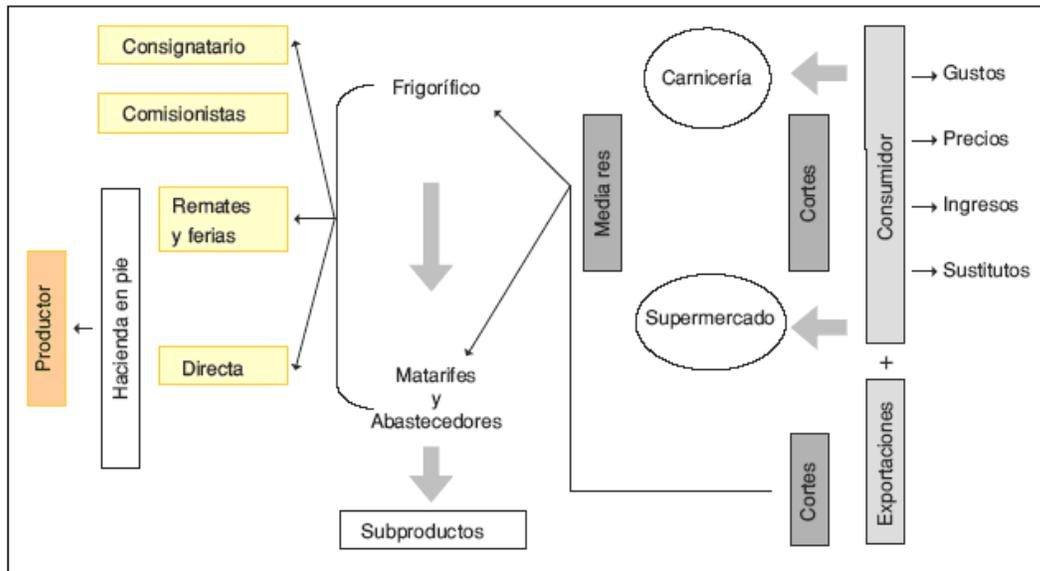
insumo en la preparación de comidas elaboradas y responde a una relación precio/ingreso y productividad final en la preparación. (Bisang et all, 2007).

A esto se suman las demandas institucionales (compras públicas a comedores, cárceles y demás) que también operan a partir de la restricción nivel de ingreso, las de las cadenas de hoteles, restaurantes y catering (HO.RE.CA.) y las diversas modalidades de exportación que complementan el consumo. Esto significa que, más allá de las posibles alteraciones, la demanda establece el techo de precios (o precios posibles) del producto final en función de sus precios, ingresos, precios de los sustitutos y gustos. (Bisang et all, 2007).

A partir de este límite volátil, dada la elasticidad precio/ingreso del producto final, cada una de las etapas previas va rearmando sus posibilidades de pago por los cortes, las medias reses y/o por el ganado en pie (y, más atrás, los reproductores y las vaquillonas y otros insumos productivos). Las señales de precios son percibidas por la etapa industrial y asimiladas en función de su estructura productiva; y según la eficiencia de la misma, la competencia existente y el precio del producto obtenido, se determina su capacidad de pago, es decir, el precio que puede pagar por la hacienda en pie.

A cada combinatoria del mercado le corresponderá un conjunto de precios. Cada animal rendirá un valor total que dependerá de la ruta productiva inicial (criador/invernador; productor integrado, feed lot), el circuito de faena (desde frigoríficos integrados hasta mataderos), las vías de llegada a la venta al público (abastecedores, mayoristas, etc.) y/o de los canales finales de venta (carnicerías, supermercados, brokers de exportación, etc.) utilizados. (Bisang et all, 2007).

Gráfico n° 4.2.6.: Proceso de formación de precios de la Carne.



Fuente: Bisang et all. 2007. "Mecanismos de formación de precios en los principales subcircuitos de la cadena de ganados y carnes vacunas en la Argentina".

Más allá de lo expresado previamente, existen distintos precios de referencia internos al mercado, los cuales resultan del accionar de la oferta y demanda entre los distintos sectores mencionados, teniéndose sólo en cuenta la calidad externa de la hacienda. Partiendo de la comercialización primaria, al realizarse la misma en dos sub-estadios de la producción, encontramos: los precios de hacienda para engorde, y los precios de hacienda para faena.

En el caso del precio de hacienda para faena, el mercado de hacienda de Liniers es el mercado concentrador de hacienda más importante de Argentina, donde interactúan los oferentes y demandantes de hacienda teniendo en cuenta el volumen y la calidad subjetiva externa para determinar el precio del vacuno. Este mercado es el referente y formador de precios para cualquier canal de comercialización de hacienda en pie, registrando una participación en la faena entre el 16% y 21% entre el 2002 y el 2007.

Sin embargo, dicho mercado cotiza precios de Novillos destinados al consumo interno, pero no cotiza un precio para el Novillo Pesado de exportación. El Precio Índice de mercado de dicha categoría publicado, es el promedio de un muestreo realizado por el Centro de Consignatarios Directos de Hacienda sobre la capacidad de pago de los compradores.

Cada comprador, en función de la integración que realiza de la media res, de sus precios de venta, de sus costos, del valor de los subproductos (principalmente el precio del cuero para los frigoríficos), etc.; determina su capacidad de pago al productor. Posteriormente el precio resultante de cada transacción se surge por negociación entre las partes.

El diferencial de estos dos precios de animales destinados a distintos mercados (el primero resultando de Liniers, y el segundo resultante de la capacidad de pago de los compradores por fuera de Liniers) debería ser lo suficientemente elevado como para cubrir el esfuerzo realizado por el productor para producir un animal apto para ingresar en la UE.

En conclusión, según Bisang, se trata de un modelo de relaciones de oferta/demanda-costo/precios entre varias etapas de la actividad, donde cada una de ellas tiene sus propias estructuras productivas, de costos, modalidades financieras, niveles de rotación del capital fijo e incertidumbres con grados limitados de manejo de las variables. Los consumidores son los que establecen inicialmente los niveles de precios, y estas señales son trasladadas hacia las fases previas, cada una de las cuales reaccionan y/o imponen sus propias condiciones a corto plazo hasta llegar a un equilibrio inestable.

A su vez, y en relación a lo expuesto por Bisang, Feldkamp¹ (2010) propone que para analizar los precios de la hacienda al productor ganadero se deben tener en cuenta principalmente 2 variables: una variable *estructural* de largo plazo, donde el precio se determina a través de la relación stock - consumo; y otra variable *coyuntural* de corto plazo la cual involucra la relación oferta de carne efectivamente volcada al mercado - demanda, las capacidades de pago de cada eslabón de la cadena, y las situaciones circunstanciales del mercado.

¹ Cristian Feldkamp, comunicación personal.

En el largo plazo, la relación *stock-consumo* determina en términos generales la capacidad productiva según la cantidad de cabezas existentes en comparación con el consumo tanto interno como externo de carne.

En relación al corto plazo, *el volumen de carne efectivamente volcado al mercado* por parte de los productores depende de: por un lado las expectativas de los productores sobre el futuro de la actividad, y por el otro, por situaciones circunstanciales del mercado.

En cuanto a la *capacidad de pago*, y en adición a lo expuesto por Bisang, Feldkamp¹ (2010) aporta la idea del análisis matemático de la capacidad de pago por parte de los compradores (desde frigoríficos hasta matarifes) sobre el precio a pagar por la hacienda en pie. En dicho análisis se incluye la rentabilidad y el riesgo implícito en la actividad, por lo tanto en un contexto de mayor incertidumbre, la rentabilidad esperada va a ser mayor, y en consecuencia, ante la imposibilidad de reducir los costos productivos y con un techo en el aumento de los precios de venta (ya sea impuesto por la capacidad de pago de la demanda o por una medida gubernamental) la capacidad de pago va a ser menor.

Por otro lado, y en relación a la intervención gubernamental sobre el sector en el período bajo estudio, Feldkamp opina que cuando el nivel de intervención aumenta, el mercado se enturbia, se distorsiona la transmisión de los precios y se perjudica el flujo de información a través de la cadena. Como consecuencia la incertidumbre aumenta, por lo que los frigoríficos intentan ampliar su rentabilidad para contrarrestar el incremento en el riesgo, y su capacidad de pago se ve disminuida. De esta manera las medidas que tienden a ensuciar el mercado, por lo general, terminan perjudicando al productor ganadero.

4.2.7. Distribución Cuota Hilton

Según Bonansea J. y Lema D. (2006) en su texto “La Asignación de la cuota Hilton en Argentina: Un análisis económico” afirman que el sistema de reparto de la cuota ha sufrido numerosas modificaciones tanto en los criterios de asignación como en las autoridades de aplicación. Desde su origen la asignación del cupo o *cuota Hilton* se ha caracterizado por la falta de estabilidad en el sistema de asignación, donde los acuerdos sobre la distribución son poco claros y se observan comportamientos oportunistas.

Desde su inicio en 1980 hasta 1991 la Junta Nacional de Carnes (JNC) fue la encargada de la distribución interna y la certificación correspondiente. Posteriormente la función fue desempeñada por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA), y desde el 2006 en adelante, esta última deposita en la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario dicha función. (Resolución 78/2006 de la SAGPyA).

La inestable y conflictiva evolución del sistema de distribución muestra la ausencia de reglas de juego claras y estables por parte del ambiente institucional. Cada cambio de criterio genera ganadores y perdedores, y cada sector presiona para obtener un mayor porcentaje de renta. En este sentido, una asignación discrecional decidida por la

autoridad administrativa determina incentivos para que los actores destinen recursos a actividades no directamente productivas, sino dirigidas a maximizar su chance de obtener una participación de la *cuota*.

La reglamentación de la distribución constituye, en términos económicos, un mecanismo de asignación de recursos. Mediante la misma, se distribuyen derechos (y obligaciones) a exportar una cierta cantidad de *cuota*. En este sentido, se le otorga a cada firma adjudicataria la capacidad de control del uso de un derecho que va a incidir en sus decisiones económicas.

Si repasamos la legislación observamos que el criterio a seguir se alteró catorce veces desde su inicio hasta el 2005. Hasta 1984, cuando se dictó la Resolución J-68, no existía reglamentación sobre la distribución del cupo y se asignaba el mismo sin normativa oficial sujeta a las presiones ejercidas por los representantes de la cadena. Hasta 1991, la Junta Nacional de Carnes modificó en seis ocasiones el criterio de distribución, y desde ese año la legislación se alteró ocho veces dentro la jurisdicción de la SAGPyA. Las principales modificaciones señaladas arrojan un promedio de menos de 2 años de duración para cada sistema, a lo largo de los 25 años de existencia del cupo tarifario.

Desde principios de la década del '90, la justicia fue cobrando protagonismo en el reparto del cupo, generando más fricciones en el sistema. Los jueces, por medio de las medidas cautelares, obligan a disponer una cantidad de toneladas de *cuota* que fijan de manera arbitraria, reemplazando así, las facultades de la SAGPyA. De esta manera, el accionar judicial invade las competencias de las autoridades administrativas sin estar en condiciones adecuadas para evaluar las características del establecimiento por el cual fallan, sus reales posibilidades de producción y aptitudes para poder cumplir con la totalidad del cupo que se le asigna.

