

“El capital social como factor de producción en los sistemas de  
Agronegocios en Argentina. Un análisis comparado de los sistemas aviar,  
vitivinícola y vacuno”

*Tesis presentada para optar al título de Magister de la Universidad de Buenos Aires,  
Área Agronegocios y Alimentos*

**Sebastián Ignacio Senesi**

Ing. Agrónomo - Universidad de Buenos Aires - 1997

Lugar de trabajo: Programa de Agronegocios y Alimentos, Facultad de Agronomía,  
Universidad de Buenos Aires



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano  
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires



## COMITÉ CONSEJERO

Director de tesis

**Raúl Pérez San Martín**

Título de grado: Ingeniero Agrónomo, UBA

Título de posgrado: Magister de la UBA

Consejero de Estudios

**Hernán Palau**

Título de grado: Ingeniero Producción Agropecuaria, UCA

Título posgrado: Magister de la UBA

## JURADO DE TESIS

Director de tesis

**Raúl Pérez San Martín**

Título de grado: Ingeniero Agrónomo, UBA

Título de posgrado: Magíster de la UBA

JURADO

**Ana Bocchicchio**

Título de grado: Lic. en Sociología (UCA)

Título de posgrado: Magíster en Cs. Sociales (FLACSO)

JURADO

**Daniel Lema**

Título de grado: Lic. en Economía (U. de Mar del Plata)

Título de posgrado: PhD en Economía (CEMA)

Fecha de defensa de la tesis: 25 de noviembre de 2011





## **DEDICATORIA**

Deseo dedicar este trabajo al Ingeniero Agrónomo Héctor Ordóñez, quien me introdujo en el mundo de los Agronegocios, despertando mi interés por esta rama de la ciencia. Sus conocimientos y experiencias me ayudaron y guiaron no sólo a diseñar y escribir este trabajo de tesis, sino también a aplicarlos en mi vida cotidiana personal y profesional.







## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer de manera especial a todos los integrantes del Programa de Agronegocios y Alimentos de la FAUBA, los que me permitieron crecer humana y profesionalmente, y de esa forma llegar a finalizar con el trabajo de tesis.

Quiero destacar los consejos de Fernando Vilella, y el respaldo de los últimos diez años de Raúl Pérez San Martín.

Finalmente, y de manera prioritaria deseo agradecer el apoyo y respaldo de mi familia. Destaco la orientación y rumbo que siempre me inculcó mi padre, que me marcó un estilo de esfuerzo y dedicación constante. Y fundamentalmente, resalto el soporte afectivo y emocional de mi esposa Laura, quien junto a mis hijos Juan Cruz, Justina y Benjamín entendieron el tiempo que he dejado de compartir con ellos y dedique a este trabajo.

A todos, muchas gracias



## DECLARACIÓN

*Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.*







## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	XIVII
CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	1
1.2. PLANTEO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2.1. Contexto agrícola.....	2
1.2.2 Contexto ganadero.....	4
1.2.3 Los agronegocios en Argentina.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA, ORIGINALIDAD Y VIABILIDAD.....	7
1.4. OBJETIVOS.....	7
1.5. HIPOTESIS DE TRABAJO.....	8
HIPOTESIS PRINCIPAL.....	8
HIPOTESIS ESPECÍFICAS.....	8
1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA.....	10
2.1. EL TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	10
2.2. EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	12
CAPÍTULO 3 - MARCO TEÓRICO.....	15
3.1 NUEVA ECONOMÍA INSTITUCIONAL.....	16
3.1.1 Supuestos de comportamiento.....	17
3.1.2 Análisis estructural discreto.....	18
3.1.2.1 <i>El ambiente institucional</i> .....	18
3.1.2.2 <i>El ambiente organizacional</i> .....	20
3.1.2.3 <i>El ambiente tecnológico</i> .....	22
3.1.3 Adaptación-perturbación.....	22
3.1.4 Innovación.....	25
3.1.5 Principales conceptos del capítulo.....	26
CAPÍTULO 4 - EL CAPITAL SOCIAL.....	28
4.1 INTRODUCCIÓN.....	28
4.2 CAPITAL SOCIAL: SU CONCEPTUALIZACIÓN.....	28
4.3 JAMES COLEMAN Y EL CAPITAL SOCIAL.....	32
4.4 ROBERT PUTNAM Y EL CAPITAL SOCIAL.....	33
4.5 EL CAPITAL SOCIAL DESDE EL MANAGEMENT.....	35
4.6 EL CAPITAL SOCIAL Y LOS AGRONEGIOS.....	37

4.6.1 Los agronegocios: perecederos y diferenciables .....	37
4.6.2 El capital social y el agregado de valor en el contrato .....	38
4.6.3 Contratos relacionales .....	39
CAPÍTULO 5 - CAPITAL SOCIAL POR SISTEMA EN ESTUDIO .....	40
5.1 INTRODUCCIÓN .....	40
5.2 ENCUESTA POR SISTEMA .....	40
5.2.1 Medición de capital social .....	40
5.2.2 Análisis de resultados .....	41
5.2.2.1 Sistema de Ganados y Carnes Vacuno .....	41
5.2.2.2 Sistema Vitivinícola.....	59
5.2.2.3 Sistema Aviar .....	77
5.2.2.4 Análisis multisistémico .....	94
5.2.3 Discusión de resultados .....	103
CAPÍTULO 6 - CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIA DE NUEVOS ESTUDIOS .....	107
CAPÍTULO 7 - BIBLIOGRAFÍA .....	110
ANEXOS .....	116
CUESTIONARIO VINOS EN LA ARGENTINA.....	124

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Producto Bruto Interno de Argentina y sus componentes (2004).	5
Cuadro 1.2. PBI Agroalimentario Ampliado (5+servicios e infraestructura generada por el agro) (2004).	6
Cuadro 3.1. Supuestos de comportamiento y resultante de su interacción.	17
Cuadro 5.1. Hablando de sus relaciones dentro del sistema de Ganados y Carnes al cual pertenece, ¿cómo es su nivel de confianza?	41
Cuadro 5.2. En general usted está de acuerdo ó no con las siguientes afirmaciones.	42
Cuadro 5.3. El nivel de confianza en los últimos años en las relaciones del Sistema de Ganados y Carnes	43
Cuadro 5.4. ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio?	44
Cuadro 5.5. Evalúe el grado de importancia del compromiso entre las partes para diseñar e implementar sistemas de aseguramiento de origen y calidad.	45
Cuadro 5.6. ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena?	46
Cuadro 5.7. ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?	47
Cuadro 5.8. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocios?	48
Cuadro 5.9. ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes en el Sistema de Ganados y Carnes?	
Cuadro 5.10. ¿Participa de grupos u organizaciones vinculadas al negocio?	50
Cuadro 5.11. ¿Por qué participa de él? (Enumere de 1 a 5 por importancia)	51

Cuadro 5.12. ¿Cuál es el grupo u organización más representativa en los Sistemas de Ganados y Carnes?	52
Cuadro 5.13. Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente:	53
Cuadro 5.14. ¿La cultura de negocios del Sistema de Ganados y Carnes Argentino beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?	55
Cuadro 5.15. ¿La cultura de negocios del Sistema de Ganados y Carnes Argentino genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado?	56
Cuadro 5.16. ¿Cuál es el nivel de ruptura de contratos (formales o de palabra) a través del Sistema de Negocios de Ganados y Carnes?	57
Cuadro 5.17. ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema de Ganados y Carnes?	58
Cuadro 5.18. Hablando de sus relaciones dentro del Sistema Vitivinícola al cual pertenece, ¿cómo es su nivel de confianza?	59
Cuadro 5.19. En general Ud. está de acuerdo ó no con las siguientes afirmaciones:	61
Cuadro 5.20. El nivel de confianza en los últimos años en las relaciones del Sistema Vitivinícola	62
Cuadro 5.21. ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio?	62
Cuadro 5.22. Evalúe el grado de importancia del compromiso entre las partes para diseñar e implementar sistemas de aseguramiento de origen y calidad.	63
Cuadro 5.23. ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena?	64
Cuadro 5.24. ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?	64
Cuadro 5.25. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocio?	66
Cuadro 5.26. ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes en el Sistema Vitivinícola?	67
Cuadro 5.27. ¿Participa de grupos u organizaciones vinculadas al negocio?	68
Cuadro 5.28. ¿Por qué participa de él? (Enumere de 1 a 5 por importancia)	69
Cuadro 5.29. Los miembros de la organización para Ud. más representativa tienen las siguientes características comunes:	70
Cuadro 5.30. Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente:	72
Cuadro 5.31. ¿La cultura de negocios del Sistema Vitivinícola Argentino beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?	74
Cuadro 5.32. ¿La cultura de negocios del Sistema Vitivinícola Argentino genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado?	75
Cuadro 5.33. ¿Cuál es el nivel de ruptura de contratos (formales o de palabra) a través del Sistema Vitivinícola?	75
Cuadro 5.34. ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema Vitivinícola?	76
Cuadro 5.35. Hablando de sus relaciones dentro del Sistema Avícola al cual pertenece, ¿cómo es su nivel de confianza?	77
Cuadro 5.36. En general Ud. está de acuerdo ó no con las siguientes afirmaciones:	78
Cuadro 5.37. El nivel de confianza en los últimos años en las relaciones del Sistema Avícola.	79
Cuadro 5.38. ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio?	80

Cuadro 5.39. Evalúe el grado de importancia del compromiso entre las partes para diseñar e implementar sistemas de aseguramiento de origen y calidad	81
Cuadro 5.40. ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena?	82
Cuadro 5.41. ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?	83
Cuadro 5.42. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocio?	84
Cuadro 5.43. ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes en el Sistema Avícola?	85
Cuadro 5.44. ¿Participa de grupos u organizaciones vinculadas al negocio?	85
Cuadro 5.45. ¿Por qué participa de él? (Enumere de 1 a 5 por importancia)	87
Cuadro 5.46. Los miembros de la organización para Ud. más representativa tienen las siguientes características comunes	87
Cuadro 5.47. ¿Cuál es el grupo u organización más representativa en el Sistema Avícola?	88
Cuadro 5.48. Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente: Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente:	89
Cuadro 5.49. ¿La cultura de negocios del Sistema Avícola Argentino beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?	91
Cuadro 5.50. ¿La cultura de negocios del Sistema Avícola Argentino genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado?	92
Cuadro 5.51. ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema Avícola?	93
Cuadro 5.52. El nivel de confianza en los últimos años en las relaciones del Sistema:	95
Cuadro 5.53. ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio?	95
Cuadro 5.54. ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena?	96
Cuadro 5.55. ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes?	99
Cuadro 5.56. ¿La cultura de negocios del Sistema beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?	100
Cuadro 5.57. ¿La cultura de negocios del Sistema genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado?	101
Cuadro 5.58. ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema de Ganados y Carnes?	102

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Exportaciones argentinas por sector en valor (2007).....	3
Gráfico 5.1: Hablando de sus relaciones dentro del sistema de Ganados y Carnes al cual pertenece, ¿cómo es su nivel de confianza? .....	41
Gráfico 5.2: En general usted está de acuerdo ó no con las siguientes afirmaciones. ....	43
Gráfico 5.3: El nivel de confianza en los últimos años en las relaciones del Sistema de Ganados y Carnes.....	43
Gráfico 5.4. ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio? .....	44
Gráfico 5.5: Evalúe el grado de importancia del compromiso entre las partes para diseñar e implementar sistemas de aseguramiento de origen y calidad. ....	45
Gráfico 5.6: ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena?.....	46

Gráfico 5.7: ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?.....	47
Gráfico 5.8: ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocios? .....	48
Gráfico 5.9: ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes en el Sistema de Ganados y Carnes?.....	50
Gráfico 5.10: ¿Participa de grupos u organizaciones vinculadas al negocio? .....	50
Gráfico 5.11. ¿Por qué participa de él? (Enumere de 1 a 5 por importancia).....	52
Gráfico 5.12: ¿Cuál es el grupo u organización más representativa en los Sistemas de Ganados y Carnes?.....	53
Gráfico 5.13. Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente: .....	54
Gráfico 5.14: ¿La cultura de negocios del Sistema de Ganados y Carnes Argentino beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?.....	55
Gráfico 5.15. ¿La cultura de negocios del Sistema de Ganados y Carnes Argentino genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado?.....	57
Gráfico 5.16. ¿Cuál es el nivel de ruptura de contratos (formales o de palabra) a través del Sistema de Negocios de Ganados y Carnes?.....	58
Gráfico 5.17. ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema de Ganados y Carnes?.....	59
Gráfico 5.18. Hablando de sus relaciones dentro del Sistema Vitivinícola al cual pertenece, ¿cómo es su nivel de confianza?.....	60
Gráfico 5.19. En general Ud. está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones:.....	61
Gráfico 5.20. El nivel de confianza en los últimos años en las relaciones del Sistema Vitivinícola.....	62
Gráfico 5.21. ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio? .....	62
Gráfico 5.22. Evalúe el grado de importancia del compromiso entre las partes para diseñar e implementar sistemas de aseguramiento de origen y calidad. ....	64
Gráfico 5.23. ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?.....	65
Gráfico 5.24. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocio? .....	66
Gráfico 5.25. ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes en el Sistema Vitivinícola?.....	67
Gráfico 5.26. ¿Participa de grupos u organizaciones vinculadas al negocio? .....	68
Gráfico 5.27. ¿Por qué participa de él? (Enumere de 1 a 5 por importancia).....	69
Gráfico 5.28. Los miembros de la organización para Ud. más representativa tienen las siguientes características comunes: .....	70
Gráfico 5.29. ¿Cuál es el grupo u organización más representativa en el Sistema Vitivinícola?.....	70
Gráfico 5.30. Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente: .....	72
Gráfico 5.31. ¿La cultura de negocios del Sistema Vitivinícola Argentino beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?.....	74
Gráfico 5.32. ¿La cultura de negocios del Sistema Vitivinícola Argentino genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado? .....	75
Gráfico 5.33. ¿Cuál es el nivel de ruptura de contratos (formales o de palabra) a través del Sistema Vitivinícola?.....	75
Gráfico 5.34. ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema Vitivinícola?.....	77

