

**1º CONGRESO REGIONAL DE ECONOMISTAS AGRARIOS**  
**2º CONGRESO RIOPLATENSE DE ECONOMÍA AGRARIA**

XXXV REUNIÓN ANUAL DE LA ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ECONOMÍA AGRARIA

IX CONGRESO DE ECONOMISTAS AGRARIOS DE CHILE

*con el apoyo de la* ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE ECONOMISTAS AGRARIOS (IAAE)

3 al 5 de noviembre de 2004. Mar del Plata, Argentina

**ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN Y CREACIÓN  
DE VALOR EN LA GANADERÍA DE URUGUAY:  
ESTUDIO DE UN CASO DE PROMOCIÓN  
PÚBLICA**

**NOVIEMBRE 2004**

Lautaro Pérez Rocha – [lautaro@adinet.com.uy](mailto:lautaro@adinet.com.uy)

## Resumen

---

El objetivo del trabajo es analizar las estrategias de creación y captación de valor en la ganadería de Uruguay. Para tales efectos, se estudió una política pública, llamada *Proyecto Ganadero*, instrumentada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, cuyo fin era mejorar la competitividad de la cadena bovina y ovina a través de la promoción de nuevas modalidades de articulación que involucren a dos o más eslabones. La pregunta central que rige la investigación es cuál de esas estrategias deberían apoyarse desde el sector público. A tales efectos, se elaboró un breve marco conceptual sobre innovación, componentes de valor, y estrategias de captación y creación de valor. Asimismo, se analizó la información secundaria (base de datos, perfiles de los quince proyectos disponibles), y se condujeron entrevistas en profundidad. Los resultados de este trabajo apoyan las estrategias de creación de valor como las iniciativas promisorias para el desarrollo de la cadena bovina, y en las cuales deberían basarse los esfuerzos de promoción pública.

Palabras claves: Ganadería, valor, creación, captación, innovación.

## Summary

---

The objective of this research is to analyze the value creating and capturing strategies in the livestock sector in Uruguay. For that purpose, we studied a public policy called the “Proyecto Ganadero”, instrumented by the Ministry of Agriculture, Livestock and Fishery. It purposes was to improve the competitiveness of the beef and ovine chain through the promotion of new modalities of vertical coordination with two or more chain participants. The central question of this paper is which of those strategies should be supported from the public sector. A conceptual frame for innovation, value components, and creating and capturing strategies was elaborated. In addition, we analyzed secondary information (databases, business plans for the fifteen approved projects) and conducted in-deep interviews. The results of this research support the value creating strategies as the promising initiatives for the development of the livestock sector, and where the public promotion efforts should be targeted.

Key words: Livestock, value, creating and capturing, innovation.

---

**Clasificación temática:** 4.3

## Tabla de Contenido

---

1.	Introducción .....	1
1.1	Antecedentes y justificación.....	1
1.1.1	Coordinación Vertical y Proyecto Ganadero .....	1
1.1.2	Definiciones conceptuales y justificación .....	3
1.2	Objetivo y Alcance.....	4
1.3	Hipótesis general.....	5
1.4	Metodología .....	5
2.	Marco conceptual .....	6
2.1	Innovación, componentes de valor, y estrategias de captación y creación de valor ..	6
2.2	Políticas de subsidio a la innovación.....	9
3.	Análisis y discusión.....	12
3.1	Clasificación de los proyectos: captadores y creadores de valor .....	12
3.2	Características e implicancias de cada estrategia.....	14
3.3	Las empresas que participan en cada estrategia .....	16
3.3.1	Datos disponibles sobre las empresas participantes.....	16
3.3.2	Descripción de los predios: modelo para análisis discriminante.....	17
3.3.4	Resultados del modelo .....	18
3.4	Comentarios finales e implicancias para las políticas públicas.....	19
4.	Referencias.....	22

## **Listado de Tablas y Figuras**

---

### **Tablas**

Tabla 1-1 Clasificación de los 15 proyectos del CII del Programa Ganadero en ejecución .....	3
Tabla 2-1 Riesgo y habilidades requeridas en las actividades de captación y creación de valor en agricultura.....	9
Tabla 3-1 Clasificación de los proyectos del Componente II: captadores y creadores de valor .....	13
Tabla 3-2 Estadística descriptiva de los registros de DICOSE (2001) para los establecimientos del Componente II.....	17
Tabla 3-3 Resultados del modelo logit.....	19

### **Figuras**

Figura 2-1 Dimensiones de captación y creación de valor.....	7
--	---

# 1. Introducción<sup>1</sup>

---

## 1.1 Antecedentes y justificación

### 1.1.1 Coordinación Vertical y Proyecto Ganadero

El sector primario y la industria de carne no han desarrollado mecanismos más estrechos de coordinación vertical debido a la falta de incentivos claros para la innovación. Esa falta de incentivos deriva de varios factores, entre los cuales podrían citarse la extraordinaria inestabilidad del contexto empresarial, y la inserción comercial de las empresas de Uruguay en el mercado internacional de carne vacuna. La volatilidad (económica, financiera, sanitaria, regulatoria, entre otras) del contexto en las cuales las empresas han desarrollado sus estrategias en los últimos años no se ha caracterizado por tener reglas razonablemente predecibles o atractivas de juego, y por tanto no fueron necesarias nuevas formas de organización en el pasado (Pérez Rocha, 2001). Por otro lado, la exportación de carne se ha realizado hacia el circuito de países aftósicos y con restricciones de acceso elevadísimas. Esa inserción (que recién cambió hacia 1996 con el ingreso de Uruguay a los países del NAFTA) ha marcado la dinámica del complejo carne y la trayectoria tecnológica de la ganadería (Buxedas, 2002). Aún hoy, sin embargo, las empresas procesadoras de carne han buscado diferenciarse en la reducción de costos, en maximizar el volumen de faena y reducir los costos de búsqueda del ganado, en tanto que los productores que las abastecen se rigen por el mejor precio y seguridad de venta. Forman un típico mercado *spot*. Si bien se han explorado formas contractuales que permitan valorar el mérito de las carcasas -más allá del rendimiento- u alianzas para mejorar la escala, innovar en productos, y lograr formas de pago que trasladen ese valor, los avances han sido lentos.

Guardia y Zefferino (2002), en una completa investigación sobre los contratos en la ganadería de Uruguay, concluyen que habrá un aumento paulatino de las alianzas verticales en la medida en que se logre un producto diferenciado; en caso que la carne se siga comercializando como un commodity, el incentivo para realizar contratos será asegurarse el volumen. Los acuerdos son viables para ganado de mejor calidad pero en la medida que la diversidad de productos es muy amplia y exista ganado con características menos deseadas, la venta a través del mercado seguirá existiendo. Las autoras citan información del Ministerio de Agricultura y Pesca (MGAP) según la cual en 2000 el 7% del ganado vacuno remitido a planta en Uruguay se comercializaba bajo alguna forma de coordinación vertical.

El Proyecto-Ganadero (OC/ur-1299), aparece como una alternativa para solucionar parte de estos problemas. Este proyecto fue una herramienta para estimular el aumento

---

<sup>1</sup> Este trabajo se presentó al “Llamado a Propuestas de Estudios sobre el Proyecto Ganadero, MGAP Sociedad Uruguaya de Economistas Agrícolas (SUEA). Fue premiado y presentado en Julio de 2003 con el título: Captación y creación valor en el Componente II del Proyecto Ganadero: ¿Cuál estrategia debería promoverse?

A los efectos de este congreso, se le han realizado pequeñas modificaciones.

de la competitividad de la ganadería en Uruguay, ejecutado agosto de 2001 y enero de 2004. El organismo ejecutor fue el MGAP, el monto alcanzó US\$ 8,34 millones, y fue financiado en un 70% por el BID y un 30% con fondos locales.

El Proyecto Ganadero ofrecía estímulos para que las empresas del sector superaran, con su propio ingenio y esfuerzo, algunas trabas que disminuyen la competitividad de las cadenas de carne y lana. Se consideraba que habían tres áreas prioritarias para mejorar: la gestión productiva de los criadores, la articulación de la cadena y el desarrollo de mercados y productos. El Proyecto constaba de tres componentes:

- Componente I: Innovaciones en gestión productiva la etapa de Cría (48% del presupuesto). Este componente financiaba *parcialmente* y con carácter *no reembolsable*, la preparación y ejecución de *Planes de Negocios* innovadores que presentaran los propios productores para aumentar la competitividad de la ganadería de cría bovina y ovina.
- **Componente 2: Innovaciones en la articulación de la cadena vacuna y ovina** (39 % del presupuesto). Este componente financiará *parcialmente*, y en forma *no reembolsable*, la ejecución de *Planes de Negocios* innovadores orientados a mejorar la competitividad de la cadena a través de la promoción de nuevas modalidades de articulación que involucren a dos o más eslabones de la cadena bovina u ovina
- Componente 3: Innovaciones en la *comercialización* (3% del presupuesto) Este componente apoyará campañas de marketing, insertas en Planes de Negocios, cuyo objetivo sea posicionar nuevos productos o abrir nuevos mercados a nivel internacional

El presente estudio se centra en el Componente II. Es decir, el análisis que se hará aquí entonces es con respecto a un módulo de esta política pública orientada en su conjunto a mejorar la competitividad de la ganadería vacuna. La variable crucial de elegibilidad fue que éstas constituyeran una innovación en la modalidad de articulación de la cadena en el país estableciendo a sus partes derechos y obligaciones con validez jurídica.

