

Asociación Argentina de Economía Agraria

**RESTRICCIONES Y LIMITACIONES AL DISEÑO E
IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO
DE ORIGEN Y CALIDAD EN CARNES ARGENTINAS**

Julio 2002

Jatib, María Inés

Palau, Hernán

**RESTRICCIONES Y LIMITACIONES AL DISEÑO E
IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE
ASEGURAMIENTO DE ORIGEN Y CALIDAD
EN CARNES ARGENTINAS**

*Un análisis desde la Nueva Economía Institucional (NEI) y la
Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios (NENA).*

AUTORES:

Ing. Agr. JATIB, María Inés.

Ing. Prod. Agrop. PALAU, Hernán.

CATEDRA DE COMERCIALIZACIÓN

FACULTAD DE AGRONOMÍA

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Remitente:

Ing. Prod. Agrop. PALAU, Hernán.
Entre Ríos 640 Martínez (CP 1640).
TE.: 0054-11-4792-9699/4799-3362.
Fax: 0054-11-4524-8000 Int. 8160.
hpalau@agro.uba.ar / hernanpalau@sinectis.com.ar

RESTRICCIONES Y LIMITACIONES AL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE ORIGEN Y CALIDAD EN CARNES ARGENTINAS^(x)

Un análisis desde la Nueva Economía Institucional (NEI) y la Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios (NENA).

Resumen Ejecutivo.

El siguiente trabajo enfrenta la realidad del comercio de carnes en la Argentina desde la visión de la Nueva Economía Institucional y la Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Se plantea que para que haya un cambio de paradigma en este sector se debe atravesar innovaciones en los ambientes institucional, organizacional y tecnológico con la implementación de los sistemas de aseguramiento de origen y calidad. Solamente así, y por medio de procesos de acción colectiva consensuados, se podrán construir ventajas competitivas duraderas. Sin embargo, la fuerte influencia del *path dependency*, atenta contra la posibilidad de aplicarse estos nuevos diseños, volviéndose el sector pecuario argentino irremediable.

Abstract.

This essay confronts argentine meat trade reality from New Institutional Economy and New Economy and Agribusinesses vision. To develop a change paradigm in the meat sector it must cross innovations of institutional, organizational and technological environmental implementing quality and origin assurance systems. Only thus, with those systems and through collective action process it could build sustainable competitive advantages. Nevertheless, the strong influence of path dependency goes against to the applications of new design, becoming argentine meat sector irremediable.

Palabras Claves.

Path Dependency, Irremediabilidad, Instituciones, Organizaciones, Costos de Transacción.

^(x) Autores: Jatib, María Inés; Palau, Hernán. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires.
mjatib@fibertel.com.ar; hpalau@agro.uba.ar

RESTRICCIONES Y LIMITACIONES AL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE ORIGEN Y CALIDAD EN CARNES ARGENTINAS

*Un análisis desde la Nueva Economía Institucional (NEI) y la
Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios (NENA)(1).*

1) INTRODUCCIÓN.

1.1) Planteo del Problema.

En la Argentina se han desarrollado varios sistemas de aseguramiento de origen y calidad en carnes vacunas. Tales son los casos PRINEX, CARNE ANGUS CERTIFICADA Y PAMPAS DEL SALADO-COPRODER, que surgieron como una forma de mantener y mejorar la competitividad y sin embargo tienen distintos niveles de dificultades de seguir desarrollándose.

El problema fundamental es la debilidad del ambiente institucional que no ofrece seguridad jurídica y no obliga al cumplimiento (*enforcement*) de las leyes de nuestro país. De esta forma, el ambiente organizacional se desarrolla bajo una economía informal, la cual no ofrece el marco necesario para el desarrollo de los sistemas de aseguramiento de origen y calidad. Por otra parte, el ambiente tecnológico no se desarrolla adecuadamente dentro de un medio que favorezca la introducción de tecnologías necesarias para el desarrollo de estos sistemas de aseguramiento.

1.2) Antecedentes.

Los sistemas de aseguramiento de origen y calidad se desarrollan para garantizar la inocuidad y la satisfacción de los clientes. Es así como origen puede asegurarse a través de la trazabilidad, que es el seguimiento de un alimento desde el campo al plato y la calidad puede garantizarse a través de protocolos de calidad, el cual es un sistema de certificación que asegura el cumplimiento de ciertos parámetros.

Los sistemas de trazabilidad en carnes surgieron primero en los países desarrollados a partir de la necesidad del cliente de conocer en qué lugar se produjeron, faenaron y procesaron los animales. Los motivos para el desarrollo de sistemas de trazabilidad no obedecen a una sola causa. En la Unión Europea el objetivo principal está referido a la seguridad alimentaria por problemas causados fundamentalmente por la aparición de la Encefalopatía Espongiforme Bovina ("Vaca Loca"). Por su parte, en USA surgió ante la necesidad de promocionar el consumo de carnes rojas que habían perdido terreno en los últimos años y a partir de problemas de Escherichia coli(2).

Por su parte, en nuestro país, la trazabilidad se impone a partir de la necesidad de los importadores europeos y norteamericanos de comprar carnes con trazabilidad y como una forma de controlar por parte del Estado la evasión fiscal y sanitaria en nuestro país.

Los procedimientos para elaborar un plan de trazabilidad vienen de la mano de la utilización de un sistema de identificación de animales (caravanas, bolos, chips, etc.), como así también el control por parte del Estado del traslado y faenado/despostado de los animales. Este control es realizado por empresas privadas, delegadas por el SENASA. Como el objetivo final no es solo conocer el origen de los animales, sino también la inocuidad del producto final, también se aplican sistemas para su aseguramiento como BPA, BPM, POES, HACCP, entre otros.

A partir del cumplimiento de estas normas de origen, de inocuidad e higiene, y de diferentes estándares de calidad, las carnes pasan a ser especialidades ya que generalmente cuando se reúnen todas esas características, se las ampara bajo una marca o una Denominación de Origen. Anteriormente se mencionó que los consumidores empiezan a exigir origen esa es la razón fundamental de la base de los productos con calidad.

Por tanto, para asegurar la calidad de un producto es importante cumplir y asegurar la calidad de procesos empezando por el origen. Si esto se desarrolla para toda la ganadería argentina, se debe buscar un sistema de comercialización de carnes a partir del *boxed beef*, el cual consiste en distribuir los cortes en cajas en función de las necesidades del cliente.

Casos exitosos de aseguramiento de origen y calidad aplicados por PRINEX, CARNE ANGUS CERTIFICADA y PAMPAS DEL SALADO-COPRODER son los que posibilitan el agregado de valor a sus productos. Sin embargo son difíciles de replicar a nivel masivo, ya que toda la ganadería argentina se fundamenta en la alta evasión fiscal y sanitaria.

“...En el caso de ganados y carnes, en el marco del contrabando y la evasión, la media res aparece como el punto de apalancamiento clave del atraso y la marginalidad; eje del no-cumplimiento de las normas fiscales y sanitarias, a la vez de constituir el eje del atraso en el consumo y en el agregado de valor.”(3).