Gráfico 5.35. Hablando de sus relaciones dentro del Sistema Avícola al cual pertenece, ¿cómo es su nivel de confianza?.....	77
Gráfico 5.36. En general Ud. está de acuerdo ó no con las siguientes afirmaciones:.....	79
Gráfico 5.37. El nivel de confianza en los últimos años en las relaciones del Sistema Avícola. ....	80
Gráfico 5.38. ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio? .....	81
Gráfico 5.39. Evalúe el grado de importancia del compromiso entre las partes para diseñar e implementar sistemas de aseguramiento de origen y calidad.....	81
Gráfico 5.40. ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena? .....	82
Gráfico 5.41. ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?.....	83
Gráfico 5.42. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocio? .....	84
Gráfico 5.43. ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes en el Sistema Avícola? .....	85
Gráfico 5.44. ¿Participa de grupos u organizaciones vinculadas al negocio? .....	86
Gráfico 5.45. ¿Por qué participa de él? (Enumere de 1 a 5 por importancia).....	87
Gráfico 5.46. Los miembros de la organización para Ud. más representativa tienen las siguientes características comunes: .....	88
Gráfico 5.47. ¿Cuál es el grupo u organización más representativa en el Sistema Avícola? .....	88
Gráfico 5.48. Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente: Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente: .....	91
Gráfico 5.49. ¿La cultura de negocios del Sistema Avícola Argentino beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?.....	91
Gráfico 5.50. ¿La cultura de negocios del Sistema Avícola Argentino genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado? .....	93
Gráfico 5.51. ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema Avícola? ...	93
Gráfico 5.52. Hablando de sus relaciones dentro del sistema al cual pertenece, como es su nivel de confianza. Por Sector.....	94
Gráfico 5.53. Nivel de confianza en los últimos años en la relaciones del Sistema por Sector.....	95
Gráfico 5.54 ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio? .....	95
Gráfico 5.55. ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena? .....	96
Gráfico 5.56. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocios? Por sector. Gobierno Nacional.....	97
Gráfico 5.57. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocios? Por sector. Productor. ....	97
Gráfico 5.58. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocios? Por sector. Logística. ....	98
Gráfico 5.59. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocios? Por sector. Industrial. ....	98
Gráfico 5.60. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocios? Por sector. Intermediario. ....	99
Gráfico 5.61. ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes? .....	100
Gráfico 5.62. ¿La cultura de negocios del Sistema beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes? .....	100

Gráfico 5.63. ¿La cultura de negocios del Sistema genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado?.....	101
Gráfico 5.64. ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema de Ganados y Carnes?.....	102

### **INDICE DE FIGURAS**

Figura 3.1. Economía de las Instituciones. ....	19
Figura 3.2: Esquema contractual simple. ....	21

## RESUMEN

El sector agroalimentario se ha convertido en el de mayor importancia durante los 90 para la economía argentina, junto a los sectores del petróleo y acero. Sin embargo, el gran empuje proveniente del “campo” no se traslada al resto de redes de abastecimiento de alimentos. El desarrollo veloz de las interrelaciones comerciales que conducen al establecimiento de distintas formas de relaciones para el abastecimiento de alimentos es un fenómeno clave en las economías agroalimentarias modernas. Los principales actores de las cadenas agroindustriales deben diseñar las mejores opciones respecto del diseño de sus relaciones comerciales. El objetivo principal del siguiente trabajo es identificar al capital social como un factor de producción para el desarrollo de los Sistemas de Agronegocios Argentinos. Los objetivos específicos serán identificar el nivel de capital social del sistema de ganados y carnes vacuna, del sistema avícola y del sistema vitivinícola de la Argentina. El trabajo determina que el desarrollo global de los Agronegocios en Argentina depende del grado de *enforcement* de la ley y los contratos y del nivel de acción colectiva. Dentro de las variables estudiadas, “Confianza”, “Acción Colectiva” y “Cooperación y Ética” presentan distintos valores en función de los sistemas estudiados. El Sistema Avícola presenta altos niveles en las tres variables, el Sistema Vitivinícola medios y el Sistema de Ganados y Carnes Vacuno los presenta bajos. El sistema de negocios avícola es la que marca un mayor desarrollo de Capital Social a lo largo de la muestra. El nivel de confianza expresado por sus miembros demuestra su capacidad para resolver los dilemas que presenta la acción colectiva en el negocio real, contrariamente al sistema vacuno, mientras que el sistema vitivinícola se coloca en una posición media. El Sistema Avícola presenta mayor cantidad de contratos formales y como vimos un mayor respeto por su cumplimiento más allá de la incompletitud de los mismos. La falta de contratos formales y la falta de control por parte del Estado, en mayor medida en el subsector vacuno por sobre el vitivinícola, favorece el doble estándar impositivo, comercial y sanitario (no en el caso del vino). En tal sentido, el no respeto por el conjunto de reglas de conducta formales (leyes, contratos, sistemas políticos, organizaciones, mercados, etc.) e informales (normas, tradiciones, costumbres, sistema de valores, religiones, tendencias sociológicas, etc.), es decir las instituciones, que facilitan la coordinación o rigen las relaciones entre individuos o grupos, le agrega mayor incertidumbre a la interacción humana

**PALABRAS CLAVE:** capital social, instituciones, contratos, *enforcement*.

## ABSTRACT

During the 90's, the agri-food sector has become the most important for the Argentine economy, along with the oil and steel sectors. Nevertheless, the great thrust forward generated by the primary production is not properly transferred to the rest of the food supply nets. The fast development of the commercial inter-relations that lead to the establishment of several forms of relations for the supply of food products is a phenomenon of key importance in modern agri-food economies. The main actors within the agroindustrial chains must design the best options with regards to the design of their commercial relations. The main objective of the following thesis is to identify Social Capital as a factor of production for the development of the Argentine Agribusiness Systems. The specific objectives will be to identify the levels of social capital within the Beef, Poultry and Wine Agribusiness Systems. This thesis determines that the global development of agribusiness in Argentina depends on the degree of enforcement of laws and contracts and the level of collective action. Within the studied variables, "Trust", "Collective Action" and "Cooperation and Ethics" present different values in terms of the systems under study. The poultry system presents high levels on all three variables, while the Wine system shows medium levels and the Beef system, low levels. The poultry business system is the one that shows a higher development of social capital all along the sample. The level of trust expressed by its members shows its capacity to solve dilemmas that collective action presents in real business, contrary to what happens in the beef system, while the wine system is in an intermediate position. The poultry system shows a higher quantity of formal contracts and a tendency towards more respect towards their compliance, beyond their intrinsic incompleteness. The lack of formal contracts and the lack of control by the State, more so in the beef (not in the case of wine) system than in the wine system, favors the existence of commercial, fiscal and sanitary double standards. In this sense, the disrespect for the set of formal rules of conduct (laws, traditions, customs, value systems, religions, sociological tendencies, etc.), that is, the institutions, which help the coordination or rule the relations over individuals or groups, adds a higher uncertainty to human interaction.

**KEY WORDS: social capital, institutions, contracts, enforcement.**

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN**

En este Capítulo se presenta la estructura del trabajo, la situación inicial del problema de investigación, la justificación -importancia, originalidad, viabilidad- y los objetivos, la hipótesis de trabajo, tanto la principal como las secundarias y la delimitación del sistema de investigación.

### **1.1. ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

El presente trabajo está estructurado de la siguiente forma: el Capítulo 1 presenta el planteo del problema de investigación, los objetivos, la delimitación del universo de investigación y las preguntas que surgen del mismo; para culminar con el planteo formal de la hipótesis de trabajo.

El Capítulo 2 describe la metodología de investigación a ser empleada, discutiendo y fundamentando el esquema seleccionado para la presente tesis.

El Capítulo 3 brinda el marco teórico y el enfoque analítico con que se analizará la temática. Se utilizará la Nueva Economía Institucional, los supuestos de comportamiento del individuo, el abordaje de los ambientes institucional, organizacional y tecnológico, entendiendo que todo cambio en la competitividad de un sistema de negocio deberá adaptarse e innovar permanentemente los tres ambientes de estudio. La Nueva Economía Institucional a través de la importancia del hombre como factor multiplicador de la economía es la que nos permite encontrar a partir de la adaptación e innovación del ambiente organizacional, la existencia de rentas relacionales generadas justamente a partir de la relación de los agentes económicos que conviven en un sistema de negocio.

El Capítulo 4 presenta la conceptualización teórica del concepto capital social, principalmente a través de dos de sus máximos creadores: Putnam y Coleman.

En el Capítulo 5, en función de lo descripto en el capítulo anterior se presenta la conceptualización del capital social desde el *management*. En este capítulo se describe la relación del capital social y los agronegocios Alimentarios como factor de competitividad. Su relación en la generación de ventajas competitivas, la creación de valor a lo largo de las cadenas agroalimentarias. A su vez, se obtienen los datos empíricos, en función de la encuesta realizada a los distintos agentes económicos que participan de los sistemas de agronegocios elegidos a fin de poder obtener el nivel de capital social que existe en cada una de ellos.

Casi finalizando, en el Capítulo 6 se describen las conclusiones, las limitaciones del estudio y se propone una agenda de futuras investigaciones en torno a la temática.

Finalmente, el Capítulo 7 enumera la bibliografía consultada.

### **1.2. PLANTEO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Durante la última década del Siglo XX ha tenido lugar en la Argentina un significativo ingreso de inversiones extranjeras. La inversión extranjera afecta de manera indirecta la

balanza comercial de un país, a través del incremento de bienes de capital para la instalación de nuevas unidades productivas y ampliación de las existentes y del aumento de las exportaciones en el caso que esas mismas inversiones estén orientadas al sector externo.

Entre 1990 y el primer trimestre de 1998 la Inversión Bruta Interna Fija (IBIF), a precios de 1986, creció poco más del 190%; la inversión en equipos durables de producción lo hizo en casi el 330%. Sin embargo ese proceso de expansión de bienes de capitales que se produjo en la década de los noventa se vio afectado por el proceso de devaluación del peso ocurrida a fines del año 2001 (frente al dólar de casi un 400% en menos de 6 meses). A partir del año 2000 se observa un deterioro tecnológico que se ve interrumpido en 2003 y ya en el año 2006 se ve acentuada su recuperación alcanzando los niveles de inicio de la segunda mitad de los '90.

El sector agroalimentario se ha convertido en el de mayor importancia durante los 90 para la economía argentina, junto a los sectores del petróleo y acero. Apalancado en una agricultura de clase mundial (precio y calidad global), deberíamos pensar en encontrarnos con una agroindustria que exhiba las mismas características.

Encontrándose la Argentina en una posición inigualable por sus ventajas comparativas y competitivas para la producción de productos agropecuarios y alimentos, no es extraño que sea uno de los países que más produce y exporta este tipo de productos.

Los agronegocios han sido en los últimos 15 años el sostén fundamental de arranque en la agregación de valor de los alimentos argentinos. Dentro del sector agrícola, la Argentina es un jugador clave a nivel global, destacándose en los cuatro principales cultivos, soja, girasol, maíz y trigo. La Argentina es el 10° productor mundial de trigo y el 5° exportador, el 6° productor y el 2° exportador mundial de maíz, el 3° productor y exportador de girasol y soja en grano pero es el 1° exportador mundial de aceite y harinas de girasol y soja y el 3° productor mundial de aceite y harinas de soja. Dentro del sector también podemos mencionar que es el 5° elaborador de vino a nivel mundial y el 10° exportador (Ordóñez, 2005).

El complejo oleaginoso logró la cifra record de 51 millones de toneladas producidas durante la campaña 07/08 (en la Argentina hoy se produce el 14% del girasol y el 18% de la soja que se produce en el mundo), exportándose el 94% de la soja y el 77% del girasol producido. Los cultivos de cosecha fina generaron 17,54 millones de toneladas en la misma campaña (el trigo argentino representa el 2,5% de la producción mundial), mientras que los de cosecha gruesa totalizaron 23,47 millones de toneladas (en la Argentina se produce el 2,8% del maíz del mundo), se exportó el 65% del trigo y el 67% del maíz producidos (Ordóñez, 2005).

### **1.2.1. Contexto agrícola**

En la campaña 2007/08, la combinación de cultivos hizo posible llegar al record de producción granaria de 94,5 millones de toneladas (doblando la producción lograda hace apenas 10 años), record absoluto para la Argentina también en cuanto a ingresos, logrando llegar a los casi US\$ 40.000 millones en valor FOB.

Medida la importancia de cada cultivo por área sembrada surge que del total de 32,16 millones de hectáreas sembradas en todo el país durante la campaña 2007/2008, la soja representó el 51%, le siguió el trigo con el 18,1%, el maíz con el 12,4% y el girasol con el 8,2%.

En términos de producción, sobre un total de 94,5 millones de toneladas producidas durante la campaña 2007/2008, la soja representó el 49,2%, seguida por el maíz con el 21,6%, el trigo con el 16,9% y el girasol con el 4,9%.

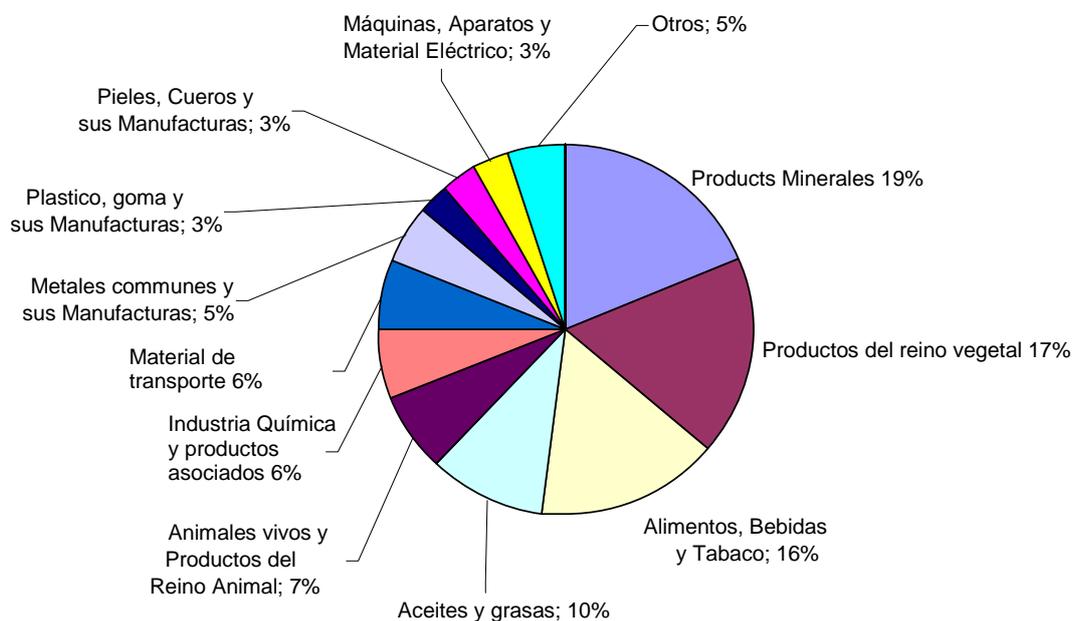
En cuanto a las exportaciones, el complejo sojero lidera con un total de 43,5 millones de toneladas, de las cuales unas 9 millones se exportaron como poroto, casi 7 millones como aceite y el resto como harina proteica. Asimismo, se exportaron 13,7 millones de toneladas de maíz y 10,3 millones de toneladas de trigo, en ambos casos principalmente en forma de grano. El complejo girasolero por su parte exportó 3,55 millones de toneladas de las cuales el 5% se exportó como grano y el resto como aceite y derivados farináceos.

