

Indicación Geográfica Protegida: Aceto Balsámico *di Módena*. Embajador
de la cultura italiana

*Trabajo final presentado para optar al título de Especialista en Agronegocios y
Alimentos.*

Benjamin Fuhr

Ingeniero Agrónomo - Universidad de Buenos Aires - 2018

Lugar de trabajo: Danone Argentina



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano



Facultad de Agronomía - Universidad de Buenos Aires

TUTOR/ES

Tutor

Evangelina Gabriela Dulce
Ingeniera Agrónoma (UBA)
Magister Agronegocios (UBA)

JURADO DE TRABAJO FINAL

Tutor

Evangelina Gabriela Dulce
Ingeniera Agrónoma (UBA)
Magister Agronegocios (UBA)

Jurado

Sebastián Ignacio Senesi
Ingeniero Agrónomo (UBA)
Magister Agronegocios (UBA)

Jurado

Gustavo Napolitano
Ingeniero Agrónomo (UNMDP)
Especialista en Agronegocios y Alimentos (UBA)

Fecha de defensa del Trabajo Final: 20 de DICIEMBRE de 2018

RESUMEN

El Aceto Balsámico *di Modena* es un símbolo de tradición e historia de la región de Módena, Italia. Su producción se remonta a los principios del Imperio Romano y desde entonces ha sido tratado como un producto característico y especial para el consumidor. Esto hace que tenga un valor distintivo, generando una renta diferencial por sobre los demás vinagres. El trabajo tiene como objetivo analizar el subsistema del Aceto Balsámico *Di Modena* y el rol principal coordinador del Consorcio como protector de la cuasi-renta generada. Para el mismo se utilizó la metodología del Modelo de Tres Vías de Joskow. En cuanto al entorno Institucional se muestra la fuerte incidencia del *path dependency* en la especialidad, cómo el pasado enseña y lo que llevó a la formación del Consorcio y a lograr la IGP en 2009 para poder tener la base jurídica del resguardo de los activos específicos y la cuasi-renta. Para la Moderna Organización Industrial se nota como la calidad es la principal tracción los actores del subsistema en un mercado donde la estrategia de marketing está orientada a la demanda de alto valor y diferenciación de producto respecto a competidores. En cuanto al Ambiente Organizacional y estructuras de gobernanza el Consorcio nuclea todos los actores del subsistema y trabaja en la calidad, promoción del producto a los mercados y con terceros para el resguardo de los activos específicos y protección de la cuasi-renta generada. Con esto se muestra que no sólo importa colocar el producto y establecer metodologías de calidad sino que también en resguardar la cuasi-renta generada de los terceros para preservar valor. No participa de los asuntos comerciales entre actores del subsistema pudiendo ser este un ámbito de trabajo futuro importante para la disminución de los costos de transacción y así lograr una mayor competitividad del subsistema en conjunto. Igualmente, según lo analizado los beneficios generados por el trabajo coordinado y el Consorcio son mayores que los costos a los cuales se incurre por esta metodología y gastos de estructura.

Palabras clave: Estructuras de Gobernanza, Enforcement, Speciality, Cuasi-Renta, Indicación Geográfica Protegida, Costos de Transacción, Activos Específicos, Subsistema de Agronegocios Estrictamente Coordinado, Calidad de Producto

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
ABREVIATURAS	6
2. INTRODUCCIÓN:	7
2.1 Los negocios de Especialidad:	7
2.2 Aceto Balsámico di Módena IGP. Embajador de la Cultura Italiana.	8
2.3 Delimitación del Área de Estudio:	11
2.4. Objetivos:	11
3. METODOLOGÍA	11
4. RESULTADOS	14
4.1 Vía del Entorno Institucional:	14
4.1.1 Path Dependency – El Pasado Enseña	16
4.2 Vía de la Moderna Organización Industrial	16
4.2.1 Introducción	17
4.2.2 Mercado.....	17
4.2.3 Estructura Competitiva del Sector – Diamante de Porter	19
4.2.3.1 Condiciones de los Factores.....	19
4.2.3.2 Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial	20
4.2.3.3 Condiciones de la Demanda.....	20
4.2.3.4 Industrias Relacionadas y de Apoyo	21
4.2.3.5 Comportamiento Estratégico.....	22
4.2.4 Análisis en Mercado de Competencia - Benchmarking.....	22
4.2.4.1 Benchmarking Competitivo	22
4.2.4.2 Benchmarking Funcional	23
4.3 Vías de las Estructuras de Gobernanca	24
4.3.1 Introducción	24

4.3.2 Subsistema Estrictamente Coordinado.....	24
4.3.3 ¿Quién modera? Su principal institución: Consorcio Tutela Aceto Balsámico di Modena	28
4.3.4 Estructuras de Gobernanza.....	30
4.3.5 Oportunismo – Costos de Transacción – Contratos Incompletos	31
4.4 FODA.....	33
Fortalezas:	34
Oportunidades:	34
Debilidades:.....	34
Amenazas:	34
5. CONCLUSIONES	35
6. BIBLIOGRAFÍA	38
7. ANEXOS	39

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Sellos autorizados uso de marca Aceto Balsámico Tradizionale	10
Figura 1.2 Sellos autorizados uso de marca Aceto Balsámico Invecchiato	10
Figura 2.1 Vías de aproximación a la Nueva Economía Institucional	7
Figura 4.1 Indicadores de Mercado Aceto Balsámico di Modena	18
Figura 4.2 Canales de Distribución Aceto Balsámico di Modena	19
Figura 4.3 SSEC Aceto Balsámico di Modena	29
Figura 4.4 Estructura y Labores del Consorcio	31
Figura 7.1. Localización Miembros	39

INDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 FODA Aceto Balsámico di Modena	23
Tabla 4.2 Instituciones Involucradas en el sistema del A Balsámico di Modena.	28

ABREVIATURAS

Consortio: Consorzio Tutela Aceto Balsámico *di Modena*

IGP: Indicación Geográfica Protegida

MIPAAF: Ministerio de Políticas Agrícolas, Alimentarias y Forestales

DOP: Denominación de Origen Protegida

UE: Unión Europea

NEI: Nueva Economía Institucional

SSEC: Subsistema Estrictamente Coordinado

2. INTRODUCCIÓN:

2.1 Los negocios de Especialidad:

Una especialidad agroalimentaria está definida como un producto extraordinario que enfrenta una pequeña (o a veces nula) competencia, por lo tanto, con poca presión sobre el precio. Sus atributos son diferenciales, medibles y certificables y generan una percepción de calidad por parte del consumidor. “Los mercados de Especialidades tienden a ofrecer márgenes más grandes de ganancia y más estabilidad de márgenes de ganancia a lo largo de los ciclos de negocios.” (Shapiro 1987).

En la actualidad el mercado de especialidades agroalimentarias a nivel mundial está en los 127 billones de dólares de facturación. Esto significa un aumento del 13,1% entre 2014-2016 y todo esto teniendo en cuenta que todo el mercado de retail de alimentos creció un 2,3% (The State of Specialty Food Industry 2017). Todo se debe al consumidor, quien año a año acentúa su preferencia por la calidad de los alimentos que adquiere. Esto está fuertemente asociado a las especialidades agroalimentarias cuyo valor es percibido por el nuevo consumidor.

El negocio de especialidades tiene sus particularidades, tal cual se mencionó antes: son productos con alto valor que se diferencian de la competencia por atributos que son valorables por el consumidor, los mismos son muy variados: calidad, historia, origen geográfico, proceso de manufactura, etcétera. Por este tipo de atributos y satisfacción que generan en el consumidor estos alimentos poseen rentas diferenciales. Estas rentas que provienen de los activos muy específicos ligados al agronegocio en cuestión se denominan cuasi-rentas.

Este es un concepto introducido por Alfred Marshall y profundizado por O. Williamson (1996) donde afirma que la cuasi-renta de un activo es el excedente que se obtiene sobre su valor residual, es decir, su valor en el siguiente mejor uso alternativo a otro consumidor. Lo que ocurre es que en el mercado competitivo en el que nos encontramos, por el oportunismo humano (la búsqueda del interés propio) y la racionalidad limitada, es que existen actores del sistema de agronegocios que tratan de apropiarse de dichas rentas diferenciales, por ejemplo, imitando el producto y con marketing confuso. Lo que buscan es captar un valor que no es generado por ellos dando

así a una pérdida de cuasi-renta por parte de los generadores genuinos del valor y del subsistema en su conjunto.

Por esto es que tanto los productores, algunos eslabones o los actores en su conjunto se reúnen en pos de cuidar la renta diferencial que otorga su producto ya que “los cambios en los nuevos agronegocios y alimentos dan como resultado que las empresas se asocien constituyendo alianzas estratégicas –coordinaciones horizontales y verticales–, como así también otras formas creativas, ya sea fusiones de empresas y/o absorciones de empresas chicas a otras más grandes” (Kherallah & Kirsten, 2001) para hacer frente a los nuevos problemas del ambiente como el cuidado del valor generado entre otras cosas.

Entre varios mecanismos que se utilizan en las especialidades tanto para agregar valor como para cuidar e informar correctamente al consumidor sobre qué es lo que está adquiriendo existen las Denominaciones de Origen y las Indicaciones Geográficas Protegidas que refieren a la zona de donde proviene el producto siempre que se tenga una calidad, reputación u otra característica asociada a las mismas. La diferencia fundamental entre las dos expresiones es que el vínculo con el lugar de origen debe ser más estrecho en el caso de la denominación de origen. La calidad o las características de un producto protegido como denominación de origen deben ser exclusiva o esencialmente consecuencia de su origen geográfico. En general, esto significa que las materias primas deben proceder del lugar de origen y que el producto debe ser procesado también allí. En el caso de las indicaciones geográficas, basta con que se cumpla un único criterio atribuible a su origen geográfico, ya sea una cualidad u otra característica del producto, o sólo su reputación (OMPI Organización Mundial de Propiedad Intelectual 2017).