1.3) Objetivo.

El objetivo del presente trabajo es demostrar que bajo un ambiente institucional desvirtuado, con baja seguridad jurídica, y con una cultura de negocios informal y sin reglas de juego claras, la implementación y mantenimiento de los sistemas de aseguramiento de origen y calidad se ve dificultada porque los actores de la cadena de la carne en lugar de diferenciarse con los procesos de mejora continua y de agregación de valor, utilizan herramientas que contribuyen a disminuir la competitividad de los sistemas involucrados y aumentado los costos de transacción.

1.4) Hipótesis.

La hipótesis del siguiente trabajo es demostrar que a pesar de poder describirse en el mercado local de carne vacuna alternativas nuevas, que pueden ser implementadas con expectativas de ganancia, como son los sistemas de aseguramiento de origen y calidad, su aplicación es limitada por la irremediabilidad del sector pecuario argentino, ya que las instituciones y organizaciones involucradas se resisten al cambio o no lo favorecen.

2) METODOLOGÍA: ORIGEN Y LA CALIDAD EN CARNES ARGENTINAS.

A comienzos del siglo XX, y con el advenimiento de los barcos frigoríficos, la carne argentina comenzó a ser conocida en todo el mundo, especialmente por sus características organolépticas e intrínsecas de la misma. La Argentina el principal exportador de carne del mundo porque exportaba más del 50% de la producción nacional de carne vacuna (alrededor de 600 mil ton.).

Sin embargo, a partir de la década del '30 el comercio de carnes y otros productos agroalimentarios se fue orientando hacia el mercado interno y comenzaba una etapa de sustitución de importaciones, donde el consumidor local tenía una gran preponderancia en este mercado ya que existían impuestos a las exportaciones que hacía más rentable producir para el mercado interno que para el externo. Cabe destacar que para el consumidor local tenía, y aun la tiene, una baja o muy poca importancia a que la carne tenga un proceso que asegure origen y calidad. No es un tema menor la veda de entrada de carne argentina a los países de mayor poder adquisitivo por ser país aftósico y consecuentemente la disminución del comercio internacional de carne.

En este contexto poco importaba ser competitivos; existía un “Estado benefactor” que cubría las ineficiencias de un sector, que había sido competitivo y que en ese momento no se dedicaba a la búsqueda de la mejora continua. El comercio de carnes regía bajo reglas de juego informales, como el comercio “en negro” con la media res como principal protagonista, que ponían el marco de negocios a un sector falto de políticas activas. Por otra parte, el poder adquisitivo del consumidor argentino fue disminuyendo debido a las sucesivas crisis macroeconómicas que vivía nuestro país y por ende, iba imponiendo una cultura de negocios donde el que “ganaba” era el que tenía menores precios. Y estos menores precios no fueron desarrollándose a partir de la creación de economías de primer orden(4), que son las reductoras de los costos de transacción, sino a partir del comercio ilegal, ya que el Estado “cobraba” los impuestos con la inflación.

A fines de los '70 la Argentina obtiene una cuota de exportación de carne a los países desarrollados, llamada “Cuota Hilton” –los cortes Hilton son lomo, bife angosto y cuadril; o sea, cortes sin hueso, los cuales se exportan por medio del sistema *boxed beef*–. En un principio fueron 5.000 ton. y luego pasaron a 28.000. A partir de allí se fue formando un doble estándar en la producción, el procesamiento y el comercio de carne: por un lado los productores que proveían novillos pesados de alta calidad a empresas exportadoras –frigoríficos con altas exigencias, sanitarias y de calidad– los cuales actualmente representan el 30% de la faena total argentina; y por el otro aquellos productores que proveían sus animales a empresas que destinaban su producción al consumo interno –frigoríficos con menores exigencias higiénico-sanitarias que abastecían al mercado interno aunque también exportaban parte de su producción a países con menores exigencias; y matarifes que destinaban su producción al consumo dentro del ámbito de las provincias y municipios con muy bajas o nulas condiciones higiénico-sanitarias– los cuales actualmente representan el otro 70%.

En la actualidad el comercio de ganados y carne sigue el mismo circuito con la diferencia que se exporta 15% de la faena nacional (aproximadamente 400.000 ton. anuales), de las

cuales 36.000 ton. son de Cuota Hilton. Los establecimientos que exportan siguen estándares de normas higiénico-sanitarias e impositivas más exigentes y realizan cortes según la exigencia del consumidor, derivando parte de su producción al mercado interno. Por otra parte los frigoríficos que se especializan en la faena para el mercado interno o para mercados menos exigentes, no cumplen con normas de calidad tan estrictas, comercializan su producción por medio de medias reses, efectúan comercio en negro, subfacturan la hacienda ya sea por peso, categoría o valor por kilo vivo, accediendo otros destinos, con otras reglas de juego.

El *boxed beef* es una “canasta” de cortes refrigerados, sin corte en la cadena de frío y a la medida del cliente. Es así como para el mercado externo no existe otra forma de comercializar la carne, y por su parte en la Argentina hay empresas que están proveyendo a los supermercados argentinos carne en *boxed beef* ya que mejora los costos y eficientiza el sistema en función que se venden los cortes según la demanda. Los supermercados que están incorporando esta nueva tecnología son Disco, Carrefour y Jumbo. Solamente Jumbo compra la bandeja de un corte determinado lista para el consumo final –Angus Beef, únicamente–.

En cambio, la comercialización de carne por medio de la media res es sumamente ineficiente. Se calcula que bajo esta forma se comercializa el 70% del total en nuestro país y que genera pérdidas del orden de los 600 millones de pesos. Estas pérdidas se deben al no aprovechamiento de los subproductos del despostado de las reses –grasa, cueros, vísceras, pezuñas, sangre, etc.–. Cabe destacar que por la media res, la evasión es más difícil de controlar y se calculan que 400 millones de pesos son los que se evaden en impuestos por año por culpa de esta forma de comercialización(5).

Esta cultura de negocio que predomina en nuestro país dificulta la aplicación de sistemas de aseguramiento de origen y calidad a partir de la difícil erradicación del doble estándar sanitario y fiscal. Por lo tanto, con el desarrollo de los sistemas de aseguramiento de origen y calidad no solo se evitará tener este doble estándar, sino que además se eficientizará la cadena y consecuentemente serán más equitativos los precios de los cortes en función de la demanda. Por otra parte, la seguridad alimentaria estaría garantizada por el Estado por medio de empresas privadas que auditarían las normas de inocuidad.

También es importante mencionar la fiebre aftosa en nuestro país. A principios de los '90 innovaciones institucionales –cierre de la Junta Nacional de Carnes, apertura económica y el Plan Nacional de Lucha contra la Fiebre Aftosa–, organizacionales –la Red de Fundaciones– y tecnológicas –la vacuna oleosa creada por los técnicos del INTA de Castelar– hicieron posible la erradicación de esta enfermedad en nuestro país. Como consecuencia se abrieron los mercados internacionales y el comercio exterior de carnes argentinas era alentador. Sin embargo, por culpa del contrabando, la evasión fiscal y sanitaria y los pocos controles por parte del Estado, reapareció la enfermedad. En consecuencia, se cerraron hasta la actualidad los mercados norteamericano y chileno hasta la actualidad.