La importancia de los agronegocios es tal que dentro de las 20 primeras empresas exportadoras de la Argentina hay 10 empresas vinculadas al sector, exportando granos y sus productos derivados fundamentalmente aceites y harinas (Cargill, Bunge Argentina, Aceitera General Deheza, Louis Dreyfus, Nidera, Vicentin, Molinos Río de la Plata, Toepfer, Asociación de Cooperativas Argentinas y ADM Argentina).

En cuanto al sector vitivinícola, la elaboración anual de vinos en 2007 fue de 15.045.915 hectolitros, en tanto que la de mostos ascendió a 8.106.205 hectolitros. Esta producción registró un incremento del 26,9% respecto del año anterior. Mendoza aportó el 54% del total de los mostos producidos, San Juan 44%, y el resto de las provincias (La Rioja, Catamarca, Río Negro, Neuquén, Córdoba y Salta) el 2%. Según datos del INV, en el período enero-octubre 2007 las exportaciones de vinos fueron de 2.922 miles de hectolitros, por un valor de 397 millones de Dólares. Si hacemos una proyección de las exportaciones a fines de 2007, estas representarían un 25% del total producido para ese año.

En el Gráfico 1.1 se pueden observar las exportaciones argentinas por sector y su proporción de acuerdo al valor. Cabe destacar que el complejo aceitero participa de casi la totalidad de las exportaciones del rubro "Aceites y Grasas" y de aproximadamente el 60% del rubro "Productos del Reino Vegetal".

**Gráfico 1.1. Exportaciones argentinas por sector en valor (2007).**



Fuente: SEPyME

### 1.2.2 Contexto ganadero

La contribución del sector ganadero es también significativa. Las tres mayores producciones cárnicas del país son bovinos, pollos y porcinos.

El sector ganadero bovino faenó 14.924.691 cabezas durante 2007, generando 3.217.604 toneladas res de producción, mientras que las exportaciones totalizaron 539.000 toneladas res. Este sector representa el 18% del PBI agropecuario y es el quinto productor mundial en volumen con una producción de alrededor del 6%. Las exportaciones argentinas en promedio en los últimos 30 años estuvieron en el rango del 15% al 18% de la producción nacional.

La producción cárnica argentina está caracterizada por un doble estándar de calidad y sanitario. Existe un gran mercado interno que es abastecido con un producto de menor calidad que el producto que se exporta. Los establecimientos faenadores también cuentan con un doble estándar. Están los frigoríficos habilitados para exportación y los que tienen como destino solo el mercado interno (Palau, 2005).

Existe un gran potencial en el sector por las ventajas comparativas que posee. La producción del sector de la carne vacuna está caracterizada por su calidad y ternesa, genética y status sanitario (libre de BSE y libre de aftosa con vacunación). Existen unas buenas condiciones higiénico-sanitarias de las plantas de faena. La distribución geográfica de las plantas frigoríficas es en un 90% en la región centro de nuestro país (Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos).

Por su parte, el sector aviar se ha convertido en el segundo mayor productor y exportador de productos cárnicos del país, alcanzando las 488,6 millones de cabezas faenadas, produciendo 1244 millones de toneladas de carne en el año 2007 un 7% más que en 2006. Mientras que la capacidad exportadora del sector se incrementó en el mismo año un 25% en volumen y un 54% en valor, con respecto a las cifras de 2006, llegando a las 180.000 toneladas de carne que representan un valor de US\$ 214 millones FOB. En volumen exportado representa un 15% sobre el total producido, cifra que presenta un incremento anual del orden del 20%. Esto, sin desestimar el consumo interno que ha llegado a los casi 29 kg de carne/hab./año (4% más que en 2006) y a 190 huevos per cápita de consumo (2,1% más que en 2006).

### 1.2.3 Los agronegocios en Argentina

El sector de los agroalimentos aporta el 37% del empleo total del país (Lach *et al.*, 2004). En cuanto al PBI por sector, la incidencia del Sector Agropecuario Primario, fue de un 6,2% del PBI<sup>(1)</sup> total del país, la Industria de Alimentos y Bebidas contribuyó en el mismo período con un 5,6%. Es decir ambas contribuyeron en aproximadamente un 12% al PBI total. Si a este dato le adjudicamos los servicios y la infraestructura generada tanto por el sector agropecuario primario como la industria de alimentos y bebidas, los ratios van desde el 30% hasta el 42% del PBI total, como se describen en los siguientes cuadros.

**Cuadro 1.1. Producto Bruto Interno de Argentina y sus componentes (2004).**

1	PBI Argentina	US\$ 93.006.655.000
2	PBI Industria Manufacturera	US\$ 19.066.364.275 (20,5% PBI)
3	PBI Industria Alimentos y Bebidas	US\$ 5.208.372.680 (5,6% PBI)
4	PBI Sector Agropecuario Primario	US\$ 5.766.412.610 (6,2% PBI)
5	PBI Agroalimentario (3+4+cueros y otros productos)	US\$ 11.160.798.600 (12% PBI)

Fuente: elaboración propia.

<sup>1</sup> PBI: Producto Bruto Interno

**Cuadro 1.2. PBI Agroalimentario Ampliado (5+servicios e infraestructura generada por el agro) (2004).**

6	PBI Agroalimentario Ampliado (IPEA <sup>(2)</sup> )	US\$ 27.901.996.500 (30% PBI)
7	PBI Agroalimentario Ampliado (J. Llach <sup>(3)</sup> )	US\$ 32.552.329.250 (35% PBI)
8	PBI Agroalimentario Ampliado (IICA <sup>(4)</sup> )	US\$ 39.062.795.100 (42% PBI)

Fuente: elaboración propia.

El país presenta un gran motor productivo basado en sus agronegocios, apalancado en sus ventajas comparativas. Sin embargo, ese gran empuje proveniente del “campo” no se traslada al resto de redes de abastecimiento de alimentos.

El desarrollo veloz de las interrelaciones comerciales que conducen al establecimiento de distintas formas de redes para el abastecimiento de alimentos es un fenómeno clave en las economías agroalimentarias modernas. Por consiguiente, los principales actores de las cadenas agroindustriales deben diseñar las mejores opciones respecto del contenido y la arquitectura de sus relaciones comerciales (Ordóñez, 2005).

El análisis de redes es un campo amplio generalmente asociado con la sociología, aunque los economistas y los estrategas han analizado en los últimos tiempos las industrias basadas en redes y han aplicado el concepto de red para explicar el desempeño y la organización económica. En el análisis de redes se destacan tres fuentes básicas de valor: la estructura social, el aprendizaje y las externalidades de la red (Lazzarini *et al.*, 2001).

Los distintos subsectores que componen la red-industria alimenticia argentina presentan distintos grados de competitividad que impacta en el nivel de inversión en dicho sector. Una de las causas de esa baja competitividad está centrada en la “estructura social” que presentan los distintos actores vinculados al subsector. Los distintos abordajes de la red social coinciden en destacar el rol de la estructura social, o sea de las relaciones interpersonales y posiciones individuales que ocupan los agentes en una red, que influyen en el desempeño y la conducta individual o colectiva. Granovetter (1985) utiliza el término *embeddedness* (internalización) para explicar cómo las relaciones sociales afectan la conducta económica de los agentes y las transacciones que respaldan los acuerdos institucionales. La literatura sobre capital social se ocupa del rol de los “recursos que acumula un individuo o un grupo por la posición que ocupa en la cadena de sus relaciones sociales más o menos durables” (Adler & Kwon, 1999; p. 4).

<sup>2</sup> IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

<sup>3</sup> Estudio del Economista Juan José Llach para la Fundación Producir Conservando

<sup>4</sup> Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura.

La alta interdependencia económica entre agentes de una cadena agroalimentaria no solo se ve beneficiada por el aporte individual de stock de capital social de cada uno de esos agentes, sino por la formación de capital social que se genera a partir de la relación entre ellos. Si la ganancia económica individual depende en gran medida de la acción colectiva de otros agentes podemos decir que nos encontramos frente a una red relacional de fuerte cohesión. Casi con seguridad las características salientes que permiten una red de relación fuerte son la confianza y la acción colectiva entre los integrantes de una Cadena Agroalimentaria (Gargiulo & Benasssi, 2000).

### **1.3. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA, ORIGINALIDAD Y VIABILIDAD.**

Según lo planteado por Castro (1978), para seleccionar un tema de investigación deben observarse los criterios de originalidad, importancia y viabilidad.

Mucho se ha estudiado sobre el efecto de las relaciones humanas, la capacidad de trabajar conjuntamente, es decir tener visiones compartidas, misiones colectivas y objetivos comunes, en pos de una mejora en la calidad de vida de la personas. Según el economista Zamagni (2007) dos carencias traban el desarrollo de la Argentina: la falta de capital institucional -el funcionamiento no siempre eficiente de las instituciones políticas y económicas- y la de capital social, entendido como la confianza recíproca entre miembros de una comunidad. En esta línea Putnam (1993) señala en vastas investigaciones que el mayor nivel de capital social en las regiones del norte italiano se encuentra positivamente correlacionado con el desarrollo económico. En este sentido el efecto del Capital Social como factor de producción o como minimizador de costos de transacción en los sistemas agroalimentarios argentinos en busca de generar una renta relacional adicional a la generada por la propia economía, aparece como un planteo que cumple con el requisito de originalidad.

Por otro lado, si observamos la importancia del sector agroalimentario para la economía de la Argentina, en función de su alto impacto sobre el PBI nacional, el empleo y las exportaciones, y por ende sobre la ciudadanía en general, justifica el cumplimiento del requisito de importancia, que una investigación demanda.

En cuanto al requisito de viabilidad, es factible la exploración del tema a partir del referencial teórico propuesto, el cual estará apoyado metodológicamente, como será descrito en los Capítulos 2 y 3; adecuándose a los objetivos propuestos en el presente trabajo.

### **1.4. OBJETIVOS**

El objetivo principal es identificar al Capital Social como un factor de producción para el desarrollo de los Sistemas de Agronegocios Argentinos.

Como objetivos específicos se plantea:

OE1: Identificar el nivel de capital social del sistema de ganados y carnes vacuna de la Argentina.

OE2: Identificar el nivel de capital social del sistema avícola de la Argentina.

OE3: Identificar el nivel de capital social del sistema vitivinícola de la Argentina.

## 1.5. HIPOTESIS DE TRABAJO

### HIPOTESIS PRINCIPAL

La principal hipótesis de investigación es: El desarrollo global de los agronegocios argentinos depende del grado de *enforcement*<sup>5</sup> de la ley y los contratos y del nivel de acción colectiva en cada subsector que la compone (en base a North 1990, Williamson 1985 y Putnam 1990).

### HIPOTESIS ESPECÍFICAS

HE1: El sistema de ganados y carnes vacunas con presumiblemente bajo nivel de capital social presenta escaso desarrollo global.

HE2: El sistema avícola con presumiblemente nivel alto de capital social presenta un desarrollo alto global.

HE3: El sistema vitivinícola con presumiblemente nivel medio de capital social presenta nivel medio de desarrollo global.

## 1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a las notas explicativas de la tercera revisión de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU Rev. 3), elaborada por la División de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas, se entiende por industria manufacturera a las actividades de las unidades que se dedican a la transformación física y química de materiales, sustancias o componentes en productos nuevos. Los materiales, sustancias o componentes transformados son materias primas procedentes de la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la explotación de minas y canteras, así como de otras actividades manufactureras.

En el caso particular de la industria alimentaria, se expresa que la misma elabora los productos de la agricultura, la ganadería y la pesca para convertirlos en alimentos y bebidas para consumo humano o animal, y comprende la producción de varios productos intermedios que no son directamente productos alimenticios. La actividad suele generar productos asociados de valor superior o inferior (por ejemplo, cueros procedentes de los mataderos, o tortas procedentes de la elaboración de aceite) (Ordóñez, 2005).

De acuerdo al ordenamiento de las actividades económicas descrito, la industria alimentaria se puede subdividir en las siguientes clases:

- Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
- Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado
- Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
- Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal
- Elaboración de productos lácteos

---

<sup>5</sup> Se entiende por *enforcement* a la vigencia de las leyes o del estado de derecho (Ordóñez, Glosario NENA). El *enforcement* de la ley se refiere a cualquier sistema donde los miembros promueven la “adherencia de la ley”.

- Elaboración de productos de molinería
- Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
- Elaboración de alimentos preparados para animales
- Elaboración de productos de panadería
- Elaboración de azúcar
- Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería
- Elaboración de macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares
- Elaboración de otros productos alimenticios
- Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas; producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas
- Elaboración de vinos
- Elaboración de bebidas malteadas y de malta
- Elaboración de bebidas no alcohólica

Se excluyen de esta definición productos alimenticios como frutas, hortalizas y legumbres frescas, miel, huevos con cáscara, pescados, crustáceos y moluscos frescos, que al no ser obtenidos como consecuencia de una transformación de materias primas no se consideran productos industriales.

Para nuestro trabajo de investigación se toman en cuenta las siguientes cadenas de abastecimiento de acuerdo a la clasificación anterior:

- Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos bovinos y avícolas.
- Elaboración de vinos

## **CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA**

### **2.1. EL TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Antes de seleccionar y aplicar la metodología de investigación para el presente trabajo, se efectuó una revisión bibliográfica sobre la epistemología de los Agronegocios; lo cual permitió –en función al tipo de temática en estudio– seleccionar el método de investigación.