2.2 Aceto Balsámico di Módena IGP. Embajador de la Cultura Italiana.

De lo dicho anteriormente surge el estudio del caso del Aceto Balsámico di Módena como producto specialty de la zona de Módena, Italia. La producción de este vinagre se remonta a inicios del siglo XI. Con el tiempo se convertirá en sinónimo de cultura y de historia de un territorio único por sus características pedoclimáticas y por saberes y talentos humanos. “El pliego de condiciones de producción del Aceto Balsámico di Módena prevé que el mezclado de las materias primas, la elaboración, el afinamiento y/o el envejecimiento en recipientes de madera noble tengan lugar

obligatoriamente en las provincias *de* Módena y Reggio Emilia. Sin embargo, el producto terminado puede ser envasado también fuera de la zona geográfica de origen” (Pliego Consorzio Aceto Balsámico di Módena, 2009).

Las características zonales determinan varios de los atributos del Aceto Balsámico di Módena. Las provincias de Módena y Reggio Emilia están caracterizadas por un típico clima semicontinental, suavizado por el influjo del cercano mar Adriático. Los inviernos son rígidos, con temperaturas medias en torno a 2° C; los veranos, calurosos y húmedos, llegando incluso más allá de 35°C. Las temperaturas otoñales y primaverales son decididamente templadas. Estas condiciones favorecen las actividades de desarrollo de la flora acética nativa, que influye de forma determinante en el proceso de maduración y envejecimiento del Vinagre Balsámico de Módena (Aceto Balsámico di Módena). Las provincias Modenesa y Reggiana están caracterizadas también por una discreta pluviosidad (alrededor de 750 mm anuales) y por las nieblas, presentes sobre todo al final del otoño y en invierno. Justo porque su existencia está estrechamente vinculada a los conocimientos, tradiciones y competencias de las poblaciones locales, el Aceto Balsámico di Módena es considerado, por su unicidad, un símbolo de la cultura y la historia de Módena. (Diario Oficial de la Unión Europea. L. 175/10 del 4.7.2009).

El Vinagre Balsámico de Módena permite obtener dos productos que se diferencian por el tiempo de envejecimiento y, en cuanto a la calidad de producto, el Vinagre Balsámico de Módena se distingue del vinagre de vino por la composición equilibrada de sus componentes. De hecho, presenta características físicas, químicas y organolépticas relacionadas entre sí de manera única; además, tiene un mayor contenido de sustancias extractivas y compuestos volátiles (Anexo). Se habla simplemente de Aceto Balsámico de Módena o Aceto Balsámico di Módena Tradizionale cuando el período de envejecimiento es inferior a los tres años con un mínimo de 60 días (Figura 1.1). En cambio, cuando el periodo de envejecimiento supera los tres años, se usa la denominación Aceto Balsámico di Módena Invecchiato (Vinagre Balsámico de Módena Envejecido) con un respectivo diferencial de precio (Figura 1.2).

Figura 1.1 Sellos autorizados uso de marca Aceto Balsámico de Módena Tradizionale



Fuente: Reglamento de Uso de Marca de Consorcio. January 2015

Figura 1.2 Sellos autorizados uso de marca Aceto Balsámico Invecchiato



Fuente: Reglamento de Uso de Marca de Consorcio. January 2015

Todo lo anteriormente dicho está bajo la tutela del Consorcio Tutela Aceto Balsámico di Módena que, luego de lograr el reconocimiento por parte de las autoridades nacionales y de la UE (julio de 2009) como Indicación Geográfica Protegida, es una organización con representantes de todos los eslabones del SSEC encargada de proteger la cuasi renta de la IGP por parte de imitadores y la promoción del producto para la exploración de nueva demanda.

2.3 Delimitación del Área de Estudio:

El universo del presente trabajo está enfocado en el caso del Aceto Balsámico di Módena como Indicación Geográfica Protegida, la historia de la misma, el mercado en el que se desenvuelve y el principal actor del SSEC que se encarga de la tutela y promoción de dicha IGP el Consorcio Tutela Aceto Balsámico di Módena con sus responsabilidades, alcances y características.

2.4. Objetivos:

El objetivo general del presente trabajo es analizar el subsistema del Aceto Balsámico Di Módena y el rol principal coordinador del Consorcio Tutela Aceto Balsámico di Módena como protector de la cuasi-renta generada.

En cuanto al rol del Consorcio Tutela Aceto Balsámico Di Módena se presentarán sus aspectos más relevantes dentro del subsistema de la cadena de producción y comercialización y cómo influye en la performance del negocio y su posicionamiento.

Por último y como objetivo específico se analizará al mismo respecto de otras Indicaciones Geográficas Protegidas para ver su desempeño, aspectos positivos y potenciales de mejora.

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo fue desarrollado utilizando el “modelo de las Tres Vías de Joskow” dicha metodología fue descripta por Joskow 1995, en su artículo *The new institutional*

economics, donde establece tres vías de abordaje para analizar a las organizaciones y la performance de los mercados.

Figura 2.1 Vías de aproximación a la Nueva Economía Institucional



Fuente: Joskow P. 1995

La vía del entorno institucional involucra las interrelaciones existentes entre los atributos del entorno institucional y la organización de los mercados y su rendimiento. Menciona como temas principales los derechos de propiedad, la legislación contractual, la legislación antitrust, las regulaciones administrativas, las constituciones y las instituciones políticas. Destaca como los principales autores a Coase, North, Alchian y Demsetz (Ordóñez, 2007). Entran aquí las instituciones formales e informales que gobiernan los derechos de propiedad, las costumbres y las reglamentaciones (leyes, constitución, normativas, etc.).

En la vía de la moderna organización industrial, destaca los temas de: condiciones básicas del mercado, número de agentes, interacciones competitivas, comportamiento estratégico, información asimétrica, competencia imperfecta y el poder de mercado como los temas centrales, considerando a esta vía como un campo propicio para analizar la competencia entre empresas en mercados imperfectos. Además, crea un marco de referencia para analizar cómo los cambios en el ambiente institucional pueden afectar la estructura del mercado, el comportamiento de la firma y la performance del mercado.

Menciona que la nueva organización industrial presenta conexiones con la vía de la estructura de gobernanza.

En esta vía el enfoque es determinar cómo son los equilibrios en los mercados. Por ejemplo, implica comprender la importancia de la economía de escala, los costos hundidos, los problemas de información, los productos diferenciados, los monopolios y monopsonios, etc. Estudia entonces el comportamiento de los individuos y de las empresas, en términos de: Estructura, Conducta y Resultado (Palau, NEISA 2013). Este punto se centra en las estrategias genéricas, fuerzas de Porter, análisis FODA, benchmark, etc.

Para el análisis de la performance del Aceto Balsámico di Módena respecto a la competencia y a otras Indicaciones Geográficas Protegidas se profundizará sobre la metodología del benchmarking, propuesta, entre otros, por David T. Kearns “el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”. Consiste en hacer una comparación entre tu negocio y la competencia (tanto directa como indirecta), así como con comercios líderes en otras industrias u otros mercados con la intención de descubrir y analizar cuáles son sus estrategias ganadoras y, de ser posible, aplicarlas en tu propia empresa. En este caso se utilizarán las metodologías de Benchmarking Competitivo y Funcional siendo el primero la identificación de la información específica referente a los productos, servicios, procesos o resultados comerciales de la competencia y compararlos con los de la propia empresa mientras que el segundo tiene como objetivo identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de empresa que haya ganado la fama de excelencia en el área en la que va a realizarse la técnica.

Finalmente, en la vía de la estructura de gobernanza señala como temas clave: las características de los costos de producción, las asimetrías de información, los costos de monitoreo, el oportunismo, los costos de transacción y los contratos incompletos. El foco de esta teoría es entender las razones de por qué varios comportamientos y arreglos institucionales (institutional arrangements o estructuras de gobernanza) emergen y se adaptan en respuesta del desafío de economizar los costos de hacer las transacciones entre los diferentes agentes (Joskow, 1995).

Para el abordaje de las vías se utilizó una revisión de fuentes propias y públicas del Consorcio hacia los terceros donde se encuentran los detalles del modelo de producción, los actores, el estatuto del Consorcio, el dictamen de la UE, entre otras cosas. Por otra parte, se utilizó el intercambio vía mail con representantes del Consorcio en Italia similar entrevista donde nos adelantaron toda la información que estaba a su alcance para el trabajo.

4. RESULTADOS

En base a los objetivos del presente trabajo y a la metodología detallada se continuará con el análisis de resultados.

4.1 Vía del Entorno Institucional:

Por definición D. North (1990) afirma que las instituciones son el conjunto de leyes, normas, costumbres, tradiciones y otros aspectos culturales que guían a las sociedades. Las separa en formales e informales siendo las primeras las constituciones, leyes y derechos de propiedad mientras que la segunda las sanciones, tabúes, costumbres y códigos de conducta.

En cuanto a las formales la base sobre la cual se sustenta el Aceto Balsámico di Módena y sobre los cuales se hicieron incontables esfuerzos en el plano organizacional a lo largo de los años es la Indicación Geográfica Protegida reglamentada por la UE en el año 2009 presentada por primera vez en el 1993. Éste largo trabajo fue la piedra fundamental sobre la cual se apoyaron los actores para poder proteger el valor creado. La seguridad jurídica de la que habla North llega luego de mucho trabajo en conjunto, no con los actores trabajando por separado. Es así que entonces el derecho de propiedad se encuentra resguardado bajo la marca de la IGP.