Douglas North(6), Nobel 1993, sostiene que el estado del derecho, las reglas de juego, las leyes y la cultura determinan la *performance* económica. Afirmar además que, cuando el

estado del derecho es ambiguo y la fuerza de la ley no existe, bandas mafiosas en procesos de acción colectiva crean reglas de juego a su beneficio, creando pobreza. Ronald Coase(7), Nobel 1991, define que la productividad de la economía y la calidad de vida de las personas depende de las instituciones, de la política, de la cultura, de las leyes, etc., solo así se reducen los “costos de transacción positivos” que restringen el intercambio, la especialización en sentido amplio, la competitividad sustentable.

Por lo tanto, promoviendo el desarrollo de los sistemas de aseguramiento de origen y calidad, las instituciones participarían como formuladoras de las reglas de juego necesarias para la formación de estos sistemas. Estas nuevas reglas deberían abolir la media res como método de comercialización de carne, implantando el *boxed beef*, el cual hace más eficiente el sistema, optimizando los cortes en función de la demanda. Por su parte, las organizaciones deberían crear compromisos creíbles por medio de una red de contratos en donde se asegure el origen y la calidad. Los técnicos deberían introducir elementos que faciliten la trazabilidad de los animales. Y por último, se debería concientizar a los productores que deben “blanquear” sus animales y comercializarlos por medio de los frigoríficos habilitados.

Como resultado se obtendrían mayores ganancias por la eficientización de la cadena, menores costos de transacción, mayor transparencia y credibilidad, mejorando de esta forma la comercialización de carnes con los países desarrollados.

Sin embargo, la cultura de negocios y el *path dependency* del diseño influyen enormemente en crear una ventaja competitiva como la que se ha planteado anteriormente. Este diseño eficaz y eficiente sólo es posible implantarse en una sociedad que participe en “procesos de acción colectiva”. Todo aquel que se ve beneficiado por esta ventaja, deberá ser conciente que ante actitudes oportunistas como las que hubo años atrás debe reaccionar y denunciarlas. Solo así puede crearse y mantenerse las ventajas competitivas; sino estamos condenados al fracaso y se vuelve, según Olivier Williamson(4), un sector irremediable.

3) RESULTADOS: SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE ORIGEN Y CALIDAD. CASOS EXITOSOS.

El nuevo paradigma mencionado anteriormente sólo es posible con una co-innovación multidimensional en lo institucional, que redundaría en reglas de juego claras y formulación de leyes o decretos que den lugar al crecimiento a los sistemas de aseguramiento de origen y calidad, en lo organizacional, con contratos entre todos los miembros de la cadena, y en lo tecnológico, proveyendo el hardware y software necesario para la implementación de estos sistemas; y solo así se podría obtener competitividad.

“...En la Argentina sólo se presenta la transformación tecnológica de pasto o grano en carne sin ningún tipo de coordinación ni estructura de gobernanza entre los actores, sin cobertura, y en un escenario competitivo múltiple, consecuencia del expandido fenómeno de la evasión”*. Por lo tanto, en función del incentivo por parte de las instituciones,

* Héctor Ordóñez. Clarín Rural engorde a corral Vs. feed lot II. Un análisis desde los agronegocios.

formales e informales, hacia una nueva forma de comercializar y de asegurar origen y calidad, el sector pecuario argentino tiene grandes chances de aumentar su competitividad. La misma tiene que estar sustentada en compromisos creíbles, contratos entre todos los integrantes de la cadena, seguridad jurídica y una mentalidad agroexportadora leal.

No hay que olvidar que nuestro país cuenta con innumerables ventajas comparativas: excelente genética de los rodeos vacunos, la mayoría de los animales son de razas de origen británico o sus cruza, grandes extensiones de campos y 90% de los animales engordados a pasto. Sin embargo se podrían mencionar algunas desventajas comparativas: comercio en negro, mafias, media res, información asimétrica, leyes que no se cumplen, y oportunistas. Estos “juegan” uno en contra del otro, y en general triunfan las desventajas, a partir de un Estado ambiguo con bandas mafiosas que son los “dueños” del negocio, tal como diría D. North.

Para llevarse adelante y ser sustentables, los sistemas de aseguramiento de origen y calidad necesitan innovaciones institucionales –leyes que den el marco para la creación y masificación del *boxed beef*–; organizacionales –red de redes de productores-intermediarios-frigoríficos-mayoristas-minoristas-exportadores–; y tecnológicas –*hardware* y *software* necesario para la implementación de la trazabilidad y calidad–. Este conjunto de innovaciones posibilitarían tener la seguridad necesaria para implementar los sistemas de aseguramiento de origen y calidad.

El resultado: transparencia, valor agregado, menores costos de transacción, menos oportunistas, un solo estándar sanitario y fiscal y especificidad de activos. Todo esto dan el marco necesario para la creación de ventajas competitivas genuinas. Como ejemplos y casos líderes podemos mencionar los casos PRINEX, CARNE ANGUS CERTIFICADA Y PAMPAS DEL SALADO-COPRODER.

3.1) El Caso PRINEX(8).

PRINEX se desarrolló a comienzos de la década de los ‘90 a partir de una iniciativa de un conjunto de productores de la Provincia de Buenos Aires que mejoraron su competitividad a raíz de la confianza entre las partes y un claro cumplimiento de los contratos que la coordinación vertical y horizontal les incurría.

Crearon una red homogénea de productores con compromisos creíbles, con una calidad de hacienda determinada y pareja, cumpliendo los protocolos que la estructura obligaba (ver anexo), generando su ventaja competitiva: capacidad de generar importantes volúmenes de materias primas de altísima calidad y avanzando en la cadena de valor.

PRINEX se demuestra como “...una estrategia original de reunirse un grupo de productores para asociarse en emprendimientos tranqueras afuera. Es decir, avanzando en la cadena de valor para retener el control de las materias primas y agregar valor a las mismas.” (L. Piñero Pacheco, CEO de PRINEX). La estrategia de negocios de PRINEX es una estrategia de diferenciación y de segmentación de mercados, por medio de la marca “Novillo Pampeano” –origen y calidad reconocida–, distribuyendo Cada Corte para Cada Cliente (4C) y descomoditizando la carne.

La innovación institucional que favorece al desarrollo del caso PRINEX fue la apertura por parte del Estado de la Cuota Hilton para los productores agropecuarios; en 1994 obtuvieron “por mérito” propio la máxima licencia: 120 ton. De esta forma pudieron acceder al mercado europeo en forma directa, sin intermediarios.

La innovación organizacional fue el sistema de coordinación vía contratos, a partir de la calidad del producto y el activo específico: la marca “Novillo Pampeano”. Esta coordinación es vertical (contratos con los frigoríficos, utilizando la capacidad ociosa de los mismos procesando la carne a *façon*; y los supermercados, proveyendo cortes en función de la demanda específica de los mismos) y horizontal (contratos con productores para obtener volumen).