Las modificaciones discrecionales de los sistemas introdujeron alteraciones conceptuales relevantes que incluyeron retroactividades y falta de transparencia. Por otro lado, los fallos judiciales han implicado una disminución de las potestades de las autoridades competentes. Así, las presiones de los diversos actores generaron un sistema distributivo que sigue criterios que poco tienen que ver con la eficiencia económica.

“El esfuerzo se focalizaba en el lobby y no en el marketing. (...). Los importadores mayoristas alemanes y la industria exportadora local no desarrollaron una clara estrategia de agregación de valor y posicionar un producto diferenciado. La apropiación y distribución de la renta de la cuota a partir del lobby se constituyó en la clave estratégica de negocios en el destino y en el origen.” (Ordoñez *et all*, 2007; pág 24).

El negocio de exportación de carnes de alta calidad necesita continuidad y certidumbre, pues la actividad productiva demanda tiempo para su organización y administración. Los problemas mencionados, se traducen en un sistema con costos de transacción elevados y con consecuentes reducciones de bienestar por pérdidas de eficiencia. La volatilidad del criterio de distribución y los comportamientos oportunistas generaron un sistema con costos de transacción elevados, donde no se premia la eficiencia.

De esta manera, la máxima planificación que efectúa una empresa exportadora puede ser como máximo de un año (anual) en función de la estimación que realice de cuanta Cuota Hilton le pudiera corresponder. En función de ello, estipula el volumen de faena mensual, ajustable semanalmente, y su esquema de integración para maximizar el sobre valor de mercado de los cortes de calidad. (Otaño, 2005).

4.3. Reflexión Capítulo 4

La idea de este capítulo fue, en primer lugar, realizar una breve descripción acerca de los principales actores y características que conviven y sobreviven en el sistema de ganados y carnes ya que conforman path dependancy y el contexto en el que se desenvuelve el caso a analizar.

En la misma, se observa que la diversidad y heterogeneidad de establecimientos agropecuarios, sumado a los diferentes procesos productivos, a las dispares industrias procesadoras, y a los numerosos canales de distribución y agentes intervinientes, generan que la información dentro del sector se difunda de manera confusa, incompleta, asimétrica e incierta, posibilitando las prácticas oportunistas tanto en relación al precio real del ganado en pie como a sus rendimientos productivos logrados, generando incertidumbre dentro del sistema y aumentando los costos de transacción.

En segundo lugar, en la sección 4.2. se realizó un breve repaso sobre el sistema de ganados y carnes en la Argentina, donde se desarrollaron los mecanismos de formación de precios y donde se describieron los principales factores generadores de incertidumbre del sistema. Se observa a lo largo de toda la cadena la falta de coordinación entre las partes, donde el incumplimiento de lo pactado parece ser moneda corriente, ya que el beneficio generado por dicho incumplimiento parece ser mayor al del cumplimiento, incentivado principalmente por el constante cambio de reglas y de entorno.

A su vez, hay que tener presente que la actividad ganadera demanda plazos productivos prolongados; es decir que el impacto de las decisiones productivas de hoy van a verse reflejadas en los resultados de los próximos 2 años. Por lo tanto, un entorno con tanta incertidumbre afecta sobremanera la seguridad del productor a la hora de tomar decisiones (como ser que tipo de novillo producir, uno para el mercado interno o para el mercado externo).

De esta manera, se demuestra que el productor ganadero necesita de un sistema de coordinación integral de la cadena que mejore su resultado económico a través de una mejor coordinación de la cadena y una reducción en los costos de transacción.

“En el interior del complejo productivo existe una serie de tensiones sectoriales: Invernadores vs. Criadores por el precio de la invernada; invernadores y frigoríficos por el precio, estacionalidad y calidad de la hacienda terminada; frigoríficos exportadores y consumidores por los novillos terminados; frigorífico y curtiembre acerca del mercado de los cueros, etc; que cíclicamente reaparecen en el mercado e impiden la generación de sinergias sustantivas a mediano plazo. El mercado por excelencia es el mercado interno (85 % de la producción aproximadamente), el cual no paga por calidad de producto, sino por precio –de allí el alto grado de evasión impositiva, fiscal y sanitaria-.” (Bisang, Febrero 2003. Extraído de Palau, 2005; pág 143).

Capítulo 5 – Resumen Caso ULSA.

5.1. Origen de los Proyectos Conjuntos

Haciendo un poco de historia y con información obtenida de una charla telefónica con Javier Martínez del Valle (Gerente de APEA, Asociación Argentina de Productores Exportadores de Carne) encontramos que la participación activa de productores en las exportaciones y como adjudicatarios de cupo de exportación se remonta a la década de 1930 en el pacto Roca-Runciman.

Después de la gran depresión mundial de 1929, que llevó a la crisis de los mercados internacionales y a los gobiernos conservadores a adoptar una serie de medidas y acuerdos internacionales caracterizadas por la intervención del Estado en la economía destinadas a la preservación de los mercados. Entre esas medidas surge la idea de preservar el nivel de ganancia de los productores ganaderos, la cual se refleja a través del acuerdo entre la Argentina y Gran Bretaña (1933).

En el marco de esa política, se crea a través de la Ley N° 11.747 publicada en 1933 la Junta Nacional de Carnes que regulara el mercado. A su vez, en 1934 se crea la CAP (Corporación Argentina de Productores de Carne), dependiente de la JNC, cuya funciones era intervenir en el mercado de la carne, establecer "precios sostén", reglamentar los cortes y clasificaciones, y regular las exportaciones.

El objetivo principal de que los productores tuvieran participación activa en las exportaciones de carne era limitar el poder de monopolio de los frigoríficos privados exportadores, y que el productor reciba una porción de la cuasi renta generada por su producción exportada. De esta manera, con fondos de productores ganaderos, la CAP comienza a invertir en la instalación de frigoríficos propios a lo largo de todo el territorio nacional.

Posteriormente y a causa de ineficiencias económicas, su capacidad de pago se vio reducida imposibilitando la remuneración adicional a los productores, y por ende al incumplimiento de su objetivo original. De esta manera y luego de un proceso de desmantelamiento, en 1991 pasa a manos privadas la última planta de la CAP.

En 1993, a través de la Resolución 2327/1993 y 173/1994 (modificada por la Res 56/1995) todas de la SAGyP, surge la posibilidad de formar *Proyectos Conjuntos* entre Plantas Frigoríficas Exportadoras y Asociaciones de Criadores de Razas Bovinas y/o Grupos de Productores de Ganado Bovino (Contrato Agrupaciones de Colaboración), para ser adjudicatarios de Cuota Hilton. En dicha Resolución, la secretaría reserva 600 tt del cupo tarifario a proyectos específicos para ser otorgados por medio de licitación abierta y por mérito.

Las razones originales para que grupos de productores sean adjudicatarios de cuota radicaban en: Por un lado, reducir el poder de mercado de los frigoríficos exportadores, y que una porción de la renta extraordinaria generada por dicho cupo llegue a los productores. Por otro lado, agregar valor a las exportaciones a través de la diferenciación del producto final, mejorar la promoción y la imagen de las carnes argentinas en el exterior. Por último, estos proyectos conjuntos colaboraban con la reducción de la capacidad ociosa de las plantas frigoríficas instaladas.

“Estas nuevas alternativas agregaban nuevos operadores que aumentaban la competencia y agregaban eficiencia al sistema.”. “Los cambios institucionales crean oportunidad para los nuevos negocios”. “Un nuevo ambiente institucional y competitivo tiende a crear grupos estratégicos dentro una industria que llevan a un proceso de diferenciación de sistemas creando subsistemas.” (Farina, extraído de Ordoñez *et all*, 2007; pág 26).

El ambiente institucional mencionado brinda los condicionamientos necesarios para el surgimiento de la Agrupación de Productores ULSA, un sistema organizacional gobernado por contratos (formales e informales) que busca reducir al mínimo los costos de transacción del sistema.

Los objetivos del presente grupo se asemejan a los mencionados en el ambiente institucional, es decir, tener acceso a una porción de la cuota, agregar valor a las exportaciones a través de la diferenciación del producto final (por medio de calidad y marca diferencial, llegada a clientes directos, etc), y distribuir la cuasi renta generada por dicha cuota a lo largo de la cadena productiva; a su vez y de manera indirecta, se logra aumentar la competencia por el novillo pesado, buscando influir de esta manera sobre el poder de negociación de los frigoríficos exportadores.

A continuación se desarrolla el origen y evolución de la Agrupación de Productores ULSA.

5.2. Origen y Evolución del Grupo ULSA

5.2.1. Introducción:

La empresa Urien-Loza S.A. es una consignataria directa de hacienda, lo que significa, que recibe ganado directamente de los productores en plantas frigoríficas para su faena y posterior venta de la carne y los subproductos resultantes por cuenta y orden del remitente.

La consignataria “Urien-Loza S.A.” inició sus actividades como tal en 1997, con la obtención de una matrícula de faena propia y volcando sus productos al mercado interno, siendo sus primeros clientes carnicerías, mini mercados y mercados mayoristas. El negocio consistía en recibir hacienda de los productores, faenarla en frigorífico de terceros pagando un precio por el servicio prestado, y vender los productos obtenidos en el mercado interno. Una vez realizada la operación se liquida al productor lo obtenido por las mismas, cobrando una comisión por la intermediación realizada.

En 1999 la administración comienza a incursionar en el mercado mundial, complementando sus operaciones con una matrícula de exportación llamada “Malefu Agropecuaria S.R.L.” (Matarife Abastecedor y Exportador/Importador de Carnes y Ganados), la cual se dedica únicamente a la compra del producto procesado, terminado y embalado a ULSA, y a realizar la exportación.

5.2.2. Proceso Hilton

Si bien el mercado internacional es atractivo por la diferencia de precio obtenida, la mayor rentabilidad se logra a través de la cuota Hilton. Por lo tanto, para tener acceso a la cuota Hilton, ULSA decide en el año 2000 integrarse verticalmente, a través de la adquisición de hacienda propia capitalizada en campos de terceros, y a su vez coordinarse horizontalmente con productores ganaderos para formar un grupo de productores para exportación.

Esto obliga a la administración a adaptarse a determinados requisitos y obligaciones del ambiente institucional. El cumplimiento de los mismos, como ser marca propia, pas-performance, trabajos de investigación, publicidad, clientes directos, etc, sumados a la reputación de la firma tanto a nivel local como en el extranjero logrado gracias a su buena administración y cumplimiento con las partes (productores, industria, clientes), son activos específicos de ULSA que se valorizan en el mercado.

A su vez, para que este objetivo sea cumplido, los productores para ser proveedores de ganado con destino a la Unión Europea y formar parte del grupo, debieron cumplir una serie de requisitos y obligaciones detallados en la Resolución 370/1997 de la SAGPyA. La misma detalla que: los establecimientos deberán estar inscriptos en el "Registro de Establecimientos Rurales Proveedores de Ganado para Faena de Exportación con Destino a la Unión Europea"; y deben cumplir con requisitos sanitarios, de trazabilidad a través del "Sistema de Identificación de Ganado Bovino para Exportación", entre otros. El cumplimiento de estos protocolos genera un activo específico para los productores, que es el novillo de exportación, el cual debe tener un precio diferencial que remunere el esfuerzo extra realizado.