Con esto se logra dar el marco para la protección de las cuasi-rentas que genera el Aceto Balsámico di Módena. Esto es muy importante ya que el derecho de propiedad en este caso es un gran determinante del rendimiento económico. En base a esto existe un Código de Conducta o Estatuto del Consorcio que repasa todos los artículos relevantes al mismo, los miembros, y reglamentaciones internas para con los miembros del mismo y

externos el cual está fuertemente orientado a la protección de la cuasi-renta generada ya que, como se dijo anteriormente, es el objetivo principal de la creación del Consorcio es la tutela del Aceto Balsámico di Módena.

A modo de ejemplificación de lo dicho anteriormente en el Artículo 6 del código del Consorcio se explica que “Se prohibirá a los miembros del consorcio que integran la cadena de producción utilizar, archivar o registrar, también de forma indirecta y de cualquier forma, en Italia y en el extranjero, designaciones, marcas y marcas distintivas, incluidos los nombres de dominio, que de cualquier forma puedan imitar, evocar, recordar o confundir por las marcas, signos distintivos y nombres de propiedad del Consorcio, o por el uso de nombres que pueden confundirse o usurpar, imitar, evocar o recordar, o son capaces de engañar o pueden ser confundidos con las marcas, signos distintivos y nombres de los que es titular el Consorcio, o utilizando nombres usurpadores, imitando de evocar la IGP "Aceto Balsámico di Módena" o explotando su reputación, incluyendo traducciones, equivalentes de dialectos, abreviaturas, etc. de esta designación.”

Por otra parte, en los Artículos 13 y 14 se expresan tanto los derechos como las obligaciones de los miembros del consorcio para con el mismo y uso de la marca “Aceto Balsámico di Módena” mientras que en Artículo 15 se muestran las causas por las que el consorcio está autorizado a la expulsión de alguno de sus miembros.

Según el Artículo 42 que detalla las penalidades: “El Consejo de Administración preparará una lista de casos de infracción o incumplimiento de las obligaciones resultante de la membresía en el Consorcio y deberá establecer, para cada uno de dichos casos, la cantidad de la multa que se impondrá a los miembros que hayan cometido tal infracción o incumplimiento, sin perjuicio de la aplicación del artículo 15, a cualesquiera otras sanciones previstas por la ley y cualquier otro remedio. La lista de infracciones y las sanciones pertinentes serán respaldadas por las reuniones de los miembros del consorcio.”

Todos los actores que forman parte del sistema quedan representados en el Consorcio y sujetos a su legislación interna y procedimientos detallados en estatuto, el cual consta de 45 artículos. Igualmente, el verdadero enforcement que hace a los actores cumplir con las obligaciones que se imponen es el “costo de salida” del negocio que implicaría perder el sello de la IGP y pasar al primer negocio alternativo, venta del vinagre como commodity, perdiendo así la cuasi-renta que otorga pertenecer a la institución.

4.1.1 Path Dependency – El Pasado Enseña

Para llegar a la situación actual se tuvo que pasar por varios estadios intermedios donde no preponderaban las instituciones formales pero que, aunque de manera informal estas costumbres, tabúes internos y sanciones internas sirvieron como antesala de la formalidad hoy presente y ayudaron en el proceso adaptar a los actores a la realidad y a la estandarización y regulación que les conferiría la IGP que consiguieron en el 2009.

Todo comienza con la formación del primer Consorcio relacionado con el Vinagre Balsámico de Módena (Aceto Balsámico di Módena) que fue creado en 1993, por iniciativa de una decena de productores denominado Consorcio Tutela Aceto Balsámico di Módena y se detallará más adelante pero dio el marco inicial de trabajo conjunto.

Es así que, en 1998, el Consorcio adopta su primer reglamento para proteger al consumidor, de manera que pueda estar seguro de que está comprando un Aceto Balsámico di Módena garantizado (sin base jurídica de respaldo), y para asegurar una mayor calidad del producto, los asociados están obligados a respetar procedimientos y métodos de producción muy precisos que se detallarán más adelante en el trabajo. No resultaba para los mismos un nuevo desafío productivo ni mucho menos ya que la base de los procedimientos estaba en la cultura y las costumbres en cuanto a lo productivo.

Las reglas de juego estaban internamente determinadas desde el principio de la conformación del Consorcio sólo que no tuvieron el marco jurídico otorgado por la UE sino hasta 2009 pero es muy importante recalcar que no se desviaron en el proceso y a lo largo de los años y concluir que el path dependency estuvo presente, siguiendo a North que introduce el concepto temporal en el plano institucional “el pasado enseña” y la secuencia histórica de las instituciones en el marco de la sociedad cambiante determina el presente. Como aquí se explica la cultura del trabajo colectivo estuvo presente mucho antes de la formalización en el Consorcio o la IGP por lo que fue muy importante el ambiente institucional informal sentando los precedentes de estandarización de calidad, tabúes y costumbres tal cual menciona North en la teoría.

4.2 Vía de la Moderna Organización Industrial

4.2.1 Introducción

Tal como fue mencionado en el marco metodológico se pasa a resumir las condiciones básicas del mercado, número de agentes, interacciones competitivas, comportamiento estratégico, información asimétrica, competencia imperfecta; considerando a esta vía como un campo propicio para analizar la competencia entre empresas en mercados imperfectos.

4.2.2 Mercado

El Aceto Balsámico di Módena IGP tiene una producción certificada de más de 90 millones de litros al año donde el Consorcio representa más del 98%. El 90% de la producción de Aceto Balsámico di Módena es exportada: actualmente, el producto se comercializa en 120 países diferentes y es uno de los principales embajadores en el mundo de la excelencia agroalimentaria italiana según lo detalla la página oficial del Consorcio en base a los datos estadísticos que salen de la comercialización del vinagre.

El volumen de negocios del Aceto Balsámico di Módena relativo a la producción supera los 300 millones de euros, y el relativo al consumo, los 700 millones de euros (Figura 4.1). Estas cifras sitúan al producto en el top ten de las especialidades alimenticias DOP e IGP italianas, al lado de los quesos ‘Parmigiano Reggiano DOP’ y ‘Grana Padano DOP’, los jamones ‘Prosciutto di Parma DOP’ y ‘Prosciutto di San Daniele DOP’, el queso ‘Gorgonzola DOP’. (www.consorciotutela.it - 2015)

Figura 4.1 Indicadores de Mercado Aceto Balsámico di Módena

EL VALOR DE MERCADO	EL VOLUMEN	TENDENCIA EN EL VALOR
700 Millones de €	90 Millones de Litros / año	+ 7,1%
TENDENCIA EN EL CONSUMO	EL PESO DE LAS ZONAS EN VOLUMEN	CANALES DE DISTRIBUCIÓN
+ 13%	Noroeste 33,9% (+2,0%)	Hipermercados 16,1%
	Nordeste 31,1% (-1,3%)	Supermercados 66,2%
	Centro 19,8% (+5,3%)	Convenience Store 17,7%
	Sur 9,8% (+4,4%)	
PRINCIPALES COMPETIDORES EN CALIDAD: • VINAGRE DEL CONDADO DE HUELVA (DOP) • VINAGRE DE JEREZ (DOP)		*DATOS DE 2015

Fuente: Elaboración propia en base a datos de mercado. ConsorcioBalsámico.it

En cuanto al análisis de oferta y demanda de vinagres, Italia lidera el ranking como país exportador de vinagres a nivel mundial (con el Aceto Balsámico di Módena como estandarte), siendo seguido por Alemania y Francia. Por otra parte, el principal destino de exportación para estos productos es Estados Unidos, con una demanda creciente. Y como competidores en IGP de Vinagres encontramos al Vinagre del Condado de Huelva IGP y al Vinagre de Jerez IGP sobre el cual más adelante se realizará una parte del análisis de benchmark.

Hay otros Acetos Balsámicos como el Aceto Balsámico Tradizionale di Módena DOP y el Aceto Balsámico Tradizionale di Reggio Emilia DOP que son Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) que se sitúan en la misma zona que el Aceto Balsámico di Módena y que, al leer sus estatutos, trabajan sobre los mismos temas con los mismos objetivos y consorcios de tutela y promoción.*

La tendencia en el consumo es creciente y está estimada en un 13% con una tendencia de aumento promedio de contribución por valor generado del 7,1%. Los canales de

* No se pudo conseguir información suficiente para saber el por qué (además de la diferente denominación) siendo tan similares no forman parte del sistema del Aceto Balsámico di Módena ya que su porción del mercado es muy pequeña en comparación al producto en estudio y no representan una competencia fuerte.

distribución son Hipermercados 16,1% Supermercados 66,2% y Convenience Stores 17,7%.

Figura 4.2 Canales de Distribución Aceto Balsámico di Módena



Fuente: consorciobalsamico.it.2017

4.2.3 Estructura Competitiva del Sector – Diamante de Porter

4.2.3.1 Condiciones de los Factores

Tomado de Porter (1990) las condiciones de los factores “Hace referencia al entorno en el que intervienen los factores productivos de las empresas. Es decir, a cosas como la dotación de recursos, la mano de obra, la infraestructura especializada o la base científica que sustenta la idea comercial.”

Dentro de las condiciones actuales de los factores de producción en el sector, la primera que se marca es la alta heterogeneidad de suelos y climas dentro del territorio de la IGP. El protocolo de producción exige una serie de características, entre las que se destaca el “aspecto límpido y brillante, sabor agridulce y equilibrado, olor ligeramente acético y delicado, duradero, con posibles notas de madera, olor ligeramente acético y delicado, duradero, con posibles notas de madera y acidez total mínima 6%” (Estatuto Consorcio Tutela Aceto Balsámico di Módena - consorciobalsamico.it) Se destaca el alto uso de mano de obra familiar, con mucha experiencia y capacitación sobre las técnicas que datan de siglos y recetas propias, que le dan una característica única al Aceto

Balsámico di Modena. Todos estos factores, a pesar de ser la causa de restricciones importantes en los niveles inferiores de la cadena, son los que pueden sostener el factor más importante dentro de este sistema, que es la obtención de la IGP y su marca registrada.