La innovación tecnológica fue poder contar con las instalaciones, herramientas, operarios y *software* necesarios para poder realizar las 4C, el *boxed beef* y el cumplimiento de los protocolos de calidad y trazabilidad (ver anexo).

A partir de esta “co-innovación multidimensional”, PRINEX logró insertarse en los más selectos segmentos de mercado (ABC1) de los principales países desarrollados, obteniendo mayores precios por ofrecer una marca que aseguraba y garantizaba origen y calidad, “Novillo Pampeano”.

A partir de 1994 fueron adjudicadas en promedio 120 Ton. de Cuota Hilton y siempre exportaron más de lo adjudicado (ver anexo) debido a la implementación de los sistemas de origen y calidad. Dentro de la Cuota Hilton, PRINEX obtiene en promedio 20% más en sus precios finales con respecto al precio de venta Hilton promedio, llegando a vender en España con un precio superior al 45% con respecto a sus competidores argentinos.

Existe un protocolo de calidad en donde se definen parámetros de los animales: de origen geográfico, genéticos, y el sistema de crianza, manejo y alimentación, edad y peso de faena, tipificación y los procedimientos de faena, desposte y despacho.

Ergo, a partir de la trazabilidad de los animales y del *boxed beef* y el cumplimiento estricto del protocolo “PRINEX puede vender tapa de cuadril al mejor cliente de Brasil, el lomo al Corte Inglés de España y las milanesas de cuadrada a Chile; o sea, los mejores precios que cada cliente está dispuesto a pagar por cada corte se trasladan directamente al mismo y en consecuencia al productor. Por eso en PRINEX se dice: cada corte para cada cliente y el dinero para el ganadero que entregó la calidad” (Carlos Odriozola, Director de PRINEX).

Las ventajas para el productor son: seguridad de cobro, bajos costos de transacción, sobreprecio –promedio 5% más en base al kilo vivo con respecto al precio ajustado de los precios máximos del mes, publicados por el Centro de Consignatarios Directos de Hacienda–, propiedad del activo idiosincrásico la marca “Novillo Pampeano” y acceso a los más selectos mercados del mundo. La ventaja para los frigoríficos es el aprovechamiento de la capacidad ociosa de los mismos. Por último, la ventaja para los supermercados es ofrecer a los exigentes consumidores europeos carne de excelente calidad y con seguridad de origen. En definitiva, un negocio de suma positiva donde todos ganan.

El problema de continuidad que tuvo PRINEX para continuar con el negocio fue la restricción financiera de la empresa producto de la demora de 11 meses en el reintegro del IVA (1,5 millones de pesos). Se da entonces el hecho paradójico. PRINEX desarrolla un negocio de especialidades estrictamente coordinado y focalizado en el mercado externo para eludir el turbulento escenario local. Sin embargo, el efecto de la evasión llega y el funcionamiento sistémico de la misma ocasiona la demora en los reintegros de IVA.

3.2) Caso CARNE ANGUS CERTIFICADA(9).

CARNE ANGUS CERTIFICADA nace a partir de la confianza de una organización norteamericana (Angus) que se radica en el país para abastecer a los más exigentes mercados del mundo de carne con calidad y trazabilidad.

El prestigio de CARNE ANGUS CERTIFICADA proviene a partir que en el mundo ganadero la raza Angus se caracteriza por su sobresaliente fertilidad y habilidad maternal, su alta capacidad de crecimiento, el excelente rendimiento al gancho y su alta calidad carnicera. Por otra parte, el éxito de Angus Beef en los EE.UU. llevó a que la Asociación Argentina de Angus tenga como objetivo implantar el mismo Programa de Certificación de origen y calidad en la Argentina.

El procedimiento es el siguiente: los productores que tengan animales de raza Angus negros o colorados definidos en sus establecimientos, se acepta hasta un 25% de influencia de otras razas, y se registran en la base de datos de la Asociación Argentina de Angus. Los productores reciben 2 centavos por encima del precio que se fijó en el Mercado de Liniers ese mismo día. Luego, al momento de la faena, únicamente en los frigoríficos autorizados por la Asociación –Frigoríficos Hughes, Sadowa, Estancias del Sur y Finexcor–, inspectores realizan el seguimiento de la misma hasta el desposte y el empaquetado, certificando el origen y la calidad de la carne. Cabe destacar que la raza Angus tiene un excelente nivel de veteado en su carne. En el último control que se realiza a los animales faenados, una vez efectuado el cuarteo, se observa el ojo de bife, y si este no tiene el marmoleado mínimo requerido (*slight*), se rechaza la res. El marmoleado da el gusto, jugosidad y contribuye a la terneza de la carne.

Las innovaciones en el ambiente institucional surgen de aprovechar la cultura argentina y norteamericana que consideran a la raza Angus como proveedora de carne de calidad y la creación e implementación de normas por parte del SENASA a autorizar la certificación de alimentos a los entes privados (Norma 280/01 del SENASA). También el vínculo entre el SENASA y el AMS (servicio de comercialización agropecuaria estadounidense). El AMS ha desarrollado los lineamientos para la acreditación de entidades que llevarían a cabo actividades en otros países para carnes destinadas al mercado de los EE.UU. El SENASA adopta ese lineamiento, formulando un acuerdo donde el ente argentino debe asegurar que el programa se mantenga y opere bajo los lineamientos aprobados, proveer el personal necesario, permitir el acceso a la información al personal del AMS. Por otra parte, a partir de la Resolución del SENASA 278/99 se designa a la Asociación Argentina de Angus como entidad funcional a la que le corresponden las funciones y responsabilidades como prestadora de servicios o colaboradora en los procesos de certificación.

En el ambiente organizacional es la red de productores asociados, los cuales encuentran un beneficio en vender su producción a Angus Beef –por seguridad de pago y por el precio diferencial que reciben–, los contratos con frigoríficos que tienen sistemas de aseguramiento de la calidad –POES, BPM, HACCP– y los contratos establecidos con los Supermercados Jumbo, como única boca de expendio en el país, como así también contratos con una cadena de supermercados naturista norteamericana (Whole Foods) para proveer de Carne Angus Certificada en los EE.UU. –cabe destacar que en dicho país el sello Angus es sinónimo de calidad en carnes–. En definitiva, una red de redes entre productores, frigoríficos y supermercados, coordinados vertical y horizontalmente, para agregar valor, obtener volumen y reducir los costos de transacción.

Por su parte, en el ambiente tecnológico, la innovación viene de la mano de la capacidad de los frigoríficos de despostar los animales *in situ*, comercializando la carne por medio del *boxed beef* y vendiendo los cortes en los supermercados en bandejas aeróbicas, las cuales conservan el color rojo de la carne, signo de calidad para el consumidor argentino y norteamericano. Por otra parte, otra innovación es el “Protocolo de Certificación de Carnes Angus Certificada”, desde el campo hasta el consumidor final (ver anexo).