El llamado a propuestas para este componente se realizó en condiciones particularmente difíciles, dada la situación sanitaria (brote de aftosa en abril de 2001) y sus efectos devastadores en el mercado y en los precios en ese momento. Se aprobaron 22 proyectos en el inicio, y posteriormente 15 para su ejecución.

Una clasificación primaria<sup>2</sup> de las iniciativas aprobadas permite identificar:

- ✓ Proyectos que promueven la asociación entre criadores e invernadores, incluyendo o no a frigoríficos, procurando reducir costos de transacción y mejorar la transmisión de señales.
- ✓ Proyectos que centran su esfuerzo en innovaciones de tipo organizativo y financiero, incluyendo en algunas la participación de inversores extra-sector.

---

<sup>2</sup> Clasificación disponible en el sitio del Proyecto Ganadero:  
[http://www.mgap.gub.uy/ProyGan/nuevo\\_index.htm](http://www.mgap.gub.uy/ProyGan/nuevo_index.htm)

- ✓ Proyectos que apuntan a la obtención y certificación de procesos y/o productos diferenciados, incluyendo dos proyectos de carne orgánica, producción e industrialización de lanas superfina, entre otros.

**Tabla 1-1** Clasificación de los 15 proyectos del CII del Programa Ganadero en ejecución

I (Costos de Transacción)	II (Innovación organizacional)	III (Nuevos productos y/o certificación)
10-Asoc. Agrop. Artigas	12- Consorcio Carne Litoral	15- Soc. Agrop. Lavalleja
22-Cadena Río de la Plata	14- Consorcio UR Flores	18- Ing. García e Ing. L. Sosa
7- Procari	16- Fucreea	20- PUL
	23- Canelones – Consur	26-Central Lanera Uruguaya
	28- Valle Polo	03- Vaquería del Este
	9- Zambrano & Cia	05- Frigorífico Tacuarembó

Fuente: MGAP / Proyecto Ganadero

Nota: la numeración previa es la utilizada por el PG

### 1.1.2 Definiciones conceptuales y justificación

Agregar valor a los productos o servicios es una de las formas de mejorar el ingreso de una empresa. Se puede agregar valor mediante dos procesos: captación de valor o creación de valor.

#### Box 1- Captación y Creación de Valor

La *captación de valor* ocurre con cambios en la distribución del valor a lo largo de la cadena. Estos cambios suelen ser esfuerzos para “captar” más de la proporción del gasto del consumidor. El marketing directo, la integración vertical, las alianzas y los movimientos cooperativos, están por lo general destinados a captar una parte mayor del valor final del producto. La *creación de valor* ocurre cuando aumenta el valor real o percibido por parte de un cliente o consumidor para un producto o un servicio superior. El objetivo es crear “algo” de valor. Nuevos productos, la mejora en determinadas características de un producto, las marcas y certificaciones son ejemplos (Brees, Parcell y Giddens).

La creación de valor corresponde al valor que una compañía es capaz de generar para sus clientes. La captación de valor, por otra parte, es cuánto de ese valor puede apropiarse para compensar el costo de oportunidad de crear ese valor (Subramanian y Verdin, P, 2003)

Las empresas maniobran en ambas dimensiones. La lógica predominante –en particular en la cadena de carne y lana– ha sido moverse en el eje de captación de valor, y mantener su posición competitiva en los casos exitosos. La ganadería es un sector que, como se mencionó al principio, ha tenido históricamente desincentivos a tomar riesgo, incluyendo innovación de productos y procesos, y adopción de otras formas de comportamiento empresarial que son típicas en aquellas industrias cuya prosperidad deriva de su continua atención hacia las demandas del consumidor o clientes finales. Asimismo, la industria de carne vacuna comercializa sus productos en gran parte como un bien intermedio, en escasos mercados y volumen llega directamente al consumidor, y los canales de comercialización están sumamente concentrados (Pérez Rocha, 2003).

La generación de productos de valor superior, y la posterior captación de la mayor cantidad posible, ha sido una ruta poco transitada y escabrosa para quienes lo han intentado. La confrontación entre el sector primario y la industria ha sido tradicional y propia de un mercado de commodities, de stock, donde el margen operativo del negocio es altamente dependiente de “comprar barato”. Los ganaderos han esgrimido durante muchos años condiciones asimétricas en la captación de valor, favorable hacia la industria, y la necesidad de contar con “entes testigo”, o “bocas de salida”. De este modo, en sus orígenes, crecieron estrategias para captar esa “apropiación indebida” del valor. Luego, algunas de ellas, evolucionaron hacia la búsqueda de economías de escala, disminución de los costos de transacción, o mejor poder de negociación.

Dada la existencia de un mercado relativamente competitivo (Buxedas, 1987) en la industria de carne en comparación con otras industrias, con condiciones superiores de circulación y acceso a la información, se podría argumentar que la estrategia de captación de valor está sobre estimada y que ofrece un potencial reducido de progreso para el complejo y que, en última instancia, serán orientadas por el mercado.

Ambos tipos o categorías de iniciativas aparecen en el Proyecto Ganadero, y cabe aclarar que ambas son apreciables (lograr economías de escala o disminuir costos de transacción resultan vitales para el sector, además de conducir, al final, a beneficios para el consumidor). No obstante, cabe preguntarse en qué medida precisan una asistencia y promoción directa del Estado. Es posible identificar y fundamentar una prioridad desde el punto de vista del interés público, del retorno social?

La investigación propuesta se abordará desde esta perspectiva, con el siguiente objetivo.

## **1.2 Objetivo y Alcance**

El objetivo general es elaborar un marco conceptual sobre las estrategias creación y captación de valor, clasificar dentro de cada una los planes del Componente II del Proyecto Ganadero, y aportar argumentos sobre cuál estrategia debería apoyarse desde el sector público.

Conviene subrayar con relación al alcance que el trabajo pretende aportar una perspectiva y fundamentos para reflexionar sobre la orientación de una política pública en particular, novedosa en muchos aspectos, destinada a mejorar la competitividad de la ganadería nacional, y contribuir además al pensamiento sobre las dinámicas y énfasis de diferentes estrategias empresariales en el contexto de desempeño nacional. No se

presenta aquí una evaluación del Proyecto en su conjunto, ni del Componente II en cuestión.

### **1.3 Hipótesis general**

Las estrategias de creación de valor son iniciativas genuinas para el desarrollo de mediano plazo de la ganadería, su naturaleza presenta los mayores desafíos y retorno social, y por tanto deberían recibir los mayores apoyos gubernamentales.

### **1.4 Metodología**

La metodología se basó en el análisis de información secundaria (base de datos, perfiles de proyectos disponibles en el marco del Proyecto Ganadero), y entrevistas en profundidad. La estrategia del trabajo consistió de tres partes:

- a) Desarrollo de un marco conceptual detallado con los fundamentos sobre estrategias de captación y creación de valor.
- b) Caracterización y agrupación en las dos categorías de los 15 proyectos en ejecución.
- c) Realizar un análisis discriminante con fines descriptivos e interpretativos de los grupos.

Los datos utilizados fueron proporcionados por la Unidad Coordinadora del Proyecto Ganadero, con los resúmenes de cada uno, los avances, y los productores y patrocinadores involucrados.

Asimismo, se realizaron once entrevistas a informantes calificados entre junio y julio de 2003, sea gestor o patrocinador de los proyectos. La guía de entrevista y el listado de los proyectos y personas entrevistadas se presentan en el Anexo 1.

## 2. Marco conceptual

---

### 2.1 Innovación, componentes de valor, y estrategias de captación y creación de valor

La atención a la innovación como un medio para crear y mantener una ventaja competitiva sustentable ha crecido en los últimos años. Hoy se considera como un componente fundamental de las empresas, y como un elemento clave del éxito en los negocios (varios autores, citados por Johannessen, Olsen y Lumpkin, 2001).

He aquí dos perspectivas sobre la innovación. Una, relacionada al cambio tecnológico y a la investigación y desarrollo (I&D), perspectiva dominante en la literatura económica. En este sentido, la industria de los alimentos ha sido catalogada como de baja inversión y desarrollo en tecnología. La otra, postulada en la literatura del marketing, donde la innovación se ve como la detección y satisfacción de necesidades y deseos no satisfechos de consumidores o clientes potenciales, proceso que por lo general se denomina orientación de mercado de la compañía. En este caso, la literatura ha destinado una menor atención a los aspectos no tecnológicos de la innovación. Aparecen así puntos como el manejo de nuevos productos, la penetración del mercado, y modelos de adopción. En esta perspectiva, se argumenta que la I&D no garantiza el éxito innovador. Los insumos, físicos e intelectuales, deben interaccionar con las necesidades del mercado. Estudios más recientes han enfatizado la necesidad de balancear y la importancia de ambos puntos de vista (Harmsen, H; Grunert, K; Declerck, F, 2000).