Las ventajas comparativas de las condiciones de los factores de producción versus otras producciones similares forman parte del sustento para lograr la IGP y su resguardo. La promoción al mundo y los mercados de estas particularidades convierte estas ventajas en competitivas. Por otro lado, hay un gran nivel de especialización en la producción dado por la cultura. Aunque, como muestra el anexo, existen las especificaciones para la producción la cultura y la historia familiar es el principal activo de producción muy difícil de imitar, siendo esta otra de las grandes ventajas competitivas de la cual se nutre el sistema.

4.2.3.2 Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial

Porter asegura que también la demanda tiene una influencia indirecta cuando se trata de generar ventajas competitivas. Si un grupo de compradores es exigente, está bien informado y mantiene una actitud crítica frente a lo que le ofrecen, las empresas de ese sector inexorablemente tendrán que hacer su mejor esfuerzo para satisfacer esa demanda. Para esto el Consorcio se ocupa de la promoción del Aceto Balsámico, sus características distintivas diferenciándolo por calidad e informando al consumidor de productos gourmet los beneficios y la satisfacción que produce su consumo respecto al producto de la competencia.

Es muy importante la labor del Consorcio en este caso ya que por las características del producto va a un mercado altamente específico de alto poder adquisitivo que necesita saber qué es lo que está comprando para estar dispuesto a pagar el diferencial de precio que supone el producto. La tracción del SSEC por calidad de producto es lo que determina esta estrategia de diferenciación por calidad. Lo mismo el hecho de tener la IGP otorgada por la UE, entre otras cosas.

4.2.3.3 Condiciones de la Demanda

“En la actualidad el mercado de especialidades agroalimentarias a nivel mundial está en los 127 billones de dólares de facturación. Esto significa un aumento del 13,1%

entre 2014-2016 y, si se tiene en cuenta que todo el mercado de retail de alimentos creció un 2,3%, los datos nos indican que las especialidades están ocupando el mercado de commodities en agroalimentos” The State of the Specialty Food Industry (2017).

Existe una elevada demanda en Italia. La demanda externa se encuentra en crecimiento, especialmente por productos con trazabilidad e IGP. A nivel internacional se presenta una tendencia creciente de la demanda por productos con trazabilidad, elaborado que asegure e informe sobre la calidad nutricional e inocuidad del contenido.

4.2.3.4 Industrias Relacionadas y de Apoyo

La existencia de otros sectores afines potentes, con los que se establecen colaboraciones o relaciones comerciales, que crean competitividad nacional a partir de unas estrechas relaciones de trabajo entre sectores mediante el aprovechamiento de unas líneas de comunicación cortas, un flujo de información rápido y un intercambio constante de innovaciones y nuevas ideas (Porter, 1990).

El Aceto Balsámico di Módena está reconocido como embajador de la cocina italiana y en su denominación también está la región de Módena como estandarte. Esto lleva al trabajo en conjunto con industrias relacionadas y de apoyo en estrategias de “ganar-ganar” para lograr mayor competitividad del sistema en su conjunto.

Entre los desarrollos para la competitividad existen convenios con el gobierno italiano para visitas guiadas por las vinagreras de la región de Módena. Por otra parte, trabajos con reconocidos chefs italianos para que lo promocionen en sus recetas y un recetario completo en su página de internet. También se trabaja en el sector de investigación alimentaria para mostrar los beneficios de su consumo para el hombre y con instituciones externas en trabajos de investigación y desarrollo para la mejora continua en la calidad del producto final.

Al ser un producto que se exporta casi en su totalidad existe una relación muy estrecha con organismos estatales que se detallarán más adelante para la promoción en mercados externos, acompañamiento legislativo y de regulaciones para poder ingresar a los distintos mercados mundiales. Por otra parte, hay convenios con terceros auditores que ponen su sello para garantizar los procesos y dar mayor confianza al producto elaborado.

Por último, cabe aclarar que el estado italiano mediante distintos ministerios acompañó durante todo el proceso para lograr la IGP en la UE y también acompaña en todos los litigios internacionales. Por lo que su acompañamiento permanente fue y es una de las claves para lograr llegar a este presente tal cual lo detalla la página del consorcio donde publica todas las interacciones con organismos terceros estatales para la promoción y tutela del producto. (<http://consorciotutela.it>)

4.2.3.5 Comportamiento Estratégico

La estrategia genérica predominante a nivel sectorial es la diferenciación por calidad. Esto responde principalmente al marco regulatorio de la IGP del Aceto Balsámico di Módena. A pesar de esto, dentro de los diferentes niveles de la cadena existen actores con esa misma estrategia y otros con la de liderazgo en costos. En los niveles más bajos y más altos del sistema, en los cuales el marco regulatorio de la IGP tiene mayor incidencia (o puede ser mejor aprovechado comercialmente), los actores optan por mantener la estrategia de liderazgo por diferenciación, invirtiendo en formas organizacionales adecuadas, estándares de calidad y tácticas de marketing. En los niveles intermedios del sistema (mayoristas y exportadores principalmente), en cambio, la mayoría elige aprovechar economías de escala, desvincularse de la trazabilidad y enfocarse en el liderazgo en costos siendo el Aceto Balsámico di Módena un producto más de los que ofrecen. La marca Aceto Balsámico di Módena se posiciona en el mercado ante el consumidor como un producto gourmet de alta calidad hacia un segmento ABC1 que transmite en su esencia la cultura culinaria italiana y de la región de Módena.

4.2.4 Análisis en Mercado de Competencia - Benchmarking

4.2.4.1 Benchmarking Competitivo

Luego de analizar el sistema en su conjunto y el trabajo del consorcio para la tutela y promoción de la IGP se entra en el ámbito de la comparación, tal cual nos indica el Benchmarking, con empresas competidoras directas.

Para esto se realizó un análisis simple de sus máximos competidores en el mercado del Vinagre como especialidad que lo son: el Vinagre de Jerez y el Vinagre del Condado de Huelva. Estas 2 DOP tienen una metodología de trabajo muy similar a la del Aceto

Balsámico di Módena de tutela y promoción. Poseen instituciones que realizan las mismas labores que el Consorcio, ellas son: El Consejo Regulador para el Vinagre de Jerez y Las Denominaciones de Origen de Huelva.

La principal diferencia está en que dichas instituciones regulan más de una DOP Vinos, Vinos Naranja, Vinagre de Manzanilla, etc. y es en este ámbito donde se puede despegar el Consorcio por su alto nivel de especialización y dedicación 100% al Aceto Balsámico di Módena. Y, por otro lado, ambos organismos tienen un apéndice estatal que puede por momentos ser beneficioso porque, aunque jurídicamente son privadas, la participación pública dentro de las mismas las sitúa en una posición muy buena competitivamente y de lobby aunque ya se explicó anteriormente que el estado italiano está presente en el caso del Aceto Balsámico di Módena pero no en la comisión directiva sino como externo.

Por último y también destacable en el caso del Vinagre del Condado de Huelva ellos mismos son el organismo de certificación no como en el caso del Consorcio donde se recurre a un organismo externo que otorga mayor certeza y confianza para el consumidor que demanda el producto.

4.2.4.2 Benchmarking Funcional

Para este caso donde se busca una comparación con empresas que pueden no ser competidoras directas pero sobre las cuales se pueden tomar referencia de sus estrategias para lograr una mayor competitividad se decidió comparar con el caso del Queso Gruyere.

Lo más relevante es la comparación del Consorcio con el Cuerpo Profesional que es la organización sin fines de lucro que intercede en el Queso Gruyere. Se pueden sacar varias conclusiones positivas que pueden llegar a ser motivo de estrategias a futuro en el plano organizacional. Lo más importante es que el mismo presenta un contrato modelo básico e intercede cuando los representantes de los sectores negocian sus contratos para disminuir el oportunismo e incertidumbre ante situaciones de diferente poder de negociación. Esto como se mencionó anteriormente puede servir para el caso del Consorcio, como ejemplo para interceder en la parte comercial utilizando este tipo de estrategias. Esto se analizará con mayor detenimiento en la vía del ambiente organizacional.

Luego, el Cuerpo Profesional también intercede en la cuantificación regulando la demanda cosa que no ocurre con el Aceto Balsámico di Módena ya que la misma no llega a ser satisfecha. Esto puede ser un potencial conflicto por la participación del Tratado de Funcionamiento de la UE dentro del mercado. Este tratado es una extensión que realizó la UE similar a la Ley Sherman Antitrust de Estados Unidos. Es una ley antimonopólica que prohíbe las prácticas antitrust o contrarias a la competencia tanto en forma de abusos de posición dominante como en acuerdos o prácticas comerciales que restrinjan la competencia por lo que la estrategia debe pasar por otro lugar.

4.3 Vías de las Estructuras de Gobernanza

4.3.1 Introducción

El sistema se compone por diversos actores que se encuentran nucleados en sus relaciones por el Consorcio. Pueden estar o no integrados con los eslabones siguientes, pero no se encuentran casos de relación de integración con proveedores; éstos se encuentran fuera del ámbito del consorcio.