Peterson (1997), en su trabajo “La epistemología de los Agronegocios: pares, métodos y rigor”, plantea que los académicos en gestión de agronegocios se encuentran entre dos conjuntos de pares: los académicos en economía agraria y los pares de la industria en empresas de agronegocios. En consecuencia, el investigador en agronegocios se encuentra entre dos lógicas de razonamiento totalmente contrapuestas, creando una situación de compromiso difícil de manejar. Por un lado, los ejecutivos de las empresas –inmersos en un mundo de decisiones de negocios cotidianas– son críticos del lenguaje y método demasiados intelectuales; en tanto, que los pares académicos exigen aportes elegantes y rigurosos al conocimiento básico, tildando a gran parte de la investigación en agronegocios de “periodismo” o de ser inadecuadamente cualitativa o subjetiva.

Para los alcances de este trabajo, la discusión se centra en fundamentar el por qué el abordaje de los agronegocios reviste rigor científico, aunque lo haga desde un enfoque diferente que el de los académicos de la economía agraria.

La epistemología predominante en este último grupo es el positivismo; modo de conocer intrínsecamente científico. El conocimiento positivista deriva de la teoría. Se lo adquiere a través de la deducción. Es abstracto en el sentido que el detalle y el ruido del contexto se filtran y se compactan en busca de una estructura subyacente de causa y efecto. El conocimiento positivista aspira a ser un conocimiento objetivo, tener validez constructiva y ser verificable (Peterson, 1997). En consecuencia, el deseo de claridad y coherencia lleva al investigador académico hacia los modelos matemáticos con variables bien definidas, identificación exacta y medición controlada. De hecho, la mayor fortaleza del conocimiento positivista yace en su claridad y coherencia.

Sin embargo, Peterson (1997) afirma que el conocimiento positivista está limitado por su nivel de abstracción. La búsqueda de una estructura subyacente, la búsqueda de claridad y de coherencia hace que el conocimiento positivista preste poca atención a la riqueza de detalle de una situación holística. Tiene una vigencia limitada en cuanto que su relevancia contextual es baja; y por lo tanto, su aplicabilidad a una situación particular es limitada. La capacidad de generalización de la validez estadística tiene poca relevancia para un tomador de decisiones quien debe actuar en un entorno que se asemeja pero que no cumple exactamente con las condiciones en las cuales se sostenía el conocimiento positivista. En suma, el conocimiento positivista no es ejecutable precisamente porque su claridad y coherencia no conducen a un adecuado detalle de cómo y por qué han de realizarse ciertas acciones. Asimismo, el conocimiento positivista se ve debilitado si la propia estructura de causa y efecto subyacente que dice explicar está cambiando. Si la estructura está cambiando, entonces todo lo aprendido a partir del conocimiento queda abierto al cuestionamiento.

Bonoma (1985) aborda dos aspectos críticos que destacan la no adecuación, en determinadas circunstancias del enfoque positivista en el mundo de la investigación de los agronegocios. En primer lugar, sostiene que cuando la teoría está bien desarrollada y las cuestiones clave son la precisión de medición o la determinación de causalidad estricta, entonces el conocimiento positivista es deseable. Solo el conocimiento positivista resultará en desconfirmación o falsificación. Sin embargo, cuando la teoría no está bien desarrollada o es cambiante y las cuestiones clave son la descripción, clasificación y comparación precisa, entonces el conocimiento positivista tiene una aplicación limitada. Además, el conocimiento positivista es de poca ayuda cuando el problema en cuestión no está bien definido. En consecuencia, como sub-área de la gestión, los agronegocios enfrentan los mismos desafíos de investigación que otras sub-áreas de esta materia. Aún no existe un cuerpo considerable de teoría bien desarrollada a partir de la cual se deriven hipótesis que puedan ser desconfirmadas estadísticamente.

La segunda característica que da Bonoma (1985) de los problemas de investigación es la de los fenómenos de interés. Aquí propone dos subcategorías para el análisis. Primero, ¿los fenómenos de interés pueden ser estudiados lejos de su entorno natural? Segundo, ¿los fenómenos son cuantificables? Si la respuesta a ambas preguntas es sí, se dará preferencia al conocimiento positivista y sus métodos de investigación. En este caso, se puede minimizar la preocupación por la correspondencia y la prescripción mientras que la claridad y la coherencia primarán. Por el contrario, si la respuesta a ambas preguntas es no, entonces el positivismo es de mucha menor utilidad. Los problemas de investigación de la gestión de los agronegocios exhiben ambas características de fenómenos que no están incluidas en las fortalezas del positivismo.

Peterson (1997) agrega una tercera limitante a la epistemología positivista para el abordaje de estudios de agronegocios que se relaciona con el grado de estabilidad de la estructura causal subyacente. Al respecto, plantea que si la estructura es estable, el conocimiento positivista es posible y sus métodos se pueden seguir. No obstante, sostiene que en tiempos de cambio estructural significativo, el conocimiento positivista es de uso muy limitado. Una vez más, los temas de investigación de mayor relevancia para el saber de los agronegocios quedan fuera del alcance positivista.

Dada la inadecuación de la epistemología positivista para el estudio e investigación en el mundo de los agronegocios, Peterson (1997) plantea una alternativa: la epistemología fenomenológica, la cual se la conoce también como hermenéutica, investigación naturalista, construccionismo social, investigación del nuevo paradigma, o conocimiento de la reflexión en acción.

En el corazón de la epistemología fenomenológica se encuentra la noción que los fenómenos de interés no pueden ser separados de su contexto. Para estudiar un fenómeno humano, el investigador debe entender la naturaleza holística de la situación que lo creó. La conducta y el contexto son esencialmente interdependientes. Según esta visión, la realidad está socialmente construida por los actores involucrados en los fenómenos (Peterson, 1997).

El conocimiento fenomenológico es científico. Su ciclo Kantiano de inducción, deducción y validación es una forma del método científico. El conocimiento fenomenológico es abstracto en cuanto se articula en el medio de las palabras y de las ideas. Puede cumplir con los criterios de objetividad, claridad, coherencia e integridad

de los datos. No obstante, el grado con el que cumple dichos criterios difiere del conocimiento positivista (Peterson, 1997).

El conocimiento fenomenológico tiene rigor. Si se define al rigor como el cumplimiento minucioso de los experimentos de validez y confiabilidad científicas, la evaluación de la investigación fenomenológica puede incluir los mismos conceptos de validez y confiabilidad de la investigación positivista. Sobre esta base, es posible articular normas de rigor apropiadas que diferirán, sin embargo, de las normas positivistas. El conocimiento fenomenológico, basado en la complejidad y ambigüedad de las decisiones reales, jamás logrará el nivel de claridad o de coherencia que, como se dijo anteriormente, constituyen el sello del conocimiento positivista. Esto se compensa con una mayor correspondencia y mejor prescripción. El conocimiento fenomenológico es ejecutable puesto que es posible preservar en su mayor parte la riqueza del contexto al tiempo que se sacrifica cierto grado de abstracción (Peterson, 1997).

En contraposición con el conocimiento positivista, el conocimiento fenomenológico tiene mayor aplicación en las situaciones de investigación en donde la teoría establecida es débil o inexistente, los fenómenos de interés no son fácilmente cuantificables ni separables del contexto y la estructura de causa y efecto subyacente es inestable o no se compadece con la teoría general. Al respecto, los fenómenos actuales de mayor interés para los estudiosos de agronegocios (por ej. la industrialización de la agricultura) y para la gestión se compadecen más con el enfoque fenomenológico. Finalmente, se concluye que los estudiosos de los agronegocios pueden servir tanto a sus pares de la gestión real de negocios, como a los académicos de la economía agraria desde la base del conocimiento fenomenológico (Peterson, 1997).

## **2.2. EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

En relación a los objetivos de la presente tesis, sus hipótesis y la delimitación de la investigación, se ha optado por establecer a la epistemología fenomenológica. Esta plantea que entre los métodos preferidos para conducir una investigación fenomenológica se encuentran, de manera no excluyente, los estudios de caso, análisis de archivo, entrevistas y encuestas semi estructuradas o totalmente estructuradas, ensayos de campo, análisis de incidentes críticos, técnicas de grilla de repertorio, análisis por clusters, análisis factorial y análisis conjunto (Peterson, 1997). En el caso de la presente tesis se realizó una encuesta a diferentes expertos de los diferentes Sistemas analizados.

Sintéticamente, Sautú *et al.* (2005) señalan que la encuesta es la aplicación de un procedimiento estandarizado para recolectar información –oral o escrita- de una muestra de personas acerca de los aspectos estructurales, ya sean ciertas características socio demográficas u opiniones acerca de algún tema específico. Asimismo, señalan que la información se recoge de forma estructurada y el estímulo es el mismo para todas las personas.

Estos mismos investigadores postulan algunas ventajas del uso de encuestas en investigación social. Éstas permiten abarcar un amplio abanico de cuestiones en un mismo estudio, facilitan la comparación de los resultados, los resultados pueden generalizarse, posibilitan la obtención de información significativa y genera grandes volúmenes de información.

La definición de encuesta presentada por García Ferrando no difiere demasiado de los postulados por Sautú *et al.* (2005). En efecto, éste reconocido metodólogo sostiene que ‘...una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población...’ (García Ferrando, 1994: 148).

Si bien la construcción de la muestra para la encuesta aquí realizada no permite generalizar científicamente sus resultados en tanto el número de encuestados es bajo, sí puede señalar e informar algunos de los supuestos teóricos de la tesis. En ese sentido, la presente tesis se apoya en la lógica y el poder de las muestras intencionales las cuales residen en seleccionar *casos ricos en información* para estudiarlos en profundidad.

Como señala Patton (1990), los casos ricos en información son aquellos de los cuales se puede aprender mucho acerca de los aspectos de importancia central para la intención de la investigación, de allí el término de muestreo *intencional*. El propósito del muestreo intencional es seleccionar casos ricos en información cuyo estudio ilumine las preguntas que están bajo estudio. En ese sentido, hay varias estrategias diferentes para la selección intencional de casos ricos en información. En la presente tesis, y nuevamente apoyándonos en la descripción de Patton, nos hemos apoyado en el ‘*muestreo basado en la teoría o de constructo operacional*’. Según, Patton una versión más formal de investigación básica del muestreo por criterios es el muestreo basado en la teoría, donde el investigador selecciona personas, con base en su potencial para manifestar o representar un constructo teórico importante. En ese sentido, la muestra deviene, por definición, representativa del fenómeno de interés.

Así, en base a aquellas coordenadas, el universo de estudio, categorizado entre actores relevantes del universo de los agronegocios en las ramas Avícola, Vitivinícola y Cárnica, llega a los 100 casos, y fue seleccionado de acuerdo a su relevancia y representatividad. De este modo, el método que utilizamos no pretende validar sus resultados en base a una saturación estadística y mucho menos a un censo, sino que construye su muestra en relación a las problemáticas teóricas mencionadas, observando la relevancia de los actores, y su inserción real en el sistema productivo. En una primera instancia, las encuestas fueron realizadas cara a cara, por lo general en los lugares de trabajo de los sujetos, mientras que posteriormente se realizó la encuesta vía email con el mismo cuestionario a expertos de los sistemas bajo estudio, a fin de completar con un mayor número de actores encuestados. Asimismo, fueron complementadas con preguntas no pre-establecidas para comprender ciertas facetas vinculadas al capital social que muchas veces emergían en los discursos de los actores.

De este modo, la muestra fue construida de acuerdo a un diagrama experimental, y en muchos casos se utilizó el recurso de “bola de nieve” hasta conseguir lo que consideramos una saturación estadística en muchas de las respuestas. Dada la diferente heterogeneidad interna de cada uno de estos subsistemas o ramas y los objetivos teóricos de la presente tesis, la muestra debió ser más extensa en el caso del sector cárnico -38 casos- y menor en el caso de sectores con una mayor homogeneidad interna, como el de las aves y el de los vinos, donde con 30 casos, y haciendo análisis parciales de las respuestas, se obtuvo relevancia estadística. En cada sistema se encuestaron a

expertos de la producción, industria y distribución. Los mismos surgieron del conocimiento previo del investigador, del Consejero y Director de la Tesis.

En ese sentido, reafirmamos que la técnica de encuesta se presenta como una herramienta de investigación útil a los fines de comparar y comprender los diferentes comportamientos y opiniones de los sectores productivos analizados. Así, el cuestionario utilizado incluye preguntas con respuestas predeterminadas y otras abiertas y permite comparar diferentes resultados entre los distintos sectores y también dar cuenta del desempeño de cada sector. La encuesta realizada aborda los diferentes tópicos que se refieren al capital social: confianza, acción colectiva, y cooperación y ética. Estos tópicos se reflejaron en preguntas más o menos directas al encuestado, a partir de respuestas cerradas y semi-cerradas, y con diferentes grados de respuestas (escala de Likert y otras escalas). El motivo de la utilización de estos tres tópicos será explicado en el Capítulo 5, subcapítulo 5.2 con sustento en el desarrollo del Marco Teórico.

Las técnicas de investigación cualitativa difícilmente podrían ayudar a tener una perspectiva tan amplia sobre el comportamiento de los diferentes sectores, aunque sí pueden resultar útiles a posteriori, en ulteriores investigaciones, a los fines de profundizar aspectos revelados por el uso de encuestas.

Por último, cabe indicar que el material obtenido a través de las encuestas fue procesado mediante el software estadístico SPSS del cual surgen los cuadros y gráficos que se presentarán a lo largo de la presente tesis, apoyando las hipótesis propuestas. Los datos se presentan en términos de frecuencia de respuesta (“frequency”), el porcentaje que representa dicha frecuencia (“percent”), así como el porcentaje acumulativo (“cumulative percent”).

### CAPÍTULO 3 - MARCO TEÓRICO

Mucho se ha discutido en el mundo sobre las distintas aproximaciones teóricas a la hora de abordar los negocios agroalimentarios. Podemos mencionar a la perspectiva de análisis desde la economía neoclásica atravesando los supuestos de competencia perfecta, elevado número de compradores y vendedores, productos homogéneos, información completa, movilidad de factores y libertad de entrada. Sin embargo, cuando observamos la realidad económica de los negocios agroalimentarios observamos que esos supuestos son difíciles de encontrar.