A pesar de cumplir con todas las exigencias desde el año 2001, recién en el año 2004 la "Agrupación de Productores ULSA" adjudicatarios de Cuota Hilton es aprobada. De esta manera se concreta la coordinación por contrato formal escrito en la que Urien-Loza S.A. (que se dedica a administrar la faena, cuarteo y procesamiento de la carne, coordinar la gestión, y realizar la venta del producto final) – MALEFU Agropecuaria S.R.L. (encargada de la exportación de los productos) – Productores de Carne Vacuna (26 productores de Entre Ríos, La Pampa, Buenos Aires, sur de Santa Fe y sur de Córdoba), integrando una agrupación de colaboración recíproca (Cap. III – Contratos de colaboración Empresaria – Sección I de las Agrupaciones de Colaboración – Ley 19.550). Siendo Urien-Loza y Malefu, a su vez, productores de ganado que aportan hacienda al grupo.

Por fuera de la cuota Hilton, la empresa ha logrado exportar un interesante volumen de toneladas que les permitía eficientizar la integración de la media res. Esto fue posible gracias a la apertura de nuevos mercados, a la realización de acuerdos de transición con clientes directos en Chile y España sin intermediarios; sumado a la irrupción en el mercado Ruso con cortes congelados de menor valor; y al incremento de las ventas en los mercados ya existentes.

5.2.3. Industrialización

El grupo distribuye su faena entre 3 plantas frigoríficas: Bancalari, frigorífico de ciclo 1 habilitado para la Unión Europea, ubicado en el gran Buenos Aires; Mattievich

S.A., frigorífico de ciclo completo habilitado para la Unión Europea, ubicado en Rosario provincia de Santa Fe; y Pampa Natural, frigorífico de ciclo completo habilitado para la Unión Europea, ubicado en General Pico provincia de La Pampa.

5.2.4. Diferenciación productiva

En el 2005, el grupo decide terceriza la despostada, charqueo y preparación de los cortes de exportación con una empresa especializada. Este procesamiento les permite acomodar cada producto a las necesidades de cada cliente según sus gustos, costumbres y preferencias; eficientizar la producción reduciendo los desperdicios en la despostada y charqueo; generar la mejor integración posible ubicando cada corte en el mercado que mejor lo paga.

Este agregado de valor de la carne es un factor clave en la eficiencia productiva, que permite llegar a clientes directos, evitando brokers, reduciendo costos de transacción, y a precios diferenciales. Aumenta la especificidad de cada corte, y genera una cuasi renta para cada producto particular.

La empresa se especializa en la exportación de Cortes de Carne Vacuna sin hueso de alta calidad para “Cuota Hilton” enfriados y envasados al vacío. A su vez, exporta cortes de carne vacuna sin hueso de alta calidad “no Hilton”, cortes enfriados y/o congelados para la Comunidad Europea y Terceros países. Por último, vende medias reses, cuartos y cajas con cortes de carne al mercado interno.

5.2.5. Clientes Internos

Entre ULSA y los clientes no hay un contrato escrito estipulado de entregas a largo plazo, sino más bien, se da una relación de contratos informales semanales de compra-venta, en los cuales se determinan precios y cantidades según el cliente y el producto en cuestión.

ULSA opera en el consumo interno desde hace más de 10 años, siendo sus primeros clientes carnicerías, minimercados y mercados mayoristas. Para el 2008, a éstos se les han sumado empresas comercializadoras de primera línea, que requieren cortes enfriados y congelados. En este mercado la empresa realizó transacciones con:

-Supermercados e industrias procesadoras, a los cuales se venden tanto medias reses (con o sin ral) como cortes de carne en caja “box beef”. Entre los principales clientes podemos mencionar: “Frigorífico Paladini S.A.”, “General Mills Argentina S.A.” (Pillsbury), y a “La Salteña” que exporta empanadas a Brasil con materia prima provista por ULSA. “Formatos Eficientes SA” (Supermercados EKI), “Supermercados La Económica SA”, “Meat Argentina SA”, “Fercarnes SA”, “Agrupación de Colaboración Food Service SA”, “Xardo SA”, “Bark SA”, “Carrefour” y “Coto”.

-Carnicerías y Abastecedores, a los cuales se venden medias reses con/sin ral, cuartos, y cortes de carne en cajas, y carne picada.

-Restaurantes, hoteles y servicios de catering a los cuales se venden cortes de carne en cajas principalmente.

La venta en el mercado interno suele tener muchos riesgos de incobrables, alargamiento en los plazos de pagos y demás incertidumbres. Sin embargo, la consignataria nunca dejó de comercializar en dicho mercado, por un lado para eficientizar la integración de la media res, y por el otro como medio para la reducción del riesgo de colocación de la producción. A su vez con el correr de los años, ULSA fue filtrando y seleccionando clientes, logrando así reducir al mínimo posible el riesgo de incobrabilidad.

5.2.6. Clientes Externos y Marcas Diferenciadas

En el comercio internacional resulta ser el Mercado la estructura de gobernanza predominante en las relaciones, pero, sin embargo, existen relaciones regulares de confianza y de varios años entre las partes. Los contratos informales consisten en convenios de aprovisionamiento rubricados por carta de intención donde se especifica banda de precios, tipo de cortes y cantidades.

A su vez, con los clientes con los cuales la confianza lo permite, se reducen los costos de transacción por el uso de de factura comercial corriente en la operación eludiendo los costos de cartas de crédito bancarias, letras, avales, etc, muy usadas en el mercado.

En este comercio, para lograr esos mejores mercados y precios, es necesario llegar a los clientes correctos evitando todas las intermediaciones posibles. Es así que los socios han “salido con la valijita a recorrer el mundo”, tratando de estar presentes en todas las ferias y congresos mundiales posibles, en busca de esos mejores clientes y precios.

ULSA, a través del Instituto de Promoción de Carne Vacuna Argentina (IPCVA) y del Centro de Consignatarios Directos de Hacienda (CCDH), intenta estar presente en todas las ferias internacionales de alimentos, dando a conocer sus productos a todos los participantes.

A su vez, en forma particular, la consignataria realiza publicidad a través de la Fragata Libertad. La misma realiza un viaje anual con motivo de recibida de los cadetes de Guardia Marina, y va realizando paradas alrededor del mundo en los distintos puertos. En cada lugar, y en coordinación con la cancillería, se realizan eventos con las embajadas promocionando y haciendo degustaciones de productos regionales, entre ellos la carne ULSA.

De esta manera la empresa ha logrado acceder a diversos mercados:

- Dentro del cupo de la cuota Hilton y no Hilton (por falta de cuota) a países como: España, Italia, Inglaterra, Holanda, Suecia, Portugal, Alemania, y Bélgica; enviando a estos destinos los cortes de mayor calidad: cortes del Ral y cortes de la Rueda.
- A Terceros Países, donde el objetivo de exportar productos a estos destinos es lograr una perfecta integración de la media res como también cumplir con el

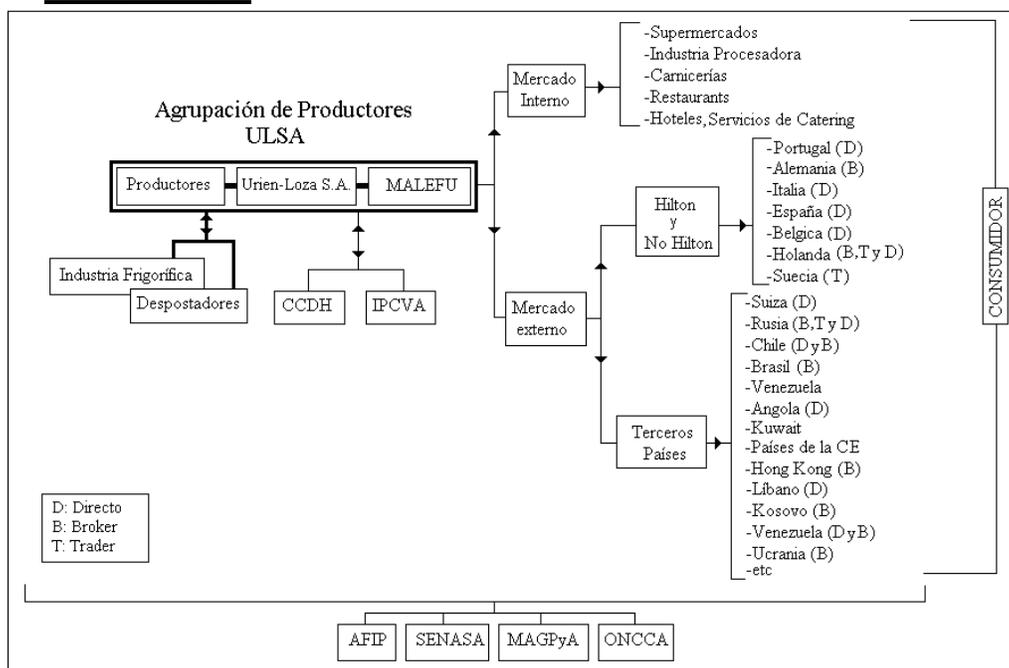
requisito de la Resolución n° 1111/04 SAGPyA de exportar 2 toneladas No Hilton por cada tonelada Hilton, requisito que fue suspendido por la Resolución n° 26/2006, así como también la suspensión de las exportaciones exceptuando la Cuota Hilton. Desde entonces se vuelcan al mercado interno todos los cortes excepto los que integran la cuota, respetando los precios de referencia acordados con el gobierno. Entre estos destinos se encontraba: Rusia, Chile, Suiza, Brasil, Angola, Líbano, Hong Kong, Kosovo, Ucrania, Bolivia, Venezuela, y Kazakhsatan.

En cuanto a las marcas, la empresa trabaja con 5 marcas propias, las cuales distribuye entre los diferentes destinos. Estas marcas son: “ULSA”, “Expo Beef”, “Ojo de Agua”, “Argenfleisch” y “Max Meet”. Cada una de estas marcas es un activo específico de la empresa y un referente de calidad para los mercados externos.

“La marca constituye el mecanismo de apropiación económica del excedente que representa la preferencia del consumidor. Se constituye en un activo intangible protegido por el derecho de propiedad intelectual. Se transforma entonces en un activo específico común de todos los actores participantes de la cadena. La marca es el garante de la identidad y de la calidad desde el origen hasta la góndola y une a todos los actores.” (Ordoñez *et all*, 2007; pág 30).

Por último, la empresa recibe pedidos de clientes para enviar la mercadería en cajas con la marca del destinatario impresa en la misma. Para ello, la administración debe registrar la marca extranjera en el país y realizar toda la documentación correspondiente (etiquetas y demás). De todas maneras, el sello de ULSA va también impreso en las cajas. Como ejemplos de éstos casos, podemos mencionar “Carne Latina”, “Flodins” que se envía a Suecia, y “Estancia las Frecias” destinada a España, entre otras.

Gráfico n° 4.3.1: Nexus de Contratos Sistema ULSA.



Fuente: Creación propia.

“Ante este diseño se disminuyen los costos de transacción. La reducción del número de transacciones, la información compartida por todos los agentes y la coordinación por parte de uno de los actores del negocio reducen los riesgos del oportunismo. Por lo tanto, el enforcement de los contratos está asegurado y se genera un aceitado sistema de incentivos y controles.” (Ordoñez *et all*, 2007; pág 29).