4.3.2 Subsistema Estrictamente Coordinado

Tanto Zylbersztajn y Farina (1990, 2000) como Ordoñez (2009) postulan en sus trabajos que existen contratos de coordinación en los sistemas de agronegocios que pueden ser diseñados y gerenciados de acuerdo con las perturbaciones que se presenten. Surgen como adaptación a las perturbaciones de mercado y a altos niveles de especificidad de activos como es este caso. También por otra parte afirman que debe existir un poder jerárquico asociado con la motivación contractual, hablando ahora del Aceto Balsámico di Módena es la calidad del producto a tranzar.

Los vitivinicultores entregan su producción de las diferentes cepas y mosto a los concentradores que también son varios que se dedican a las fermentaciones del aceto en diferentes barricas de distintas maderas en un proceso muy artesanal y tradicional siguiendo los estándares que marca la el Consorcio según la IGP.

La cadena continúa con los envasadores que se dedican al envase del aceto en sus distintas presentaciones reguladas por el Consorcio y destinan su producto final a los distribuidores que ya no forman parte de la alianza con el Consorcio.

Estos últimos destinan la distribución tanto a canales Mayoristas como Minorista y de Exportación donde vuelve a intervenir indirectamente el Consorcio para las estrategias de promoción del producto en los diferentes mercados con el sello propio de la IGP buscando mayor mercado para la especialidad.

Al mundo del Vinagre Balsámico de Módena (Aceto Balsámico di Módena) pertenecen 107 bodegas, 52 concentradores, 71 vinagrerías y 157 envasadores. Los empleados del sector son más de 1000. (Figura 4.2)

Dentro de los terceros involucrados en el enforcement o vigilancia del control comercial el Consorcio trabaja junto a 3 fuerzas de orden público competentes en la materia: ICQRF (Instituto Control de Calidad y Represión de Fraudes), NAC (Núcleos Antifraude Carabinieri), NAF (Núcleo Agroalimentario y Forestal).

En cuanto a la certificación también interceden instituciones externas que le dan un marco de confianza al producto que llega a la mesa del consumidor ya que no solo es testado internamente por el Consorcio, sino que organismos como CSQA Certificazioni que son independientes del estado y consorcio otorgan la certificación del cumplimiento de los estándares de producción. La presencia de terceros como auditores y validadores del producto es muy importante para la transparencia y confianza del consumidor.

Y por último para el caso de la Promoción el Consorcio tiene también la tarea de favorecer el conocimiento del Aceto Balsámico di Módena y difundir su cultura, dialogando directamente con los consumidores finales y con los medios de comunicación. Para este fin, y con el objetivo de proteger el producto, en especial en los mercados más lejanos, el Consorcio se adhiere a organismos italianos e internacionales, como AICIG (Asociación Italiana Consorcios Indicaciones Geográficas) y OriGIn (Organization for a International Geographical Indications Network).

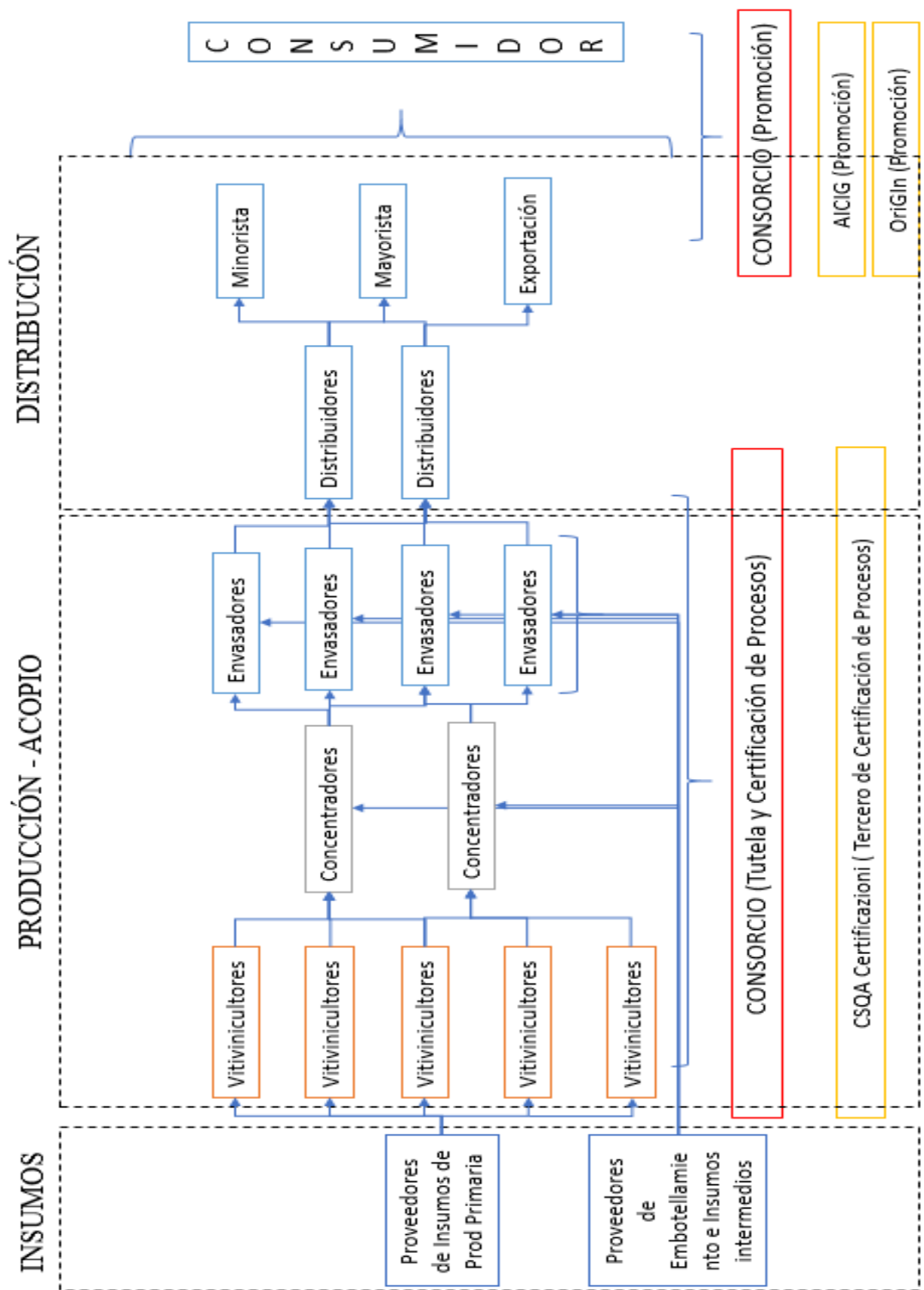
Tabla 4.2 Instituciones Involucradas en el SSEC del Aceto Balsámico di Módena

INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN BREVE
CONSORZIO TUTELA ACETO BALSAMICO DI MODENA	

MIPAAF (Ministerio de Políticas Agrícolas, Alimentarias y Forestales)	Ministerio Estatal, involucrado desde los inicios acompañando al Consorcio en sus objetivos
ICQRF (Instituto Control de Calidad y Represión de Fraudes)	Vigilancia y Control Comercial de la IGP junto al Consorcio
NAC (Núcleos Antifraude Carabinieri)	Vigilancia y Control Comercial de la IGP junto al Consorcio
NAF (Núcleo Agroalimentario y Forestal)	Vigilancia y Control Comercial de la IGP junto al Consorcio
CSQA Certificazioni	Organismo Privado de Certificación
AICIG (Asociación Italiana Consorcios Indicaciones Geográficas)	Entidad de Promoción Nacional e Internacional de IGP
OriGIn (Organization for a International Geographical Indications Network)	Entidad de Promoción Nacional e Internacional de IGP

Fuente: Elaboración Propia en base a Estatuto Consorcio Tutela Aceto Balsámico di Modena 2015.

Figura 4.3 SSEC Aceto Balsámico di Modena



Fuente: Consorcio Tutela Aceto Balsámico di Modena 2015

4.3.3 ¿Quién modera? Su principal institución: Consorcio Tutela Aceto Balsámico di Modena

Aunque ya nombrado anteriormente el gran actor en cuanto a lo institucional que regula y protege los derechos de propiedad es el Consorcio el cual se pasa a explicar con más detalle desde su manifiesto.

Rescatando los principales artículos que hacen a la explicación de las funciones del Consorcio se enumera lo siguiente.

Artículo 4 PROPÓSITO

- Protección y supervisión de la IGP
- Mejoras en la producción de Aceto Balsámico di Modena
- Promoción de la IGP para proteger los intereses de los miembros
- Promoción del consumo del Aceto Balsámico di Modena
- Organización y apoyo a las iniciativas de los miembros para mejoras en la reputación e imagen del producto, y tareas comerciales.

Artículo 5 FUNCIONES

Debe establecer de la forma más clara posible las bases de la producción de Aceto Balsámico Di Modena a los miembros del consorcio para lograr la homogeneización del producto. Porque justamente la coordinación se basa en controlar la calidad

- Al ser único dueño de la marca otorgada por la IGP debe garantizar el correcto uso de la misma a los miembros del consorcio respetando las políticas fijadas en el estatuto para el uso de marca.
- Encargado de la protección de la IGP con autoridad nacional e internacional tanto en cuanto a la reputación como intereses y cuidado de marca.
- Supervisar que ningún otro producto haga uso de la IGP ni de la marca tanto textualmente como con publicidad engañosa. De este modo cuida el interés tanto de los miembros del consorcio como de los consumidores
- Verificar la consistencia entre cantidad de producto certificado y el puesto en mercado.

- Debe promover las resoluciones y acuerdos siguiendo el sistema de agronegocios en su conjunto.

Con estos artículos se ve claramente como sus principales acciones radican en mantener altos estándares productivos y homogeneización del producto; promoción y muy importante el control del uso de marca y de que otros actores no se apropien de la cuasi-renta generada.

