

GOBERNANZA Y COORDINACIÓN EN LA CADENA DE LA CARNE BOVINA: FOCALIZACIÓN EN EL SUDOESTE BONAERENSE*

GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO NA CADEIA DE CARNE BOVINA: FOCO NO SUDOESTE DA BONAERENSE

MARIANELA DE BATISTA¹

ARK CAICYT: <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25458329/woy1azwrv>

Resumen

La investigación analiza aspectos institucionales de la ganadería del sudoeste bonaerense como red interorganizacional, identificando actores relevantes del campo organizacional y el tipo de vínculos que mantienen entre ellos. Asimismo, busca entender la dinámica de las transacciones que llevan adelante los actores de la cadena determinando las dimensiones que las caracterizan y los mecanismos de gobernanza que surgen de éstas. De esta manera, se pretende complementar los abordajes tradicionalmente aplicados para el estudio de los agronegocios de modo de considerar también otros actores y vínculos basados en aspectos normativos, culturales o cognitivos, los cuales condicionan el comportamiento de los agentes.

Inicialmente se realiza un mapeo del campo organizacional, que manifiesta su complejidad, producto de la diversidad de actores involucrados y el tipo de relaciones que mantienen. La configuración de las redes interorganizacionales que conforman el campo presenta cierta compactación y estabilidad en los vínculos, lo que favorecería una rápida difusión de información y conocimiento, si se aumentara el número de lazos entre los agentes. Se identifican los actores con mayor relevancia dentro de cada eslabón de la cadena, los cuales se consideran para analizar las presiones institucionales y los factores que influyen en los mecanismos de coordinación o gobernanza que adopta la cadena. En cuanto a las presiones institucionales, en su mayoría son de origen coercitivo y normativo, provenientes las primeras de la dependencia al acceso de recursos críticos y las segundas de la acción de asesores profesionales. En lo que respecta a la gobernanza de la cadena, se infiere una modalidad vía mercado con tendencia a una estructura modular o incluso relacional, producto de las exigencias del mercado internacional.

El trabajo enriquece al campo académico-científico otorgando una estructura conceptual que integra los enfoques teóricos pertenecientes al campo de la administración desde una propuesta de complementariedad.

Palabras clave: Enfoque Neoinstitucional; Cadena Global de Valor; Ganadería Bovina; Red Interorganizacional; Sudoeste Bonaerense Argentino.

JEL: M1.

* El presente trabajo constituye un resumen de la tesis doctoral de Marianela De Batista, con la que obtuvo el título de Doctora en Ciencias de la Administración, por el Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur (09/03/2017), la cual fue dirigida por la Mg. Regina Durán.

1 Doctora en Ciencias de la Administración. Magíster en Economía Agraria y Administración Rural. Licenciada en Administración. Universidad Nacional del Sur. Profesora Adjunta, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina. marianela.debatista@uns.edu.ar

GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO NA CADEIA DE CARNE BOVINA: FOCO NO SUDOESTE DA BONAERENSE

Resumo

A pesquisa aborda o problema de analisar os aspectos institucionais da pecuária no sudoeste de Buenos Aires como uma rede interorganizacional. Identificar atores relevantes no campo organizacional e o tipo de vínculo que mantêm entre eles. Assim, busca compreender a dinâmica das transações realizadas pelos atores da cadeia, determinando as dimensões que os caracterizam e os mecanismos de governança que deles decorrem. Dessa forma, pretende-se complementar as abordagens tradicionais aplicadas ao estudo do agronegócio considerando também outros atores e vínculos baseados em aspectos normativos, culturais ou cognitivos, que condicionam o comportamento dos agentes.

Inicialmente, é feito um mapeamento do campo organizacional, que mostra sua complexidade, produto da diversidade dos atores envolvidos e do tipo de relacionamento que mantêm. A configuração das redes interorganizacionais que compõem o campo apresenta alguma compactação e estabilidade nos enlaces, o que favoreceria uma rápida disseminação da informação e do conhecimento, caso se aumentasse o número de laços entre os agentes. Dentro de cada ligação da cadeia são identificados os atores mais relevantes, que são considerados para analisar as pressões institucionais e os fatores que influenciam nos mecanismos de coordenação ou governança adotados pela cadeia. No que diz respeito às pressões institucionais, a maioria delas é de origem coercitiva e normativa, as primeiras decorrentes da dependência de acesso a recursos críticos e as segundas da ação de assessores profissionais. Quanto à governança da cadeia, infere-se uma modalidade via mercado com tendência a uma estrutura modular ou mesmo assim, relacional, em função das demandas do mercado internacional.

O trabalho enriquece o campo acadêmico-científico ao conferir uma estrutura conceitual que integra as abordagens teóricas pertencentes ao campo da administração a partir de uma proposta complementar.

Palavras-chave: Abordagem Neoinstitucional; Cadeia de Valor Global; Pecuária Bovina; Rede Interorganizacional; Sudoeste da Província De Buenos Aires.

JEL: M1.

GOVERNANCE AND COORDINATION IN THE BEEF CHAIN: FOCUS ON THE SOUTH-WEST OF BUENOS AIRES

Abstract

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

Initially, a mapping of the organizational field is carried out which manifests its complexity because of the diversity of actors involved and the type of relations they maintain with each other. The configuration of the inter-organizational networks that make up the field presents certain stability in the links, which would favor a rapid diffusion of information and knowledge if the number of ties between the agents was increased.

This stage identifies the most relevant actors within each link in the chain, which are considered to analyze pressure from the institutions and factors that influence the coordination or governance mechanisms that the chain adopts. As regards the pressure from institutions affecting agribusiness, they are mostly of coercive and normative origin – the former as a consequence of dependency of access to critical resources, and the latter from the action of professional advisers. As regards the governance of the chain, a modality through the market is inferred, with a tendency towards a modular or even relational structure, as a result of the demands of the international market.