Partiremos como premisa que la innovación puede estar orientada tanto a captar como a crear valor. A su vez, la innovación puede darse en plataformas como: producto, servicio, y entrega (Kim y Mauborgne, 1996). La forma de financiamiento (modelo de negocio, y el trabajo en red) también ha sido sugerida como una plataforma adicional para la innovación (Doblin Inc<sup>3</sup>). Asimismo, otros autores (Johannessen, Olsen y Lumpkin, 2001) señalan la apertura de nuevos mercados, y nuevas formas de abastecimiento y métodos de producción como actividades innovadoras adicionales.

La perspectiva de crear valor como “algo nuevo<sup>4</sup>” y la de captar como la de obtener una mayor proporción del gasto del consumidor se complementa con lo siguiente. Subramanian y Verdin, P (2003) parten en su trabajo mencionando que los conceptos básicos de economía ayudan a medir el valor. Visto desde el consumidor, la creación de valor puede expresarse en términos monetarios como utilidad o valor bruto. La utilidad neta para el consumidor es la diferencia entre la utilidad máxima y el precio pagado. Del mismo modo, la captación de valor equivale al beneficio neto, que resulta de la diferencia entre el precio y el costo por unidad, con lo cual dependerá del precio que la empresa sea capaz de utilizar y los costos organizacionales para crear valor al consumidor o clientes.

Es decir que la ecuación tiene tres componentes:

$$\text{Valor} = \text{Utilidad Bruta} - \text{Precio} - \text{Costos}$$

(2.2.1)

---

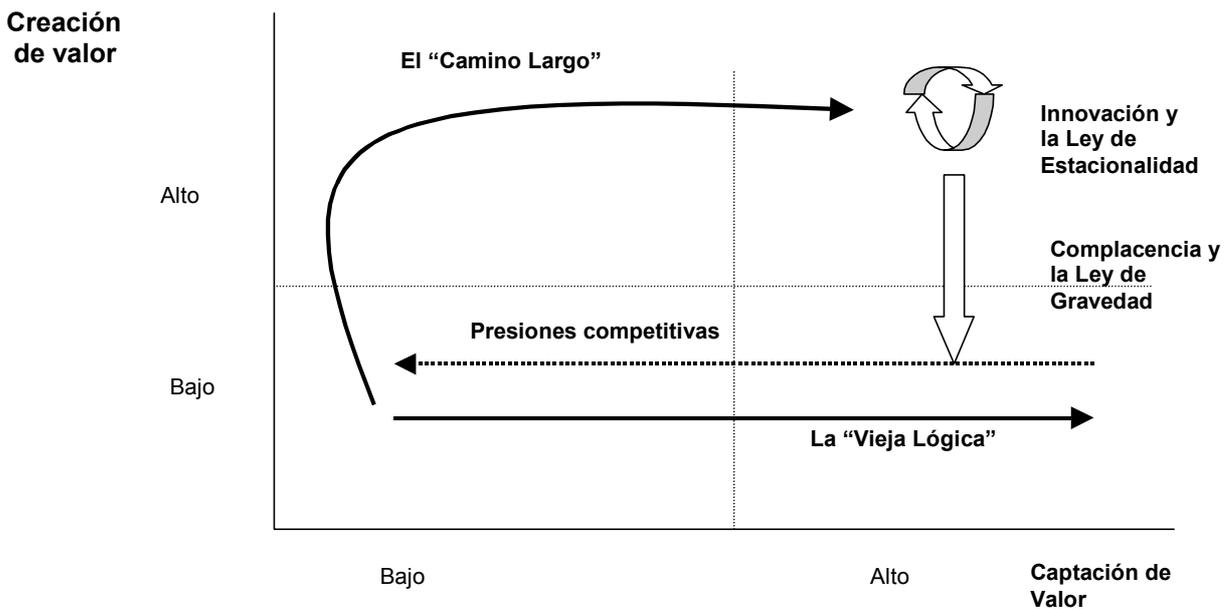
<sup>3</sup> www.doblin.com

<sup>4</sup> Interesante aquí a modo conceptual el trabajo de Johannessen, Olsen y Lumpkin (2001): *Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?*

No es de interés aquí entrar en la dinámica, muy bien explicada en el trabajo mencionado. Pero a grandes rasgos, se logra captar más valor aumentando el precio o bajando costos (asumiendo utilidad constante). Se puede crear valor atendiendo necesidades no satisfechas sea con un producto o servicio superior, mejorando la utilidad o, en última instancia, bajando el precio (lo cual aumentaría el excedente al consumidor). Atendiendo esto, vamos a proponer que innovaciones en el producto, en el proceso, o en los servicios, están por lo general orientadas a mejorar la utilidad al consumidor. Por su parte, aquellas basadas en el abastecimiento, en la forma de financiar el negocio o en la entrega del producto y/o servicio, tienen un énfasis más claro en los dos últimos términos de la ecuación.

Las estrategias de las empresas pueden ser deliberadas o emergentes, planeadas o oportunistas. Dejando de lado la forma en que emergen en la organización, la diferencia entre una estrategia que provee a la compañía de una ventaja competitiva y de otra que la condena a la mediocridad está determinado por la habilidad de ésta estrategia en crear y captar valor. Es reconocido en la literatura que las empresas deben transitar en ambas dimensiones. Una empresa no puede sobrevivir operando en una sola e ignorando la otra. Si se crea valor para los clientes pero se falla en obtener un retorno que al menos cubra el costo de capital, es probable los inversores migren en busca de mayores beneficios. En forma análoga, una empresa que exprime a sus clientes en beneficio de sus accionistas, está destinada a perder a los primeros. Las estrategias adecuadas consideran ambos componentes, y son innovadoras en su propuesta de valor (cuyo rol es satisfacer una demanda específica) y en el sistema de actividad interno de la firma o en el modelo de negocios (el nivel de costos y la habilidad para apropiarse de valor a partir de los activos involucrados). La creación de valor estriba en cómo la propuesta de valor de una empresa se posiciona con las propuestas alternativas (Subramanian y Verdin, P, 2003). Estos autores presentan un excelente trabajo sobre la dinámica de la estrategia empresarial entre estas dos dimensiones. La figura siguiente resume en buena forma su exposición:

**Figura 2-1** Dimensiones de captación y creación de valor



Fuente: Subramanian y Verdin, P, 2003

Los autores sostienen que cada industria ofrece la oportunidad para un desempeño superior. Uno invariablemente encuentra empresas rentables en industrias no atractivas de la misma manera que aparecen compañías con un pobre desempeño en industrias atractivas. El hecho que la compañía lidere en la industria depende de en qué medida su estrategia pasa el test de captar (la habilidad del modelo de negocios de la compañía en retener parte del valor creado) y de crear valor (en qué medida la propuesta crea valor para el cliente o consumidor final). Ambas actividades son necesarias. Deben reforzarse una a otra y administrarse en forma debida.

En línea con lo anterior, Mizik y Jacobson (2003) también citan trabajos que señalan el desafío que enfrentan las empresas, esto es balancear ambos procesos en sus estrategias de marketing y determinar así el apoyo adecuado para cada una. Las empresas necesitan desarrollar simultáneamente capacidades de creación de valor y capacidades que faciliten la apropiación del mismo. El primero determinará la magnitud potencial de la ventaja creada. Lo segundo, la habilidad de restringir las fuerzas competitivas y generar “mecanismos de aislamiento”, resultará luego en incentivos para la innovación para crear valor; en definitiva la cantidad de ventaja que esa firma puede captar y el tiempo en que la misma persistirá. Cabe resaltar que ambas requieren el compromiso de recursos y la atención gerencial. La tarea de asignar recursos escasos entre la creación y captación de valor necesita de una priorización estratégica, no exenta de un *trade off*. Se define de este modo al énfasis estratégico al peso que cada empresa otorga en ambas actividades. Asimismo, las empresas tienen una significativa latitud en cuanto al énfasis estratégico. El tipo de industria (ej: telecomunicaciones versus alimentos) determina, en algunos casos, la intensidad relativa de cada una.

Brees, Parcell y Giddens señalan que cada estrategia implica el desarrollo de habilidades específicas marketing y asumir distintos riesgos de producción y de mercado (Tabla 2-1). Sostienen que las habilidades y riesgos de producción son, por lo general, más bajos en aquellas actividades captadoras de valor en la medida que el proceso productivo está frecuentemente establecido (es conocido, o se puede conocer en forma rápida). Por ejemplo, criadores e invernadores en una alianza cuyo objetivo sea aumentar la oferta de animales o su poder de negociación no implica un desvío mayor de las actividades de cría o engorde del ganado. En contraste, la creación de valor envuelve procesos y el desarrollo de habilidades, competencias, enteramente novedosas. Comercializar una marca requiere el desarrollo de producto y procesos (que por lo general implican acuerdos más estrechos entre los agentes de la cadena) y a la vez cumplir regulaciones de seguridad alimentaria y etiquetado, entre otras. De la misma manera, una empresa dominante en la industria del hardware que quiera transformarse a una proveedora de soluciones deberá incorporar nuevas competencias en el desarrollo e implementación de software.