La coordinación de los productores, con la industria, y la comercialización en función de las necesidades del consumidor, reduce el número de transacciones, y genera un mayor flujo de información simétrica (de atrás hacia delante y de adelante hacia atrás), lo que se traduce en eficiencias productivas y mayores beneficios para toda la cadena.

5.3. Descripción de Contratos

La coordinación entre Urien-Loza S.A., Malefu Agropecuaria S.R.L. y un representante ante la SAGPyA de los Productores Ganaderos involucrados en el proyecto según sus declaraciones juradas, se formaliza a través de un Contrato de Agrupación de Colaboración denominada “Agrupación de Productores ULSA”.

En dicho contrato, se establecen las siguientes cláusulas:

-El objeto de ULSA es fomentar la Producción de Carne Vacuna sin intermediarios, formalizando vínculos preexistentes entre los suscriptos y así generar una unidad de negocios especial buscando obtener una mayor participación en la cadena de beneficios concretos, aumentar la eficiencia ganadera mejorando el poder de negociación en la industria nacional y asimismo tener una marcada presencia externa, poder incrementar los vínculos con países extranjeros y obtener un cupo de la cuota Hilton que le es otorgada a la Argentina.

-Los contratantes se obligan a llevar a cabo todos sus esfuerzos con el fin de lograr cumplir con los objetivos antes mencionados de ULSA. A tales efectos, la división de funciones se realiza de acuerdo a la actividad que cada integrante realiza. Urien-Loza S.A. realizará las actividades relacionadas con la faena y/o despostada, y Malefu Agropecuaria S.R.L. llevará a cabo las exportaciones del presente proyecto y lo será también en lo que concierne a los embarques Hilton. A su vez, los productores proveerán la materia prima vacuna.

-En concordancia con el artículo 368 del Código de Comercio de la Nación se establece que los beneficios para todos los productores integrantes consisten en bonificaciones sobre el precio de hacienda. Las bonificaciones oscilarán entre el 1 % y el 11 % con respecto a los valores máximos corrientes del mercado de Liniers teniendo en cuenta la calidad (tipificación) y terminación (grado de gordura) de la hacienda. Sin perjuicio de la aprobación del ejercicio comercial los beneficios producidos por las operaciones de exportación, se liquidarán por el exportador (Malefu) dentro de los 30 días siguientes al del efectivo cobro de las exportaciones. El exportador recibirá como único beneficio su participación en las operaciones de exportación y la comercialización el porcentaje determinado sobre las operaciones en las que interviene.

-Para estar en condiciones de incorporarse al grupo, nuevos productores deben demostrar que la calidad de los productos responde a los estándares exigidos a los miembros activos. Así como también, deben presentar una intención formal de incorporación a través de una declaración jurada, donde se detalla junto con los datos formales, ubicación y demás, el volumen de hacienda que se compromete a aportar al grupo. Esta Carta de Intención debe ser presentada y abalada por la ONCCA.

5.4. Sistema de Formación de Precios dentro de la Agrupación ULSA y su comparación con el sistema de formación de precios de Liniers.

El sistema de formación de precios, se encuentra descrito en el contrato firmado entre las partes, y funciona a través de un sistema de bonificaciones.

El mismo se basa en primer lugar, en el pago al productor al precio acordado entre las partes utilizando como base referente el Mercado de Liniers, por los animales enviados a faena, siendo el cobro del mismo dentro de los 18 días siguientes a la faena (existen excepciones de que algún productor necesite un pago más corto o algún negocio puntual de pago más largo, pero no más de 21 día). Y, en segundo lugar, en el pago de la bonificación liquidada por la exportadora producto de la participación del productor en la venta externa realizada.

Las liquidaciones al productor son en función de los kg de carne en gancho de romaneo de playa, no sobre kg en pie. Con respecto a los kg en pie, se toma en algunos casos la pesada de planta y en los casos que el productor quiera su pesada de campo con el desbaste correspondiente. Pero el rinde de la liquidación es sobre los kg gancho, ej.: 35 novillos, 9.300 kg carne sobre un 58% de rinde tengo 16.030 kg pie, eso da un novillo de 458 promedio peso vivo. Este un dato "aleatorio" en la liquidación ya que en algunos casos es el real pasado por el productor y en otros es la entrada de pesada en Planta Frigorífica. Sin embargo, esto no determina el negocio ya que la liquidación final se realiza sobre Kg Carne.

A su vez, si bien existe un valor de mercado y de referencia, y un valor "hablado", la confianza que el productor tiene para con el grupo y la consignataria hace que entregue su hacienda consignada, es decir sin valor. El valor final se compone de la integración de la venta de la carne, entre mercado interno y la exportación, a la cual se le agrega una bonificación de negocio por la exportadora dependiendo el destino y el cliente de afuera.

La bonificaciones oscilan, según el contrato, entre el 1% y el 11% con respecto a los valores máximos corrientes del Mercado de Liniers teniendo en cuenta la calidad (tipificación) y terminación (grado de gordura) de la hacienda. Los beneficios producidos por las operaciones de exportación, se liquidan por el exportador dentro de los 30 días siguientes al del efectivo cobro de las exportaciones. Estas bonificaciones se aplican tanto sobre la hacienda Hilton como la hacienda No Hilton.

La principal diferencia entre el sistema de formación de precios del sub-sistema ULSA y el sistema del mercado concentrador, radica en que el sistema del mercado concentrador (Liniers) determina el precio de referencia a través de la relación de volumen entre oferta y demanda, y teniendo en cuenta una incidencia subjetiva de la

calidad visual externa del animal. Es decir que no valora la calidad interna o rendimiento en carne del ganado. Mientras que el sistema ULSA, utiliza como base el precio de referencia del mercado de Liniers, y posteriormente aplica una bonificación que retribuye al productor según el precio diferencial obtenido gracias a la calidad diferencial lograda por su producción.

De esta manera, los rendimientos de carne a la faena (calidad interna), son una fuente importante de información tanto para la exportadora como para el productor, ya que la primera la utiliza como fuente de información para saber la calidad de producto con la que cuenta y los destinos que mejor pagan por esa calidad; y para el segundo, porque representa el resultado final de todo su proceso productivo y le permite realizar las correspondientes mejoras para aumentar aún más la calidad obtenida (de esta manera sabe si está produciendo carne o grasa y en qué proporción). El productor, a su vez, tiene acceso a toda esta información y tiene el derecho de controlarlo en la planta misma en el momento que se realiza la faena y despostada.

5.5. Estructura de Gobernanca

Dentro del grupo existen dos tipos de gobernanca que se complementan. Por un lado, Urien-Loza y MALEFU se encuentran integrados verticalmente ya que ambos poseen hacienda propia, con contratos de capitalización en campos de terceros. Esta integración se realiza principalmente para reducir los costos de transacción en la administración del grupo, ya que siendo integrante activo del mismo se facilita su operatoria, aumentando la flexibilidad del sistema. Y en segundo lugar, para reducir la incertidumbre de aprovisionamiento de materia prima.

Por otro lado, hay una coordinación horizontal con el resto de los productores que conforman el grupo, y una coordinación vertical de los mismos con Urien-Loza que administra el grupo y realiza las ventas a la exportadora. Malefu realiza la liquidación de esta compra/venta a los productores a precio máximo de mercado según la categoría, y una vez realizada la venta al exterior, se realiza la correspondiente bonificación.

Entre estos actores, la relación es personal y la transacción presenta una frecuencia elevada, ya que al ser en su mayoría grandes productores, los envíos de hacienda son periódicos. Y a su vez, el hecho de estar dentro del grupo, el contacto entre las partes es muy recurrente así como también la circulación de información. “La reiterada frecuencia de las transacciones -con la consecuente creación de reputación- economiza costos de transacción” (Williamson, 1991).

“La relación interpersonal elevada crea una dependencia bilateral, como diría North: *cuando las partes en un intercambio tienen un gran conocimiento una de otra y están involucradas en tratativas frecuentes, los costos de transacción son bajos debido a la densa red de interacción social. El oportunismo, la trampa, etc., están limitadas o ausentes pues no pagan.*” (Ordoñez *et al*, 2007; pág 32).

En este sistema productivo, la inversión en Activos Específicos (AE) posibilita la diferenciación del producto final, y con este la llegada a segmentos de mercados superiores y a niveles superiores de precios finales (cuasi renta). De esta manera, los productores integrantes presentan una especificidad de nivel medio y nivel alto. El

cumplimiento de los requisitos establecidos a través de la resolución 370/1997 (SAGPyA) por parte de los productores, son activos específicos tanto de los productores como del sistema en general.

El resultado de estos es la obtención de un novillo de exportación apto para la Comunidad Europea, diferenciándose del producto comoditizado comercializado a nivel interno, obteniendo un precio diferencial en el mercado meta que remunera el esfuerzo realizado. Cuanto mejores son los logros obtenidos en cuanto a la calidad de animal enviado a faena (tipificación y grado de gordura), mayores son las bonificaciones obtenidas por parte del productor.

A través de la coordinación por medio de contratos se logra generar un subsistema donde el beneficio de lo pactado entre las partes es mayor al generado por el incumplimiento y oportunismo, reduciendo así la incertidumbre del sistema. Este sistema logra alinear las acciones de los individuos, a través de una estrategia de negocios de suma-suma, donde se reconoce y remunera el agregado de valor de cada eslabón, y donde el máximo beneficio individual de largo plazo se logra a través de la búsqueda del mayor beneficio conjunto.

Capítulo 6 – Encuesta a productores integrantes de la Agrupación de Productores ULSA

6.1. Resultados encuesta

La encuesta fue realizada durante Junio de 2011 a 15 integrantes del grupo de productores. El objetivo de la encuesta es: en primer lugar, conocer la opinión de productores integrantes de la Agrupación de Productores ULSA respecto de los beneficios que les proporcionó la pertenencia al grupo; en segundo lugar, analizar los atributos de la transacción; y por último, conocer su opinión respecto de la posibilidad de existencia de monopolio por parte de los frigoríficos exportadores sobre el precio del novillo de exportación, y su opinión respecto del ambiente institucional.

El cuestionario está dividido en 24 preguntas: De la pregunta 1 a la 10, están orientadas a obtener información general del productor y su opinión respecto de los beneficios percibidos por pertenecer al grupo; la pregunta 6, brinda 10 posibles beneficios generales aportados por el grupo donde el productor pondera del 0 al 5 según la medida en que percibió dicho beneficio. Las preguntas 11 a 18 están enfocadas en el análisis de la transacción. Las preguntas 19 a 22 están orientadas a obtener información respecto de la opinión de los productores sobre la Cuota Hilton, el poder de mercado de los frigoríficos, y el precio del novillo. Por último, las preguntas 23 y 24 apuntan a conocer la opinión de los productores respecto del ambiente institucional.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

En promedio cada productor posee alrededor de 1700 cabezas, siendo el porcentaje de comercialización a través del grupo alrededor del 60 % de las categorías novillo pesado y vaquillonas principalmente; mientras que el 40 % restante se comercializa a través de venta directa a frigoríficos y/o a través del mercado de Liniers principalmente.