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

Keywords: neo-institutional approach; global value chain; cattle breeding; interorganizational network; south-west buenos aires province, Argentina.

JEL: M1.

GOVERNANCE ET COORDINATION DE LA CHAÎNE DE LA VIANDE BOVINE: FOCALISATION AU SUD-OUEST DE LA RÉGION DE BUENOS AIRES

Résumé

La recherche aborde la problématique afin d'analyser des aspects institutionnels de l'élevage du sud-ouest de la région de Buenos Aires en tant que réseau inter-organisationnel tout en identifiant les acteurs significatifs de domaine institutionnel et le type de liens qu'ils entretiennent entre eux.

De même, cette analyse prétend essayer de comprendre la dynamique des transactions mises en place par ces acteurs de la chaîne tout en déterminant ainsi leurs ampleurs les caractérisant et les mécanismes de gouvernance qui en surgissent. Ainsi, l'on prétend compléter les approches traditionnellement appliquées pour l'étude des agronégoces de manière à considérer aussi d'autres acteurs et liens basés sur des aspects normatifs, culturels et cognitifs qui conditionnent le comportements des agents. Tout d'abord, une étude du domaine organisationnel est réalisée dans toute sa complexité, de par la diversité des acteurs concernés et du type de relations existant entre eux. La configuration des réseaux inter-organisationnels qui conforment la campagne présente une certaine compactation et stabilité des rapports, ce qui favoriserait une diffusion rapide de l'information et la connaissance en augmentant le nombre de relations entre les agents. Les acteurs plus pertinents sont identifiés dans chaque maillon de la chaîne qui sont ensuite pris en compte afin d'analyser les pressions institutionnelles et les facteurs influant dans les mécanismes de coordination ou de gouvernance adoptés par la chaîne. Quant aux pressions institutionnelles, la plupart sont d'origine coercitif et normatif, les premières provenant de la dépendance à l'accès de ressources critiques et les secondes de l'action des conseillers professionnels. En ce qui concerne la gouvernance de la chaîne l'on observe une modalité par le biais du marché avec une tendance à structure modulaire ainsi que relationnelle, produit des exigences du marché international. Ce travail enrichit le domaine académique et scientifique permettant une structure conceptuelle intégrant les approches théoriques provenant de domaine de l'administration depuis une proposition de complémentarité.

Mots clé: Approche Néo-institutionnelle; Chaîne Globale de Valeur, Élevage bovin; Réseau interorganisationnel; Région Sud-Ouest de Buenos Aires (Argentine).

JEL: M1.

1. Introducción

Las cadenas agroalimentarias participan activamente en el desarrollo de nuestro país desde la función social por medio de la generación de empleo y desde la función económica generando valor agregado, recaudación y divisas.

En lo que respecta a la función social las cadenas agroalimentarias general el 22% del empleo privado nacional. Si se consideran los sectores primario e industrial, las cadenas cárnicas y láctea aportan el 31%, las economías regionales el 27% y la agricultura pampeana el 23%, generando el 81% del empleo del sector agropecuario.

Sobre el rol del sector en la generación de divisas, 6 de cada de 10 dólares que se generan por la exportación provienen del campo. Además, resulta interesante indicar que 1 de los 10 pesos del Producto Bruto Interno (PBI) (directo) provienen del sector agropecuario, representando el 9,92% del PBI argentino.

Dentro del sector se encuentra la ganadería bovina, la cual ha sido una de las actividades económicas y sociales más importantes del sector agroalimentario argentino. La actividad ha evolucionado contribuyendo al desarrollo del país, sustentando las actividades regionales, generando empleo e insertándolo en el comercio internacional como proveedor de alimentos. A nivel interno, es una de las cadenas de mayor relevancia socioeconómica. El valor bruto de la producción primaria y la industria frigorífica se ubican dentro de los primeros lugares conjuntamente con la producción e industrialización de soja. Además, esta cadena resulta importante en la generación de empleo nacional (directo e indirecto), con más de 400.000 puestos de trabajo (FADA, 2019).

En cuanto a la conformación de la cadena productiva de la carne bovina, por un lado es posible identificar un conjunto de actores principales, entre los que se encuentran proveedores de insumos, productores ganaderos (eslabón primario), frigoríficos, matarifes, abastecedores, mataderos, fábricas de chacinados, conservas y curtiembres (etapa de procesamiento), organizaciones responsables del expendio (hipermercados, supermercados y carnicerías) y, finalmente, el mercado consumidor (consumidor, HORECA, Hoteles, Restaurantes y Caterings, y cadenas de comidas rápidas). Por otro lado, se identifica un grupo de actores secundarios que de cierta manera influyen en el funcionamiento de la cadena, entre los que pueden enumerarse el sector gubernamental en todos sus niveles, los organismos de investigación y extensión, los agentes de representación, entre otros. En este sentido, es posible considerar la cadena como un conjunto de vínculos definidos por una gobernanza que diseña los resultados esperados a través del alineamiento de las características de las transacciones y el ambiente institucional.

Para responder a la problemática planteada en los párrafos precedentes, el estudio del agronegocio bovino puede abordarse mediante diferentes enfoques teóricos. Tradicionalmente, el funcionamiento de las empresas dentro de una variedad de estructuras de mercado se ha analizado bajo la teoría de la organización industrial, cuyo principal referente es el economista Bain (1963). Uno de sus aportes importantes lo constituye el