**Tabla 2-1** Riesgo y habilidades requeridas en las actividades de captación y creación de valor en agricultura

	Captación	Creación
Producción		
Riesgo en el proceso productivo	Usualmente bajo (proceso conocido)	Por lo general es alto (el producto o proceso es nuevo)
Nuevas habilidades de producción	Bajo – Medio	Medio - Alto
Requerimientos legales, regulaciones	Bajo – Medio	Medio - Alto
Mercado		
Nivel competitivo	Usualmente alto	Bajo - Medio
Acceso a mercados	Bajo	Medio-Alto
Inversión de capital		
Requerimientos de capital	Bajo –Alto (la cantidad varia en forma considerable)	Bajo –Alto (la cantidad varia en forma considerable)
Financiamiento / Flujo de dinero	Bajo –Alto	Bajo –Alto

Fuente: Brees, Parcell y Giddens (2002)

Por otro lado, la captación de valor es, habitualmente, más competitiva. Integrarse en una cadena de valor requiere proveer un volumen considerable de un producto determinado y por lo general a costos competitivos al siguiente eslabón de la cadena para posicionarse en el mercado. En el caso de los productos nuevos, una vez establecidos, la competencia directa se verá limitada. Ya sea por la diferenciación creada con la marca o porque existen arreglos contractuales que limitan a otros imitar esos proyectos. No obstante, el marketing y la venta de los productos creados puede resultar más difícil si los canales y la identidad del producto no están establecidas. Esto requiere estudios de factibilidad, planes de marketing y el desarrollo de nuevas habilidades de marketing y de producción. En cuanto al capital invertido, la cantidad puede variar en forma considerable en ambos casos.

## 2.2 Políticas de subsidio a la innovación

Las políticas de subsidio a la innovación tienen como objetivo promover el desarrollo, la difusión y el uso eficiente de nuevos productos, servicios y procesos en los mercados o en el interior de organizaciones privadas y públicas (Lundvall y Borrás, 1997, citados por Isaksen y Otto, 2001). Consideran las complejidades del proceso innovador, y se centran más en las interacciones entre los diferentes tipos de conocimiento como también en las interacciones entre las empresas y el entorno. Las políticas de innovación, entonces, se construyen de una forma interactiva y tienen como objetivo principal fomentar y acelerar el aprendizaje y el proceso de innovación en y entre las

empresas. Actualmente, la perspectiva sobre la innovación no es como un proceso lineal (con una base formal de investigación, transferencia y adopción de los resultados, y luego una generalización a escala nacional) sino un modelo interactivo en una perspectiva de redes.

Se asume que las innovaciones tienen un efecto externo positivo, pero las empresas se aventuran en aquellos proyectos que cubren los costos privados, independientemente que tengan un valor social. Las empresas invierten en I&D solo si tienen expectativas de retorno. Existe un incentivo en innovar si hay posibilidades de monopolizar el mercado al menos por un tiempo, suficiente para pagar los costos de la investigación. De esta manera, el retorno esperado dependerá de que suceda la innovación y de las oportunidades futuras de ganancias. De este modo, la racionalidad de los apoyos públicos tiene como objetivo hacer frente a las imperfecciones del mercado. La teoría económica (sea en el campo de la macroeconomía, mesoeconomía o microeconomía) es un instrumento para la evaluación de las políticas.

El tema de si los subsidios públicos son un complemento o un sustituto de la investigación privada ha sido una pregunta fundamental. Desde un punto de vista teórico, existen argumentos para defender ambas hipótesis. La existencia de los subsidios resulta en un estímulo a las firmas para la I&D en la medida que reduce el costo marginal y aumenta la rentabilidad de los proyectos. Por otro lado, el apoyo público a la I&D puede reducir los esfuerzos privados en esta área, en caso que las firmas sustituyan su propio financiamiento de proyectos que llevarían adelante sin el financiamiento público.

Las políticas públicas contribuyen a aumentar los esfuerzos privados por medio de un aumento de la rentabilidad esperada o reduciendo el costo de la firma en la inversión. Suele ser más difícil evaluar el impacto de las políticas públicas en el caso de los proyectos que intentan aumentar la tasa de retorno. David et al (2000) realizan una revisión literaria al respecto. Los resultados son contradictorios, existiendo argumentos a favor de ambas hipótesis.

Las entradas, el proceso, las salidas y el impacto son los típicos indicadores que se consideran en las evaluaciones de las políticas públicas (Capron y Van Pottelsberghe, 1997). Si bien este trabajo no tiene como objetivo la evaluación estricta de la política pública en cuestión, es pertinente presentar algunos conceptos en la evaluación o estudio de las mismas, ya que algunas se utilizan aquí. El Box 2 presenta un resumen.

Una breve mención con respecto de las evaluaciones cualitativas. Las aproximaciones a través de expertos o personas calificadas es una de las formas más usadas. Tiene como desventaja que incorporan la subjetividad de los evaluadores, quienes por lo general no aplican una lectura independiente, y además los pronósticos derivados de los análisis cualitativos son parciales. El nivel analítico suele ser el micro y se aplican tanto en la selección como auditorías en el transcurso o bien para calibrar el impacto.

## **Box 2- Análisis de políticas públicas de subsidios**

Existen varios tipos de evaluación o análisis de las políticas de subsidios, cuya ejecución depende de los objetivos y de la información disponible. Asimismo, se han utilizado tres tipos básicos de herramientas: a) métodos cualitativos (por medio de personas calificadas, entrevistas); b) métodos semi-cuantitativos; c) métodos cuantitativos (econometría, análisis costo beneficio). Esas evaluaciones se conducen antes, durante, o después del proyecto (y en este caso se evalúa el efecto buscado: efecto estímulo, efecto en la productividad de las firmas o en el sector). Capron y Van Pottelsberghe (1997) sostienen que evaluar el impacto económico de los programas y enfatizar las implicancias de las políticas implementadas es una tarea difícil. Efectos variados, directos, indirectos e inducidos, contribuyen a resultados concretos. Una evaluación sistemática de los efectos del programa debe proveer una información básica sobre los costos, beneficios y efectividad de la política implementada. Por otro lado, debe considerarse que cada abordaje (cualitativo o cuantitativo) revela luz sobre ciertos aspectos de la política, y deben asumirse como complementarios del proceso de evaluación en su conjunto.

### 3. Análisis y discusión

---

#### 3.1 Clasificación de los proyectos: captadores y creadores de valor

Se efectuó un análisis cualitativo de las 15 propuestas del Componente II para la clasificación, tomando la información de los documentos presentados y de las entrevistas realizadas. Se consideraron los objetivos (general y específicos<sup>5</sup>), las estrategias, los agentes participantes e impulsores, mercados de destino, motivación, resultados y beneficios esperados (Ver Anexo 2). No se contempla el componente económico y financiero.

Conviene detenerse en un par de observaciones metodológicas. En primer lugar, se busca ubicar cada proyecto en una categoría (creador, captador); categoría que solamente pretende indicar el énfasis estratégico de los planes. En segundo lugar, los criterios seguidos son subjetivos. Algunos de los trabajos citados (Mizik y Jacobson, 2003) han utilizado criterios objetivos para medir el énfasis de una empresa, por ejemplo la asignación de los recursos en I&D y promoción con relación a los activos<sup>6</sup>. En nuestro caso, podrían construirse indicadores en un posterior análisis más detallado. Por ejemplo, aquellos que identificaran de dónde es que provienen los beneficios incrementales del proyecto (ej: reducción de costos, mejora en el precio obtenido de un mismo producto, ingresos por la comercialización de un producto nuevo, etcétera).

Otro detalle a destacar es la perspectiva o el nivel de corte donde se realiza esta clasificación. Parte de la literatura citada aborda el tema de captación y creación de valor desde el ángulo de la firma, no desde el sector o el país en su conjunto. La clasificación aquí se construyó tomando como corte la industria, esto es más de un eslabón de la cadena y visto desde del finalista o consumidor. Veamos tres situaciones ilustrativas: a) Un grupo de productores que busca valorizar una oferta, digamos una determinada categoría de animales, y mejorar su poder de negociación con cualquier planta de faena; b) Ese mismo grupo pero en acuerdo (formal o no) con una planta para planificar el abastecimiento y estandarizar la oferta c) Otra vez el mismo grupo pero además con una mejora, aseguramiento, y/o incorporación de un atributo nuevo del producto que es deseado por el mercado finalista. En los tres casos se agrega valor. Cambia para quién es que se agrega ese valor.

---

<sup>5</sup> La precisión en la formulación de los objetivos específicos no resultó la idónea para el análisis (ej: “Incrementar estabilidad de relaciones comerciales; “Lograr un volumen de producto interesante”; “Generar economías de escala...desarrollar negocios cristalinos”

<sup>6</sup> Si la diferencia entre la asignación de recursos a la I&D y la promoción es positiva entonces el énfasis es creador; por el contrario, si es negativa, el énfasis es captador.