A diferencia de la visión neoclásica, en su versión de mercados completos y perfectos, el mundo de la economía real o de los negocios es un mundo de competencia imperfecta, reducido número de agentes económicos, productos diferenciados, información incompleta, restricciones a la movilidad de los factores y barreras al ingreso. Esta aproximación es mejor tratada por la Nueva Economía Institucional.

Esta aproximación, responde a un nuevo paradigma como alternativa de abordaje a los negocios agroalimentarios. Surge de las restricciones que presentan los abordajes tradicionales, como se detalló anteriormente. La construcción del mismo reconoce dos grandes fuentes originales: el concepto de la Firma de Coase en 1937 y el concepto de Agribusiness de Davis y Goldberg en 1957 (Ordóñez, 1999.).

Ordóñez (1999) afirma sin embargo que son Zylbersztajn & Farina (1999), los que a partir de Coase (1937) y Davis & Goldberg (1957) desarrollan el concepto de sistema de agronegocios coasiano, como un *nexus* de contratos ampliados, con las siguientes características:

- Se conjuga así un nuevo cuerpo teórico definido como el modelo de agronegocios coasiano, con el objeto de abordar la problemática de la adaptación a los cambios en el mercado y los clientes.
  - La adaptación a los cambios se resuelve a partir de diseños institucionales, organizacionales y tecnológicos, alineados con la estructura de gobernanza y la estrategia de negocios, con el foco en el acceso al mercado y a las preferencias de los clientes.
  - Los diseños adquieren diferentes arquitecturas, según sea la singularidad de la problemática adaptativa a resolver. Va de suyo que los sistemas de abastecimiento, que atienden los distintos segmentos mercado-cliente, son susceptibles de diseño y de gestión. Desde el modelo coasiano de agronegocios distinguimos tres de ellos: redes, cadenas y/o distritos, como modelos alternativos para coordinar el abastecimiento de alimentos.
  - Los mecanismos de coordinación son resultantes de la confluencia de la estrategia y de la estructura de gobernanza. De esa manera, en sentido amplio, la agregación de valor resuelve la preferencia del cliente.

A continuación se presentan los principales conceptos teóricos que serán de utilidad para el análisis de los resultados de la presente tesis.

### 3.1 NUEVA ECONOMÍA INSTITUCIONAL

En septiembre de 1997 en ocasión del lanzamiento de la International Association for New Institutional Economics, en Saint Louis, R. Coase (1998) planteaba que el objetivo de la misma era la reestructuración de la economía. Alegaba que las corrientes dominantes de la economía se habían vuelto más y más abstractas, elegantes pero estériles (Ordóñez, 1999).

Por ello puntualizaba que el trabajo debía ser interdisciplinario incluyendo además de los economistas a los colegas de leyes, antropología, sociología, psicología, ciencias políticas y disciplinas afines (Ordóñez, 1999).

Por su parte, en su discurso presidencial ante la Real Sociedad Económica en 1986, R.C.O. Matthews dijo que *“la economía de las instituciones se ha convertido en una de las áreas más dinámicas de nuestra disciplina”* (Matthews 1986; p. 903).

No cabe duda que la Nueva Economía Institucional (NEI) ha crecido en estatura e influencia desde la década de los ochentas, desde el pronunciamiento de Matthews. El escepticismo inicial dio lugar, gradualmente, al respeto, siendo que los economistas son gente muy pragmática. Nada como decirles algo diferente y consecuente acerca de los fenómenos que les interesan y demostrarles que los datos se pueden corroborar, para atraer su atención. La NEI no ha avanzado por el hecho de plantear una teoría que todo lo abarca, sino por descubrir y explicar minuciosamente las propiedades microanalíticas y por apilar un ladrillo sobre otro hasta que resulte imposible negar el valor agregado acumulado (Williamson, 2000).

Joskow (1995), en su artículo sobre las aproximaciones alternativas a la nueva economía institucional, describe tres vías concurrentes para abordar los temas relacionados con la organización y performance de los mercados. De alguna manera las tres vías constituyen campos analíticos que determinan el campo de la nueva economía institucional (Ordóñez, 1999):

- Vía de la Moderna Organización Industrial.
- Vía del Ambiente Institucional.
- Vía de la Estructura de Gobernancia.

Primero 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. Menciona a Mason, Bain y a Tirole como los autores centrales (Ordóñez, 1999).

En la vía del ambiente institucional menciona como temas principales: los derechos de propiedad, la legislación contractual, la legislación anti-trust, las regulaciones administrativas, las constituciones y las instituciones políticas. Destaca como los principales autores a Coase, North, Alchian y Demsetz (Ordóñez, 1999).

Finalmente en la vía de la estructura de gobernancia 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. Menciona a Williamson y Coase como los principales autores junto con los trabajos de Klein, Crawford & Alchian (1978).

El individuo es considerado como la base de las explicaciones de la Nueva Economía Institucional. Sus pautas de conducta son tomadas como dadas e invariantes, al igual que ocurre en las explicaciones neoclásicas. No se trata de la cuestión de si se admite que los deseos y preferencias de los individuos cambian con el tiempo y las circunstancias, o no. Lo que realmente es importante es que para los fines de la investigación económica, los individuos y su comportamiento son tomados como dados y no son susceptibles de formar parte de la agenda de investigación. A partir de esta consideración del individuo, los neoinstitucionalistas intentan explicar la emergencia, existencia y performance de las instituciones sociales. Su explicación se dirige al funcionamiento de todo tipo de instituciones sociales en cuanto a interacciones entre individuos, cuyas preferencias, deseos o normas de comportamiento están dados. Las instituciones pueden afectar al comportamiento de los individuos, pero sólo en la medida de las posibilidades de elecciones o las restricciones que ofrecen o imponen. Las instituciones no pueden moldear las preferencias de los individuos (Rutherford, 2003).

### 3.1.1 Supuestos de comportamiento

El abordaje desde la nueva economía institucional, apunta a resolver algunas de las complejidades derivadas del oportunismo y la racionalidad limitada, que constituyen los supuestos del comportamiento humano. Al respecto, Williamson (1999) enfatiza en tomar al hombre tal cual es y determina los supuestos del comportamiento. Reconoce en el comportamiento humano limitaciones en la capacidad de conocimiento, actitudes de interés personal, y la capacidad de previsión consciente, que determinan “racionalidad limitada” (Simon, 1957), “oportunismo” (Williamson, 1985) y “capacidad de imaginar y simular el futuro”, respectivamente.

La racionalidad limitada responde a la idea de la competencia cognitiva limitada que el hombre posee. Al ser la mente un recurso escaso, la especialidad cognitiva tiene consecuencias economizadoras. Además, ante los límites cognitivos, los contratos complejos son inevitablemente incompletos (Williamson, 1999). El oportunismo incluye actitudes como mentir, robar, y hacer trampa; llevando a la información incompleta, asimétrica y a la confusión. El cuadro 2.1. muestra las distintas situaciones en base a la presencia o ausencia de estos supuestos de comportamiento. En caso de ausencia de oportunismo y racionalidad limitada, nos encontramos bajo una premisa utópica. En cambio, admitiendo la racionalidad limitada y el oportunismo nos encontramos frente al escenario real de los negocios, con graves dificultades contractuales.

**Cuadro 3.1. Supuestos de comportamiento y resultante de su interacción.**

	<b>RACIONALIDAD LIMITADA AUSENTE</b>	<b>RACIONALIDAD LIMITADA ADMITIDA</b>
<b>OPORTUNISMO AUSENTE</b>	<b>UTOPIA</b>	<b>NEGOCIACIÓN BENIGNA</b>
<b>OPORTUNISMO ADMITIDO</b>	<b>COTRATAACION COMPENSIVA</b>	<b>REAL: GRAVES DIFICULTADES CONTRACTUALES</b>

Fuente: Simon (1957), Williamson (1985)

Los supuestos del comportamiento humano determinan los problemas de selección adversa y riesgo moral, que constituyen el eje de la asimetría de la información. La asimetría de la información determina los contratos imperfectos, y de alguna manera se relaciona directamente con la existencia de los costos de transacción. La selección adversa constituye el oportunismo ex ante de la transacción, relacionado con la información incompleta y asimétrica. Es el típico caso, en el que el vendedor posee más información que el comprador, como sucede en el mercado de los autos usados. Por su parte, el riesgo moral es el oportunismo ex post de la transacción, el cual fue estudiado en el mercado de seguros donde se presentaban casos que se magnificaron deshonestamente siniestros, imposibles de detectar por los aseguradores. Se relaciona con la post venta, salvaguardas y garantías.

### **3.1.2 Análisis estructural discreto**

Por lo expuesto, en el presente trabajo se toma a la Nueva Economía Institucional como el marco teórico para analizar las relaciones en el contexto de los sistemas Vacuno, Aviar y Vitivinícola.

La NEI, como dijimos anteriormente, toma al hombre tal cual es, descartando los supuestos poco realistas de la economía neoclásica - información perfecta, costos de transacción cero, total racionalidad- y mantiene el supuesto de la existencia de individuos maximizadores de una función objetiva sujeta a restricciones.

La NEI tiene como fin explicar los factores que determinan las instituciones y su evolución en el tiempo, además de evaluar su impacto en el desempeño económico, la eficiencia y la distribución (Nabli & Nugent, 1989).

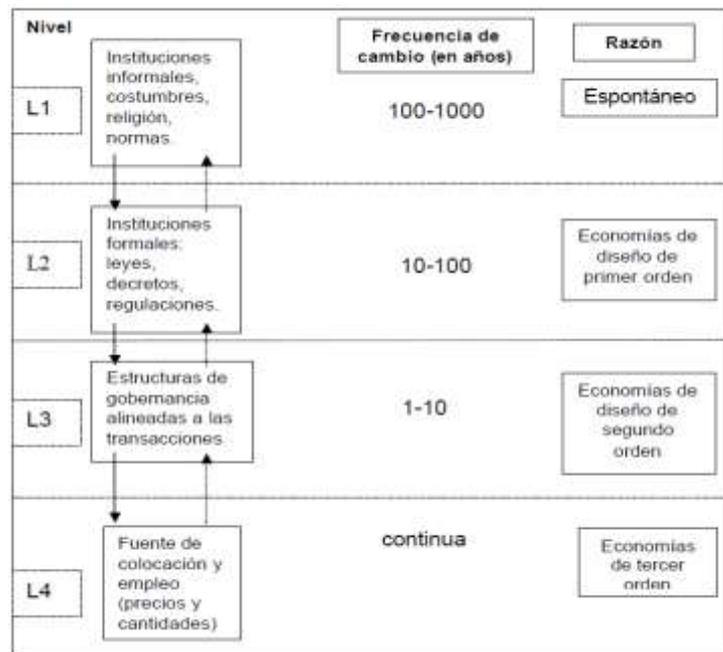
En tal sentido, una institución se define como un conjunto de reglas de conducta formales (leyes, contratos, sistemas políticos, organizaciones, mercados, etc.) e informales (normas, tradiciones, costumbres, sistema de valores, religiones, tendencias sociológicas, etc.) que facilitan la coordinación o rigen las relaciones entre individuos o grupos (Kherallah & Kirsten, 2001); brindando mayor certidumbre a la interacción humana (North, 1990). Es el conjunto de reglas, escritas (formales) y no escritas (informales) que dan el marco dentro del cual el hombre actúa.

Desarrollando más profundamente el tema, Williamson (2000) propone el abordaje del análisis social en cuatro niveles o dimensiones (ver Figura 3.1). Cada nivel superior impone restricciones sobre el nivel inmediatamente inferior; en tanto, que los niveles inferiores retroalimentan a los superiores.

#### *3.1.2.1 El ambiente institucional*

El nivel superior es el nivel de implantación social. En él se ubican las normas, usos y costumbres, tradiciones, y la religión. Si bien algunos historiadores económicos y otros estudiosos de las ciencias sociales analizan el Nivel 1 (L1, Figura 3.1), la mayoría de los economistas institucionales lo toman como dado. A este nivel, las instituciones cambian muy lentamente (en siglos o milenios). Es la porción de las reglas de juego que, a los fines prácticos, parecieran ser casi inalterables, debido su muy lenta modificación en términos de tiempos humanos.

**Figura 3.1. Economía de las Instituciones.**



Fuente: Williamson (2000)

Al segundo nivel se lo denomina ambiente institucional. Las estructuras que se identifican aquí son, en parte, producto de procesos evolutivos, pero también se plantean oportunidades de diseño. Al superar las restricciones informales del Nivel 1, introducen reglas formales, como constituciones, leyes, y derechos de propiedad (North, 1991; Williamson, 2000). En consecuencia, y dado que existen oportunidades de diseño, cobra sentido el concepto de “economía de primer orden”. El objeto de estas economías es la transparencia y vigencia de las reglas de juego. A diferencia del Nivel 1, los cambios y las oportunidades de diseño son factibles de realizar, si bien en tiempos prolongados, pero sensibles o visibles en tiempos humanos. Los instrumentos de diseño del Nivel 2 incluyen las funciones ejecutiva, legislativa, judicial y burocrática del Estado; así como la distribución de poderes en los distintos niveles de gobierno (federalismo).

A pesar de su importancia para la productividad de una economía el rediseño del ambiente institucional es lento, del orden de décadas o siglos; aunque pueden ocurrir ventanas temporales –como guerras, crisis financieras, o golpes de Estado– que permitan grandes cambios drásticos. En este nivel aparece con importancia la definición y aplicación de los derechos de propiedad y de las leyes contractuales (Williamson, 2000).

Al respecto, Coase (1960) introduce el argumento que *“un sistema de empresa privada no puede funcionar adecuadamente a no ser que se creen derechos de propiedad en la forma de recursos y, una vez hecho esto, aquél que desee utilizar un recurso debe pagarle al propietario para obtenerlo. Desaparece el caos y también el estado, excepto que se necesita, por supuesto, un sistema legal para definir los derechos de propiedad y para arbitrar los conflictos”* (Coase, 1960). Del mismo modo, Coase (1960) plantea que las externalidades se pueden internalizar si los derechos de propiedad están bien

establecidos. Es decir, que si los derechos de propiedad están definidos claramente, y si no hay costos de transacción, una externalidad puede ser internalizada entre dos actores privados mediante una negociación.