Como resultado de estas innovaciones se obtiene un salto competitivo único, llegando la CARNE ANGUS CERTIFICADA a los más selectos consumidores argentinos y norteamericano –ABC1– y por consiguiente, obteniendo mayores precios. Al ser un activo altamente específico –el cual es propiedad de la Asociación Argentina de Angus–, solo una estructura de gobernanza como es la coordinación puede ser implantada y de esta forma hacer partícipes a todos los integrantes de la cadena en el valor agregado que significa el origen y la calidad.

Actualmente el programa “Carne Angus Certificada” cuenta con 114 toneladas de Cuota Hilton y ha exportado de enero a abril de 2002, 17 toneladas. Por tanto, está claro que aun no tiene el volumen de ventas que podría tener.

Los beneficios para los productores radican en la seguridad de cobro y en el precio diferencial; para los frigoríficos, ocupar capacidad ociosa y mejorar la los plazos de la cadena de cobro-pago; para la Asociación, el activo idiosincrásico; para los supermercados, la seguridad de abastecimiento de productos de calidad; y para el consumidor final, la seguridad que el animal tiene una alimentación, tipo de faena/trato y manipulación que respetan el medio ambiente, resultando ser productos muy sanos y de alta calidad.

Solo falta incluir un mayor número de productores en la coordinación horizontal para obtener volumen para exportar más carne a Europa y EE.UU., obtener más fondos para aumentar las promociones y publicidades en EE.UU. y Europa. Es allí reside su principal limitación.

3.3) CASO PAMPAS DEL SALADO-COPRODER(10).

PAMPAS DEL SALADO-COPRODER es una asociación de productores de 11 Partidos de la Provincia de Bs. As., que con un fuerte respaldo institucional, han desarrollado un protocolo de aseguramiento de origen y calidad para vender sus productos en forma

diferenciada –*GREEN BEEF*(11), *ECO BEEF*(12), *GRAIN BEEF*(13)– y en segmentos de mercados, en función de la diferenciación mencionada anteriormente. Se entiende a esta experiencia como un caso piloto, quizá el primer caso líder en el país, de desarrollo colectivo de proveedores ganaderos autocertificados.

La idea original propulsada por los pioneros de Maipú se sostiene en que la región constituye un espacio ecológico privilegiado con gran potencial para la producción a campo, natural o ecológica; que el conjunto de los productores de la región pueden ser definidos como MIPYMES, con fuerte vocación por la producción y claramente arraigados en la zona; que el COPRODER constituye un espacio privilegiado que da confianza al Municipio y a las Sociedades Rurales; que el negocio de ganados y de la carne vacuna representa una cultura de agronegocios de MIPYMES con gran potencial de expansión, mediando proyectos colectivos llevados adelante en torno al origen y la calidad en sentido amplio; y la existencia de “más fondos que proyectos”.

El objeto del presente proyecto es fortalecer el perfil competitivo de un conjunto selecto de MIPYMES agroalimentarias de la zona de COPRODER a partir del origen geográfico, la unidad ecológica, la tradición cultural y la calidad como ejes convocantes de la construcción de ventajas competitivas. Se plantea entonces un camino mas ambicioso que consolide la propuesta original: el recorrido es del Ternero Pampas del Salado, de la región Cuenca del Salado al Novillo de las Pampas Argentinas

En la actualidad el desarrollo regional de un sistema de productores que se organizan para auto certificar el origen y la calidad de sus ganados y carnes está en un grado tal de madurez que se lanza una “Experiencia Piloto” de certificación, que tiene por objeto poner a prueba los aspectos institucionales, organizacionales, tecnológicos y comerciales en un proceso de certificación provisional que sirva como primera experiencia de ajuste principalmente de los aspectos organizacionales y tecnológicos con foco en el mercado y los clientes. El objetivo actual es poder presentar al mercado una masa crítica de ganados y carnes como una novedosa oferta, con el objeto de realizar las conocidas pruebas de mercado de un nuevo producto servicio: carne más información.

Las innovaciones institucionales son las referidas a la formulación de leyes, resoluciones y normas para proteger los derechos de propiedad y pueda utilizarse un “nombre en común” o Denominación de Origen (DO). Por otra parte, la formulación de leyes que den el marco necesario para la implementación y sustentabilidad de las DO como forma de agregación de valor.

En las innovaciones organizacionales se consolida la coordinación de la acción colectiva en torno a las ganados y carnes y del COPRODER. Esta Coordinación se debe a la importancia que genera el activo altamente específico involucrado. En el ambiente organizacional se resuelve el emprendimiento de negocios y la estrategia asociativa de diferenciación de producto y agregación de valor. Es en el ambiente organizacional donde se resuelve el negocio desde lo estratégico y desde lo operativo. En este ambiente se debe realizar las siguientes tareas: difusión en consorcio, capacitación en consorcio, capacitación focalizada en el consorcio CPS, conformar grupo promotor de la D.O. CPS, conformar consejo de la D.O. CPS, elaborar estatutos y reglamentos internos, conformar comisiones

por producto, calidad, tecnología y aspectos comerciales, y definir una estrategia de calidad.

Con respecto a las innovaciones tecnológicas, la formulación del protocolo de calidad y el *boxed beef* son las principales. En el ambiente tecnológico se resuelve el qué hacer (“know what”) y el cómo hacerlo (“know how”). En el ambiente tecnológico se definen las tecnologías de proceso y de producto. Se definen los patrones de procedimiento, tanto para los procesos como para los productos, pero sobre todo se define qué hacer y cómo hacerlo en función de las necesidades del cliente. Los objetivos en este ambiente son crear la auditoria de calidad por empresa, la definición de estándar de calidad actual medio por proceso y producto, desarrollar un proceso de mejora continua por producto y por empresa, agrícola, industrial y comercial, y diseñar criterios de referencia de los protocolos de calidad por producto.

Todo esto en un marco comercial con un mega-marketing para promover los tres tipos de carne: *GREEN BEEF*, *ECO BEEF* y *GRAIN BEEF*, bajo un protocolo de calidad(14) donde lo que importa es qué tipo de crianza tuvo el animal. Así puede atenderse a varios segmentos de mercado, en función de las necesidades de los mismos. Aun sigue siendo una prueba piloto y no se ha comercializado hacienda.

Como resultado de este caso piloto en la actualidad están en marcha once comisiones de productores en cada una de las localidades. Cada una de esas comisiones locales conforman una red de productores en el COPRODER que se auto organizan como red de productores certificadores que administran la red de registros COPRODER (once registros locales), eje del consorcio COPRODER.

Un representante de cada localidad constituye el consorcio COPRODER que finalmente coordina la red de registros locales. El conjunto de esas comisiones locales han puesto en marcha la experiencia piloto de auto-certificación de origen y calidad que adquiere dimensiones únicas y notorias. En la actualidad constituye la experiencia de certificación de origen, trazabilidad y calidad más importante de la Argentina, y uno de los sistemas más potentes del negocio ganadero global.