**Tabla 3-1** Clasificación de los proyectos del Componente II: captadores y creadores de valor

	Captadores											Creadores			
	10	7	12	22	16	23	28	9	3	18	14	15	26	20	5
<b>Operativo Previo al PG (a)</b>															
<b>Innovación Propuesta (b)</b>															
Producto / Servicio															
Entrega															
Gestión / Financiación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Participación (c)</b>															
Productores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Org. Rurales	1	1	1	1	1			1	1		1	1	1	1	
Org. Técnicas / Investigación		1			1							1		1	1
Servicios / Comercialización	1		1			1	1	1		1	1				
Industria		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
Distribuidores / Importadores															
Minoristas															
<b>Canal de Comercialización (d)</b>															
Mercado Interno	1	1	1	1	1	1			1	1	1				
Exportación	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
Especificación (*)	B	B	M	B	B	B	B	B	B	B	A	M	M	M	M

Nota: 1= Afirmativo

Patrocinador

En negrita, énfasis destino

Definiciones:

a) Refiere a si estaba operativo el plan de negocio o propuesta antes del llamado del PG o fue creada para el llamado

b) Énfasis de la innovación propuesta.

-Producto: mejoras en el desempeño de un producto, especificaciones o calidad.  
Servicio: relacionados o que acompañan el producto, o como parte del producto mismo

-Entrega: la forma en que un negocio conecta la oferta con sus consumidores. Incluye el canal de de comercialización, la gerencia de marcas, y la experiencia del consumidor o cliente en general.

- Gestión: Incluye el proceso y la gestión en la cadena de abastecimiento. Actividades creadas en un negocio para poder ofertarlo. Refiere a aquellos procesos facilitadores, incluyendo organización de recursos humanos y tecnologías de la información, y los procesos medulares, esto es aquellos esenciales para generar los productos o servicios de la empresa). Incluye además formas innovadoras de financiación, entendiendo por esto la forma en que gana dinero la empresa o la forma en que apalanca su resultado económico.

c) Listado de Participantes mencionados en el proyecto. La agrupación corresponde a:

-Org. Rurales: Sociedades Agropecuarias, Asociaciones de Productores o Civiles, Cooperativas

- Industria: Plantas Frigoríficas o Procesadoras de Lana

- Org Técnicas o de Investigación: Organizaciones públicas o privadas de asesoramiento, extensión, investigación.

- Servicios: Empresas de Servicios (Consultoras, Consignatarios, etc), no comprendidas en Cooperativas o Sociedades Agropecuarias

- Minoristas: Carnicerías, Supermercados, Venta al Público en General

En la categoría “captadores” entonces, se incluyeron proyectos con objetivos tales como: mejora en la negociación de venta, baja en los costos de transacción, estandarización del volumen o de la variación en las especificaciones de un producto, coordinación o planificación de la cadena de abastecimiento, gestión de compra-venta, gestión de información. Estos proyectos, en su esencia buscan o mejorar el precio de venta o bajar los costos (organización, comercialización, transacción).

Por otro lado, se incluyeron en la categoría “creadores” proyectos cuyos objetivos se orientaran al marketing de productos con especificaciones o atributos únicos, deseados por el consumidor o minorista, y que mantuvieran su identidad hasta el extremo final de la cadena. Este tipo de proyectos apunta a incrementar la utilidad final del producto o servicio; a necesidades no satisfechas del consumidor. En la Tabla 3-1 se presenta la clasificación de los proyectos, basada en lo explicado en párrafos anteriores.

### **3.2 Características e implicancias de cada estrategia**

Se clasificaron 4 planes<sup>7</sup> en la categoría de “creadores” y 11 en la categoría “captadores”(Tabla 3-1).

---

<sup>7</sup> El plan de negocio 16, según nuestra lectura en las entrevistas, aparece ahora más volcado a la producción de un producto novedoso, carne natural, con lo cual podría incluirse como creador. No obstante, en su versión original, el sesgo era captador.

Una de las variables para agrupar los “creadores” fue que hubiera una innovación en el producto y/o proceso. Por lo general, salvo un caso, la industria es la entidad patrocinante, y figura en los documentos presentados un mayor grado de elaboración del mercado de destino (y están volcados a la exportación). Hay una mejora o incorporación de un atributo que es percibido como de valor o superior por los últimos eslabones de la cadena. Digamos como ejemplo que el producto orgánico es reconocido por el consumidor, al igual que finura de la lana en una prenda, o el tamaño y peso de una pieza de cordero apta para un restorán en Estados Unidos). Son atributos además que se generan al inicio de la cadena (sector primario), que luego se mantienen, y que, en algunos casos (como en la carne orgánica), precisan una tercera parte (ej: agente certificador) dado que son atributos no verificables por el consumidor en forma directa.

Es posible identificar un gradiente en los 11 proyectos “captadores”. Los siguientes objetivos sirven para ejemplificar un extremo que podría llamarse como “captadores puros”: “Lograr una mayor apropiación del precio final por parte de los Productores...” o “Apropiar una mayor proporción del valor de la carne puesta en carnicerías o exportada”. Desde un enfoque de cadena, son juegos de suma cero.

Hay otros proyectos en la categoría captadores que buscan valorizar una oferta cambiándole el destino o posicionándola mejor en el mercado. Son propuestas que agregan valor a más de un participante de la cadena (porque se gestiona en forma diferente el abastecimiento, o porque incrementa el valor final) y donde se vislumbra un mayor grado de integración. Un ejemplo aquí puede ser el caso de los terneros machos de los tambos (Proyecto #9), las terneras destinadas al mercado interno (Proyecto # 14), o bien algún plan para el suministro de alguna categoría específica. Se formaron arreglos y se incorporaron agentes comercializadores (técnicos, empresas de servicios) que coordinan y gestionan el flujo con productores e industria. Los terneros de los tambos antes se mataban o se malvendían; el proyecto busca criarlos, engordarlos y canalizarlos por un frigorífico. Pero llegan al frigorífico como un novillo Holando de determinado peso y no hay un salto cualitativo con otro animal de edad y terminación similar. Tampoco lo hay en el procesamiento. La naturaleza del producto o proceso es la misma. Este tipo de actividades pueden crear valor para el consumidor o agentes cercanos a éstos en la medida que, por ejemplo, permitan posicionarse con mejor precio o aporten una oferta continua o estandarizada. No obstante, el potencial aquí es limitado en un marco de juego probable con muchos oferentes con igualdad de productos.

Se señalaba en la literatura que cada estrategia implica el desarrollo de habilidades de mercadeo específicas y asumir distintos riesgos. En las entrevistas (Ver Anexo 1) se consultó en qué medida el plan de negocios presentado requería habilidades de producción, organización, y/o comercialización diferente a las tradicionales. El siguiente párrafo sintetiza las observaciones de un patrocinador del plan de carne orgánica: “Todo es nuevo en la medida que se trata de un producto nuevo, diferenciado, destinado a unos consumidores que toman sus decisiones considerando otros atributos del producto y del proceso que lo ha generado. Este tipo de producción requiere: el seguimiento estricto de protocolos que abarcan toda la cadena –producción primaria, transporte, faena y elaboración, etiquetado-; una vinculación con los productores mucho más estrecha; la observación de una serie de procedimientos y trámites que permitan la obtención y mantenimiento de la certificación en los mercados de destino. Exige esfuerzos en la comercialización y marketing diferentes por tener que acceder a segmentos de mercados diferentes a los tradicionales (nuevos consumidores y canales de comercialización).... Para los productores (...) sí implica la evaluación de todas sus

decisiones productivas en función de los protocolos, lo que se traduce en líneas generales en: un manejo preventivo de los aspectos sanitarios del rodeo, el cuidado del bienestar animal, registrar las actividades que se realizan en el predio, restricción total en cuanto al no uso de químicos en la fertilización del suelo, combate a malezas y plagas, entre otras cosas”.

Lo mismo puede afirmarse, aunque en un menor grado, para el caso la lana superfina donde se requiere asistencia para la elaboración de índices de selección e importación de semen, manejo de la majada, o incorporación de tecnología (laserscan) para medición de finura y las caravanas para identificación de los animales.

Los riesgos de producción deben asumirse para un período más largo en el caso de los proyectos creadores. Son procesos complejos, desconocidos, y con costosas barreras de entrada y/o salida en algunos casos. Posicionarse en el mercado requiere tiempo y esfuerzos de comunicación considerables, comunicar los beneficios diferenciales de la propuesta de valor, lo cual es más complicado cuando se trata de la exportación. Vale citar otra vez el caso de carne orgánica, donde los negocios de los primeros años se han centrado en pocos cortes y países, con lo cual se ha dificultado cubrir los costos incrementales (ganado, certificación) y los necesarios para comunicar los atributos.

Tenemos, por otro lado, las estrategias captadoras. Uno de los patrocinadores manifestó que no se habían –aún contando con la capacidad y posibilidades para hacerlo– interesado en proyectos de carne natural o trazabilidad porque no lo veían, con la información disponible, como un negocio. “Si no está claro cuánto más se paga, entonces mejor hacer los negocios conocidos”. Y decidieron integrarse como productores, a quienes su experiencia (y posteriores cálculos) les dictaba que las capitalizaciones y asociaciones permitían mejorar los ingresos. ¿Cuál es la exigencia en este tipo de plan de negocios? Mejorar los registros<sup>8</sup> y comprometerse. Pero las posibilidades y una buena parte de lo que hay que hacer es conocido, y es más fácil entrar y salir del negocio (en última instancia, se rompe un acuerdo).