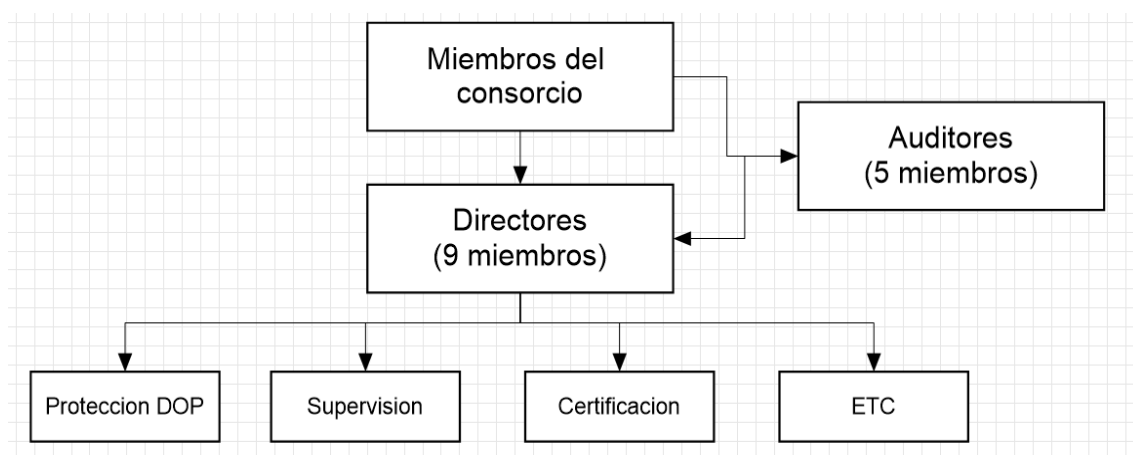
Artículo 11 MIEMBROS DEL CONSORCIO

Todos los actores que operan en el subsistema estrictamente coordinado de producción de la IGP "Aceto Balsamico di Modena", con sede en Italia, sujetos a la Ley italiana e incluidos en el sistema de control del aceto balsámico di Módena IGP, específicamente:

- A) Viticultores;
- B) Procesadores;
- C) Embotelladores.

Continuando dentro del Artículo 12 se ven los requisitos para la admisión de nuevos miembros dentro del Consorcio. Cabe recalcar que no hay barreras muy importantes para la entrada al consorcio ya que la demanda presiona la oferta del producto que debe ir creciendo para poder abastecer sin comoditizarlo. Aunque, por otro lado, las bajas barreras burocráticas conviven con las altas barreras de producción innatas al producto comercializado. (Anexo)

Figura 4.4 Estructura y Labores del Consorcio



Fuente: Elaboración Propia en base a Estatuto Consorcio Tutela Aceto Balsámico di Módena 2016

Para concluir, el Consorcio es una entidad indispensable para dar voz a los pequeños y grandes productores, ante las Instituciones (locales, italianas o extranjeras). Por consiguiente, a través del mismo, sus asociados adquieren representatividad y obtienen garantías de protección en el ámbito normativo tal cual se explicó anteriormente en la vía del entorno institucional.

Sólo los asociados pueden aplicar a su producto la marca del Consorcio vinculada a la denominación IGP. Además, los miembros pueden disfrutar de servicios que van de la información a la formación, pasando por el asesoramiento técnico y en ámbito legal; se les transmiten las diferentes solicitudes de visita a la Vinagrería y las propuestas de promoción y participación en eventos que cada día se envían al organismo.

4.3.4 Estructuras de Gobernanza

El SSEC (subsistema estrictamente coordinado) es la gran estructura de gobernanza. Es la coordinación entre los actores lo que permite lograr los altos estándares de calidad, en lo que mayormente se centra el Consorcio es en la coordinación en búsqueda de la excelencia de calidad. Por eso como se dijo antes, no interviene en la parte comercial de las transacciones.

Entre los 50 miembros participantes del Consorcio que existen, hay distintas formas de gobernanza, hay ejemplos de integración vertical en sentido ascendente y de empresas totalmente integradas verticalmente. Dados los distintos volúmenes de producción, son raras las empresas integradas en su totalidad. Muchos productores tienen su propio viñedo, pero eso no les es suficiente para las reales necesidades productivas.

De la misma manera muchos miembros también tienen puntos de venta situados en las propias plantas de producción, y algunos han intentado abrir otros puntos en las ciudades más importantes. Evidentemente esas soluciones no pueden cubrir un mercado de más de 120 países en el mundo y mayoristas e importadores tienen un papel fundamental por lo que también son actores importantes de la cadena.

Existen diferentes contratos de diversas formas jurídicas Las empresas interesadas en asociarse al Consorcio tienen que estar ya registradas en el plan de los controles gestionado por el organismo denominado CSQA Certificazioni. Igualmente, la pertenencia al Consorcio no habla de ningún tipo de regulación contractual comercial entre los diferentes actores del sistema pudiendo coexistir todos como ocurre en la actualidad.

Se trató de acceder a contratos o a más información de índole comercial dentro de los actores que forman parte del sistema, pero dicha información no fue provista por lo que no se logró analizar cada una de las transacciones. El Consorcio luego de ser entrevistado y brindar información sobre todo lo que se le preguntó cuando se habló de relaciones comerciales fue claro en su afirmación de que “no forma parte del estatuto del consorcio involucrarse en relaciones comerciales, dicha información nos excede.” Ésto abre una serie de preguntas a futuro de si el Consorcio debe interceder en asuntos comerciales, tutelar las relaciones, establecer contratos modelo (como ocurre en otras IGP), etc.

4.3.5 Oportunismo – Costos de Transacción – Contratos Incompletos

En la actualidad el mercado del Aceto Balsámico di Módena se desenvuelve con normalidad y el trabajo del Consorcio también: supervisando, protegiendo y promocionando la IGP. Aunque es muy importante mencionar que el Consorcio no participa de ningún asunto comercial dentro de la cadena de la especialidad y dentro de la misma conviven todas las estructuras de gobernanza: actores integrados verticalmente en todos los eslabones o en algún eslabón del sistema, productores, envasadores o vinagreros con diversos contratos que pueden ser muy diferentes entre unos y otros ya que el Consorcio no estableció ningún contrato modelo ni modera dentro de la

negociación entre partes para la disminución de los costos de transacción lo que da lugar a situaciones de oportunismo y a contratos incompletos teniendo en cuenta el nivel de activos específicos que se manejan en la actividad.

Si tenemos en cuenta O. Williamson (1999) la especificidad de activos es muy importante para el desarrollo y planeamiento de las estructuras de gobernanza en pos de una mayor competitividad. El concepto de especificidad de activos hace referencia a la pérdida de valor de una inversión en caso de incumplimiento de un contrato por oportunismo. Mientras más específico sea el activo peor es su residual para otro uso alternativo sin sacrificar valor productivo.

Si se piensa en la producción de Aceto Balsámico di Módena todos estos conceptos son muy relevantes para el desarrollo comercial. Hay un alto grado de especificidad de activos en factores tecnológicos y de capital humano por eso a la hora de analizar las transacciones y ver que conviven todas las estructuras de gobernanza se puede suponer que la presión de demanda por este producto de calidad hace que los costos de transacción se enmascaren en los márgenes del negocio, pero cualquier alteración fuerte llevará a que “sobrevivan” las estructuras más alineadas y de menores costos de transacción dentro del sistema.

Según Pérez San Martín en su trabajo sobre el Impacto de la Pérdida de Cuasi-Renta en el mercado del champignón fresco, “En la ausencia de oportunismo y con racionalidad completa, estamos en la presencia de un mundo utópico, en el cual no se requeriría ninguna estructura organizativa y las promesas serían cumplidas. Aun asumiendo la ausencia de oportunismo y en presencia de racionalidad limitada, la negociación sobre la base de la buena voluntad por ambas partes resolvería los problemas de las organizaciones. Luego, asumiendo el oportunismo y la racionalidad total, los conflictos organizativos se resolverían con medidas preventivas y de diseño de contratos completos. Todo esto difiere del mundo real, es utopía, ya que constantemente nos enfrentamos a situaciones de racionalidad limitada y potencial presencia de oportunismo, y por lo tanto requiere el diseño de estructuras especializadas para gobernar las transacciones...”

Bajo esta afirmación, la participación del Consorcio dentro de la cadena gestionando la IGP y trabajando sobre la tutela y promoción de la misma puede funcionar

correctamente, pero existe la necesidad de que comience a trabajar dentro de los actores que componen el sistema y sus estructuras de gobernanza de transacciones ya que conviven, como se dijo antes, varias formas híbridas que pueden ser foco de conflictos internos y oportunismo de los actores que forman parte del consorcio.

4.4 FODA

Para seguir profundizando a partir de un FODA se analizó la posición competitiva dentro del mercado imperfecto en el que se encuentra la especialidad.