Aproximadamente el 65 % de los productores encuestados realizaban transacciones comerciales con la consignataria; mientras que el 35 % restante fueron invitados a pertenecer al mismo debido a su calidad de hacienda lograda y por recomendaciones comerciales de otros productores. De todas maneras, la mayoría coincide en que su incorporación al grupo fue en busca de: obtener seguridad en el cumplimiento entre las partes, mejores precios de venta, y diversificación en los canales de comercialización.

La pregunta 6, ¿Percibió algunos de los siguientes beneficios? Si es así, ¿con qué puntaje?, obtuvo los siguientes resultados:

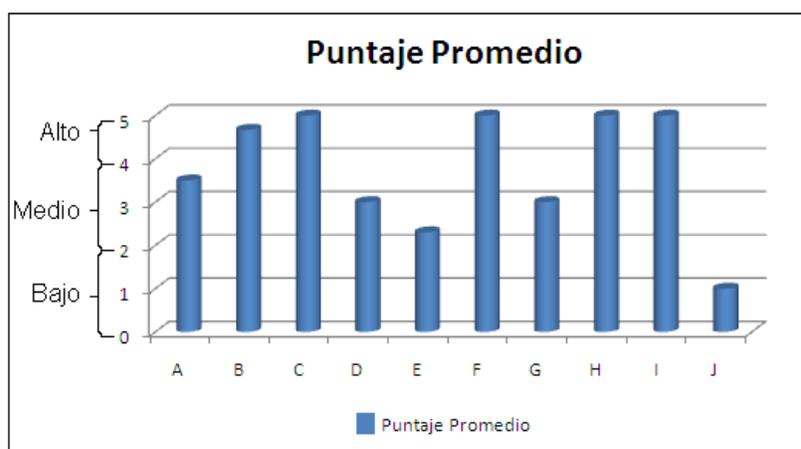
Cuadro n° 6.1.: Respuestas a pregunta n° 6 de la encuesta.

		Puntaje Promedio
A	Precio Diferencial/Bonificación.	3,5
B	Seguridad Venta y Cobro.	4,67
C	Confianza entre las partes.	5
D	Coordinación de entrega según necesidades del productor.	3
E	Respaldo por parte del grupo en cuanto a necesidades financieras, u otras etc.	2,3

F	Posibilidad de presenciar la faena, despostada y procesamiento del producto final.	5
G	Info respecto del destino y la participación en la exportación.	3
H	Acceso a la info resultante de los Rtos productivos de la faena y la despostada.	5
I	Info respecto de los standares de calidad buscados.	5
J	Capacitación en buenas practicas ganaderas.	1

Puntuación del 0 a 5 (0: no se percibió ese beneficio; y de 1 a 5: si se percibió y valoración máxima 5).

Gráfico n° 6.1.: Respuestas a pregunta n° 6 de la encuesta.



Fuente: Creación propia con datos de las encuestas.

En primer lugar, la confianza entre las partes; la seguridad de colocación y cobro de la misma; así como también el flujo de información tanto sobre los rendimientos productivos logrados como los buscados; la transparencia en la negociación y el cumplimiento estricto de lo pactado entre las partes, son los beneficios que mayor puntaje recibieron en las encuestas. De esta manera se demuestra que el grupo reduce dentro de sus posibilidades la incertidumbre existente en el sistema, reduciendo así los costos de transacción dentro mismo.

En segundo lugar, en relación a beneficios que recibieron un puntaje intermedio encontramos que el precio pagado por animal enviado a faena (precio más bonificación) suele ser en muchos casos levemente superior al precio de mercado, pero también en otros casos similar al precio de mercado (es decir, precio que pagan los frigoríficos exportadores), dependiendo de la calidad de la hacienda lograda por el productor.

Si a esto le sumamos la reducción en los costos de comercialización/administrativos mencionada por algunos encuestados, encontramos que muchos productores encuentran mejor resultado económico directo (o medible, es decir sin contabilizar los beneficios indirectos) cuando comercializan a través del grupo.

“El hecho de pertenecer a un grupo implica que no hay intermediarios, como por ejemplo la venta en el Mercado de Liniers o a través de consignatarios. Al tener un

acuerdo con el grupo de exportadores la venta se realiza de forma directa, evitando de este modo las comisiones, las cuales rondan un 3 a 4%, que a valores de la carne hoy en día representa aproximadamente \$0,55 por kilo de carne en gancho”, comenta uno de los encuestados.

A su vez, la coordinación entre las partes de entrega de hacienda según las necesidades del productor; el respaldo por parte del grupo en cuanto a anticipos financieros, formas de pago, etc.; y la información respecto del destino y participación de la exportación, también recibieron puntajes positivos de nivel Medio en las encuestas.

Por último, la capacitación en buenas prácticas ganaderas fue el beneficio que menor puntuación recibió mostrando una falencia dentro del grupo. Sin embargo, en relación a la pregunta n°7, resulta interesante remarcar que ninguna productor manifestó que la pertenencia al grupo le haya manifestado ningún tipo de desventaja.

Un ejemplo para la pregunta 6E mencionado por Javier Montes fue que: “Cuando en el 2006 el gobierno cerro las exportaciones por 6 meses todo el grupo de productores cobro la totalidad de su hacienda, mientras que la producción generada por dichos animales se encontraba en las cámara frigoríficas sin poder ser entregada a su destino estipulado”.

En relación a la pregunta 10, se observo que el 60 % de los encuestados mencionaron que el precio recibido por su hacienda solía ser algo superior al precio de mercado (es decir precio que pagan los frigoríficos), mientras que el 30 % restante afirmo que el precio pagado solía ser similar al precio de mercado. Sin embargo, todos los encuestados consideran que el precio acordado entre las partes si tiene relación directa con la calidad de su hacienda.

En cuanto a las preguntas relacionadas con el análisis de la transacción, se observa que todos los encuestados respondieron que la interacción entre las partes es semanal por vía telefónica principalmente, y otros agregaron visitas al establecimiento cada tanto. Siendo la coordinación de la relación en un 100% a través de “acuerdos de palabra y confianza mutua”, manifestando ser la única formalidad la carta de intención de adhesión al grupo. En cuanto a la periodicidad de las transacciones, el 40% manifestó realizar transacciones cada 10 días, el 30% de manera mensual, y el 30% durante todo el año pero restante sin especificar.

“La relación con la administración del grupo es muy fluida. Diría que semanalmente nos comunicamos para informarnos del mercado (precios) y de las medidas insólitas con la que nos sorprende la Secretaría de Comercio”, fue la respuesta en una de las encuestas.

En cuanto a la inversión en activos específicos, los encuestados manifestaron que no recibieron ningún tipo de financiamiento por parte del grupo para realizar mejoras específicas a nivel productivo, pero tampoco manifestaron haberlo solicitado. A su vez, tampoco recibieron ningún protocolo de producción para estandarizar/eficientizar el proceso productor, sin embargo la mayoría no lo considera necesario, salvo unos pocos que dijeron que “lo revisarían en caso de recibir uno”. Por último, todos los productores

contestaron que no recibieron ningún incentivo directo a mejorar la calidad, más allá del precio y la bonificación.

Por último, y en relación a la incertidumbre del sistema, se obtuvieron respuestas muy variadas: algunos productores contestaron que el grupo No redujo la incertidumbre creada por el gobierno; otros respondieron que si se redujo la incertidumbre desde el punto de vista de cumplimiento de lo pactado entre las partes, la confianza y el flujo de información; mientras que otros sólo enfatizaron “me baso en la confianza de la gente con la que se trabaja, más allá del grupo”.

A su vez, en relación a la pregunta n° 18, algunos productores remarcaron que vender a través del grupos les generó menores costos de comercialización (comisión de intermediarios); mientras que otros resaltaron la reducción de costos (expost) a través de “la confianza en el resultado de la faena, y en el cumplimiento de lo acordado”. Esto demuestra que el grupo logra reducir dentro de sus posibilidades, es decir a nivel organizacional, la incertidumbre del sistema.

En cuanto a las preguntas orientadas a obtener información respecto de la opinión de los productores sobre la Cuota Hilton, el poder de mercado de los frigoríficos, y el precio del novillo, se observó que:

Todos los encuestados consideran que *la formación de grupos de productores de exportación adjudicatarios de cuota Hilton fue algo positivo para el productor ganadero*; remarcando algunos como factor principal de dicho beneficio el aumento en la diversidad de compradores, y otros, la transmisión de beneficios hacia el productor. A su vez la mayoría realizó algún comentario respecto del mal manejo gubernamental.

En cuanto a las preguntas n° 20, 21 y 22, todas fueron contestada de manera positiva por la totalidad de los encuestados.

Entre las respuestas a la pregunta n° 20 se observa que más de un productor fundamento su respuesta mencionando que “un aumento en la cantidad de compradores aumentaría la puja por el novillo pesado y por ende podría afectar al precio”.

En relación a la pregunta n° 21, un encuestado justifico su respuesta diciendo que “Los grupos de productores no recibirían estos beneficios en materia de precio si la Cuota Hilton estaría en manos de unos pocos”.

Y en relación a la pregunta n° 22, un productor manifestó que “mejoró tanto a los productores que ingresaron en grupos de productores como a los que producían este tipo de novillo y no formaron parte de grupos de productores, ya que hay mayor diversificación y por ende mayor competitividad”.

Con estos resultados puede decirse que, en caso de haber poder de mercado por parte de los frigoríficos exportadores sobre el precio de novillo de exportación, el mismo se reduce a través de la existencia de grupos de productores que aumentan la competitividad al aumentar la diversidad de demanda por dicha categoría. En este caso la existencia de grupos de productores estaría mejorando de manera indirecta los beneficios al productor ganadero.

Por último, en los que a las opiniones respecto del ambiente institucional se refiere, encontramos que:

Todos los encuestados consideran que *las políticas llevadas adelante por el gobierno colaboraron con el aumento de la incertidumbre, la desinformación, y el oportunismo dentro del sistema*. “Sin duda, la falta de políticas de mediano y largo plazo, hacen que los productores no sepamos hacia donde apuntar en el tipo y tamaño de nuestros animales”, “Si totalmente desleales, sin sentido, logrando ponernos en situaciones de desventaja (productor de novillo pesado principalmente) con relación al consumo, que en lugar de ser premiado por invertir en generar un novillo pesado, es castigado con el cierre de las exportaciones”, “si, por que las políticas llevaron a un mercado completamente intervenido, sin reglas claras y pensado para el muy corto plazo”, fueron algunas de las respuesta recibidas.

Mientras que en relación a la pregunta sobre si *la tendencia de medidas llevadas adelante por el gobierno pueden llevar a una desaparición de los grupos de productores*, se obtuvieron respuestas muy variadas: algunas respuestas fueron afirmativas, como ser “creo que de seguir con este tipo de políticas corre riesgo de desaparecer el invernador de novillo pesado y por ende los grupos de productores de exportación, debido a la falta de incentivo y la alta incertidumbre”; otras negativas que no creen en la desaparición de los grupos, pero sí en una necesidad de adaptación temporaria hasta que cambie el gobierno o la política hacia el sector; y otras de desconocimiento, como ser “desconozco si puede llevar a la desaparición, pero seguramente los afecta en forma considerable, toda situación que afecta al comprador, perjudica al productor”.