análisis del poder de mercado, es decir, la capacidad de ciertas unidades económicas de influir sobre los precios. Su aplicación en la cadena bovina permite cuantificar el grado de concentración existente en los diferentes eslabones y evaluar la eficiencia económica del proceso comercial y la situación competitiva de las pequeñas y medianas empresas participantes, en particular de los productores primarios. No obstante, dentro de un contexto cada vez más globalizado, dinámico y complejo, además de aspectos técnicos inherentes a la eficiencia y control de recursos clave, emergen crecientes presiones institucionales de diferentes grupos de interés que condicionan y modifican las vinculaciones entre los actores de la cadena bovina en busca de legitimidad (por ejemplo: bienestar animal, cuidado del medioambiente, inocuidad, etc.). Por lo tanto, se considera que el enfoque neoinstitucional, en el marco de la teoría de la organización, puede contribuir a una mejor comprensión de dichos fenómenos, puesto que sus teóricos argumentan que el ambiente institucional provee significado y estabilidad al comportamiento social, dando forma y restringiendo las acciones organizacionales (Pache y Santos, 2010). Según este abordaje, para la supervivencia y el éxito de las organizaciones, es necesario considerar la influencia institucional de sus entornos (Meyer y Rowan, 1977). Por lo tanto, enfatiza en la relación de las organizaciones con su ambiente y contempla, en sus recientes avances, que la cultura y lo cognitivo cumplen un papel importante a la hora de formar la realidad de las organizaciones, las cuales conforman una unidad intermedia a los niveles micro y macro de la sociedad, denominada campo organizacional (DiMaggio y Powell, 1983; Thornton y Ocasio, 2008).

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

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

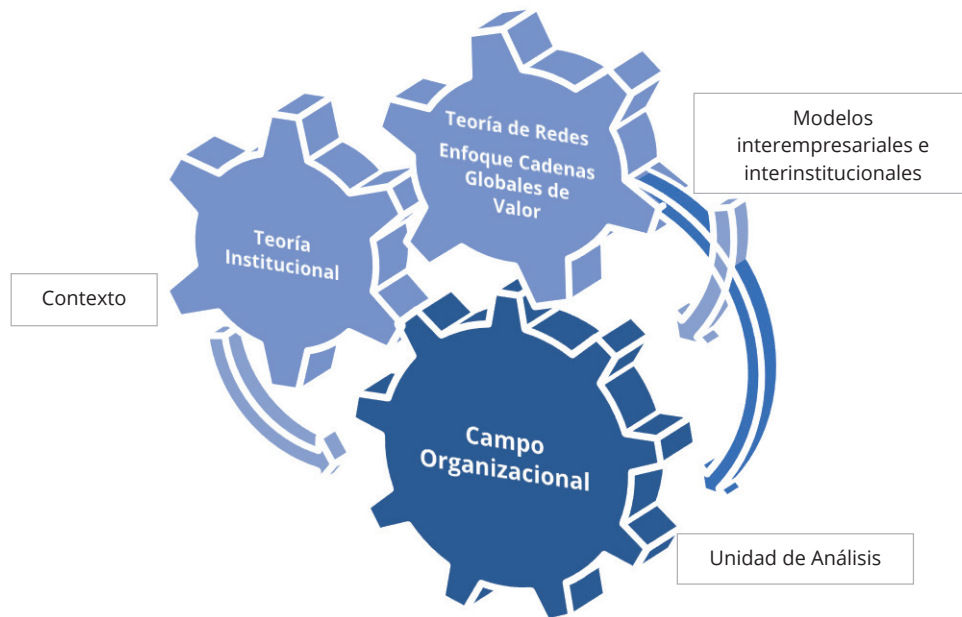
Según Machado-da-Silva, Guarido Filho y Rossoni (2010), la definición de un campo organizacional parte del mapeo empírico de determinadas condiciones estructurales a partir de las cuales ciertos argumentos institucionales pueden ser utilizados para complementar su identificación. Para el desarrollo de la presente investigación se ha definido como región de estudio el Sudoeste (SO) de la provincia de Buenos Aires, dentro de la región pampeana, donde la ganadería constituye una actividad económica significativa para el desarrollo rural, por la existencia de limitantes agroecológicas que no permiten una gran diversificación productiva, y actualmente se encuentra atravesando una situación de crisis de modernización y crecimiento. El área descripta ha sido diferenciada del resto de la provincia de Buenos Aires, mediante la Ley 13647/07 o «Ley del SO Bonaerense» debido a que algunos de sus distritos han estado ininterrumpidamente en emergencia por sequía. La región se caracteriza por su alta variabilidad climática, que hace que muchas de sus localidades presenten inestabilidad económica y social, dada la dependencia productiva ligada casi exclusivamente al sector primario.

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

2. Definición de la estructura conceptual

Con base en la revisión bibliográfica realizada a los efectos de la investigación presente, es posible definir una estructura conceptual para abordar la problemática planteada a través de la complementariedad de distintos enfoques teóricos encuadrados en el campo de la administración (figura 1).

Figura 1. Estructura conceptual con base en enfoques teóricos en el campo de la administración



Fuente: elaboración propia.

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

Variables de análisis

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Metodología

Los aspectos metodológicos vinculados a la presente investigación se estructuran en dos etapas. En primera instancia, con el fin de caracterizar el campo organizacional de la carne bovina y los vínculos entre sus actores, se parte del análisis de contenido de fuentes secundarias de información y se desarrolla un mapeo del campo organizacional del cual surge un listado preliminar de actores. Posteriormente, se obtienen datos primarios a través de entrevistas semiestructuradas a tomadores de decisiones estratégicas dentro del campo de manera de explicar la red de relaciones existentes. Esto último se complementa con la determinación de medidas estructurales con el fin de explicar la configuración de la red interorganizacional que conforma el campo bajo estudio. De los resultados obtenidos en la segunda etapa, es posible identificar los actores con mayor relevancia dentro de cada eslabón de la cadena, los cuales son considerados para analizar las presiones institucionales que enfrenta el agronegocio y los factores que influyen en los mecanismos de coordinación o gobernanza que adopta la cadena. Esta última etapa se desarrolla a través de entrevistas semiestructuradas.