### **3.3 Las empresas que participan en cada estrategia**

#### **3.3.1 Datos disponibles sobre las empresas participantes**

En la base disponible del Proyecto Ganadero figuraban los siguientes datos para las 15 empresas incluidas en el Componente II:

- a) Existencias de animales DICOSE, para ovinos y vacunos, años 2001 y 2002.
- b) Declaraciones DICOSE: seccional policial, tenencia de tierra, superficie explotada, aptitud del suelo, propiedad de los animales.
- c) Uso del Suelo (Campo natural, fertilizado, mejorado, rastrojo, etc).
- d) Tipo de empresa: criador, recriador, invernador.

---

<sup>8</sup> No debe interpretarse aquí como que esto sea sencillo. De hecho, llevar registros en forma sistemática y consensuada con otros integrantes de un grupo o alineada a las exigencias de un tercero ha sido, reiteradamente, manifestado durante las entrevistas como un de las conductas más difíciles de cambiar en el productor ganadero.

**Tabla 3-2** Estadística descriptiva de los registros de DICOSE (2001) para los establecimientos del Componente II

Obs (n)= 715	Has	% CN	Vacunos	Ovinos	Cr	R	I	TT
Promedio	1469	0,66	930	1163	0,42	0,18	0,39	0,50
Mediana	925	0,77	516	428				
Moda					0	0	0	0
Desvío	1733	0,3	1156	2016	0,5	0,4	0,5	0,5
Curtosis	10	-0,9	9	29	-1,9	0,7	-1,8	-2,0
Coefficiente de asimetría	3	-0,6	3	4	0,3	1,6	0,4	0,0
Mínimo	7	0,0	0	0	0	0	0	0
Máximo	12854	1,0	9011	22899	1	1	1	1

Has: Hectáreas; %CN: % Campo Natural; Cr: Criador; R:Recriador; I:Invernador; TT: Tenencia de la tierra, (1 si Sup Propia>Sup. Otras; 0 en caso contrario)

No había registros para las variables sociodemográficas (capital humano) o variables indicativas del capital social. Por lo tanto, el modelo se hizo descriptivo para las empresas y no para el tipo de productor. Los 15 proyectos comprendían 809 predios. Para el análisis se emplearon los datos de 2001 y se eliminaron los registros incompletos, restando un total de 715 empresas.

### 3.3.2 Descripción de los predios: modelo para análisis discriminante

El objetivo aquí es formular un modelo Logit con fines descriptivos e interpretativos de los predios en cada grupo. El modelo Logit Binomial es una técnica para ecuaciones con variables dependientes dicotómicas, con la siguiente función logística (Studenmund, 2001):

$$\ln(D_i/[1 - D_i]) = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_t X_{ti} + \epsilon_i \quad (3.3.1)$$

donde  $D_i$  es una variable dummy. El valor esperado de  $D_i$  es la probabilidad de que un establecimiento caiga en la estrategia de creación de valor (1). La variable dependiente de la ecuación 3.3.1. puede pensarse como el logaritmo de la probabilidad de que ocurra el evento en cuestión.  $D_i$  toma los valores de cero a uno (asintótica), y los parámetros se estiman utilizando el método de Máxima Versomilitud. En este caso, valores positivos de  $\beta$  implican que al aumentar los valores de  $X_i$  crecerá la probabilidad de que la variable dependiente se acerque a 1; valores negativos conducirán a lo contrario. Para calcular el efecto de las variables independientes, debe calcularse la derivada (Studemund, 2001)

El modelo a estimar es:

$$\ln(Y_i/1-Y_i) = \beta_0 + \beta_1 \text{Tamaño} + \beta_2 \text{Campo Natural} + \beta_3 \text{Vacunos} + \beta_4 \text{Ovinos} + \beta_5 \text{Tipo de Empresa} + \beta_6 \text{Tenencia de Tierra} + \epsilon_i \quad (3.3.2)$$

En forma sintética:

$$\ln(Y_i/1-Y_i) = \beta_0 + \beta_1 HAS + \beta_2 CN + \beta_3 V + \beta_4 O + \beta_5 TE + \beta_6 TT + \epsilon_i \quad (3.3.3)$$

Definición de las variables:

*Y<sub>i</sub>*: variable dependiente para la estrategia a seguir. Esta variable indica la probabilidad de que un productor participe en una estrategia de crear o captar valor. *Y<sub>i</sub>* toma los valores de uno (1) si el productor es más proclive a entrar en una de crear valor o cero (0) en caso contrario.

*HAS*: Variable continua que indica el tamaño del predio en hectáreas. Se espera que el tamaño tenga un efecto positivo y significativo sobre *Y<sub>i</sub>*.

*CN*: Variable continua que indica el porcentaje de superficie de campo natural en el establecimiento

*V*: Variable continua para el número total de vacunos (propiedad y ajenos) de cada empresa

*O*: Variable continua para el número total de ovinos (propiedad y ajenos) de cada empresa

*TE*: Variable discreta que refiere al Tipo de Empresa (Criador, Recriador, Invernador).

*TT*: Variable discreta que indica propiedad de la tierra explotada (1 si Superficie en propiedad es mayor que superficie arrendada u otras; 0 en caso contrario)

Se calculó el anti-logaritmo (función exponencial) de los coeficientes de la regresión para predecir los efectos del cambio en una variable independiente en la variable dependiente, manteniendo las demás constantes. Para estimar y reportar los cambios, se construyó un modelo base utilizando las medianas de las variables continuas. Invernador y los establecimientos donde la superficie propia es la menor proporción del total explotado fueron las variables omitidas (default)

### 3.3.4 Resultados del modelo

Los 715 datos se procesaron en E-views, quedando 14 excluidos. En la tabla 3-3 se presentan los resultados del modelo. Como se puede observar, las variables *CN*, *O*, *CR* y *R* resultaron significativas. La probabilidad de que un establecimiento entre en la categoría creador aumenta en el caso de predios con mayor superficie de campo natural, mayor número de ovinos, en tanto que empresas criadoras o recriadoras tienen mayor probabilidad que una invernadora (8,4% y 47% respectivamente, manteniendo el resto de las variables constantes). Asimismo, la probabilidad de un predio que en su totalidad es campo natural es del 31% superior si se compara con el modelo base.

**Tabla 3-3** Resultados del modelo logit

Variable	Coeficiente	Prob.	Incremento Marginal en Y (%)
C	-2.6111	0.00	
HAS	-0.0001	0.16	
CN	1.7588	0.00	0,31
V	0.0001	0.51	
O	0.0002	0.00	0,004
CR	0.4320	0.05	8,40
R	2.0618	0.00	47
TT	0.0494	0.78	
Log likelihood	-369.3523		
Obs con Y=0	458		
Obs con Y=1	243		

Este análisis no debe tomarse con mayor profundidad, aquí su propósito es descriptivo y no predictivo. Por tanto, basta para confirmar que los establecimientos en el grupo creadores tienen un perfil más ovejero, con menor énfasis a la invernada y menor superficie mejorada del campo.

### 3.4 Comentarios finales e implicancias para las políticas públicas

Se presentó aquí una perspectiva y fundamentos con el objetivo de reflexionar sobre una política pública orientada a mejorar la competitividad de la cadena bovina y ovina a través de la promoción de nuevas modalidades de articulación que involucren a dos o más eslabones, como también un marco conceptual para abordar las dinámicas y el énfasis de diferentes estrategias empresariales en el contexto de desempeño nacional. Para ello, se agruparon los 15 proyectos del Componente II del Proyecto Ganadero en dos categorías, según el énfasis estratégico de los planes de negocios aprobados. Mediante un análisis cualitativo, partiendo de los documentos presentados y de entrevistas a los patrocinadores, se identificaron y agruparon 11 proyectos en la categoría captadores y 4 en la categoría creadores. Por último, se formuló un modelo Logit con fines descriptivos de los establecimientos participantes en cada estrategia.

Como prólogo a los comentarios, entonces, debe remarcarse que este estudio no es una de evaluación ni del Proyecto en su conjunto ni de los planes, y que se basa en una metodología cualitativa, con las resultantes limitantes y fortalezas.

Las reflexiones finales se centran en dos preguntas: 1) ¿ Deben promoverse formas innovadoras de articulación (coordinación vertical o eventualmente horizontal) o estimularse innovaciones en el producto o proceso mismo? Y en este último caso, qué

tipo de innovación y para quién es lo “innovador”; 2) Supongamos que acordamos y validamos la clasificación de “énfasis estratégico” discutido aquí, y se asume que las firmas operan y transitan en forma dinámica en ambas dimensiones: ¿Cuál estrategia, entonces, debería promoverse desde el interés público en este grado de desarrollo de la ganadería bovina y ovina, y en el contexto de Uruguay?

Las formas organizacionales de los planes estudiados aquí persiguen objetivos diferentes. Unas buscan mejorar la rotación de activos del negocio, otras bajar costos, mejorar el precio negociado, diferenciarse, etc. El punto es que los objetivos y estrategias no son igualmente prioritarios desde una lectura social o de la cadena en su conjunto. ¿Qué queremos decir con esto? Podemos encontrar proyectos innovadores en la organización, con resultados exitosos, pero que en una mirada general se apropian de una parte del valor final (y por tanto alguien pierde).