CONSORCIO COPRODER	CABEZAS REGISTRADAS	HECTÁREAS
232 PRODUCTORES EN LAS SOCIEDADES RURALES DE 11 MUNICIPIOS	119.539	138.252

Son once comisiones locales las que conforman el Consorcio. En la actualidad el nivel de inscripción es el mencionado anteriormente sin embargo se estima que dicha cifra finalmente se sustanciará en un numero mayor de productores, cabezas y hectáreas involucradas. De confirmarse esta tendencia se estaría conformando un destacado proceso de acción colectiva convocado por el origen y aglutinado en torno a un protocolo de calidad.

4) PRINCIPALES RESTRICCIONES Y LIMITACIONES.

Los sistemas de aseguramiento de origen y calidad, junto con otras innovaciones en los ambientes organizacionales, institucionales y tecnológicos son el punto de partida hacia la formación de ventajas competitivas a partir de las ventajas comparativas. Las ventajas competitivas deben construirse en base a procesos de acción colectiva consensuados, y orientados a partir de la visión compartida, en misiones colectivas focalizadas en metas comunes(3). Por tanto, resulta ser un proceso de co-innovación, y por consiguiente serían perdurables en el tiempo.

Los tres *leading cases* mencionados en el capítulo anterior muestran cómo a partir de estos procesos de acción colectiva pueden construirse ventajas competitivas. Todos tienen un denominador común: la agregación de valor a partir de la calidad, entendida ésta como “la capacidad de satisfacer al cliente”. Y actualmente la calidad significa también conocer el origen, o sea: trazabilidad.

Pero a pesar de que estos casos están articulados dentro de los ambientes institucionales, organizacionales y tecnológicos y tienen diferentes niveles de éxito, los mismos corren serios riesgos de continuar por el *path dependency* del ambiente institucional informal del sector ganados y carnes argentino.

Esta cultura de negocios es la que sigue operando alrededor de la media res, no formaliza contratos de abastecimiento de carne de calidad, no promueve la agregación de valor en carnes, comercializa en negro, no se interesa en normas que aseguren calidad –como son las BPA, BPM, POES y HACCP, entre otras–, no ingresan en los círculos de exportación de carnes, se aprovechan de las cuasirrentas que ofrece la coyuntura de ser “País Libre de Aftosa”, introduce animales con aftosa de Paraguay para ganarse míseros centavos por kilo vivo, subfactura hacienda, etc. De esta forma entorpece el camino hacia la agregación de valor, la mejora continua y la transparencia y el ambiente de negocios se vuelve turbulento.

Aquí aparece el criterio de remediabilidad de O. Williamson: si existe una alternativa nueva, que puede ser implementada y existen expectativas de ganancias, el sector avanza y mejora su competitividad. Sin embargo, cuando el *path dependency* es muy fuerte, aparece el concepto de irremediabilidad que se da cuando no se puede cumplir cualquiera de los tres enunciados del criterio de remediabilidad.

El *path dependency* no sólo lo genera las organizaciones con su cultura de negocios, que entorpece la mejora continua, sino también, el “Estado Benefactor” y sus empleados, que buscan la ganancia personal en vez del bien común. También la política agroexportadora argentina que imposibilita a exportar en forma sencilla, con menores costos de transacción, recibiendo los reintegros del IVA, etc.

Por tanto, para encontrar alternativas que den ganancias netas positivas, se debería consensuar en la visión compartida, con misiones colectivas focalizadas en metas comunes entre el sector público y privado.

Solo así se podrían implementar las innovaciones institucionales –leyes que den el marco para la creación del *boxed beef*–; organizacionales –red de redes de productores-intermediarios-frigoríficos-mayoristas-minoristas-exportadores–; y por último tecnológicas –*hardware* y *software* necesario para la implementación de la trazabilidad con aseguramiento de la inocuidad y la calidad y el *boxed beef*–, mejorando la competitividad del sector.

5) CONCLUSIONES.

Los sistemas de aseguramiento de origen y calidad representan una importante herramienta para agregar valor a los productos agroalimentarios y por ende, mejorar la competitividad del sistema.

La construcción de competitividad necesita de cambios institucionales radicales, nuevas reglas de juego que faciliten los diseños competitivos de las cadenas agroalimentarias. En ganados y carnes, los diseños competitivos como el *boxed beef*, la coordinación horizontal y vertical y los protocolos de aseguramiento de la calidad. Eso es productividad y economías de primer orden. Ahí están los grandes ahorros y generación de márgenes. La reducción de los costos fijos y variables solo son economías de segundo orden, es la productividad marginalista(3).

Sin embargo, a pesar que existen los *leading cases* mencionados anteriormente, que han sido o son exitosos, es muy difícil desarrollar este tipo de emprendimientos bajo ambientes adversos, como son los de la cultura informal en los negocios y la baja seguridad jurídica. Todo esto termina llevando a los innovadores a un estancamiento de las ideas que agregan valor y disminuyen los costos de transacción.

La creación de valor, la mejora continua, la trazabilidad tienen que tener una gran seguridad jurídica. La calidad no se construye únicamente a partir de que un producto es producido bajo tal o cual forma de engorde o en un determinado lugar. Hace falta compromisos de las instituciones y las organizaciones en torno del cumplimiento de reglas o “protocolos”.

Por tanto, para que nuevas alternativas que puedan ser desarrolladas e implementadas y den ganancias netas que sean perdurables en el tiempo, las innovaciones, o mejor dicho co-innovaciones, deben desarrollarse a partir de los ambientes institucionales, organizacionales y tecnológicos con un fuerte compromiso desde los ambientes institucional y organizacional sobre todo. Solo así, los oportunistas y *free riders* no tienen lugar en la economía, se crean ventajas competitivas y se reducen los costos de transacción.

Los sistemas de aseguramiento de origen y calidad en cualquiera de los tres casos que se analizaron se han desarrollado en función de un activo altamente específico que es propiedad de todos los eslabones de la cadena. Se presenta un escenario de juegos de suma positiva donde todos ganan en función de la co-operación y la coordinación y donde si una de las partes falla, solo los jugadores involucrados pueden evitar que fracase el negocio.

6) REFERENCIAS.