Según Williamson (1989), esta definición muestra tanto fortalezas como debilidades. La fortaleza consiste en poner a los derechos de propiedad en primer plano, resaltando su importancia. La debilidad consiste en asegurar que el sistema jurídico eliminará el caos al definir y aplicar los derechos de propiedad, suponiendo como fácil, sencilla y sin costo esta tarea. A los fines, del presente trabajo, se coincide con la visión de Williamson, ya que se entiende que los costos de transacción serán siempre positivos; sin embargo, el aporte que realiza Coase respecto a la posibilidad de internalizar una externalidad mediante la definición de los derechos de propiedad resulta clave para los objetivos de la presente investigación.

Por su parte, North (1990), analiza comparativamente el ambiente institucional y la vigencia de los derechos de propiedad en varios procesos de desarrollo económico, determinando que la plena vigencia de las instituciones mencionadas garantiza una mejor performance económica. Es más, plantea que si no hay definidos derechos de propiedad o si los mismos presentan debilidad, el sendero de crecimiento y desarrollo necesita de la creación de los mismos o de su fortalecimiento. Las instituciones fueron creadas por el hombre para imponer un orden y reducir la incertidumbre en las transacciones (North, 1990). Define su visión de la teoría de las instituciones, construida en torno a la teoría del comportamiento humano y a la teoría de los costos de transacción.

El problema de complejidad de los derechos de propiedad y de la asimetría de la información en determinados contextos institucionales, determina altos costos de transacción por el uso del mercado. En ese mundo de hombres contractuales y de costos de transacción positivos, se define a la firma como una organización que al igual que el mercado resuelve las transacciones. La firma, así definida como un nexus de contratos, se aparta de la visión neoclásica de la misma como función de producción (Demsetz, 1967). Como plantea Williamson (2000), se necesitaba ir más allá de las reglas de juego (propiedad) para incluir la práctica del juego (contrato); y por este sendero es por dónde ingresa la gobernancia de las relaciones contractuales dando lugar al tercer orden propuesto (Williamson, 2000).

### *3.1.2.2 El ambiente organizacional*

Este análisis, permite llegar al tercer nivel; el ambiente organizacional, donde el foco de estudio pasa a la gobernancia de las transacciones. El fundamento de este abordaje radica en que si bien la propiedad es importante, no se contempla un sistema jurídico de funcionamiento perfecto para definir las leyes contractuales y asegurar el cumplimiento de los contratos.

Ya Commons (1932) vaticinó este estudio al observar que *“la unidad última de actividad... debe contener en sí misma los tres principios: conflicto, reciprocidad y orden. Esta unidad es la transacción, y la economía de costos de transacción no solo suscribe a la idea de que la transacción es la unidad básica de análisis, sino que la gobernancia es un esfuerzo por crear orden y así mitigar el conflicto y lograr mutuos beneficios”*. Al dejar atrás la tradición de la teoría de agencia de alineamiento de

incentivos ex ante, la economía de costos de transacción pone su atención –además y en particular– en la etapa ex post del contrato o de la transacción.

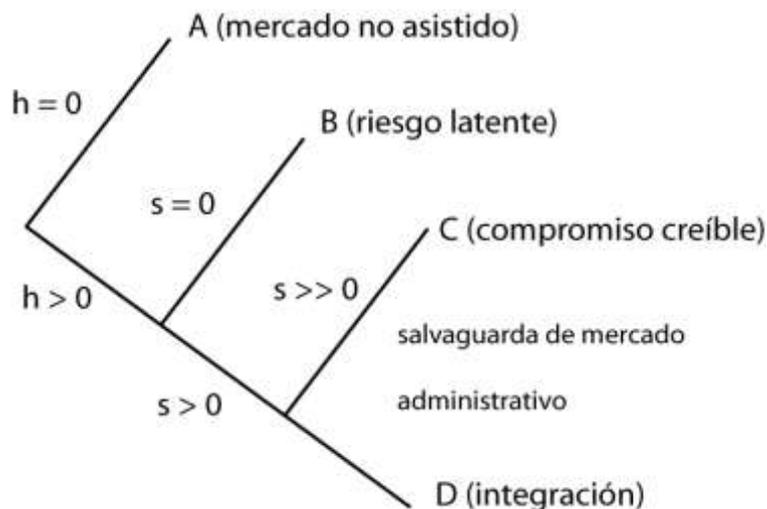
Los costos de transacción son los costos ex ante de la negociación y las distintas salvaguardas, y en mayor medida los costos ex post de mala adaptación y ajuste que surgen en los desvíos de la ejecución de un contrato como resultado de las omisiones, errores y perturbaciones no anticipadas. En términos globales, son los costos de funcionamiento del sistema económico. La dificultad en medir los costos de transacción torna pertinente el estudio de las distintas dimensiones de la transacción. A partir de las dimensiones de la transacción se puede realizar una aproximación conceptual a los costos de transacción diferenciales que determinan las distintas estructuras de gobernanza (Arrow, 1985). Williamson (1990) define tres dimensiones en las transacciones: la frecuencia, el grado y tipo de incertidumbre, y la especificidad de activos; puntualiza a esta última como la más relevante. En este sentido, la firma ya no es vista como una mera unidad de producción (construcción tecnológica), sino como una de las opciones de estructura de gobernanza (construcción organizacional), teniendo su propia estructura interna con un propósito y un efecto económico.

En términos más generales, es necesario identificar y explicar en detalle las propiedades de los modos de gobernanza alternativos –mercados spot o de entrega inmediata, contratos incompletos de largo plazo, firmas (jerarquía o integración vertical) y oficinas públicas (o burocracias)– que difieren de manera estructural y discreta. Como cada modo de gobernanza genérico, posee fortalezas y debilidades que los distingue, hay un lugar para cada uno, pero aún así, deben mantenerse en su lugar.

La elección de la estructura de gobernanza va de mercado a jerarquía pasando por las más diversas alternativas híbridas (contratos), aspecto que queda reflejado en la

Figura 3.2. Las distintas estructuras de gobernanza –mercados spot, contratos, integración vertical- constituyen elecciones alternativas para reducir los costos de transacción. La especificidad de los activos constituye el atributo principal en la determinación de la estructura de gobernanza.

**Figura 3.2: Esquema contractual simple.**



En donde,  $h$ = activos específicos y  $s$ = salvaguardas

Fuente: Williamson (1999)

Williamson (1996) encuentra una revolución conceptual al definir al costo de transacción como responsable de la elección del mercado o la firma como alternativas de coordinación, y resume así el principal aporte de Coase; empujando la lógica de costos de transacción cero hasta el límite. Estudia el mundo de costos de transacción positivos, porque las formas hipotéticas de organización económica son operativamente irrelevantes y porque todas las formas viables de organización son imperfectas, evalúa formas viables alternativas desde un análisis institucional comparado, porque la acción reside en los detalles, estudia los mecanismos de contratos, los contratos y la organización (Ordóñez, comunicación personal).

Finalmente, cualquier cuestión que surge o que puede reformularse como una cuestión contractual es susceptible de un buen análisis en términos de economía de costos de transacción. Una enorme cantidad de fenómenos terminan siendo variaciones contractuales de un mismo tema. En este sentido, Williamson (2000) concluye que las estructuras de gobernanza son susceptibles de diseño; definiendo como “economía de segundo orden” al logro de estructuras de gobernanza correctas; todo lo cual se da en el Nivel 3. El diseño incluye centralmente la alineación de las transacciones y sus atributos, con la estructura de gobernanza. Además, la estructura de gobernanza, debe estar alineada con la estrategia de negocios, el ambiente institucional y las acciones de los individuos (Ordóñez, comunicación personal).

### *3.1.2.3 El ambiente tecnológico*

El análisis estructural discreto de la gobernanza debe distinguirse del cuarto nivel, llamado ambiente tecnológico, donde funciona el análisis neoclásico. Se utiliza el aparato de optimalidad, y el análisis marginal. La firma, a estos fines, se describe típicamente como una función de producción. Los ajustes de precios y de producción suceden casi en forma continua. En el ambiente tecnológico el objetivo es mejorar la productividad y la calidad; dando lugar a las “economías de tercer orden”.

Estas economías son de tipo marginalistas, surgen de reducir los costos de transformación, incrementar la productividad, y también la mejora continua que incluye los aumentos de calidad y diferenciación. Se refiere a la reducción de los costos fijos y variables. Es decir, que recién en este nivel de análisis –y una vez considerado los niveles anteriores- se toma a la economía neoclásica como la principal herramienta para analizar la realidad.

### **3.1.3 Adaptación-perturbación**

El principal problema de la economía es la adaptación (Hayek, 1945). En economías turbulentas y en escenario de negocios inciertos la adaptación resulta un tema clave. En definitiva, la adaptación a los cambios se resuelve a partir de diseños institucionales, organizacionales y tecnológicos, alineados con la estructura de gobernanza y la estrategia de negocios, con el foco en el acceso al mercado y a las preferencias de los clientes (Ordóñez, 2003).

En consecuencia, se eligen las estructuras de gobernanza de menores costos de transacción, y por otro lado se eligen las estrategias de negocios más competitivas. De alguna manera, todo ello debe estar alineado con el ambiente institucional y la acción de los individuos, como plantea Williamson (2000) en su esquema de cuatro niveles. Se

entiende entonces que la estructura de gobernanza y la estrategia competitiva, deben estar alineadas y a su vez ambas son la clave del diseño de los sistemas de negocios.

La capacidad de adaptación frente a las perturbaciones es clave a la hora de comprender la economía y por sobre todo los niveles de eficiencia o competitividad de la misma.

En el sistema agroalimentario el conjunto de perturbaciones se presenta caracterizado generalmente como de alta consecuencia. La realidad de los negocios agroalimentarios globalizados hace que lo único permanente sea la situación de fuerte cambio en el entorno. El shock exterior es una continua fuente de grandes perturbaciones (Ordóñez, 1999).

Zylbersztajn (1996) señala como grandes perturbaciones para el sistema agroalimentario a:

- La volatilidad “ingreso” de la agricultura, que afronta riesgos climáticos y de mercado, genera la mayor variabilidad de todo el sistema.
- La globalización y la creación de grandes bloques económicos constituyen una fuerte perturbación por la influencia que tiene en sistemas alimentarios que atraviesan distintos y cambiantes ambientes institucionales.
- La innovación tecnológica, principalmente la biotecnología.
- La concentración económica y el consecuente desarrollo de fuertes polos de poder de mercado a lo largo del sistema.
- Los cambios en la vida cotidiana, en los hábitos de los consumidores y las crecientes exigencias en seguridad y salubridad alimentaria.

Ordóñez menciona en varios trabajos (1993-1998) las siguientes causas como fuente de fuertes impactos perturbadores a:

- La intervención del Estado con medidas proteccionistas: de acceso al mercado, de distintos subsidios a la producción y a la exportación, que perturban el libre comercio global.
- Los últimos fuertes cambios que difundieron la democracia política y las reglas del mercado; y en consecuencia produjeron fuertes cambios institucionales en diversas regiones generando fuertes perturbaciones coyunturales y estructurales.
- Las crecientes regulaciones para proteger el medio ambiente y el derecho de los consumidores.
- La creciente tendencia a la individualización del consumo masivo, el nuevo rol del consumidor, la reversión de la cadena; y finalmente el impacto del supermercado, con su doble rol de transmisor de las exigencias del consumidor; y a la vez, orientador de la cadena de valor.
- La revolución tecnológica en sentido amplio: tecnología, informática, comunicaciones, transporte, logística, etc.

Gran parte de esas perturbaciones impactan en la estructura de gobernanza que diseñan las distintas empresas en su interacción a lo largo de las cadenas, redes o clusters. Asimismo, nuevas perturbaciones generaran pequeños, medianos o grandes ajustes en el diseño o funcionamiento de la estructura de gobernanza.

El desafío pues está en el diseño e implementación de estructuras de gobernanza – mercado, contratos o integración vertical – que puedan dar rápida respuesta a las bruscas variaciones. Manteniendo simultáneamente un alto grado de ajuste entre las

características de las transacciones, el medio ambiente institucional y la misma estructura de gobernanza (Ordóñez, 1999).

La rapidez y eficacia con las que un diseño podrá readaptarse dependerá en gran parte de las características del grupo organizacional encargado del cambio.

Es en este punto donde cobra vital importancia el comportamiento individual del individuo a fin de poder desarrollar asociaciones, empresas, cadenas de abastecimiento, redes o sociedades en su más amplio sentido, capaces de generar claves competitivas para el mejor desarrollo económico.

La búsqueda por poder entender los caminos que transitan una organización o un grupo de ellas en los rediseños de agronegocios dependen en cierta medida de dos criterios. Ellos son el criterio de “remediabilidad” que plantea Williamson (1996) y el de “*path dependency*”<sup>6</sup> (North, 1991).

El criterio de remediabilidad establece que *“de acuerdo a ese criterio un resultado, ante el cual ninguna alternativa superior puede ser descrita o implementada con ganancias netas, se presume de ser eficiente”*.

La prueba apropiada para analizar las distintas “fallas” de todo tipo –mercados, burocracias, redistribución– es el criterio de remediabilidad que presume eficiente la solución expresada en el campo de lo real, si es que ninguna formulación superior puede ser descrita o implementada como alternativa superadora (Ordóñez, 2002).

Con la aplicación del criterio de remediabilidad se exploran las razones por las cuales acuerdos de performance superior pueden ser descritos pero no implementados. El análisis estructural discreto facilita explorar las condiciones de remediabilidad evitando así las situaciones de irremediabilidad. Este tipo de aproximación es clave si el objeto es aumentar la eficiencia y la competitividad de los distintos campos de análisis.

Incorporado el criterio de remediabilidad, es pertinente introducir el concepto de “*path dependency*”. North (1991) introduce el concepto del tiempo y del tiempo histórico en el análisis de las instituciones y en el análisis de la performance económica. Plantea que el pasado enseña, pues el presente y el futuro son consecuencia de la continuidad de las instituciones de la sociedad. Incorpora el concepto de “*path dependency*” para conceptualizar la secuencia histórica que predetermina el presente. Define entonces que a partir de “*path dependency*” la historia importa.

El concepto de “*path dependency*” es uno de los conceptos claves para entender la performance económica y el cambio institucional. Además, va de suyo que el concepto de “*path dependency*” es clave para entender una estructura de gobernanza dada. Cuando se analizan los agronegocios, se plantea la intervención para coordinar o mejor aún, reorientar la coordinación para aumentar la eficiencia o la competitividad se debe tener en cuenta la trayectoria histórica.