Uno podría esgrimir que al estimular la forma organizacional, sin dar directrices sobre qué hacer se minimiza la intervención pública en el planeamiento empresarial. La decisión, de este modo, en cómo y para qué enfocar sus recursos y tiempo, es privada. Los participantes y agentes en la cadena deciden “cuál es el negocio adecuado”. Entendemos que una política pública como en este caso, definida en estos términos, es decir, en estimular la forma organizacional, es insuficiente ya que las señales incentivan tanto la búsqueda de apropiación como de creación de valor. Las empresas han respondido, según el análisis de este trabajo, con proyectos destinados a aumentar la rotación de activos, bajar costos, mejorar escala, diferenciar productos; y han respondido a distintos niveles, sea el sector primario, industrial, en la exportación, o en la cadena en su conjunto. Los efectos de la herramienta deberían buscar una respuesta más específica, y en un ámbito o sector determinado.

¿Cuál es la respuesta deseada desde el interés público? Eso nos conduce a la segunda reflexión.

La respuesta a la segunda pregunta se complementa con la anterior. Hemos visto aquí que las estrategias de captar y crear valor son apuestas necesarias, fundamentales, que mayormente conviven en el campo empresarial, pero que requieren esfuerzos diferentes. Crear valor para el consumidor o finalistas en la industria de carne o de lana es un proceso difícil de transitar. Más aún en un país donde el mercado interno es pequeño y muy poco atractivo para innovar, y las reglas de juego para la exportación impredecibles (en el pasado reciente) y complejas. (Eso nos llevaría a otra pregunta: ¿cómo crear –y captar– valor en contextos tan inestables?). Es razonable entonces la respuesta empresarial: seguir “la vieja lógica” y evitar “el camino largo” (aludimos aquí a la Figura 2-1).

Las estrategias de captación de valor (vaya también que son necesarias!) pueden crecer y desarrollarse impulsadas por el mercado o estimuladas mediante otros instrumentos públicos. Pero, dado que estamos frente a una política pública de subsidio a la innovación, y que lo difícil y menos frecuente en la ganadería de Uruguay ha sido la innovación para crear valor, es que este tipo de estrategias son las iniciativas promisorias para el desarrollo de mediano plazo de la cadena bovina y ovina. Asimismo, enfocado desde el interés público, son las más coherentes para promover en la medida que transferir fondos públicos para incentivar acciones tendientes a captar valor únicamente (entendido como apropiación del valor final, o redistribución entre los agentes de la cadena de abastecimiento) tienen un retorno social mínimo o cero. Desde esta perspectiva creemos que debe orientarse este tipo de políticas públicas. En este

sentido, el Componente II es una experiencia nutritiva para reflexionar y profundizar las aproximaciones aquí presentadas, como sustento a la elaboración y diseño de políticas futuras.

## 4. Referencias

---

Almus M; Czarnitzki, D. *The Effects of Public R&D Subsidies on Firms' Innovatin Activities: The case of Eastern Germany*. Journal of Business & Economic Statistics. April. 2003, Vol. 21, N°2.

Bowman, C; Ambrosini, V. *Value Creation versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*. British Journal of Management, Vol 11, 1-15 (2000).

Brees, M; Parcell, J; Giddens, N (2002). *Capturing vs. Creating Value*. Department of Agricultural Economics. University of Missouri-Columbia.

Buxedas Martín (2002). *Los circuitos de comercio de carne vacuna y su significado para Uruguay*. CIEDUR - Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo, Uruguay.

Buxedas Martín (1987). *La estructura de la industria uruguaya*. Montevideo, FCU-CIEDU. 142.pp

Capron, H; van Pottelsberghe de la Potterie, B. *Public Support to R&D Programmes; An Integrated Assessment Scheme*. Proceedings: Conference on Policy Evaluation in Innovation and Technology. OECD, Paris, 1997

David, P; Hall, B; Toole, A. *Is Public R&D a Complement or Substitute for Private R&D? A Review of the Econometric Evidence*. . Working Papers. Stanford University, Department of Economics. 1999.

Harmsen, H; Grunert, K; Declerck, F. *Why did we make that cheese? An empirically based framework for understanding what drives innovation activity*. R&D Management 30, 2, 2000.

Guardia, V; Zefferino, N. 2002. *Contratos de comercialización en la ganadería vacuna uruguaya*. Tesis de Graduación. Facultad de Agronomía, Universidad de la República.

Isaksen, A; Remoe, S. *New approaches to Innovation Policy: some Norwegian Examples*. European Planning Studies, April 2001, Vol.9 Issue 3, 18 p.

Johannessen, J; Olsen, B; Lumpkin, G. *Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?* European Journal of Management. Volume 4, Number 1 2001. pp: 20-31

Kim, C; Mauborgne, R. *Value Innovation: The Strategic of High Growth*. Harvard Business Review. January- Febraury 1997.

Mizik, N; Jacobson, R. *Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis*. Journal of Marketing. Vol 67 (January 2003), 63-76

Pérez Rocha, L. 2001. *Coordinación vertical en la industria de carne vacuna en Uruguay: alcances y límites*. En: Congreso Rioplatense de Economía Agraria, SUEA-AAEA (1º, 2001, Montevideo)

Pérez Rocha, L. 2003. *Participación de los compradores de carne bovina de Uruguay en países seleccionados*. Instituto Nacional de Carnes (INAC), Serie Técnica 2, Agosto 2003.

Rangan, V.K; Bowman, G. *Beating the Commodity Magnet*. Harvard Business School (Nº 591-089). 1994

Studenmund, A. H. 2001. *Using Econometrics: A Practice Guide*. 4<sup>th</sup> Edition. Massachusetts: Addison Wesley Longman, Inc. p. 442-453

Subramanian, V; Verdin, P. 2003, *Creating and Capturing Value: Strategic Foundations of Superior Performance*. Working Paper, April 2003. INSEAD University.

Verdin, P. *The Strategic Imperative: creating and capturing value*. En: Eurofinas and Leaseurope Conference. Managing for Long-Term Value. Salzburg, September 23, 2002

## Anexo 1

---

### a) Guía de entrevista

1. La propuesta presentada por Uds estaba operativa previo al llamado del Plan Ganadero o fue creada para el llamado?
2. ¿Podría resumir en forma breve el objetivo principal y la estrategia del Plan de Negocios?
3. ¿Quiénes impulsaron y participaron (ej: productores, gremiales, industria, org. Técnicos, etc) en el armado del Plan de Negocios y la ejecución del mismo?
4. ¿Cuáles eran los incentivos de los diferentes involucrados para participar en el Plan de Negocios presentado?
5. Requiere la propuesta nuevas habilidades de producción, organización, y/o comercialización diferente a las tradicionales, esto es distintas a la “forma anterior en que Uds hacían las cosas”
6. ¿Dónde piensa Ud que se basa la innovación propuesta por este plan de negocios? (En el producto, en el proceso, en el abastecimiento, organización, financiamiento, servicio, entrega, otros)
7. ¿Cuál cree Ud que es el valor que genera el proyecto y para quién cree Ud que es ese valor?

### b) Planes de negocios y personas entrevistadas

Patrocinador – Proyecto	Persona entrevistada
Asociación Civil Vaquería del Este	Leonardo Bove
Consorcio de Productores de Carne del Litoral	Alejandro Ponce de León
Frigorífico Tacuarembó	Rafael Tellería
Sociedad Agropecuaria de Lavalleja	Alfredo Chapuis, Daniel Pereira, Raúl Oyenard
PROCARNE – FUCREA	German Irigoin
Frig. Canelones – CONSUR	Marcos Carrera
Zambrano y Cia	Alberto Cruces
Ing. Diego García – Ternera Gorda	Diego García
PUL	Santiago Revello
Central Lanera Uruguaya	Rodolfo Irigoyen
Valle Polo	Marcelo Salvagno