Capítulo 7 - Conclusiones

Luego de analizar el sistema de ganados y carnes de la Argentina se deduce que el mismo se encuentra inmerso en un contexto de alta incertidumbre generado por:

La diversidad y heterogeneidad de establecimientos agropecuarios; los diferentes procesos productivos; las dispares industrias procesadoras; los numerosos canales de distribución y agentes intervinientes; y la dificultosa compatibilización de los mercados internos y externos, los cuales generan un doble estándar técnico-sanitario y una mayor diversidad de alternativas productiva.

A su vez, la presencia de evasión impositiva a lo largo de todos los eslabones de la cadena; la falta de un sistema claro de formación de precios; una constante alteración en los criterios de asignación de la cuota Hilton; y una fuerte intervención gubernamental en el período bajo estudio que, con la intención de contener el aumento del precio de la carne al consumidor, perjudica la rentabilidad del productor ganadero en un contexto de aumento de costos productivos, incrementando aún más la incertidumbre a lo largo en todo el sector.

Todos estos factores generan que la información dentro del sector se difunda de manera confusa, incompleta, asimétrica e incierta, posibilitando prácticas oportunistas e incumplimientos a lo largo de toda la cadena, y generando altos costos de transacción resultando ser el productor ganadero el principal económicamente perjudicado.

Sin embargo el Ambiente institucional, con el fin de mejorar la distribución de los beneficios a lo largo de la cadena, y agregar valor a las exportaciones a través de la diferenciación del producto final; brinda la posibilidad de formar *Proyectos Conjuntos* entre Plantas Frigoríficas Exportadoras y Asociaciones de Criadores de Razas Bovinas y/o Grupos de Productores de Ganado Bovino (Contrato Agrupaciones de Colaboración), para ser adjudicatarios de Cuota Hilton.

De esta manera surgen los condicionamientos institucionales necesarios para el surgimiento de un sistema innovador a nivel organizacional, que a través de una red de contratos (formales e informales) busca reducir al mínimo los costos de transacción del sistema. Un ejemplo de esta innovación organizacional la encontramos en la Agrupación de Productores ULSA.

En el presente trabajo se demuestra que el sistema ULSA logra coordinar la cadena de ganados y carnes desde el productor primario, pasando por la industria, y la comercialización hasta llegar al consumidor final, obteniendo precios diferenciales, reduciendo intermediaciones, minimizando dentro de sus posibilidades la incertidumbre del sistema y eficientizando la distribución de ingresos a lo largo de la cadena.

Este sistema logra alinear las acciones de los individuos, las transacciones y la gobernanza a través de una estrategia de negocios de suma-suma, donde se reconoce y remunera el agregado de valor de cada eslabón, donde el beneficio por incumplimiento es menor al beneficio de cumplir con lo acordado, y donde el máximo beneficio individual de largo plazo se logra a través de la búsqueda del mayor beneficio conjunto. Es decir, sin oportunismo ni beneficio extraordinario de un eslabón en detrimento de otro.

El grupo ULSA logra proporcionar una mayor integración en la cadena, tanto horizontal como vertical, lo que permite una mayor fluidez de información, trabajo mancomunado en post de mayores beneficios, y una cadena de "suma- suma" que le permite a las plantas previsibilidad de faena y al productor seguridad de cobro y canalización de su producción. Cuanto más y mejor información mejor es el resultado.

A través de las encuestas realizadas a productores integrantes del grupo, se deduce que los principales *beneficios* percibidos por los productores son:

En primer lugar: la confianza entre las partes, la seguridad de colocación y cobro de la misma, así como también el flujo de información tanto sobre los rendimientos productivos logrados como los estándares buscados, la transparencia en la negociación y el cumplimiento estricto de lo pactado entre las partes.

En segundo lugar: el precio pagado por animal enviado a faena (precio más bonificación), el cual suele ser en muchos casos levemente superior al precio de mercado, pero también en otros casos similar al precio de mercado (es decir, precio que pagan los frigoríficos exportadores) dependiendo de la calidad de la hacienda lograda por el productor. Si a esto le sumamos la reducción en los costos de comercialización mencionada por encuestados, encontramos que muchos productores encuentran como beneficio un mejor resultado económico directo (o medible, es decir sin contabilizar los beneficios indirectos) cuando comercializan a través del grupo.

Por último, la coordinación entre las partes de entrega de hacienda según las necesidades del productor; el respaldo por parte del grupo en cuanto a anticipos financieros, formas de pago, etc; y la información respecto del destino y participación de la exportación, también son beneficios reconocidos por los productores.

A su vez, desde el punto de vista de los atributos de la transacción, se concluye que la coordinación por contratos como estructura de gobernanza es la que consigue disminuir al mínimo los costos de transacción del sistema a través de: una reducción en la incertidumbre, una elevada frecuencia en las transacciones entre los integrantes del grupo, y una correcta retribución económica de las inversiones en activos específicos realizada en cada eslabón de la cadena.

Para llegar a esta conclusión, se observó que los encuestados demuestran tener una *elevada frecuencia* tanto en las transacciones como en los flujos de información con la administración del grupo, que llevó a una elevada confianza entre las partes y al cumplimiento de los acuerdos de palabra sin necesidad de formalizar los mismos más allá de lo mínimo e indispensable que exige el negocio.

En cuanto a la inversión en *activos específicos*, si bien los productores no manifiestan haber recibido ni solicitado un financiamiento particular para realizar mejoras, u incentivo específico más allá del precio según calidad, ni tampoco un protocolo de producción que diferencie significativamente la producción respecto de otros productores exportadores; la inversión realizada por cada productor para generar un novillo apto para ingresar a la UE es remunerado en parte por el mercado con un

precio superior al destinado al consumo interno, y en parte por el mecanismo de bonificaciones implementado dentro de ULSA.

Por último, en cuanto a la *incertidumbre*, los encuestados demuestran que pertenecer al grupo les permite disminuir dentro de sus posibilidades el oportunismo y la falta de previsibilidad del mercado, y resaltan como punto fundamental “la confianza entre las partes y el cumplimiento de lo acordado”.

De esta manera se concluye que el sistema de ganados y carnes presenta elevados costos de transacción pero se lo considera un *sistema remediable*, ya que existe una alternativa superadora tanto desde el punto de vista económico como distributivo a lo largo de los distintos eslabones que componen la cadena.

Se logra demostrar que el subsistema ULSA es un modelo superador ya que logra mejorar la rentabilidad del productor ganadero a través de una reducción en los costos de transacción principalmente, por medio de una disminución en la incertidumbre del sistema; y en segundo lugar y en algunos casos, a través de beneficios económicos directos generados por un precio diferencial por la calidad y/o una reducción en los costos de comercialización.

Para finalizar, y teniendo en cuenta la importancia de la confianza entre las partes resaltada por los productores, resultaría interesante para un futuro trabajo realizar un análisis en profundidad intentando valorizar la reducción en la incertidumbre del sistema para el productor al pertenecer al grupo. Es decir, analizar cuánto vale para el productor la seguridad de venta y cobro. Para obtener estos resultados de forma medible, podría realizarse una segunda encuesta consultando a productores acerca de qué porcentaje del precio de su hacienda están dispuestos a resignar a cambio de la seguridad de colocación y cobranza de su producción en tiempo y forma.

Bibliografía

- ALFARO D. SALAZAR A. TRONCOSO C. 2003. “Los Precios de Exportación de la Carne Vacuna: Un Análisis de sus Relaciones de Largo Plazo”. Instituto de economía. Serie Documentos de Trabajo. DT 10/03. Uruguay.
- AVILA HORACIO G. 2002. “Necesidades de la industria frigorífica en busca del punto óptimo”.
- AZCUY AMEGHINO EDUARDO, 2007. “La Carne Vacuna Argentina. Historia, actualidad y problemas de una agroindustria tradicional”.
- CAPUTI, P. 2009. “Introducción al estudio de la calidad de la canal y de la carne”.
- BAGNIS E. 2004. “Exportación de carne con destino a la Unión Europea”. www.produccion-animal.com.ar
- BDO Becher y Asociados S.R.L. 2008. Reporte Sectorial, Año 1 N° 1. “Mercado de la Carne e Industria Frigorífica”.
- BIFARETTI A. 2008. “Expectativas de consumo y sustitución entre productos cárnicos”. Jefe Departamento de Promoción Interna del Instituto de Promoción de Carne Vacuna Argentina.
- BIFARETTI A. 2008. “¿Cómo compran carne los argentinos?”. Jefe Departamento de Promoción Interna del Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina
- BISANG ROBERTO. 2003. “Eficiencia y Redes Productivas: La industria de las carnes en Argentina”.
- BISANG ROBERTO. Febrero 2003. “La Trama de carnes bovinas en Argentina”. Estudio 1.EG.33.7 (B): Estudios sobre el sector alimentario. Estudio B 1.
- BISANG, R. ROBERT, S. SANTANGELO, F. y ALBORNOZ I. 2008. “Estructura de la oferta de carnes bovinas en la Argentina: Actualidad y evolución reciente”. Instituto de Promoción de Carne Vacuna Argentina (cuadernillo técnico n° 6) y Oficina de la CEPAL (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe) en Bs. As.
- BISANG, R. SANTANGELO, F. ANLLÓ, G. CAMPI, M. 2007. “Mecanismos de formación de precios en los principales subcircuitos de la cadena de ganados y carnes vacunas en la Argentina”. Oficina de la CEPAL (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe) para el Instituto de Promoción de Carne Vacuna Argentina.

- BONANSEA, J. LEMA, D. 2006. “La Asignación de la Cuota Hilton en Argentina: un análisis económico”. Asociación Argentina de Economía Agraria.
- BUENDÍA, L., COLÁS, P. y HERNÁNDEZ, F. (1998). Métodos de Investigación en Psicopedagogía. Madrid: McGraw-Hill.
- CANOSA, F. R. IRIARTE, I. TONELLI, V. 2009. “El Futuro de la Ganadería”. Boletín de la Asociación Argentina de AnGus.
- CONTRERAS DIEGO, 2009. “Los aumentos de precio de la carne vacuna no son transmitidos en forma uniforme entre los diferentes eslabones”. Programa de Agronegocios y Alimentos (PAA-FAUBA).
- ELHORDOY JUAN ANDRÉS, 2008. “Israel: la carne es sagrada”. <http://www.elhordoy.com/files/n/4B294B5455DCF141.pdf>.
- FRAGA JAVIER GONZÁLEZ, 2006. “Mercado de carne vacuna en Argentina, estado de situación y perspectiva”, Instituto de Promoción de Carne Vacuna Argentina – Universidad Católica Argentina.
- Federación de Asociaciones Rurales del Mercosur (FARM). XIV Reunión Ordinaria del Consejo Agropecuario del Sur – Cas. Chile 2008. “Aumento de Precios de los Alimentos: Recomendaciones de Políticas para los Países del Mercosur”.
- GIOVANETTI LAZZARINI SERGIO. “Estudios de caso para fines de investigación: Aplicabilidad y Limitaciones del método”.
- GRAWITZ MADELEINE, 1975. “Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales”. Tomo I. Barcelona, España.
- Informe: 1ra Quincena de Septiembre de 2005. “Noticias de los Mercados de la Carne Vacuna, Dirección de Mercados Agroalimentarios. Subsecretaría de Política Agropecuaria y Mercados, SAGPyA”.
- IPCVA, 2007. “Efecto del consumo de carne vacuna argentina sobre parámetros clínicos de individuos sanos”.
- IRIARTE IGNACIO, 2008. “Comercialización de Ganados y Carnes”.
- JOSKOW, P. 1996. The New Institutional Economics: Alternative Approaches
- KERLINGER, F. (1997). Investigación del comportamiento. México, D.F.: McGraw-Hill.
- LAZARSFELD P.F, 1971. “La Sociología y El Cambio Social”.