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

4. Resultados y discusión

Estructura del campo organizacional de la carne bovina en el SO bonaerense bajo el análisis de redes sociales

La red interorganizacional del campo organizacional de la carne bovina en el SO bonaerense presenta un tamaño total de 398 actores. Del análisis realizado, surge que únicamente 26 de ellos no mantienen ningún tipo de vínculo (número de componentes), por lo que es posible decir que 373 actores mantienen algún tipo de relación. Es decir que el componente principal concentra al 94% de los actores del campo. Esta situación tiene un vínculo directo con la medida de fragmentación, la cual es del 8%, presentando una red con una conectividad del 92% (alta). Este último indicador expone que la desaparición de un actor o un grupo específico de ellos podría provocar que los actores quedaran completamente aislados unos de otros.

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

Un aspecto que resulta interesante analizar son las características de las relaciones dentro de la red en su conjunto o de cada actor en particular. Para el presente estudio, es posible denotar que no existe una proporción considerable de relaciones recíprocas (menos del 1%). Es decir, no es posible observar un número importante de comunicaciones inmediatas en los dos sentidos entre los actores de la red. En cuanto al análisis de este aspecto a nivel de actores, estos podrían clasificarse en términos de la similitud de sus perfiles de relaciones. Algunos actores podrían denominarse predominantemente «fuentes» (tienden más a enviar que a recibir) y otros podrían ser considerados «sumideros» (tienen tendencia a recibir más que a enviar). Otros actores podrían ser «transmisores», en tanto que envían, pero también reciben, aunque de diferentes actores (Hannaman,

2001). Respecto del caso que se estudia, la tabla 1 expone los principales actores que podrían ser considerados «fuentes» y la tabla 2 muestra los denominados «sumideros». En la primera columna de cada tabla se expone el número de relaciones que cada nodo mantiene (entrada o salida) y en la segunda el porcentaje que estas representan sobre el total de relaciones de la red. En la red analizada, es posible identificar un único actor que actúa como trasmisor, es decir que, así como recibe información vinculada a la cadena de la carne bovina, también cumple la función de transmitirla al resto de la red. Este actor es el intermediario 2, una cooperativa de más de sesenta años de trayectoria en la región, que nuclea a productores ganaderos de la zona y cuya principal función es brindar servicios de comercialización.

Tabla 1. Principales actores «fuentes» en la red bajo estudio

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

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Principales actores «sumideros» en la red bajo estudio

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

Fuente: elaboración propia.

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

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

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

sión dentro de la red, el cual es de 0,03, un valor relativamente bajo dado que se espera que alcance el valor uno o valores cercanos a uno.

Para iniciar el estudio del poder dentro de la red bajo estudio, se irán interpretando medidas asociadas a este aspecto. La primera es el grado o *degree*, el cual indica el número de relaciones que posee cada actor con su entorno. De los resultados obtenidos de UCINET, se extrajeron los diez actores con mayor actividad en la red (número de vínculos) y, por ende, con mayor control de información, entendiendo que estos podrían tomar un rol clave o influyente en la canalización de presiones coercitivas, normativas y cognitivas en el campo organizacional que nos ocupa (tabla 3).

Tabla 3. Centralidad de los diez principales actores de la red bajo estudio

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

Fuente: elaboración propia.

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

mayor número de cabezas faenadas en la región bajo estudio. Es posible destacar el rol relevante que cumplen en el funcionamiento del agronegocio.

Se entiende que los actores que tienen un número mayor de relaciones, tienen mayores oportunidades, ya que poseen más opciones. Esta autonomía los hace menos dependientes de cualquier otro actor específico y, por lo tanto, más poderosos. Generalmente, los actores que son más centrales en la estructura, en el sentido de tener mayor grado o más conexiones, tienden a tener posiciones favorables y en consecuencia mayor poder. La información obtenida a través de UCINET indica que la centralidad promedio de los diez actores con mayor número de vínculos dentro de la red presenta un valor de 63 lazos, con un coeficiente de variación del 27%; mientras que la centralidad media de toda la red es de 3,37 con un coeficiente de variación de 350%. Asimismo, a nivel de toda la red, puede determinarse su porcentaje de semejanza con una red estrella de igual tamaño. La red estrella es aquella donde la distribución de lejanía entre actores muestra la máxima concentración posible. En este sentido, para el caso bajo estudio, se obtiene que existe un mayor número de actores que emiten información respecto de aquellos que la reciben, resultado que se corrobora con lo analizado sobre la reciprocidad de la red.

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

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

Tabla 4. Grado de intermediación de los diez principales actores de la red bajo estudio

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

Fuente: elaboración propia.

Sobre la centralidad de la intermediación el FRIG5 es el actor con mayor índice (4.643); le siguen en importancia el intermediario INTERM1 (2.492) y el ABAST3 (2.024) (tabla 4). En este marco, podría esperarse que estos actores ejerzan un importante papel en la intermediación de las informaciones que fluyan a lo largo de toda la red, es decir que estos mantengan un mayor poder potencial sobre los restantes actores de la red en lo que respecta a la información que circula y al trayecto que puede recorrer.

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

La tabla 5 expone que los primeros tres actores que mantienen mayor valor Eigenvector también son aquellos que se destacan por el número de vínculos que nuclean (*degree*); es decir, estos actores pueden trazar «puentes» entre los actores que no mantienen relaciones o conexiones directas dentro del campo y controlar el flujo de información dentro del mismo. Sobre este aspecto, es interesante señalar el caso de los agentes FRIG10, FRIG7 y FRIG5, que también se encuentran entre los que mantienen mayores valores de la medida Eigenvector, situación que expone el rol clave que cumple el eslabón responsable de la industrialización dentro de la cadena.

Tabla 5. Eigenvector y Poder de Bonacich de los diez principales actores de la red

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

Fuente: elaboración propia.