Tabla 4.1 Foda Aceto Balsámico di Módena

FODA	
FORTALEZAS	IGP indicación geográfica protegida otorgada por la UE
	Path Dependency percibida por el consumidor
	Diferenciación del producto
	Institucionalidad, Enforcement
	50 empresas interrelacionadas en todos los eslabones con constante comunicación y volumen que permite diversificación del riesgo
	Altos AE que resultan en una alta barrera de entrada al negocio.
	Diversificación del mercado (interno + exportación)
OPORTUNIDADES	Demanda de 120 países que presiona la oferta
	Crecimiento mundial del mercado de especialidades
	Competencia no organizada de la misma manera.
	Mayor expansión internacional
DEBILIDADES	Que el consorcio se involucre en temas comerciales
	Diferentes estructuras de gobernanza dentro de los participantes del consorcio
	Imitadores, marca "tipo módena"
	Desarrollo del turismo
	Marketing Digital
	Producción nucleada en una zona de módena (baja diversificación del riesgo climático.
AMENAZAS	Productos sustitutos

	Cambios de hábito de consumo. Vinagres y Aceites en Polvo
	Proteccionismo de países

Fuente: Elaboración propia 2018

Fortalezas: Las características de especialidad y diferenciación del Aceto Balsámico di Módena posee como máxima fortaleza su percepción por el consumidor, la satisfacción que genera en el mismo, que es lo que en definitiva lo lleva a adquirir el producto. Por otro lado, estas características están apoyadas por el marco legal otorgado en la IGP de la UE con un alto nivel de institucionalidad y enforcement que permiten disminuir la apropiación de cuasi renta. Por último, el mercado se compone de unas 50 empresas que son socias participantes del Consorcio donde todos los eslabones tienen lugar en el directorio de la asamblea. Las mismas interactúan y se relacionan en búsqueda de la competitividad del sistema generando capital social positivo.

Oportunidades: Existe una demanda creciente de 120 países motivo por el cual la oferta no se encuentra saturada, sino que queda terreno por explorar y con un mayor horizonte de expansión internacional. En un mercado de retail donde se nota el aumento de demanda de especialidades es donde se nota la gran oportunidad del Aceto Balsámico di Módena para lograr captar dichos mercados antes de una competencia que no se encuentra ordenada de la misma manera.

Debilidades: Dentro de los participantes del Consorcio conviven muchas estructuras de gobernanza distintas que no interactúan para la comercialización en conjunto del Aceto para lograr mayores beneficios. Luego los costos de control de imitadores se tornan cada vez más altos a medida que se llega a nuevos mercados con nuevas legislaciones y menor institucionalidad que la propia de la UE o Estados Unidos. Por último parece importante sumar las oportunidades a la expansión en cuanto al marketing digital que en este momento no está muy tenido en cuenta (facebook-twitter-instagram-pinterest,etc) y el desarrollo del turismo asociado a esta IGP que recién está comenzando en la zona de Módena.

Amenazas: La más importante es que cambien los hábitos del consumidor y éste no esté dispuesto a pagar la especificidad que ofrece el Aceto Balsámico di Módena lo que generaría por derrame varios problemas. En estos cambios de hábitos de consumo no sólo se encuentran los competidores corrientes sino otras nuevas tendencias como los aceites y vinagres en polvo o productos por el estilo que al momento es difícil cuantificar

su impacto en el mercado futuro porque son incipientes. Por último, también puede llegar a disminuir la demanda por las nuevas tendencias proteccionistas de diferentes gobiernos acotando el número de países a los cuales comercializar y generando así problemas internos con la demanda y que potencialmente se produzca guerra de precios interna entre los integrantes del consorcio ya que no existe preacuerdo comercial.

5. CONCLUSIONES

El Aceto Balsámico de Módena se distingue del vinagre de vino por presentar características físicas, químicas y organolépticas relacionadas entre sí de manera única. A fines del siglo XIII, el arte de la producción del vinagre es cultivada en la corte Estense de Módena, pero es sólo en 1747, en los registros de bodega de los duques, que por vez primera aparece el adjetivo balsámico: se habla de balsámico medio que corresponde al actual Aceto Balsámico di Módena IGP. En 2009, tras un largo proceso, la Comisión Europea incluye la denominación en el registro de producciones IGP. Según las normativas vigentes, la zona de producción del Aceto Balsámico di Módena se halla en las provincias de Módena y Reggio Emilia.

En base a la historia y las características del producto mencionadas, el Aceto Balsámico di Módena tiene elevados activos específicos tanto geográficos como temporales, que llevaron a que el nivel de especialización deba ser alto para dar la calidad del producto final. A raíz de esto, surge el SSEC agroindustrial que es traccionado por esta calidad particular de producto que proviene de todo lo mencionado a lo largo del trabajo y lo que se busca es que no exista apropiación de la cuasi-renta por parte de otras empresas que puedan tomar su marca/denominación, obteniendo los beneficios del sobreprecio del mismo. Para que ello no suceda, fue fundamental la creación y el rol que ocupa el Consorcio Tutela Aceto Balsámico di Módena que es la institución que nuclea a todos los actores del SSEC dándoles voz y voto a los mismos y protegiendo la cuasi renta y realizando tareas de promoción del producto.

Desde la Vía del Ambiente Institucional el path dependency es muy importante para la cadena del Aceto Balsámico di Modena su rica cultura e historia son el mayor activo específico con que cuenta y el gran generador de la renta que se obtiene con la comercialización del producto. Para esta protección se generó el Consorcio como su

máxima institución que se encarga de la tutela y promoción del Aceto Balsámico di Módena y que en su momento fue el que más trabajó para lograr la denominación de IGP por parte de la UE. El mismo tiene un alto grado de interrelación con varias instituciones públicas y privadas que lo acompañan y le dieron el marco de legalidad y el valor institucional con el que cuenta en la actualidad. Está dado el marco institucional formal e informal por medio de las leyes que establece el estatuto del Consorcio, la cultura, leyes implícitas entre los actores y el marco de la IGP que permite la competitividad del Aceto Balsámico di Módena. Hay que tener en cuenta también que fue un proceso largo para llegar a los resultados donde nos encontramos en la actualidad y que también como muestra el análisis fue muy importante el marco institucional donde se encuentra radicado el negocio ya que no es lo mismo el enforcement, instituciones y marco legal de la UE comparado con Mercosur u otros países de forma particular por lo que casos de éxito pueden no ser replicables o demorar mucho más tiempo en ambientes con baja legalidad o derecho de propiedad de los bienes transables.

En cuanto a la Moderna Organización Industrial se observa que el Aceto Balsámico di Módena mediante su exigente protocolo de producción, mano de obra familiar y experiencia en el sector cuenta con una característica única, logrando una gran diferenciación de calidad frente a sus competidores o imitadores, y que lo ubica como un producto gourmet. Existe una elevada demanda en Italia y un crecimiento en el mercado externo, estimulado en el último tiempo por una tendencia creciente en la demanda de productos con trazabilidad que asegure e informe sobre la calidad nutricional e inocuidad del contenido. Por todo esto es muy fuerte su estrategia de liderazgo por diferenciación, invirtiendo en formas organizacionales adecuadas, estándares de calidad y técnicas de marketing que lo seguirá posicionando en un lugar beneficioso en los próximos años, defendiendo su cuasi-renta. Acá también cabe aclarar que se debe tener en cuenta las fuentes de amenazas de los mercados como las tendencias proteccionistas de las economías, etcétera, sobre las cuales deberá trabajar el Consorcio haciendo foco siempre en el consumidor y la demanda, pero no dejando de lado aspectos políticos debido a que gran parte de la producción se ubica orientada al mercado externo.

Para el caso de la vía de las estructuras de gobernanza todo se nuclea en un SSEC impulsado por la calidad de producto, la demanda se sitúa y se sostiene debido a los altos estándares de calidad y es por esto que la coordinación y los trabajos del Consorcio se orientan en base a esto. existen numerosos actores como los vitivinicultores,

concentradores, envasadores, distribuidores, minoristas, mayoristas y exportadores. Estos actores en muchos casos están integrados conformando una sola empresa, pero existen también contratos entre los mismos porque integrarse es costoso y no siempre la mejor forma de disminuir el riesgo de los altos activos específicos ya que se entra en otros costos de transacción y se puede llegar a perder la especialización que distingue a cada actor en su trabajo. Para la disminución de los costos de transacción todos están nucleados y representados en la máxima institución, el Consorcio Tutela Aceto Balsámico di Módena que tiene, por estatuto, representación de todos los eslabones que componen el sistema. La elevada especificidad de los activos necesarios para la producción llevan a la aparición de estructuras de gobernanza complejas como redes de contratos e integración vertical también reduciendo costos de transacción aunque no se logró conseguir detalles de cómo son los contratos o las formas jurídicas ya que el Consorcio no interviene en aspectos organizacionales y de gobernanza de las transacciones sino que trabaja con los distintos actores desde los vitivinicultores hasta las exportaciones, certificando los procesos, intentando mayor eficacia en la actividad de protección y valorización del producto, tanto en Italia como en el extranjero.

Luego de analizar los principales conflictos y la potencialidad de conflictos futuros sería importante que el Consorcio se involucre en temas comerciales y transaccionales entre los actores que lo componen para así darle un marco institucional y jurídico a la parte comercial de la cadena del Aceto Balsámico di Módena y con esto disminuir los costos de transacción que se producen por la convivencia de las diversas estructuras de gobernanza y diferencias de poderes entre actores que generan oportunismo dentro de la cadena. Más aun teniendo en cuenta el alto nivel de activos específicos. En este momento, tal cual se mencionó en el análisis, no son muy relevantes ya que la demanda presiona y esto se traduce a precios que permiten la competitividad. altos.

Como comentario final el presente trabajo intentó mostrar cómo en el mundo complejo en el que nos ubicamos se producen nuevas organizaciones en el mercado de los agronegocios permiten lograr competitividad a los productos de especialidades. Intentó resaltar la importancia del trabajo entre todos los actores que componen el subsistema tanto interna como externamente en base a las demandas de los consumidores y cómo la creación de instituciones terceras como el Consorcio Tutela Aceto Balsámico di Módena con representación de todos los actores puede trabajar en varias aristas para la

protección de la cuasi renta que genera el negocio además de la promoción del mismo. Por último, el presente caso ejemplifica que los procesos no son inmediatos para la búsqueda del fin, que innegablemente hay estadíos intermedios y que también es muy importante el contexto en el cual se desenvuelven los negocios para el resguardo de los derechos de propiedad, marco legal, enforcement, etc. que constantemente intervienen y dan el marco para la protección de las cuasi rentas que generan las especialidades.