- LEMA DANIEL; AMADEO LASTRA FELIPE, 2006. “Determinantes del Margen de Comercialización en el Mercado de Carne Vacuna: Argentina 1996-2006”. Asociación Argentina de Economía Agraria.
- MEZZA NADINA G. 2008. “La Formación de Precios en la cadena de la Carne”. Para el Instituto Nacional de Tecnología Industrial.
- Ministerio de Economía de la República Argentina. Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. “Evasión y competitividad en el mercado de la carne”.
- NASIF CARLOS. 2007. “El Nuevo Mapa Ganadero”. Sitio Argentino de Producción Animal. Super Campo, Bueno Aires.
- ORDÓÑEZ HÉCTOR ALFREDO. “La Nueva Economía y Negocios Agroindustriales”. Publicado en 2009 por Colección Agronegocios. PAA-FAUBA.
- ORDÓÑEZ HÉCTOR ALFREDO. “Aportes Metodológicos de estudio e Intervención en los Agronegocios. Una teoría, tres modelos y tres casos en Argentina”.
- ORDÓÑEZ HÉCTOR ALFREDO. Caso Prinex, publicado en 2007 en el libro “Agronegocios en Argentina y Brasil. Una Estrategia Conjunta y Una Visión a Futuro.” Colección Agronegocios. PAA-FAUBA.
- OTAÑO MARÍA DE LA CONSOLACIÓN. 2005. “Perfil descriptivo de la cadena de carne vacuna”. Buenos Aires. Área de Mercados de Ganados y Carnes. Dirección de Mercados Agroalimentarios. SAGPyA.
- OTAÑO MARÍA DE LA CONSOLACIÓN. 2006. “El Funcionamiento del Mercado de Carnes”. Buenos Aires. Área de Mercados de Ganados y Carnes. Dirección de Mercados Agroalimentarios. SAGPyA.
- OTAÑO MARÍA DE LA CONSOLACIÓN. 2009. “Descripción de los Sistemas de Clasificación y de Tipificación del ganado Bovino en países del Mercosur y Chile”. Dirección de Mercados Agroalimentarios. Newsletter n° 53. SAGPyA.
- OTAÑO M.C.; POUILLER P.I.; ÁLVARES E. 2009. “La Producción de Carne Orgánica en Argentina”. Buenos Aires. Área de Mercados de Ganados y Carnes. Dirección de Mercados Agroalimentarios. SAGPyA.
- PALAU HERNÁN. 2005. “Agronegocios de ganados y carnes en la Argentina: restricciones y limitaciones al diseño e implementación de sistemas de aseguramiento de origen y calidad. Estudio de caso múltiple”. PAA-FAUBA.

- PASCUALE A. QÜESTA T. 2006. “La Aftosa, un mal que nos afecta a todos”. Cátedra de Comercialización Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional de Rosario.
<http://www.fcagr.unr.edu.ar/Extension/Agromensajes/18/9AM18.htm>
- PIÑEIRO MARTÍN, HIGA DANIEL, LOPEZ SAUBIDET RAFAEL. 2006. “El Precio de la Carne y la Actividad Ganadera”. Grupo CEO.
- REGÚNAGA M. CETRÁNGOLO H. MOZERIS G. AMADOR A.C., CETRÁNGOLO H., GRAGERA NAÓN J.J., INGARAMO J., MEDAN F., MOZERIS G., REGÚNAGA M., VIEITES C. 2006. “El Impacto de las cadenas agroindustriales pecuarias en Argentina: Evolución y Potencial”. Informe realizado para Biogénesis – Bagó por un equipo de investigadores de la Facultad de Agronomía UBA, del CEE de la Universidad de San Andrés y de la Fundación Agronegocios y Alimento.
- ROBERT JOHNSON & PATRICIA KUBY (2005). *Estadística elemental, lo esencial (3ª ed)*. Thomson.
- RUBIO ROBERTO, 2008. “Eficiencia de sistemas de producción”. Departamento de Producción Animal de la Facultad de Ciencias Veterinarias Tandil.
- SAGPyA, 2003. “Mercado de la Carne Vacuna en Argentina”.
- SILVA ALEJANDRO R. 2004. “Sector Ganado y Carne Vacunos Argentino: Caracterización Económica y Productiva”. Primer congreso regional de economistas agrarios.
- TNS GALLUP ARGENTINA, 2005. “El Consumo de Carne Vacuna en la Argentina” para el Instituto de Promoción de Carne Vacuna Argentina.
- URIEN EMILIANO JOSÉ, 2010. “Beneficio para el productor ganadero generados por la coordinación de la cadena vacuna argentina a través de la formación de grupos de productores. Estudio de Caso de la Agrupación de Productores ULSA”, Cátedra de Agronegocios, FAUBA.
- VACCAREZZA LUZ, 2004. “Argentina como proveedor de carnes bovinas, Análisis de Cadena Alimentaria”. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. Subsecretaría de Política Agropecuaria y Alimentos. Dirección Nacional de Alimentos
- VÁZQUEZ PLATERO ROBERTO, 2006. “El mercado mundial de carne vacuna y las oportunidades de Argentina”. Fundación Producir Conservando.
- WILLIAMSON, O. 1996. “The Mechanism of Governance”. Oxford University Press. NY.

- WILLIAMSON, O. 1985. "The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contrast". The Free Press. NY.

Sitios Webs consultados:

- Centro Consignatarios Directos de Hacienda (CCDH).
-<http://www.ccdh.org.ar/ccdh/queesunconsignatario.php>
-<http://www.ccdh.org.ar/ccdh/queesunconsignatario.php?id=44>
- Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM).
-<http://www.ifoam.org/>
- Información Legislativa – Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
-<http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/299/norma.htm>
- Informe realizado para Biogénesis – Bagó por un equipo de investigadores de la Facultad de Agronomía UBA, del CEE de la Universidad de San Andrés y de la Fundación Agronegocios y Alimentos. (2006).
-<http://www.udesa.edu.ar/files/cee/InformeBiogenesisBago.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC).
-<http://www.indec.gov.ar/censoAgro2008/cna2008.asp>
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).
-<http://www.inta.gov.ar>
-<http://www.inta.gov.ar/ediciones/idia/carne/carnem03.pdf>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP), Dirección de Mercados Agroalimentarios.
-http://www.minagri.gob.ar/new/0-0/programas/dma/ganaderia/informes/4-4_indicadores_vacunos_anuales_1990-2009.pdf
-<http://www.minagri.gob.ar/new/0-0/programas/dma/ganaderia/cortes/cortes.php>
- Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA).
-<http://www.oncca.gov.ar>
-http://www.oncca.gov.ar/principal.php?nvx_ver=2284
-http://www.oncca.gov.ar/principal.php?nvx_ver=822
-http://www.oncca.gov.ar/principal.php?nvx_ver=2284&m%5b%5d=370&m%5b%5d=369&m%5b%5d=248
- Ministerio de Economía de la República Argentina.
-http://www.mecon.gov.ar/cndc/htms_doc/docu3g.htm
-<http://www.mecon.gov.ar/cndc/memorias/memoria98/mem3.htm>
-http://www.mecon.gov.ar/cndc/htms_doc/docu3f.htm
- Organización Internacional Agropecuaria.
-<http://www.oia.com.ar/>

- Organización Internacional de Epizootias. Organización Mundial de Sanidad Animal.
-http://www.oie.int/esp/OIE/es_about.htm?e1d1
- Organización Mundial del Comercio.
-<http://www.wto.org/indexsp.htm>
- Red Alimentaria.
-http://www.americarne.com/noticias/buscador.php?tipo=unico&id_articulo=3307
- Río Negro On Line.
-http://wfefww.rionegro.com.ar/suple_rural/06-04-22/nota1.php
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA).
-<http://www.sagpya.mecon.gov.ar>
-http://www.sagpya.mecon.gov.ar/new/00/programas/dma/newsletters/nro54/nl_ganadero.php
- Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA)
-<http://www.senasa.gov.ar/contenido.php?to=n&in=878&io=4560>
-<http://www.senasa.gov.ar//Archivos/File/File1922-brochure.pdf>
- Urien Loza S.A.
-<http://www.urienloza.com.ar>
- Wikipedia
<http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta> - Robert Johnson & Patricia Kuby (2005). *Estadística elemental, lo esencial (3ª ed)*. Thomson. ISBN 970-686-287-0.

Anexos**Anexo N° 1: Distribución Cuota Hilton**

Distribución 2004 - 2005

Resolución 1108/2004 de la SAGPyA

Hilton	28000,000
Frigoríficos	26040,000
Grupos de Productores	1960,000

TOTAL x EMPRESA	TT	%	%
	26040,002	100,000	
SUBPGA S.A.	2599,000	9,981	53,172
QUICKFOOD ALIM. RAP. S.R.L.	1617,497	6,212	
FINEXCOR S.A. + FINEXCOR SACIFIA	1554,807	5,971	
C.E.P.A. S.A.	1528,266	5,869	
SWIFT ARMOUR S.A. ARGENTINA	1417,073	5,442	
ESTANCIAS DEL SUR S.A (PROCESAL)	1168,105	4,486	
FRIGORIFICO GORINA S.A.	1139,611	4,376	
F.R.I.A.R. SA	1001,126	3,845	
ARRE-BEEF SA	990,655	3,804	
INDUSTRIAS FRIGORIFICAS MATTIEVICH S.A.	829,721	3,186	
COTO C.I.C.S.A.	661,491	2,540	19,078
ARGENTINE BREEDERS AND PACKERS SA	608,328	2,336	
EXPORT. AGROINDUSTRIALES ARGENTINAS S.A.	600,000	2,304	
MORRONE S.A. (SANITARIA)	504,000	1,935	
TRANSLINK S.A. (PROCESAL)	473,000	1,816	
SADOWA S.A. (SAN TELMO S.A.)	455,228	1,748	
FRIGORIFICO LAFAYETTE S.A.	450,000	1,728	
LOGROS S.A.	450,000	1,728	
CIA. PROCESADORA DE CARNES SA	383,699	1,473	
VIANDE S.A.	382,094	1,467	
RESTO	7226,301	27,751	

Distribución 2005 - 2006

Resolución 502/2005 de la SAGPyA

Hilton	28000,000	100%
Frigoríficos	26040,000	93%
Grupos de Productores	1960,000	7%