Para completar el análisis referido a la centralidad de los actores, se calcula el Poder de Bonacich, el cual determina la centralidad de uno de los actores en relación con la centralidad de los actores a los cuales está conectado. Es posible observar los resultados obtenidos desde el aspecto positivo: el actor como aquel que otorga poder a un nodo en la medida en que los nodos a los cuales está conectado tiene mayor centralidad. Es decir, cuantas más conexiones los actores tengan con su entorno, más central será el actor; y cuantas menos conexiones tengan los actores con su entorno, más poder mantendrá el entorno sobre estos. La tabla 5 muestra que algunos de los actores identificados como centrales por su número de vínculos, también se presentan como agentes influyentes dentro del campo organizacional, es decir, los resultados demuestran que detentan el poder, dado que se vinculan con organizaciones poco conectadas que dependen de dichos actores para comunicarse y relacionarse. También, se identifica un grupo de agentes que, si bien no fueron identificados como centrales por su número de relaciones, se presentan como influyentes según el Poder de Bonacich. Este es el caso de una empresa responsable de prestar el servicio de transporte de hacienda (16.044) y dos productores agropecuarios PROD5 (13.719) y PROD21 (18.539).

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

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

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

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

Estructuras de gobernanza y mecanismos de coordinación en la cadena de la carne bovina

El análisis que se expone a continuación pretende describir cada uno de los componentes que explican la manera en que se generan las estructuras de gobernanza en cada eslabón de la cadena, como así también los mecanismos de coordinación que estos adoptan siguiendo el enfoque de Cadenas Globales de Valor.

Transacciones

Al indagar sobre aquellos recursos que se consideran estratégicos dentro del eslabón de la cadena en la que se ubica cada actor entrevistado, fue posible identificar que en el caso del eslabón primario el capital, el conocimiento de mercado, la alimentación del ganado y las técnicas de manejo son los aspectos más relevantes para permitir el éxito del negocio. En el caso de los actores que prestan acciones de apoyo, ya sea a través de la provisión de insumos o realizando acciones de intermediación, los recursos que se consideran claves se asocian a los recursos humanos (RRHH) y al conocimiento respecto del mercado, lo que puede vincularse a la cartera de clientes que estos manejan. Al analizar las respuestas obtenidas por los agentes que representan al eslabón responsable de la industrialización, se identifica el capital como el recurso más relevante, luego la logística y los RRHH, y en menor medida el conocimiento de mercado y la tecnología de información, faena y almacenamiento. Finalmente, el eslabón HORECA y el expendio identifican la logística como recurso crítico y, con menos impacto, la tecnología de información, los RRHH, el conocimiento de mercado, el capital y el almacenamiento. Del análisis realizado sobre los recursos estratégicos a lo largo de la cadena, es posible concluir que la calidad de los RRHH, el conocimiento del mercado, la logística y las tecnologías de información se presentan como los aspectos críticos para el éxito del negocio a lo largo de toda la cadena, destacándose los dos primeros como los más críticos (tabla 6).

Tabla 6. Recursos estratégicos y el eslabón de la cadena que lo identifica como tal

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

Fuente: elaboración propia. Referencias: P: primario; A: apoyo²; I: industria; HE: HORECA y Expendio.

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

Sobre el grado de estandarización de los productos que se obtienen a lo largo de la cadena, en la mayoría de los casos del eslabón primario se identifica estandarización en aspectos vinculados al peso, el engrosamiento, la calidad, cuestiones de raza y tiempo de encierre. La fuente y el control de estos aspectos en general es interno, aunque en menor medida también puede prevenir de fuentes externas, como los clientes o las asociaciones de razas.

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

En cuanto a los responsables de las acciones de apoyo, encuentran estándares en los productos, por ejemplo en cuestiones de raza, pero en todos los casos no observan acciones de control sobre ellos. Los productos que se obtienen del eslabón industrial mantienen estandarización y, en su mayoría, el control del cumplimiento proviene de fuentes externas, principalmente de organismos dependientes del Estado. Finalmente, el eslabón HORECA y expendio encuentran estandarización en los productos que ofrecen al cliente, pero la estandarización proviene de acciones internas, por lo que su control también depende de su propia acción. Al igual que en el caso de los procesos, los estándares de los productos obtenidos a lo largo de la cadena en su mayoría son definidos por acciones internas de la gestión de cada organización; únicamente en el eslabón responsable de la industrialización se podría identificar definición y control por parte de organismos externos.

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

Información

Respecto del modo en que se transfiere la información a lo largo de la cadena, ningún agente identifica que exista un único sistema de información. En la tabla 7 se expone el tipo de información que se trasmite en cada eslabón de la cadena y los canales de información más frecuentemente utilizados por cada uno de ellos.

Tabla 7. Tipo de información y canales por los cuales la información fluye a lo largo de la cadena.

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

Fuente: elaboración propia. Referencias: P: primario; A: apoyo (entro de los actores que se consideran de apoyo se agrupan proveedores de insumos; intermediarios); I: industria; HE: HORECA y Expendio.

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

Respecto de la eficiencia o ineficiencia vinculada al proceso de transferencia de información y conocimiento a lo largo de la cadena, se observa una opinión dividida entre los entrevistados ya que un 50% lo considera eficiente y la mitad restante no lo considera eficiente. Quienes encuentran ineficiencias las asocian a cuestiones vinculadas a la falta de formalidad, el acceso inequitativo a la información entre los distintos agentes, el ruido que surge de la excesiva intermediación entre las partes, la existencia de un número considerable de mecanismos de acceso a la información, lo que influye negativamente en su codificación y transferencia, entre otras.

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

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

la transacción económica. Por su parte, la opinión de los entrevistados vinculados al sector expendio y al gastronómico se encuentra dividida en cuanto a este tema.