## Anexo 2

### Proyectos Captadores

N° Proyecto	Objetivo General	Específicos	Estrategia
10	Generar condiciones o ámbitos para la formación de asociaciones verticales entre productores de actividades factibles de ser complementarias	No especificados	Utilización de rastros de arroz Asociación entre criadores - recriadores e invernadores Especialización y mejora de eficiencia
7	Promover la viabilidad económica de los pequeños y medianos productores ganaderos	1) Incrementar los ingresos; 2) Incrementar la estabilidad en las relaciones comerciales. 3) Facilitar acceso al crédito de pequeños ganaderos	Acuerdos criador-invernador con remisión a una planta
12	a) Generar nuevas oportunidades comerciales en el suministro de ganado (compra y capitalización) y venta en conjunto de productos terminados. b) Incrementos en los niveles de producción y mejora en el resultado económico de las empresas.	1. Complemento en el uso de los recursos productivos de empresas de diferentes sistemas de producción, por intermedio de la especialización de las mismas. 2. Desarrollar un adecuado control y seguimiento de los procesos de producción para alcanzar productos uniformes de alta calidad y de origen certificado. 3. Mejorar las condiciones de comercialización de productos 4. Acceder a nuevas fuentes de financiamiento 5. Disminuir los costos de producción. 6. Realizar estudios más profundos en cada eslabón de la cadena	Asociación (Consorcio), compra y capitalización de ganado y venta conjunta. Acceso a nuevas fuentes de financiación, seguimiento y control de proceso. Bajar Costos.
14	Lograr una mayor apropiación del precio final por parte de los Productores, y una mayor estabilidad en oferta y demanda para Productores y Carniceros. Mejorar además la calidad final del producto, evitando la manipulación y dependencia de terceros.	1) Abatir la estacionalidad de la demanda 2) Apropiar una mayor proporción del valor de la carne puesta en carnicerías o exportada 3) Cristalinidad en la conformación del precio de venta de su producto 4) Capacitación 5) Abastecimiento planificado, compras centralizadas 6) Negocios con precios acordes a calidad	Utilizar plantas de faena ya existentes y sus respectivos vehículos de distribución, abasteciendo a comercios minoristas ya instalados. La forma propuesta para lograr ese objetivo es vincular contractualmente a Productores ganaderos nucleados en la Unión Rural de Flores con vendedores minoristas del Grupo de Carnicerías Milenio (Montevideo) y el Frigorífico cooperativo PUL.
16	El objetivo principal es el de generar y captar valor económico para las empresas participantes: Criadores, Invernadores y Frigoríficos. También se beneficiarían de la propuesta los inversores que participaran en el financiamiento de la misma	1) Lograr un volumen de producto interesante, uniforme, trazado, diferenciado, con calidad y fechas de entrega preestablecidas, que permita lograr mayor valor. Marca "CREA" a largo plazo. 2) Disminuir costos de transacción. 3) Aumentar eficiencia en la producción (bajar costos unitarios, especialización) y en la industrialización (homogeneidad de productos).	Reducción de costos (comisiones, logística, producción), Especialización, Asociación (Convenios, contratos), aumentar eficiencia. Diferenciación en trazabilidad y remisión de ganado
23	Mejorar los ingresos de todos los participantes, a través de una mayor escala de venta y disminución de los costos de transacción (en particular de intermediación e información)	No especificados	Acuerdo productores con Agente comercial y Frigoríficos. Participan criadores, ciclo completo e invernadores; inversores externos. Trazabilidad hasta la planta

N° Proyecto	Objetivo General	Específicos	Estrategia
28	Obtener una reducción en los diversos costos de comercialización y planificar la producción frente a una demanda específica.	No especificados	Coordinación entre productores criadores e invernadores y un frigorífico, con la financiación de un banco para proveer novillos de determinadas características (2-4 dientes) al frigorífico.
9	El objetivo fundamental del proyecto es el engorde de novillos Holando en campos de invernadores aportados por criadores lecheros que los crían en sus tambos, relacionados por un sistema de capitalización, cuyos márgenes económicos sean rentables tanto para el dueño del campo como para el dueño de los animales, con seguridad de colocación y de precio .	No especificados	Buscarle otro destino comercial a los terneros machos de los tambos. La propuesta se basa en destinarlos directamente a una invernada, y luego al frigorífico, en lugar de hacer la recría. Formar campos de recría mixtos para terneros machos y hembras de razas lecheras. Gestionado por una empresa
3	El objetivo general de esta propuesta es implementar una estrategia de producción y comercialización que se adapte a las condiciones actuales del mercado cárnico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Fortalecer el proceso de coordinación horizontal y vertical y mejor distribución de ingresos.</li> <li>2) Asegurar la colocación-abastecimiento de la materia prima</li> <li>3) Reducir costos de transacción en la compra-venta de ganados para faena.</li> <li>4) Capturar parte del valor generado en el proceso de estandarización y optimización del proceso de producción de carne de calidad</li> <li>5) Mejorar la posición de los productores y la industria para aprovechar oportunidades de mercado</li> <li>6) Incrementar el volumen de hacienda comercializado mediante acuerdos.</li> </ol>	Asociación entre productores para remitir ganado a una planta (San Jacinto) mediante contratos y acuerdos de premios por calidad que permitan distribuir de la mejor manera posible los beneficios incrementales del proceso de coordinación. Implantación y Certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad, creación de una estructura organizativa que permita asegurar a las partes involucradas el cumplimiento de las exigencias establecidas y la mejora en la elaboración de los contratos de comercialización para potencializar los beneficios de la asociación. En términos generales, se busca identificar los procesos involucrados en la generación y captura de valor para los distintos eslabones de la cadena.
22	Aumentar la productividad por há. y crear un producto diferenciado con mejor precio, encarando de esta manera la solución de los problemas de fondo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Facilitar la terminación del ganado.</li> <li>2) Disminuir los riesgos climáticos.</li> <li>3) Producir mayor cantidad de kg./há.</li> <li>4) Generar mayor valor agregado.</li> <li>5) Capacitar al empresario y su personal.</li> <li>6) Desarrollar una organización empresarial viable económica, financiera y socialmente.</li> </ol>	Integración de una empresa que se especializa en el Engorde de Ganado, que compra los ganados a sus socios, sin participar en el mercado libre de haciendas para su aprovisionamiento. Proyectar una colocación asegurada del producto en la industria frigorífica, con premios de precio por cumplimiento de fechas, calidad de mercadería y certificación de protocolos de producción.
18	El objetivo del Plan de Negocios implica el desarrollo del mercado de la "TERNERA GORDA" para abasto, y simultáneamente generar los cambios en toda la cadena de producción que aseguren la sustentabilidad y eficiencia productiva y económica de la actividad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Abastecer la demanda de dicho producto en tiempo y forma así como en calidad y homogeneidad,</li> <li>2) Cumplir con los procesos, servicios y controles estipulados en el Proyecto.</li> <li>3) Lograr la transferencia de beneficios económicos y productivos que genere el Plan hacia todos los participantes.</li> <li>4) Lograr avances en vinculación criadores e invernadores</li> </ol>	Productores criadores e invernadores en sistema de engorde de terneras, con un patrocinador encargado de coordinar oferta y demanda.

## Proyectos Creadores

N° Proyecto	Objetivo General	Específicos	Estrategia
20	Consolidar las actividades de exportación de productos de carne vacuna orgánica a la Unión Europea, para lo cual se requiere montar un esquema de abastecimiento regular de carne de establecimientos certificados como orgánicos que permitan exportar regularmente carne orgánica con ese destino.	No especificados	Promocionar la producción de carne orgánica en un grupo de productores y certificar los predios.
26	El objetivo general del proyecto es incrementar la cantidad y la calidad de la lana Merino de menos de 20 micras de diámetro producida por los productores de CLU, como forma de generar un mayor valor al interior de la cadena productiva de lana fina. Se aspira alcanzar una producción de 500.000 kilos de esa finura, partiendo de una producción inicial de 100.000 kg.	1) Mejoramiento genético, 2) Mejora de los aspectos ambientales determinantes de la calidad de la lana 3) Clasificación de lanas; 4) Penetración de mercado	La estrategia se basa en la asistencia técnica para elaboración de índices de selección e importación de semen desde Australia para las cabañas participantes y para el manejo de la majada y compra de carneros a los productores generales. Se subsidia parcialmente la importación de semen, la compra de carneros y la inseminación (aproximadamente el 25% del costo) y el 100% de la asistencia técnica y la provisión de dos insumos: el servicio de laserscan para medición de finura y las caravanas para identificación de los animales. Participan 60 productores. La forma organizacional se mantiene (Club Merino Fino). Se buscó reforzarla, no hacer una nueva. .
5	Atención de un segmento de mercado con demanda creciente desde una perspectiva de cadena, es decir sobre la base de la construcción de condiciones que generen la motivación y el compromiso de productores agropecuarios e industria. La utilización de tecnologías que preservan el medio ambiente, posibilita la sostenibilidad de los beneficios esperados.	1) Cumplimiento de las pautas ecológicas 2) Consolidación de la corriente comercial de carne ecológica al mercado europeo e israelí 3) Consolidación de relaciones de confianza 4) Mejora de la eficiencia y gestión de sus empresas,	La estrategia es lograr la adhesión y compromiso de un grupo de productores lo que sumado a la experiencia exportadora de la empresa permitiría obtener la certificación que habilitara las exportaciones al mercado europeo. Lograr cierto desarrollo en dicho mercado e incorporar los aprendizajes que facilitarían el acceso a los mercados no aftósicos, una vez superada las restricciones sanitarias.
15	1) Estimular alianza entre productores ovejeros criadores e invernadores, mejorar la eficiencia económica y financiera y capturar "valor" en todo el proceso. 2) Aumentar los beneficios económicos de los productores involucrados, promoviendo inversión y adopción de tecnologías validadas, orientadas hacia una mayor especialización de la producción de carne ovina de calidad, diferenciación del producto, marca identificatoria, cuya promoción permitirá continuar con el proceso de captación de valor a lo largo de la cadena.	1) Mejorar la eficiencia reproductiva de los productores criadores a través de mayor especialización 2) Obtener un producto final innovador, homogéneo, con atributos de valor controlables, que permitan consolidar acuerdos de comercialización con las industrias y obtener sistema de fijación de precios con premios por calidad. 3) Generar economías de escala que mejoren la eficiencia de todo el proceso productivo, generen reducciones en los costos transaccionales, disminuyan los riesgos de inversión y favorezcan el financiamiento de todo el proceso.	Se propone la especialización de la producción, a través de procesos asociativos y de acuerdo a las aptitudes y recursos de los productores involucrados, con asistencia técnica de Pronadega, y estructura operacional de control y arbitraje.