TOTAL x EMPRESA	Toneladas	%	%
TOTAL	25760,003	100	
FINEXCOR SACIFIA	2354,946	9,142	56,913
QUICKFOOD ALIM. RAP. S.R.L.	2305,556	8,950	
F.R.I.A.R. SA	1700,020	6,599	
FRIGORIFICO GORINA S.A.	1680,000	6,522	
ARRE-BEEF SA	1484,441	5,763	
ECOCARNES SA	1232,674	4,785	
ARGENTINE BREEDERS AND PACKERS SA	1103,532	4,284	
SWIFT ARMOUR S.A. ARGENTINA	1088,331	4,225	
FRIGORIFICO RIOPLATENSE S.A.I.C.I.F.	876,754	3,404	
INDUSTRIAS FRIGORIFICAS MATTIEVICH S.A.	834,416	3,239	
CIA. PROCESADORA DE CARNES SA	637,043	2,473	18,323
TOMAS ARIAS S.A.C.I.F.I.A.M.	590,707	2,293	
FRIGORIFICO MORRONE	504,000	1,957	
ESTANCIAS DEL SUR S.A.	481,382	1,869	
FRIGORIFICO LAFAYETTE S.A.	463,496	1,799	
LOGROS S.A.	457,626	1,776	
COTO C.I.C.S.A.	413,889	1,607	
RAFAELA ALIMENTOS S.A.	408,382	1,585	
MACELLARIUS S.A.	382,476	1,485	
FRIGORIFICO ALBERDI S.A.	380,894	1,479	
RESTO	6379,438	24,765	

Distribución 2006 - 2007

Resolución 330/2006 de la SAGPyA

Hilton	28000,000	100%
Frigoríficos	25480,000	91%
Grupos de Productores	2520,000	9%

TOTAL x EMPRESA	Toneladas	%	%
TOTAL	25480,000	100	
QUICKFOOD S.A.	2096,882	8,230	54,450
FINEXCOR S.R.L.	2077,307	8,153	
FRIAR S.A.	1530,518	6,007	
FRIGORIFICO GORINA S.A.I.C	1525,985	5,989	
ARRE-BEEF S.A.	1391,836	5,462	
FRIGORIFICO RIOPLATENSE S.A.	1298,317	5,095	
ECOCARNES S.A.	1254,173	4,922	
ARGENTINE BREEDERS AND PACKERS S.A.	1136,908	4,462	
MATTIEVICH S.A.	788,143	3,093	
COMPAÑIA PROCESADORA DE CARNES S.A.	773,713	3,037	
SWIFT ARMOUR S.A. ARGENTINA	723,189	2,838	19,961
ESTANCIAS DEL SUR S.A.	645,888	2,535	
LOGROS S.A.	598,205	2,348	
FRIGORIFICO LAFAYETTE S.A.	519,452	2,039	
FRIGORIFICO MORRONE	504,000	1,978	
EXPORTACIONES AGROINDUSTRIALES ARGENTINAS S.A.	448,401	1,760	
FRIGORIFICO ALBERDI S.A.	431,243	1,692	
COTO C.I.C.S.A.	419,763	1,647	
RAFAELA ALIMENTOS S.A.	402,823	1,581	
CONSIGNACIONES RURALES	393,218	1,543	
RESTO	6520,036	25,589	

Distribución 2007 - 2008

Resolución 269/2007 de la SAGPyA

Hilton	28000,000	100%
Frigoríficos	25200,000	90%
Grupos de Productores	2800,000	10%

TOTAL x EMPRESA	Toneladas	%	%
TOTAL	25199,998	100	
FINEXCOR S.R.L.	2122,137	8,421	53,516
QUICKFOOD S.A.	2097,405	8,323	
FRIAR S.A.	1571,553	6,236	
FRIGORIFICO GORINA S.A.I.C	1535,995	6,095	
ARRE-BEEF S.A.	1373,306	5,450	
FRIGORIFICO RIOPLATENSE S.A.	1340,605	5,320	
ARGENTINE BREEDERS AND PACKERS S.A.	1165,896	4,627	
COMPAÑIA PROCESADORA DE CARNES S.A.	776,950	3,083	
SWIFT ARMOUR S.A. ARGENTINA	752,894	2,988	
MATTIEVICH S.A.	749,400	2,974	
ESTANCIAS DEL SUR S.A.	651,639	2,586	
ECOCARNES S.A.	598,251	2,374	
LOGROS S.A.	593,313	2,354	
FRIGORIFICO MORRONE S.A. (Reserva)	504,000	2,000	
FRIGORIFICO LAFAYETTE S.A.	490,977	1,948	
FRIGORIFICO ALBERDI S.A.	450,368	1,787	
COTO C.I.C.S.A.	429,790	1,706	
EXPORTACIONES AGROINDUSTRIALES ARGENTINAS S.A.	423,579	1,681	
RAFAELA ALIMENTOS S.A.	406,630	1,614	
FRIGORIFICO PALADINI S.A.	384,737	1,527	
RESTO	6780,573	26,907	

Distribución 2008 - 2009

Resolución 337/2008 de la SAGPyA

Hilton	28000,000	100%
Frigoríficos	25200,000	90%
Grupos de Productores	2800,000	10%

TOTAL x EMPRESA	Toneladas	%	%
TOTAL	25200,002	100	
QUICKFOOD S.A.	1842,289	7,311	53,511
FINEXCOR S.R.L.	1774,390	7,041	
FRIGORIFICO RIOPLATENSE S.A.I.C.I.Y.F.	1484,224	5,890	
SWIFT ARMOUR S.A.	1456,728	5,781	
FRIGORIFICO REGIONAL INDUSTRIAS ALIMENTICIAS RECONQUISTA-FRIAR SA	1300,338	5,160	
FRIGORIFICO GORINA S.A.I.C	1296,661	5,145	
ARRE-BEEF S.A.	1288,834	5,114	
MATTIEVICH S.A.	1166,052	4,627	
ARGENTINE BREEDERS AND PACKERS S.A.	1072,162	4,255	
COMPAÑIA PROCESADORA DE CARNES S.A.	803,017	3,187	
ESTANCIAS DEL SUR S.A.	751,272	2,981	20,527
LOGROS S.A.	683,118	2,711	
FRIGORIFICO LAFAYETTE S.A.	673,892	2,674	
CONSIGNACIONES RURALES	525,405	2,085	
ECOCARNES S.A.	495,425	1,966	
EXPORTACIONES AGROINDUSTRIALES ARGENTINAS S.A.	459,814	1,825	
FRIGORIFICO ALBERDI S.A.	422,311	1,676	
COTO C.I.C.S.A.	394,884	1,567	
RAFAELA ALIMENTOS S.A.	391,969	1,555	
S.A. EXP. E IMP. DE LA PATAGONIA	374,663	1,487	
RESTO	6542,554	25,962	

Anexo N° 2: Encuesta

Objetivos: La idea de esta encuesta es: en primer lugar, conocer la opinión de productores integrantes de la Agrupación de Productores ULSA respecto de los beneficios que les proporcionó la pertenencia al grupo; en segundo lugar, analizar los atributos de la transacción; y por último, conocer su opinión respecto de la posibilidad de existencia de monopolio por parte de los frigoríficos exportadores sobre el precio del novillo de exportación, y respecto del ambiente institucional.

Contexto: Período 2005 a 2008.

A-General:

1-Razón Social:

2-¿Qué cantidad de hacienda manejaba?

3-¿Qué canales de comercialización utilizaba?

4-¿Cómo supieron de la existencia del grupo ULSA?

5-¿Por qué decidieron incorporarse al grupo de productores para exportación?

6-¿Percibió alguno de los siguientes beneficios? Indicar cuales por medio de una puntuación del 0 a 5 (0 = no se percibió ese beneficio; y de 1 a 5 = si se percibió y valoración siendo 5 el máxima).

A ___ -Precio diferencial / Bonificación según la calidad de tropa lograda, con respecto al precio de mercado.

B ___ -Seguridad de colocación de la producción y cobro de la misma.

C ___ -Confianza y conocimiento entre las partes.

D ___ -Coordinación de la entrega de hacienda en momentos de mejores precios y/o según las necesidades del productor.

E ___ -Respaldo por parte del grupo en cuanto a anticipos financieros, formas de pago, logísticas, y/o necesidades de otra índole.

F ___ -Posibilidad de presenciar la faena, despostada y el producto final.

G ___ -Información respecto del destino de su producción y su participación en la exportación.

H ___ -Acceso a la información resultante de los rendimientos productivos en la faena y despostada.

I ___ -Información respecto de los estándares de calidad buscados.

J ___ -Capacitación en buenas prácticas ganaderas u otras.

7-¿Qué desventajas les generó pertenecer al grupo, si es que las hubo?

8-¿Qué tipo de hacienda y porcentaje de su producción comercializaba a través del grupo?

9-¿El precio pagado por su hacienda solía mayor/menor/igual al precio pagado en el mercado?

10-¿Ese precio tenía alguna relación directa con la calidad de su hacienda enviada a faena?

B-Transacción:

11-¿Cómo fue su relación con la administración del grupo? La interacción entre las partes es diaria, semanal, mensual (charlas telefónicas, visitas, etc).

12-¿Existían contratos escritos entre las partes (más allá de las formalidades institucionales para pertenecer legalmente al grupo) o se manejan principalmente a través de acuerdos de palabra?

13-¿Con qué frecuencia cargaba hacienda para faena a través del grupo?

14-¿Recibió algún tipo de incentivo para mejorar la calidad de su producción; de ser así, cual?

15-¿Recibió algún tipo de financiamiento para realizar mejoras (inversiones en activos específicos) que se traduzcan en una mejora en la calidad de hacienda lograda, como ser financiamiento para: pasturas, aguadas, genética, etc. en caso de haber sido solicitado?

16-¿Recibió alguna especie de protocolo de producción con el fin de estandarizar y/o efficientizar su proceso productivo? ¿Considera que el mismo sea necesario?

17-¿Considera que formar parte del grupo le redujo en algún punto la incertidumbre/riesgo existente en el ambiente? Como ser brindando información acerca de las modificaciones en el ambiente institucional, o seguridad de cobro en tiempo y forma más allá de la coyuntura institucional, de mercado, etc.

18-¿Considera que formar parte del grupo le redujo en algún punto los costos ex-ante (información según lo que se está pagando en el mercado, etc) o ex-post (cobro en tiempo y forma, relación precio/calidad recibido, grado de cumplimiento en relación a lo acordado previamente, etc) de la transacción?

C-Cuota Hilton, Monopolio Frigoríficos exportadores y Precio de Novillo de exportación:

19-¿Considera que la formación de grupos de productores de exportación adjudicatarios de cuota Hilton fue algo positivo para el productor, o fue algo intrascendente? Explique:

20-¿Considera que la formación de grupos de productores para exportación adjudicatarios de cuota Hilton sirvió para reducir el monopolio de los frigoríficos exportadores en cuanto al precio pagado por el novillo pesado?
SI – NO. ¿Por Qué?

21-¿Considera que la formación de grupos de productores para exportación, mejoró la distribución de los beneficios generados por la cuota Hilton a lo largo de la cadena productiva?
SI – NO. ¿Por Qué?

22-¿Considera que la formación de grupos de productores mejoró, directa o indirectamente, los beneficios percibidos por el productor de novillo de exportación?
SI – NO. ¿Por Qué?

D-Ambiente Institucional:

23-¿Considera que las políticas llevadas adelante por el gobierno colaboran con el aumento de la incertidumbre, la desinformación y el oportunismo (prácticas desleales) dentro del sistema?

SI – NO. ¿Por Qué?

24-¿Considera que la tendencia de medidas llevadas adelante por el gobierno pueden llevar a una desaparición de los grupos de productores? ¿Esto tendría consecuencias económicas para el productor?

SI – NO. ¿Por Qué?

Firma Director

Firma Alumno