Capacidad de cumplir con las exigencias del mercado

Cuando se indagó a los productores agropecuarios si encontraban aspectos de los productos que demandan de sus proveedores que no les permiten satisfacer los requerimientos que exige el mercado, en la mayoría de los casos la respuesta fue negativa. Un único caso identifica cuestiones vinculadas a las técnicas de manejo, la raza y la nutrición animal como aspectos que los proveedores (productores de cría) no pueden garantizar. Al mismo tiempo, se cuestionó sobre si hallaban atributos demandados por el mercado que ellos no podían satisfacer; en su mayoría la respuesta fue negativa y se obtuvo una única respuesta positiva que indicó atributos relacionados con los kilogramos de faena y el grado de engrosamiento. Los agentes vinculados a las acciones de apoyo encuentran que, tanto en los productos que obtienen de sus proveedores como así también en lo que ellos ofrecen al mercado, se cumplen las exigencias de los demandantes. En el caso del eslabón industrial, identifican en su mayoría un buen desempeño de los proveedores, mientras que en lo que respecta a su *performance* la mitad encuentra que satisface perfectamente la demanda y la mitad restante encuentra que tiene ineficiencias vinculadas a la distribución y al uso de tecnologías de procesos que brinden un mejor producto. Finalmente, el eslabón HORECA y expendio entiende que los proveedores en su mayoría tienen un buen desempeño, aunque en un único caso se identifica como deficiencia la falta de estandarización de productos. En lo que respecta a su rol como proveedores, encuentran que cumplen perfectamente con los requerimientos impuestos por el mercado.

Grado de coordinación

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

Se identifica que en la mayoría de los casos estudiados pertenecientes al eslabón primario los vínculos son de tipo informal, entendiendo que la idoneidad y la confiabilidad del agente que ofrece los productos que estos demandan son los atributos más valorados al momento de relacionarse a lo largo de la cadena (tabla 8). A su vez, se menciona que hay riesgos que ponen en peligro esos vínculos establecidos, los cuales surgen como consecuencia de la desconfianza existente entre los agentes.

En relación con los actores responsables de llevar adelante las acciones de apoyo, estos también se vinculan en su mayoría informalmente. Valoran como principal atributo la confianza que inspiran aquellos actores que eligen al momento de relacionarse (tabla 8). Al igual que en el eslabón primario, entienden que existen riesgos que hacen peligrar esos vínculos, los cuales provienen de los incumplimientos de las cuestiones pactadas.

Todos los entrevistados a lo largo del eslabón industrial identifican como forma de vinculación la modalidad informal, valorando principalmente la confianza que inspira aquel con quien van a relacionarse (tabla 8). Identifican, como en los casos anteriores, cuestiones que ponen en riesgo las asociaciones establecidas, las cuales están relacionadas principalmente con el oportunismo, la desconfianza y los incumplimientos de los asuntos pactados.

A diferencia del resto de los eslabones, los entrevistados del sector HORECA y expendio mantienen vínculos formales con el resto de los actores de la cadena, valorando como principales atributos la confianza y la calidad (tabla 8). Encuentran el oportunismo como principal dificultad al momento de mantener los lazos generados a lo largo de la cadena.

Tabla 8. Atributos considerados por cada eslabón a la hora de relacionarse a lo largo de la cadena

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

Fuente: elaboración propia. Referencias: P: primario; A: apoyo³; I: industria; HE: HORECA y Expendio.

En la tabla 9 se exponen los atributos del producto que cada uno de los actores pacta en cada transacción económica que realiza, ya sea con compradores o vendedores. En el eslabón primario, los atributos que se establecen con mayor frecuencia son el volumen, el peso y la calidad. En el caso de los responsables de llevar adelante acciones de apoyo, los atributos son el volumen, el peso, la calidad y, con menor frecuencia, la raza del animal. La etapa de procesamiento identifica con mayor frecuencia como atributos acordados con su socio comercial el volumen y la calidad del producto. Por su parte, el eslabón HORECA y expendio establece mayormente la calidad del producto, el tamaño y la cantidad por periodicidad.

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

Tabla 9. Atributos del producto que se pactan en cada transacción

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

Fuente: elaboración propia. Referencias: P: primario; A: apoyo⁴; I: industria; HE: HORECA y Expendio.

Identificación de la estructura de gobernanza y los mecanismos de coordinación

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

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

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

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

Presiones institucionales que enfrentan los actores de la cadena y la manera en que estas afectan la competitividad del agronegocio

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

La trazabilidad e identificación animal es percibida por la cadena como una presión que tiene un origen normativo y coercitivo, como consecuencia de que es obligatorio llevar

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

Respecto de las certificaciones y gestiones vinculadas a la calidad y el aspecto ambiental, los agentes coinciden en que estas provienen de presiones coercitivas y normativas. En referencia a la calidad, identifican que la presión en este aspecto posee alta relevancia para la competitividad del agronegocio, que fundamentalmente proviene de demandas realizadas por acceso a mercados (internacionales), iniciativas provenientes de asesores internos (profesionales) o bien de organizaciones no gubernamentales y organismos públicos de investigación y extensión tales como INTA, IPCVA, Asociaciones de razas, Grupos AACREA. En el caso del aspecto coercitivo, si bien hay reglamentaciones vigentes, los controles al respecto no son demasiado rigurosos. Los eslabones más afectados por este tipo de presión son el primario, la industria y el comercio. En cuanto a los aspectos ambientales, se identifican dos orígenes de la presión: por un lado, lo coercitivo, a través de reglamentaciones nacionales, provinciales y municipales que reglan este tema; por otro lado, las exigencias establecidas para acceder a recursos críticos, por ejemplo, los mercados externos. Al igual que la presión anterior, esta tiene una alta importancia. Si bien afecta a los tres primeros eslabones principales de la cadena, el responsable de la industrialización es quien se ve mayormente impactado por este tipo de demanda. Los actores entrevistados perciben que en la medida que siga avanzando el perfil del nuevo consumidor de carnes, el cual demanda productos de alta calidad, obtenidos a través de procesos de producción amigables con el medioambiente, las exigencias vinculadas a estos temas se van a tornar fundamentales para mantenerse en la actividad.