6. BIBLIOGRAFÍA

Shapiro, B. (1987) *Specialties vs. Commodities: La Batalla de los Márgenes de Ganancia*. Harvard College. <http://www.hbsp.harvard.edu>

Ordoñez, H. (2009) *La nueva economía y negocios agroalimentarios*. Buenos Aires, Editorial Facultad de Agronomía. .Ed. UBA, 2009.

Porter, Michael (1991) *La ventaja competitiva de las Naciones*. Harvard Business Review

Ordóñez, H. (2009) *Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios*. Glosario NENA.

Pérez San Martín, R. *El impacto de la pérdida de la Cuasirenta en la industria productora de champignons: El caso Horst*. Escuela para Graduados A. Soriano, FAUBA, Argentina

Kherallah, M. & Kirsten, J. (2001) *The New Institutional Economics. Application for Agricultural Policy Research in Developing Countries*. Markets and Structural Studies Division. International Food Policy Research Institute. <http://www.ifpri.org>.

Palau, H & Senesi, S (2013) *Nueva Economía Institucional y Sistemas Agroalimentarios (NEISA)*, Cátedra de Agronegocios, FAUBA

Consorcio Tutela Aceto Balsamico di Modena. Página oficial,
<http://www.consorziobalsamico.it/?lang=es>

Mercado Aceto Balsamico <http://www.massmarket.it/aceto.htm>

Mercado Frances de Vinagres

http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie1764_francia_mercado_vinagre.pdf

Mercado Alemán de Vinagres http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_09_06_11155755.pdf

Coase, R (1937) *The Nature of the firm*, Económica 4 November Williamson, O and Masten, S. (1999) *The Economics of Transaction Costs*, Edward Elgar Publishing Ltd.

The State of Specialty Food Industry (2017) <https://www.specialtyfood.com>

OMPI Organización Mundial de Propiedad Intelectual (2017) - WWW.OMPI.INT

Vinagre de Jerez <http://www.vinagredejerez.org/>

Vinagre Condado de Huelva <http://www.condadodehuelva.es/>

7. ANEXOS

Miembros del Consorcio

Figura 7.1. Localización Miembros



Fuente: Consorcio Tutela Aceto Balsámico di Módena 2016

El porcentaje mínimo de mosto de uva equivale al 20% de la cantidad total de producto a destinar a la elaboración. La concentración se prolonga hasta que la masa

inicial de mosto haya alcanzado una densidad no inferior a 1,240 a la temperatura de 20 °C. Además de proceder de los viduños mencionados anteriormente, los mostos – exclusivamente los cocidos y concentrados – deben tener *un acidez total mínima* igual a 8 g/kg y un *extracto seco neto mínimo* igual a 55 g/kg. Para la estabilización colorimétrica, hasta un máximo del 2% del volumen del producto terminado, es posible añadir caramelo. Queda prohibida la adición de cualquier otra sustancia.

Acetificación y afinamiento

La elaboración del Vinagre Balsámico de Módena (Aceto Balsamico di Modena) se lleva a cabo con el clásico método de *acetificación* mediante el *empleo de colonias bacterianas seleccionadas* o bien de *acetificación lenta en superficie o lenta “con virutas de madera”*. La fase sucesiva es la del *afinamiento*: tanto esta última como la primera, tienen lugar en recipientes de *maderas nobles*, como roble, castaño, encina, morera y enebro. El período mínimo de afinamiento es de 60 días, contados a partir del momento en que las materias primas, mezcladas entre ellas en la proporción adecuada, son encaminadas a la elaboración. Al final del afinamiento, el producto obtenido es sometido a un examen, analítico y organoléptico, encomendado a un grupo de técnicos y catadores expertos: he aquí el paso a superar para que el producto pueda ser certificado como Vinagre Balsámico de Módena (Aceto Balsamico di Modena).

Envejecimiento

Una vez transcurridos 60 días de afinamiento en cubas de madera, el Vinagre Balsámico de Módena (Aceto Balsamico di Modena) puede ser sometido a un nuevo período de *envejecimiento* en botas, barricas u otros recipientes de madera de tamaño más reducido con respecto a los del producto más “joven”. Si esta fase se prolonga más de *tres años*, el producto terminado podrá ostentar la clasificación de “*invecchiato*” (envejecido).

Envasado

El Vinagre Balsámico de Módena (Aceto Balsamico di Modena) así obtenido puede ser destinado al *consumo directo*. Es introducido en *recipientes de cristal, madera, cerámica o terracota*, de distintas *capacidades*: 0,250 l; 0,500 l; 0,750 l; 1 l; 2 l; 3 l o 5 l. Se admiten también *envases monodosis de plástico o de materiales compuestos*, de capacidad máxima de 25 ml. Si el producto está destinado a un *uso profesional*, la capacidad mínima de los recipientes de cristal, madera, cerámica o terracota es de 5 l, y de 2 l en caso de recipientes de plástico.

Etiquetado

En cada envase figura el *rótulo Vinagre Balsámico de Módena (Aceto Balsamico di Modena)*, acompañada de la *Indicación Geográfica Protegida*. Si el producto se ha hecho envejecer durante un periodo superior a tres años, en el envase figura también la inscripción “*Invecchiato*” (*Envejecido*). A los productores asociados al Consorcio de Protección se les permite poner el logotipo del Consorcio en la etiqueta.

Gracias al largo proceso de envejecimiento, el Vinagre Balsámico de Módena (Aceto Balsamico di Modena) no corre el riesgo de sufrir particulares alteraciones durante la conservación. Es suficiente mantenerlo en un *recipiente cerrado*, en un *lugar fresco y oscuro*, no expuesto a la luz directa del sol.

Cuidado con los perfumes

Para evitar que su característico aroma se altere, es conveniente mantener el Vinagre Balsámico de Módena (Aceto Balsamico di Modena) *lejos de perfumes* o de sustancias que desprenden olores pronunciados o singulares.

Características distintivas

La IGP Vinagre Balsámico de Módena (Aceto Balsamico di Modena) está reservada a los vinagres que presenten las siguiente características:

aspecto límpido y brillante;

color marrón oscuro e intenso;

sabor agridulce y equilibrado;

olor ligeramente acético y delicado, duradero, con posibles notas de madera;

densidad a 20°C no inferior a 1,06 para el producto afinado;

graduación alcohólica efectiva no superior a 1,5% vol.

acidez total mínima 6%;

anhídrido sulfuroso total: máximo 100 mg/l;

cenizas: mínimo 2,5 por mil;

extracto seco neto: mínimo 30 g/l;

azúcares reductores: mínimo 110 g/l.

El Aceto Balsamico di Modena introducido en el mercado con las características indicadas anteriormente puede distinguirse a su vez en dos tipologías, en base al periodo de envejecimiento. Se habla simplemente de Vinagre Balsámico de Módena (Aceto Balsamico di Modena) cuando el período de envejecimiento es inferior a los tres años (con un mínimo de 60 días). En cambio, cuando el periodo de envejecimiento supera los tres años, se usa la denominación Aceto Balsamico di Modena Invecchiato (Vinagre Balsámico de Módena Envejecido).

Organigrama:

El actual Consejo de Administración del Consorzio Tutela Aceto Balsamico di Modena fue nombrado el 16.06.2017.

He aquí la composición:

- Presidente: Mariangela Grosoli

- Director: Federico Desimoni

- Vocales:

Valéry Brabant (Antichi Colli)

Giovanni Carandini (Acetificio Carandini Emilio)

Sabrina Federzoni (Monari Federzoni)

Angelo Giacobazzi (Fattorie Giacobazzi)

Cesare Mazzetti (Acetum)

Giacomo Ponti (Modenaceti)

Francesco Toschi (Acetaia Borgo Castello)

Enrico Zini (Compagnia del Montale)

Formulario de Admisión:

Messrs. Consorzio Tutela Aceto Balsamico di Modena
Via Virgilio, 55 - 41123 MODENA, ITALY
Phone: +39 059 208621- Fax +39 059 208623
segreteria@consorziobalsamico.it

Application for admission as a Consortium Member

The undersigned Firm _____

With headquarters in _____

VAT registration No. _____ Phone _____

Fax: _____ E-mail _____

Through its Legal Representative, Mr./Ms. _____

Hereby requests

To be admitted as a Member of the Consorzio Tutela Aceto Balsamico di Modena [Consortium for the Protection of Balsamic Vinegar of Modena], in accordance with Article 12 of the Consortium's Articles of Association. For this purpose

The undersigned firm hereby represents

That it meets the requirements set down in Article 11 of the Consortium's Articles of Association, and specifically:

- That it is a player in the production chain of the PGI Aceto Balsamico di Modena [Balsamic Vinegar of Modena PGI], and namely a:
 - ☐ Winegrower (category A)
 - ☐ Processor (category B)
 - ☐ Bottler (category C)
- That it is duly registered with the Control Body authorized by the Italian Ministry of Agricultural, Food and Forestry Policies (CSQA), with
certificate No. _____, issued on _____;
- That it is aware of and accepts, with no reserve and condition whatsoever, the provisions set down in the Consortium's Articles of Association, the internal Regulations and the resolutions already adopted by the Consortium;

- That it undertakes to pay the admission fee (amounting to €1,500.00 to be exclusively upon enrolment as a Member) within 15 days of the date of receipt of the notice of admission to the Consortium;
- That it undertakes to pay the fixed annual membership fee (€500.00) and the all-inclusive annual contribution (which changes in accordance with production volumes).

Awaiting the outcome of the resolution of the Board of Directors, we are ready to provide any further information that may be deemed useful.

The applicant (*stamp and signature*)

Place and date