Es dable pensar que una determinada estructura de gobernanza es consecuencia de factores limitantes que provienen de situaciones de dependencia de la trayectoria de

---

<sup>6</sup> Path dependency introduce el concepto del tiempo y del tiempo histórico en el análisis de las instituciones y en el análisis de la performance económica (extraído de Ordóñez, Glosario NENA).

carácter tan fuerte que tornan irremediable una situación. En las situaciones en donde ninguna formulación superior puede ser descripta o implementada como alternativa superadora explorar la influencia de la trayectoria previa puede dar explicaciones a la irremediabilidad (Ordóñez, 2002).

### **3.1.4 Innovación**

Frente a las distintas perturbaciones, es concluyente la necesidad de cambios. Más allá de la aproximación de los costos de transacción, que define a la estructura de gobernancia como la clave dinámica en la adaptación, es importante introducir desde otro marco conceptual al concepto de innovación.

En el conjunto de trabajos presentados por Ordóñez (1999) se entiende a la innovación en sentido amplio y atraviesa los entornos institucional, organizacional y tecnológico. El flujo de innovaciones tecnológicas en procesos y productos solo atraviesa una red de empresas a partir de desarrollos organizacionales a medida de la innovación; y solo se instalan definitivamente en el consumo a partir de un ambiente institucional también acorde a la innovación. La innovación se entiende como un proceso complejo y multidimensional que atraviesa los entornos tecnológicos, organizacionales e institucionales.

A ambos niveles, gobierno y empresas, el proceso de innovación requiere una perspectiva mucho más amplia que la de la mera innovación científica y tecnológica en procesos y productos, o la innovación organizacional o las nuevas aperturas institucionales. La innovación es un proceso amplio, complejo, multidimensional que atraviesa los entornos institucionales, organizacionales y tecnológicos incluyéndolos a todos en la transformación.

La innovación tecnológica implica aplicar los productos del sistema científico tecnológico para desarrollar nuevos procesos y nuevos productos en la cadena. El foco de la innovación es: la reducción de costos de procesos para aumentar la productividad y la mejora continua para aumentar la calidad del producto.

La innovación organizacional constituye el conjunto de distintos cambios en la gestión de los procesos dentro de las organizaciones y entre las mismas que habilitan la incorporación de las innovaciones tecnológicas. La innovación organizacional va más allá de cada organización y apunta a rediseñar y optimizar las relaciones y las transacciones en la red de proveedores y con los clientes. La innovación organizacional aumenta la eficiencia de todo el sistema. En síntesis, hacer más competitivo el sistema organizacional.

La innovación institucional apunta a los cambios en las reglas de juego. El cambio institucional incluye el cambio del conjunto de leyes y normas y de la cultura que habilitan finalmente al resto del proceso innovativo. El contexto institucional debe adaptarse para dar el marco a la nueva realidad de negocios. En síntesis las propuestas de innovación institucional apuntan a la confluencia de las políticas públicas con las estrategias de negocios competitivas.

La innovación tecnológica solo llega a ser un suceso de mercado a partir de la innovación organizacional, y para que ello sea posible deben darse los cambios institucionales en las normas y en la cultura. Solo cuando una determinada innovación

finalmente atraviesa todos los entornos se produce el cambio de paradigma y se accede a niveles superiores de satisfacción de los clientes y beneficio social.

La innovación en los sistemas alimentarios o en los distintos subsistemas estrictamente coordinados –denominaciones de origen, redes de empresas o cadenas de abastecimiento– se define también como un proceso en red y cooperativo que finalmente constituye un proceso de co-innovación. En esta propuesta se entiende entonces a la innovación como “co-innovación interactiva”.

La innovación, en todos los entornos, apunta a cambiar aquellas situaciones de la cadena que constituyen una desventaja. La desventaja se transforma y se construye la ventaja competitiva. La preferencia de los consumidores define el nivel de competitividad de un subsistema. El subsistema resultante es más eficiente con una coordinación superior al acceder a la preferencia del cliente.

En la presente propuesta se analiza la innovación en él más amplio sentido en la cadena de valor. Sin embargo se pone especial interés en el análisis del consumidor como parte activa fundamental del sistema agroalimentario como destinatario principal del valor agregado.

Los saltos competitivos definen entonces nuevos paradigmas más eficientes que combinan nuevos procesos y productos, cambios de la gestión en las organizaciones, cambios en las interrelaciones entre las organizaciones y finalmente cambios institucionales que determinan leyes y pautas culturales que sostienen a todo el conjunto.

El nuevo paradigma resume así innovación tecnológica y organizacional en el contexto de un cambio institucional que genera mayor productividad de la cadena de valor y un aumento en la calidad de vida. En estos complejos procesos de cambio se modifica la cadena de valor y se modifica el cliente, el paradigma de producción y consumo se define entonces en un nivel nuevo y superior de productividad, calidad y satisfacción del cliente.

Los procesos de reingeniería mental implican procesos colectivos de creación de nuevos conocimientos con lo cual se desemboca en el tema crítico del presente trabajo: el capital social. De alguna manera la reingeniería de los modelos mentales surge de un stock de capital social de alto nivel, tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo. El desarrollo de la innovación esta directamente ligado al potencial de desarrollo del capital social.

### **3.1.5 Principales conceptos del capítulo**

- Mercados imperfectos
- Supuestos del comportamiento
- Información asimétrica, imperfecta e incompleta
- Unidad de análisis: la transacción
- Nexus de contratos
- Análisis estructural discreto
- Ambiente institucional, organizacional y tecnológico
- Economías de primer, segundo y tercer orden
- Costos de transacción macro y micro
- Sistema de Agronegocios Coasiano

- Innovación y adaptación
- Mecanismos de coordinación y estructura de gobernanza
- Enforcement
- Derechos de propiedad
- Path dependency
- Criterio de irremediabilidad
- Teoría de la agencia: principal-agente

## **CAPÍTULO 4 - EL CAPITAL SOCIAL**

### **4.1 INTRODUCCIÓN**

Frente al conjunto de las perturbaciones, el potencial de adaptación y el potencial de innovación, estarán directamente ligados al potencial de crear nuevo conocimiento. El mismo será directa consecuencia del potencial de desarrollo de capital social, de los niveles de productividad, de la calidad y de interpelación asociados al mismo.

Haciendo foco en el término capital social, vemos como su utilización en los últimos tiempos ha estado relacionada a la forma de relacionarse entre los individuos en una sociedad, y a su vez, a partir de esa relación su vinculación con el “cómo nos va” o cuál es el resultado de nuestras acciones.

### **4.2 CAPITAL SOCIAL: SU CONCEPTUALIZACIÓN**

Ya a fines del Siglo XIX Durkheim señalaba la importancia de las relaciones sociales en la cooperación social como fuente fundamental de solidaridad social en las sociedades modernas. Un cuerpo social “saludable” era aquel en el que los individuos mantenían múltiples y variadas relaciones entre sí y compartían simultáneamente valores y sentimientos comunes hacia la sociedad como un todo.

El concepto de capital social es profusamente utilizado en ciencias sociales desde la década del noventa a partir de las contribuciones de autores tales como Bourdieu, Coleman y Putnam. Sin embargo, el término es bastante anterior; Hanifan fue reconocido como el precursor en la utilización del mismo. Data de 1916 un estudio en el que argumentaba que el desempeño de las escuelas locales podía mejorarse a partir de *“aquellas sustancias tangibles que cuentan más en la vida diaria de las personas: específicamente buena voluntad, compañerismo, empatía, y el encuentro social entre individuos y familias que construyen una unidad social... Si los individuos entran en contacto con sus vecinos, y ellos con otros vecinos, habrá una acumulación de capital social, que puede satisfacer inmediatamente sus necesidades sociales y que puede producir un potencial social suficiente para realizar una mejora sustancial de las condiciones de vida en toda la comunidad”* (Hanifan, 1916; Citado por Wallis, Killerby & Dollery, 2004).

A pesar de los importantes aportes teóricos mencionados, Bourdieu es considerado comúnmente el primer autor que realizó un estudio sistematizado sobre el capital social. A partir de un tratamiento del concepto de carácter particularmente instrumental, su análisis se centra en los beneficios que obtienen los individuos a partir de su participación en determinados grupos y en la construcción de relaciones sociales con el mero objetivo de crear este tipo de capital. De este modo, lo define como *“el agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo”* (Bourdieu, 1985; p. 248; citado en Portes, 1998).

Desde la perspectiva de este autor, el capital social constituye un medio a través del cual es posible acceder a otros tipos de capital y, en última instancia, los resultados de la posesión de capital social se reducen a la posesión de capital económico. Lo central aquí es que, es en virtud de la relación social misma que los individuos pueden reclamar acceso a los recursos poseídos por los demás individuos que componen la red. *“De allí*

*que, a través del capital social, los actores puedan obtener acceso directo a recursos económicos (préstamos subsidiarios, información sobre inversiones, mercados protegidos); pueden incrementar su capital cultural gracias a los contactos con expertos o individuos refinados, o de manera alternativa, asociarse a instituciones que otorgan credenciales valoradas” (Portes, 1998).*

Halpern (1999) afirma que la popularidad del capital social para los formuladores de políticas está ligada a la dualidad del concepto, que *“proyecta una sensación económica agresiva y al mismo tiempo reformula la importancia de lo social”*. Para los investigadores, el término es popular en parte debido al amplio rango de resultados que puede explicar; la multiplicidad de usos del capital social ha llevado a una multiplicidad de definiciones. La expresión capital social ha sido utilizada varias veces para explicar un desempeño gerencial superior, el desempeño mejorado de grupos funcionalmente diversos, el valor derivado de alianzas estratégicas y las relaciones mejoradas de las cadenas de distribución.

Los primeros intentos de definir el capital social se concentraron en hasta qué punto debía utilizarse el capital social como recurso para el bien público o para beneficio de los individuos. Putnam (1993) sugirió que el capital social facilitaría la cooperación y las relaciones de mutuo apoyo en comunidades y naciones y por lo tanto constituiría un medio valioso de combatir muchos de los desórdenes sociales inherentes a las sociedades modernas, como, por ejemplo, el crimen. A diferencia de aquellos que se centran en el beneficio individual derivado de la red de relaciones sociales y lazos en las que se encuentran los actores individuales, Uzzi & Dunlap (2005) atribuyen el capital social al aumento de acceso personal a la información, a los conjuntos de destrezas y al poder incrementado. Según esta opinión, los individuos podrían utilizar el capital social para promover sus propias perspectivas de carrera, en lugar de hacerlo para el bien de las organizaciones.

Bourdieu (1985) distingue tres formas de capital: capital económico, capital cultural y capital social. Define el capital social como *“el conjunto de los recursos reales o potenciales vinculados con la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento”*. Trata el concepto en forma instrumental, centrándose en las ventajas para los que poseen capital social y la deliberada construcción de sociabilidad con el objeto de crear este recurso.

Coleman (1990) definió el capital social funcionalmente como una variedad de entidades con dos elementos en común: todas constan de algún aspecto de estructura social, y facilitan ciertas acciones de los actores dentro de la estructura es decir, el capital social es cualquier cosa que facilite la acción individual o colectiva, generada por redes de relaciones, reciprocidad, confianza y normas sociales. En la concepción de Coleman, el capital social es un recurso neutral que facilita cualquier forma de acción, pero el que la sociedad mejore o se beneficie como resultado depende totalmente de los usos individuales a los que se lo somete.

Según Putnam (1995), el capital social *“se refiere al valor colectivo de todas las ‘redes sociales’ y las tendencias que surgen de estas redes a hacer cosas el uno por el otro”*. Conforme a Putnam y sus seguidores, el capital social es un componente clave de la construcción y mantenimiento de una democracia. Putnam dice que el capital social está decayendo en los EE.UU. Esto se evidencia en menores niveles de confianza en el gobierno y de participación cívica. Putnam (1995) afirma también que la televisión y la

expansión descontrolada de las ciudades han jugado un papel significativo en hacer de los EE.UU. un lugar mucho menos 'conectado'. Putnam cree que el capital social puede medirse por la cantidad de confianza y "reciprocidad" en una comunidad o entre individuos.

El concepto de capital social de Lin (2004) tiene un enfoque más individualista: *"inversión en relaciones sociales con expectativa de retornos en el mercado"*. Esto puede subsumir los conceptos de algunos otros como Bourdieu, Coleman y Putnam.

Fukuyama (1995) describió el capital social como la existencia de un cierto conjunto (i.e. específico) de valores o normas informales compartidos por los miembros de un grupo que permiten la cooperación entre ellos. Hunout y The Social Capital Foundation ([www.socialcapital-foundation.org](http://www.socialcapital-foundation.org)) han sugerido que el capital social es un conjunto de actitudes e inclinaciones mentales que favorecen la cooperación en la sociedad y que, como tal, es igual al espíritu de la comunidad.

En su examen del rol del capital social en la creación de capital intelectual, Nahapiet & Ghoshal (1998) sugieren que el capital social debe ser considerado en términos de tres grupos: estructural, relacional y cognitivo.

García Timón (2005) describe que las dimensiones estructurales del capital social se relacionan con una habilidad individual de establecer vínculos fuertes y débiles con otros dentro de un sistema. Esta dimensión se centra en las ventajas derivadas de la configuración de la red, ya sea individual o colectiva, de un actor. Granovetter (1973) explica las diferencias entre vínculos fuertes y débiles. La dimensión relacional se centra en el carácter de la conexión entre individuos. Se la caracteriza mejor a través de la confianza en los otros y su cooperación y la identificación que goza un individuo dentro de una red.

Hazleton & Kennan (2000) agregaron un tercer ángulo, el de la comunicación. La comunicación es necesaria para acceder y usar el capital social a través del intercambio de información, la identificación de problemas y soluciones, y la gestión del conflicto. Según Boisot (1995) y Boland & Tensaki (1995) la comunicación significativa requiere por lo menos un contexto participativo entre las partes de dicho intercambio. La dimensión cognitiva se centra en el significado y la comprensión compartidos que cada grupo tiene del otro.