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

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

Sobre los controles bromatológicos y las cuestiones vinculadas a las buenas prácticas de manufactura, tienen como origen demandas coercitivas y normativas. Estas últimas exigencias provienen de asociaciones de productores y son establecidas por mercados consumidores y el asesoramiento de los profesionales que actúan en las organizaciones bajo estudio. Mantienen una alta importancia y afectan en mayor medida al eslabón industrial y al responsable del comercio (carnicerías, supermercados, HORECA).

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

En relación con lo anterior, al indagar sobre las presiones vinculadas a las marcas colectivas, se encontró una presión con baja o moderada importancia, la cual impacta sobre todos los eslabones de la cadena, ya sean principales o de apoyo. Sobre los orígenes de la presión, se observa que es normativa y mimética. Acerca del aspecto normativo, princi-

palmente las asociaciones de razas generan las acciones vinculadas a este tema, así como también en menor medida el asesoramiento de profesionales dentro de la empresa, la motivación propia del productor de llevar adelante acciones vinculadas a este tema y las acciones generadas por organismos no gubernamentales vinculados a la investigación y la extensión, como pueden ser asociaciones de productores, Grupos AACREA, el INTA y el IPCVA, y las exigencias establecidas por nichos de mercado de alta calidad.

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

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

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

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

En la tabla 10 se exponen las presiones institucionales que inciden sobre el campo organizacional bajo estudio según la percepción de sus actores, su origen e importancia en el desarrollo competitivo de la actividad.

Tabla 10. Presiones institucionales en el campo organizacional bajo estudio.

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

Fuente: elaboración propia. Referencias: P: primario; A: apoyo⁵; I: industria; HE: HORECA y Expendio.

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

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

ternalización de ciertas prácticas o quizá porque estas prácticas ya estén contenidas en primer lugar en los orígenes coercitivo y normativo.

Complementariedad entre la teoría institucional y el enfoque de cadena global de valor

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

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

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

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

Otras causas que podrían señalarse como influyentes en la gobernanza de la cadena, en caso de persistir la tendencia de los últimos años, son las exigencias del mercado consu-

midor, el cual presenta un perfil más estricto en cuanto a calidad del producto, la inocuidad, las prácticas de producción sustentables y el bajo impacto ambiental. Hoy estamos ante un consumidor más consciente y sustentable que empieza a tomar más conciencia sobre su rol protagónico en las actividades económicas. De este modo, si se pretende ser competitivo, no se puede dejar de considerar este aspecto.

Complementariedad entre la teoría institucional y la teoría de redes

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

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

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

El estudio referido a la existencia o no de *cliques* a lo largo de la red bajo estudio se orienta a la búsqueda de cierta proximidad e influencia entre los actores, entendiendo que a mayor cercanía entre los agentes, mayor probabilidad de que se produzcan prácticas semejantes por un proceso de imitación y contagio (Borgatti y Everett, 1992; Marsden y Friedkin, 1994). Asimismo, son considerados grupos informales de actores que comparten ciertas normas de comportamiento, o algún grado de pertenencia e intimidad. En nuestro caso identificamos una alta participación de los actores claves en estos grupos de cohesión. Asimismo, en las respuestas a las preguntas realizadas sobre las características que los actores valoraban al momento de relacionarse a lo largo de la cadena, observamos que coinciden con las premisas que sustentan el concepto de *clique*. Esta idea de grupos estructuralmente semejantes o cohesivos hace pensar que a lo largo de sus interacciones tenderán a compartir contenidos comunes. Asimismo, el análisis de la cohesión permite contribuir al entendimiento de cuáles grupos de actores actúan en

la definición o redefinición de las estructuras institucionales. El análisis de cómo es la participación en este tipo de agrupamiento de manera conjunta en distintas actividades más o menos distribuidas de acuerdo a los roles sociales permite explicar las estructuras normativas que se van dando en el interior del campo organizacional, las cuales contemplan los valores reconocidos por los miembros de la red (Degenne y Forsé, 1999). Es decir, las semejanzas estructurales dentro de la red permiten prever que cuando los actores que conforman estos grupos se enfrentan a situaciones ambiguas, van a apoyarse en orientaciones normativas a través de la comparación de sus actitudes con las asumidas por los restantes miembros del grupo, que son semejantes a él o bien actores de la red que tengan la misma posición social, con roles sociales semejantes (Marsden y Friedkin, 1994; Borgatti y Everett, 1992). De esta manera, se da lugar a la creación de patrones de relacionamiento (Pattison, 1994).

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

5. Conclusiones

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

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

Los resultados empíricos del mapeo del campo organizacional de la ganadería bovina en el SO bonaerense pone de manifiesto su complejidad, ante la diversidad de actores invo-

lucrados y el tipo de relaciones que los mismos desarrollan. Se observa un predominio de agentes y vínculos ligados al control del cumplimiento de normas comerciales, fiscales y sanitarias, en especial en el ámbito del eslabón primario y de procesamiento, así como la injerencia de otros agentes asociados a actividades de investigación y difusión tecnológica. No obstante, ello no ha redundado en un mayor valor agregado de la producción regional, atendiendo el desaprovechamiento de la capacidad instalada de faena.

El estudio del campo organizacional desde un enfoque más amplio que el de cadena agroalimentaria ha permitido valorar su ambiente institucional. Los resultados hallados revelan la existencia de una pluralidad de actores secundarios que cumplen funciones de apoyo a las diferentes etapas de creación de valor, lo cual genera condiciones favorables para alcanzar un desarrollo sustentable regional.