- (1) NENA. Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía. UBA. Héctor Ordóñez. 1998.
- (2) Datos obtenidos de www.queestrazabilidad.com
- (3) Ordóñez, H. Restricciones a la Competitividad de Ganados y Carnes en Argentina. FAUBA. Octubre 2001.
- (4) Williamson O. The Structure of Governance. The Free Press. New York. 1985. Williamson O. The Mechanism of Governance. Oxford University Press. NY. 1996. Williamson O. Mercados y Jerarquías: su análisis e implicaciones antitrust. Fondo de Cultura Económica. Mexico 1991. Williamson O. Las instituciones económicas del capitalismo. Fondo de Cultura Económica. México 1989.
- (5) “La modernización del consumo de carnes”. Asociación de Industrias Argentinas de Carnes. Agosto de 1996
- (6) North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance Cambridge University Press. Cambridge. 1990.
- (7) Coase R. Message from R. Coase. Newsletter International Society for New Institutional Economics. Vol. 1. N 1. Spring 1998. Otra referencia Coase R. THE NATURE OF THE FIRM. Origins, Evolution and Development. Edited Williamson O. & Winter S. Oxford University Press. 1993.
- (8) El Caso Prinex: Gestión alternativa en la Cadena de Ganados y Carnes. VIII Congreso Mundial IAMA. Héctor Ordóñez. Julio 1998.
- (9) Díaz Valdez, Santiago; Hermida, Santiago; Marolda, Benjamín; Schulmeier, Santiago. Carne Angus Certificada. Cátedra de Comercialización y Cátedra de Taller III. Facultad de Agronomía. UBA. Diciembre 2001.
- (10) Ordóñez, H.; Utsumi, A. et al. Consorcio Pampas del Salado, Productos Regionales COPRODER. Convenio CFI FAUBA. Julio 2001.
- (11) GREEN BEEF. Certificación con alimentación a base de pasto. La base de este caso piloto. Ordóñez, H. Restricciones a la Competitividad de Ganados y Carnes en Argentina. FAUBA. Octubre 2001.
- (12) ECO BEEF. Certificación con alimentación ecológica. Menos importante actualmente en cuanto a su desarrollo. Ordóñez, H. Restricciones a la Competitividad de Ganados y Carnes en Argentina. FAUBA. Octubre 2001.
- (13) GRAIN BEEF. Certificación con alimentación a base de granos. Menos importante actualmente en cuanto a su desarrollo. Ordóñez, H. Restricciones a la Competitividad de Ganados y Carnes en Argentina. FAUBA. Octubre 2001.
- (14) COPRODER-PAMPAS DEL SALADO. Protocolo de Calidad. Ing. Agr. María Inés Jatib. Convenio CFI-FAUBA. Julio 2001.

7) ANEXO.

7.1) Glosario de la Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios¹.

Acción colectiva. En la realidad económica los individuos actúan según sus creencias, valores e intereses. De tal forma, los individuos “son productores de y producidos por” un determinado ambiente social. Las acciones individuales, en el marco de los distintos grupos de interés, constituyen los fenómenos de acción colectiva. Procesos de lobby político, de lobby profesional, de asociativismo, grupos de “interés especial” y de presión, de alianzas, etc. En los mismos se promueve el interés común, con el objeto de promover cambios institucionales a favor de los intereses particulares del colectivo. Sean cambios en las leyes o promoviendo cambios culturales que sustenten el interés mencionado. Los cambios también se pueden presentar en el escenario organizacional y tecnológico. Los “procesos de acción colectiva” determinan negociaciones, cooperación y competencia, orden y conflicto, grupos ganadores y grupos perdedores, además se presentan simultáneamente procesos de inclusión y exclusión. Por otro lado los “procesos de acción colectiva” constituyen la única alternativa frente al poder o dominio de mercado y solo responden a fuertes liderazgos, consensos claros y objetivos concretos en la tarea común. Se parte siempre de una visión compartida, una misión común y metas colectivas.

Ambiente institucional. En el ambiente institucional se destacan las reglas de juego que definen el contexto en donde se desenvuelve la actividad económica y los negocios. Las reglas del terreno político, social, legal etc. establecen las bases para la producción, el intercambio y la distribución.

Ambiente organizacional. En el ambiente organizacional se destacan los jugadores, son las empresas, los organismos públicos y las ONG. Son los que llevan adelante la actividad económico-social y los negocios; son los jugadores de la producción, el intercambio y la distribución. En este ambiente es importante definir las características de las transacciones, el intercambio, la estructura de gobernanza, la estrategia de negocios y la influencia que ejerce el marco institucional y las acciones de los individuos.

Ambiente tecnológico. En el ambiente tecnológico se destacan las tecnologías de proceso y de producto. Cómo se hacen y qué productos se hacen. En este ambiente es importante definir el paradigma tecnológico principal, las lagunas tecnológicas y el potencial de innovación.

Coordinación (vertical-horizontal). Llamase a la estructura de gobernanza de forma híbrida, conformada por contratos, que facilita la coordinación de los intercambios –las transacciones– y la estrategia y gestión, en torno a una “red de contratos sustentadas” generalmente en la especificidad de los activos involucrados y el control. Ej.: calidad, especificaciones, activos idiosincráticos con dependencia bilateral. En general, los procesos de coordinación horizontal apuntan a las economías de escala y los procesos de coordinación vertical apuntan a las economías de especialización.

Costos de transacción. Son los costos ex ante de bosquejar, negociar y definir las salvaguardas de un intercambio, y más especialmente los costos ex post de mal-adaptación y desajuste que pueden presentarse en la ejecución de un intercambio por errores, omisiones, vacíos, contingencias. Es el costo de funcionamiento del sistema económico, el

¹ Ordóñez, Héctor. Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires.

costo del uso del mercado, un contrato o una jerarquía. Los costos de transacción son siempre positivos.

Economías de primer orden. Se llama economías de primer orden a las derivadas del diseño. El diseño incluye centralmente el alineamiento de las transacciones y sus atributos, con la estructura de gobernancia. Además, la estructura de gobernancia, debe estar alineada con la estrategia de negocios, el ambiente institucional y las acciones de los individuos. Solo en ese contexto se producen economías de primer orden, al eliminar el desperdicio. Las economías de primer orden se presentan generalmente en la reducción de costos de transacción, principalmente en los entornos organizacional e institucional.

Economías de segundo orden. Se llama economías de segundo orden a las de tipo marginalistas que surgen de reducir los costos de transformación, incrementar la productividad y también la mejora continua que incluye los aumentos de calidad y diferenciación. Las economías de primer orden están se llevan adelante principalmente en el entorno organizacional y tecnológico y se refieren a la reducción de costos de transformación.

Estructura de gobernancia. Es la matriz institucional en donde la integridad de una transacción es decidida. En el sector comercial tres alternativas discretas de gobernancia son comúnmente reconocidas: el clásico mercado, los contratos o formas híbridas y la firma, integración vertical o jerarquía.

Free Rider. Consumidor o productor -agente económico- que no paga un bien no excluyente, esperando que lo paguen otros. “El colado en el tren”. “En un grupo de trabajo, alguien que no aporta su parte”.

Información asimétrica. Situación en la que el vendedor y el comprador tienen información diferente en una transacción. En función de ello se manifiestan situaciones de “poder de mercado” diferentes.

Innovación. La innovación se entiende en sentido amplio y atraviesa los entornos institucional, organizacional y tecnológico. La innovación se entiende como un proceso complejo y multidimensional que atraviesa estos entornos. La innovación tecnológica implica aplicar los productos del sistema científico tecnológico para desarrollar nuevos procesos y nuevos productos en la cadena. El foco de la innovación es la reducción de costos de procesos para aumentar la productividad y la mejora continua para aumentar la calidad del producto. La innovación organizacional constituye el conjunto de distintos cambios en la gestión de los procesos dentro de las organizaciones y entre las mismas que habilitan la incorporación de las innovaciones tecnológicas. La innovación organizacional va mas allá de cada organización y apunta a rediseñar y optimizar las relaciones y las transacciones con la red de proveedores y con los clientes. La innovación organizacional aumenta la eficiencia de todo el sistema. La innovación institucional apunta a los cambios en las reglas de juego. El cambio institucional incluye el cambio del conjunto de leyes y normas y de la cultura que habilitan finalmente al resto del proceso innovativo. El contexto institucional debe adaptarse para dar el marco a la nueva realidad de negocios. En síntesis las propuestas de innovación institucional apuntan a la confluencia de las políticas públicas con las estrategias de negocios competitivas.

Path dependency. D. North introduce el concepto del tiempo y del tiempo histórico en el análisis de las instituciones y en el análisis de la performance económica. El pasado enseña, pues el presente y el futuro son consecuencia de la continuidad de las instituciones de la sociedad, la secuencia histórica que predetermina el presente.

Ventaja comparativa. El país A tiene una ventaja comparativa frente a otro país B en la producción de un bien si el costo de producirlo en A, en relación con el costo de producir otros bienes en A, es menor que el costo de producirlo en B, en relación con el costo de producir otros bienes en B. Las ventajas comparativas son derivadas de los distintos costos de producción, de los distintos niveles/diferenciales de productividad; de alguna manera, derivadas de la dotación relativa de los factores de la producción presentes en una determinada economía. De manera general se podría definir a las ventajas comparativas como “heredadas”.

Ventaja competitiva. Las ventajas competitivas son construcciones políticas, económicas, sociales y culturales basadas en la calidad de trabajo incorporada a un producto o servicio. De alguna manera a la capacidad de innovar, a la capacidad de crear nuevo conocimiento localmente. De manera general se podría definir a las ventajas competitivas como “construidas”.

7.2) Prinex.

Protocolo de Calidad.

Genéticos: PRINEX/B (británicos y sus cruza). PRINEX/C (británicos y continentales y sus cruza, con base a un 25% británico). PRINEX/I (británicos e índicos, hasta 3/8 índicos)

Origen: pradera pampeana, pampa húmeda o subhúmeda.

Crianza, manejo y alimentación: castración convencional antes de los 6 meses, solo usar una excepción dos; marcas a fuego en carretilla; bienestar animal garantizado, sin golpes ni picanas eléctricas; todo medicación suspendida tres meses antes y el establecimiento libre de aftosa; prohibición del uso de hormonas, anabólicos e insecticidas clorados; alimentación de pasturas con suplementación de heno, silo o grano; prohibición de engorde a corral.

Edad y peso de faena: edad no mayor de 30 meses o dos dientes. Peso vivo en planta frigorífica: PRINEX/B 420-440 Kg., PRINEX/C 440-500 Kg, PRINEX/C 440-470 Kg.

Transporte: directo campo-planta industrial, se mantiene la prohibición de golpes y picanas. Un metro cuadrado por animal en el camión, descanso previo a la faena: 24 horas, con sombra y agua.

Tipificación: grados JJ, J, U, N y gordura 1, 2 con dressing.

Faena y despostado: noqueo y degüello posterior con estimulación eléctrica, cuarteo con no menos de 24 horas de frío y despostado con 7°C en el núcleo, contraído de bolsas de envase al vacío en agua, la conservación de los cortes entre -1°C y 2°C, en el despacho de cargas menos de -2°C y antes de los 15 días. Cada corte envasado sale con la marca NOVILLO PAMPEANO, la identificación del productor remitente, la fecha del proceso y el peso neto.

Exportación de Cuota Hilton por PRINEX SA. (Nota: en el Período 2001/2002 se le adjudicaron 91 Toneladas)

Período	Toneladas		Excedente	%
	Adjudicadas	Exportadas		
94/95	120	326	206	172
95/96	100	231	131	131
96/97	130	249	119	92
97/98	140			
Total	350	806	456	130
Promedio	117	269	152	131

Datos básicos de performance.

Período	Faena N* cabezas	Carne Tn gancho	Destino		Exportación % s/ total
			Exportación	Consumo	
94/95	14787	3937	2139	1798	56.3
95/96	25162	6398	2481	3917	38.8
96/97	18080	4812	2590	2222	53.8
Total	58029	15147	7210	7937	47.6
Promedio	19343	5049	2403	2646	47.6

Nota: en la actualidad PRINEX tiene asignadas 91 ton. de Cuota Hilton y ha exportado hasta abril de 2002, 75.

7.3) Carne Angus Certificada.

El “Protocolo de Certificación de Carnes Angus Certificada” acepta hacienda Aberdeen Angus y sus cruza, no debe tener manchas ni ser barcino, no se tolera línea superior blanca, que lo animales no tengan una influencia superior de 25% de otras razas, no se aceptan animales con características predominantes de razas lecheras y se exige que los animales sean lo más carniceros posible. La edad de los animales debe ser no mayor a 24-28 meses. No reviste de importancia el tipo de alimentación. En lo que refiere a los frigoríficos, los mismos deben recibir los animales y tener especial cuidado con los mismos, evitando golpes, picanas y buscando el bienestar de los animales. Cada lote posee una tarjeta que indica el número de tropa y la procedencia y destino de la misma. Los lotes que llegan a la planta descansan entre 24-48 horas previo a la faena para reestablecer los niveles de glucógeno en el músculo, y asegurar así los niveles de pH óptimos durante la maduración de la carne. La muerte de los animales se realiza por un shock eléctrico, degüello y posterior desangrado. Se utilizan dos cuchillos, uno para cortar el cuero y el otro para seccionar la yugular ya que de esta manera, se evita la entrada de patógenos al cuerpo del animal. Luego de cuerado, se observa la dentición del animal para determinar la edad y queda asentado por medio de un sello en el cuarto trasero. Luego de obtenidas las dos medias reses, se tipifica la res en función de la edad y luego se las refrigera 48 horas, previo al desposte de las mismas, ya que está demostrado que la temperatura de enfriado, el tamaño de la res y el grado de cobertura de grasa determinan la terneza de la carne. Luego de maduras las reses, se despostan, separando los cortes mayoristas: cortes de rueda – nalga sin tapa, cuadrada, peceto, bola de lomo, colita de cuadril–, rump and loin –bife angosto, lomo, cuadril sin tapa y tapa de cuadril–, costillar y pecho –bife ancho, marucha, aguja, roast beef, palomita, paleta, pecho, cogote y brazuelo–. Cada uno de estos, son posteriormente trozados en cortes más chicos y se procede al cuarteo que consiste en la medición del área de ojo de bife de la res. También se determina el *marbling* –contenido de grasa intramuscular– y la medición del pH de la carne –cuando el pH es menor a 5,7 se rechaza el corte–, siendo la última etapa de aprobación para la certificación de la carne. Por último se colocan los cortes en bandejas con mucho nivel de oxígeno y dióxido de carbono, lo que le da una coloración típicamente roja, altamente buscada por el consumidor argentino y norteamericano y perdurabilidad, respectivamente. Por otra parte, los frigoríficos involucrados deben tener los siguientes sistemas de aseguramiento de la inocuidad: POES, BPM y HACCP.