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

Se procedió luego a la identificación de los actores del campo que actúan de manera más activa en los procesos de definición, construcción y redefinición de patrones que constituyen las estructuras institucionales. Se analizó la naturaleza de las presiones institucionales que operan a lo largo de la cadena, la fuente de las que provienen y la importancia que mantienen en el desarrollo del agronegocio. En este sentido, es posible indicar que las presiones que mayormente sufren los actores del campo tienen un origen coercitivo y normativo. Las primeras se generan principalmente por demandas de mercados de alta calidad tanto internos como externos. Podría decirse que surgen de la dependencia de acceder a recursos críticos, vinculados principalmente a mercados consumidores y en menor medida a factores productivos. Las segundas se dan fundamentalmente a causa

de la acción tanto de asesores profesionales como de organizaciones no gubernamentales, organismos públicos de investigación y extensión. Finalmente, sobre las presiones miméticas puede indicarse que estas se dan con menos frecuencia que las anteriores, tal vez porque existe una idiosincrasia en la cadena que no incentiva a la internalización de ciertas prácticas o que estas prácticas están contenidas en los orígenes restantes.

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

Sobre la complementariedad de los abordajes de las cadenas globales de valor y la teoría institucional fue posible verificar que el ambiente institucional genera una influencia directa en las acciones y estrategias de los actores de la cadena, situación que se corresponde con lo que afirman los autores Farina, Azevedo y Saes (1997) relacionado con que el ambiente institucional ofrece un conjunto esencial de reglas que condicionan la manifestación y elección de formas organizacionales que componen la estructura de gobernanza. El estudio del contexto institucional indica que las condiciones y políticas del ambiente local, nacional e internacional ejercen una dinámica sobre la cadena de la carne, así como también las condiciones económicas y el contexto social influyen directamente en la disponibilidad o no de determinados recursos claves necesarios para desarrollar las innumerables actividades que se dan a lo largo de la misma. Estas cuestiones se relacionan directamente con la manera en la cual la cadena es controlada y coordinada (gobernanza), ya que el modo en que esta se encuentra gobernada define cómo los recursos claves (humanos, materiales y financieros) son asignados y fluyen a lo largo de la cadena.

En cuanto a la complementariedad de los abordajes enunciados en el párrafo precedente, el ARS correspondiente al campo organizacional bajo estudio es un primer paso en el análisis de las relaciones, el cual, a través de las propiedades estructurales de la red, da cuenta de la forma en que las posiciones dentro de la ella generan cierta influencia en los miembros que la conforman, pudiendo a partir de esas posiciones inferir en el modo

en que los mecanismos institucionales se canalizan. Así, también, es posible contribuir al entendimiento de cuáles grupos de actores intervienen en la definición o redefinición de las estructuras institucionales. El estudio de centralidad realizado denota la importancia de algunos actores en la construcción de estructuras institucionales dentro del campo. Se observa que aquellas redes que tienen un núcleo central de organizaciones, que dominan el flujo de recursos, encuentran un condicionante sobre la manera en que se estructuran, afectándose directamente su coordinación e integración.

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

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

Se cree que la estructura conceptual propuesta, a partir de la definición de una unidad de análisis basada en el concepto de campo organizacional, contribuiría a la realización de estudios vinculados a modelos interempresariales e interinstitucionales, entendiendo que los enfoques presentes en la teoría de redes y el concepto de cadenas globales de

valor permitirían dar una explicación a los roles de los actores, los vínculos entre ellos y la modalidad en la cual el campo organizacional bajo estudio se podría estructurar. Asimismo, se considera que la teoría institucional permitiría dar cuenta de la influencia del contexto sobre las organizaciones que conforman la unidad de análisis y las estrategias que estas adoptarían para adaptarse a los cambios.

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

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

Referencias bibliográficas

- Bain, J. S. (1963). *Organización Industrial*. Barcelona.
- Cabus, P. y Vanhaverbeke, W. (2006). The territoriality of the network economy and urban networks: evidence from flanders. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18, 25-53.
- Cervo, A., Bervian, P. y Silva, R. (2007). *Metodología Científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- De Batista, M. (2012). *Análisis del eslabón primario de la cadena ganadera en el Sudoeste Bonaerense desde una óptica sistémica y multidisciplinaria*. Tesis para obtener el título de maestría en Economía Agraria y Administración rural. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur.
- De Batista, M., Dutra de Barcellos, M. y Durán, R. (2013). Inserción de las cadenas productivas de la carne bovina de Brasil y Argentina en la cadena global de valor. 7^{ème} Colloque IFBAE, Tours, Francia.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 4 (2), 147-160.

- Farina, E., Azevedo, P. y Saes, M. (1997). *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Ed. Singular.
- Gereffi, G. (1996). Global Commodity Chains: New Forms of Coordination and Control Among Nations and Firms in International Industries, *Competition and Change*, 1 (4).
- Gereffi, G., Humphrey, J. y Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12 (1).
- Hanneman, R. (2001). *Introducción a los métodos de análisis de redes sociales*. Disponible en: <http://revista-redes.rediris.es/webredes/text.htm>. [Consultado el 18 de Mayo de 2016].
- Kaplinsky, R. (2000), Globalization and Unequalization: what can be learned from value chain analysis. *The Journal of Development Studies*, 37 (2).
- Kaplinsky, R. y Morris, M. (2000), A handbook for value chain research. Documento preparado para el IDRC.
- Machado-Da-Silva, C., Guarido Filho, E. y Rossoni, L. (2010). Organizational fields and the structuration perspective: analytical possibilities. *Revista de Administração Contemporânea*, 14 (SPE), pp. 109-14.
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83 (2), pp. 340-363.
- Pache, F. y Santos, F. (2010). When Worlds Collide: The internal dynamics or organizational responses. *Academy of Management Review*, 35 (3), pp. 455-476.
- Sábato, J. y Botana, N. (1993). La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. *Arbor*, 146 (575), pp. 21-43.
- Scott, W. (2000). *Social network analysis: a handbook* (2ª edición). London: Sage Publications.
- Thornton, P. H. y Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. En Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. y Suddaby, R. (Eds.). *The sage handbook or organizational institutionalism*. London: Sage.
- Williamson, O. (1981). The Economics of Organization: the transaction Costs Approach. *The American Journal of Sociology*, 83 (3), pp. 548-577.