En la economía clásica, el capital es uno de tres (o cuatro, en algunas fórmulas) factores de producción. Los otros son la tierra, el trabajo y (en algunas versiones) la organización, el empresariado o la gestión. Los bienes con las siguientes características constituyen capital:

- Puede ser utilizado en la producción de otros bienes (esto es lo que lo hace factor de producción).
- Fue producido, a diferencia de "la tierra", que se refiere a recursos naturales tales como lugares geográficos y minerales.
- No es consumido de inmediato en el proceso de producción, a diferencia de las materias primas o bienes intermedios (una excepción importante a esto es el descuento por depreciación, que, como los bienes intermedios, se trata como gasto de negocios).

Estas distinciones de conveniencia pasaron a la economía neoclásica con pocos cambios de análisis formal durante un largo período. Se fue un poco más lejos con la aclaración de que el capital es una acción. Como tal, su valor puede estimarse en un momento de tiempo determinado. Por el contrario, la inversión, como producción a agregarse al capital en acciones, se describe como ocurriendo a lo largo de un período de tiempo ("por año"), y por lo tanto, un flujo.

Las ilustraciones anteriores a menudo describían el capital como objetos físicos, tales como herramientas, edificios y vehículos utilizados en el proceso de producción. Por lo menos desde la década de los 60 los economistas se han centrado cada vez más en las formas más amplias de capital. Por ejemplo, la inversión en destrezas y educación puede verse como construcción de capital humano o capital de conocimiento, y las inversiones en propiedad intelectual pueden verse como construcción de capital intelectual. Estos términos llevan a ciertas preguntas y controversias tratadas en esos artículos. La teoría del desarrollo humano describe el capital humano como compuesto de elementos sociales, imitativos y creativos definidos.

El capital social es el valor de las relaciones de confianza en la red entre individuos en una economía. El capital individual que es inherente a las personas, protegido por las sociedades, e intercambia trabajo por confianza o dinero. Conceptos paralelos cercanos son 'el talento', 'la ingenuidad', 'el liderazgo', 'los cuerpos entrenados', o 'las destrezas innatas' que no pueden reproducirse en forma confiable utilizando ninguna combinación de las otras que anteceden. En el análisis económico tradicional el capital individual es más comúnmente llamado trabajo.

Otras clasificaciones del capital que han tenido varios usos teóricos o aplicados incluyen:

- El capital financiero que representa obligaciones, se liquida como dinero para comerciar, y es de propiedad de entidades legales. Se encuentra en forma de activos de capital, comerciado en los mercados financieros. Su valor de mercado no está basado en la acumulación histórica de dinero invertido sino en la percepción del mercado de sus ganancias esperadas y del riesgo implicado.
- El capital natural que es inherente a las ecologías y protegido por las comunidades para sustentar la vida, por ejemplo un río que provee de agua a las granjas.
- El capital infraestructural constituye los sistemas de soporte no-naturales (por ejemplo, ropa, refugio, caminos, computadoras personales) que minimizan la necesidad de una nueva confianza social, instrucción, y recursos naturales (casi todo esto es fabricado, lo que lleva al término más antiguo capital manufacturado, pero algo surge de las interacciones con el capital natural, y por lo tanto tiene más sentido describirlo en términos de su proceso de apreciación/depreciación que de su origen: gran parte del capital natural vuelve a crecer; el capital infraestructural debe ser construido e instalado).

En parte como resultado, se han desarrollado literaturas separadas para describir tanto el capital natural como el capital social. Estos términos reflejan un amplio consenso de que la naturaleza y la sociedad funcionan de manera similar al capital infraestructural industrial tradicional, que es perfectamente apropiado referirse a ellos como diferentes tipos de capital en sí mismos. En particular, pueden utilizarse en la producción de otros

bienes, no se consumen de inmediato en el proceso de producción y pueden ser mejorados (si no creados) por el esfuerzo humano.

Existe también literatura sobre el capital intelectual y las leyes de propiedad intelectual. Sin embargo, ésta distingue cada vez más los medios de inversión de capital y la recolección de recompensas potenciales por instrumentos tales como patentes, derechos de reproducción (capital creativo o individual), y marcas registradas (confianza social o capital social).

### **4.3 JAMES COLEMAN Y EL CAPITAL SOCIAL**

Para James Coleman el capital social constituye un recurso cuya particularidad radica en ser algo inherente a la estructura de las relaciones sociales. Este recurso facilita el logro de objetivos personales que no podrían alcanzarse en su ausencia o conllevarían un costo mucho más alto. Para el autor, el capital social consiste en “una diversidad de entidades con dos elementos en común: todos consisten en algún aspecto de la estructura social y facilitan ciertas acciones de los actores dentro de la estructura” (Coleman, 1990:302). Por otro lado, “la función identificada por el concepto de capital social es el valor de esos aspectos de la estructura social que los actores pueden usar como recursos para la realización de sus intereses” (Coleman, 1990:305).

Se desprende de las anteriores citas que el capital social se crea sencillamente allí donde las relaciones entre personas se coordinan para facilitar una acción colectiva. De este modo, éste puede por un lado, asumir las formas más variadas y, por otro, desarrollarse en los más diversos contextos sociales. Entre las formas específicas que este recurso puede adoptar Coleman identifica algunas sin ninguna pretensión de exhaustividad. El capital social es un medio o un recurso que:

- Facilita a los individuos la consecución de sus propios intereses.
- Es inherente a la estructura de las relaciones sociales.
- A partir de la realización de favores el capital social adopta la forma de obligación y es a través de ella (de su cancelación) que el individuo alcanza sus propios objetivos, procurando que la retribución se produzca en el momento más conveniente para él.
- La posibilidad de aparición de esta forma de capital social queda sujeta a diversos factores, entre ellos el grado de confiabilidad del entorno social, las necesidades actuales de los individuos y el grado de cercanía [closure] de las redes sociales.

El establecimiento de sistemas de normas y sanciones en cualquier estructura social siempre constituyen mecanismos reguladores de conducta que permiten facilitar ciertas acciones, así como restringir otras, señalando lo que es aceptable en la sociedad, determinando qué comportamientos, valores y actitudes son recompensadas y cuales quedan sujetas a sanción. La internalización de las normas por parte de los miembros de la estructura posibilita que ciertas conductas sean apropiadas a modo de recurso por parte de los individuos de una determinada comunidad.

Ahora bien, las distintas formas de capital social descritas quedan sujetas al tipo de redes sociales que conformen las estructuras en cuestión. De este modo, Coleman (1988) hace especial hincapié en la importancia de la densidad de las redes sociales.

A medida que nos encontramos con estructuras sociales más cerradas, caracterizadas por relaciones de alto grado de interdependencia entre los individuos, se hace posible controlar los comportamientos oportunistas, disminuir el riesgo en los intercambios y, con ello, darle continuidad a las confianzas y reciprocidades. “Lo cercano de la estructura social es importante, no solo por la existencia de normas efectivas, sino también por otra forma de capital social: la confiabilidad de las estructuras sociales que permiten la proliferación de obligaciones y expectativas. Escapar de una obligación es una forma de imponer una externalidad negativa en el otro. Sin embargo, en una estructura sin cercanía, puede ser sancionado (si puede), solo por la persona a la que la obligación es debida” (Coleman, 1988).

Coleman (1988) sostiene que el capital social es un atributo de la estructura en la que los individuos están insertos y no propiedad privada de quienes se benefician de él. Una de las principales diferencias respecto de las otras formas de capital, por ejemplo el físico o el financiero, es que sólo quien invierte en ellas se beneficia directamente de los resultados de dicha inversión. No sucede lo mismo con el capital social: no sólo, ni principalmente, quien se esfuerza y trabaja en pos de la creación, mantenimiento y acumulación de capital social se beneficia de sus resultados, sino que todos aquellos que se encuentran insertos en esa estructura social disfrutan de sus beneficios aunque el esfuerzo lo haya realizado otro.

#### **4.4 ROBERT PUTNAM Y EL CAPITAL SOCIAL**

Putnam (1993) desarrolla su tesis en el libro “Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy” que surge a partir de un estudio comparativo entre las regiones del norte y sur de Italia respecto de su desarrollo institucional y económico. En esta ocasión el capital social aparece como un instrumento de análisis macro, como un atributo de las comunidades, y no ya simplemente como un recurso de carácter individual. Desde esta nueva perspectiva teórica el capital social se define como “aspectos de la organización social tales como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada” (Putnam, 1993; p. 167). El eje central en la obra de Putnam gira en torno a comprender los problemas que presenta la acción colectiva. Específicamente, trata sobre la tendencia comunitaria hacia la cooperación en pos del bien común o al oportunismo y los factores que condicionan la primera o la segunda elección, determinando de qué manera repercuten en el desarrollo económico y democrático- institucional de las comunidades.

Putnam retoma a Coleman y define operativamente el concepto de capital social. Comienza por un análisis sobre la posibilidad de desarrollar relaciones de confianza, la función que cumplen las redes sociales y los sistemas normativos, y el modo en que todo esto influye en el grado de cooperación de las comunidades. Argumenta con ejemplos de la teoría de los juegos que la cooperación en pos del beneficio mutuo no es irracional y que a menudo en diversas situaciones todos estarían mejor si les fuera posible cooperar entre sí. Putnam pasa de situaciones simples a contextos macrosociales y explica que el buen desempeño de las instituciones sociales depende en buena medida del modo en que se resuelven este tipo de problemas. Aquí entra en juego el concepto de capital social y su capacidad para resolver los dilemas que presenta la acción colectiva. La confianza, la reciprocidad, las redes sociales y, fundamentalmente para este autor, el compromiso cívico comprende las dimensiones del fenómeno que logra explicar por qué ciertas comunidades alcanzan mayores niveles de desarrollo económico

y democrático que otras. La confianza es definida como *“un componente esencial del capital social [...] La confianza lubrica la cooperación. Cuanto mayor es el grado de confianza dentro de una comunidad, mayor la probabilidad de cooperación. Y la cooperación, a su vez, refuerza la confianza”* (Putnam, 1993; p. 171). Sin embargo, la confianza requerida que sustenta la cooperación no es ciega, sino que surge a partir de la posibilidad de poder predecir en alguna medida la conducta de los otros, *“uno no confía que una persona (o agente) hará algo simplemente porque dice que lo va a hacer. Uno confía sólo porque, conociendo la disposición del otro, sus opciones disponibles y sus consecuencias, su capacidad, etc., uno espera que él elegirá hacerlo”* (Putnam, 1993; p. 171).

El grado de densidad de las redes sociales influye en el surgimiento de sistemas de normas y sanciones, así como en la posibilidad de acceso a información fidedigna acerca de la confiabilidad del entorno, siendo ambas cuestiones resultado del desarrollo de las redes y teniendo, en definitiva, el mismo efecto: reducir de manera eficiente la tendencia hacia el oportunismo en las comunidades.

Dos tipos de redes son identificadas por el autor, las horizontales y las verticales, las primeras se definen como aquellas que *“reúnen agentes de status y poder equivalentes”*, mientras que las segundas *“vinculan agentes desiguales en relaciones asimétricas de jerarquía y dependencia”*.

La conformación de redes sociales densas estimula la cooperación en tanto fomentan el desarrollo de normas sólidas de reciprocidad; facilitan la comunicación y mejoran el flujo de información acerca de la confiabilidad de los individuos en transacciones pasadas; incrementan el costo potencial para aquel que no se comporte de manera confiable (al poner en juego la propia reputación) y representan el éxito que la colaboración ha tenido en el pasado, lo que podría funcionar como patrón culturalmente definido para la colaboración futura.

El índice de civismo es el instrumento que Putnam construye para el análisis del grado de desarrollo institucional y económico de las regiones italianas, a partir del cual define como comunidades cívicas aquellas que presentan los siguientes cuatro elementos: compromiso cívico, entendido como la participación de los individuos en los asuntos públicos; igualdad política; solidaridad, confianza y tolerancia; y especialmente, una importante vitalidad asociativa, tanto respecto de la cantidad de asociaciones como del nivel de participación en ellas. Putnam identifica las comunidades cívicas como las portadoras de capital social. En la práctica el stock de capital social de las comunidades se equipara con el nivel de intervención asociativo y comportamiento participativo de los individuos, y se mide con indicadores tales como la lectura de diarios, la pertenencia a asociaciones voluntarias y las expresiones de confianza en las autoridades políticas (Portes, 1998). Resulta que, las regiones cívicas son aquellas que cuentan con densas redes de asociaciones y un activo compromiso en los asuntos públicos, lo cual se preserva dado su stock de capital social, y a partir del cual son capaces de demandar eficiencia a los gobiernos dado que están preparados para actuar colectivamente en pos de alcanzar sus metas compartidas.

#### 4.5 EL CAPITAL SOCIAL DESDE EL MANAGEMENT

El desarrollo del capital social está directamente ligado al desarrollo de la interacción social, la confianza y la visión compartida. Además que este proceso promueve el intercambio de recursos y la creación de valor (Ordóñez, 1999).

La teoría de la información, en referencia a la racionalidad limitada, menciona que, debido a este supuesto, todos los contratos complejos son inevitablemente incompletos. Un contrato perfecto, según Milgrom & Roberts (1992), especificaría en forma precisa qué debe hacer cada una de las partes ante cualquier circunstancia, de forma que cada parte individualmente consideraría como solución óptima “atarse” a los términos del contrato. Dado que el hombre es de naturaleza racional, pero limitado, ese contrato no existe. Por lo tanto, la racionalidad limitada contribuye a la incompletitud de la información y de los contratos, con el consiguiente aumento de los costos de transacción.

Las acciones colectivas forman parte de otro de los supuestos de comportamiento. Alchian & Demsetz (1972) consideran que en el “trabajo en equipo” o acciones colectivas en muchas situaciones se consiguen mejores resultados a la suma de los resultados obtenidos para cada uno individualmente. En el sistema agroalimentario por ejemplo, donde los agentes desarrollan sus negocios en características peculiares – estacionalidad, frescura de los alimentos, fechas de vencimiento, etc.–, muchos productores y elaboradores han empezado a cooperar entre sí para intercambiar capacidades y aumentar la flexibilidad. La sinergia entre los agentes beneficia a cada una de las partes. El concepto está íntimamente ligado al capital social.

Woolcock (2001) y Lynch *et al.* (2000) sugieren que el concepto de capital social es riesgoso, ya que trata de explicar mucho con muy poco y está siendo adoptado indiscriminadamente, adaptado sin críticas y aplicado imprecisamente.

Sin embargo, Putnam (2000) discute que el capital social tiene efectos cuantificables en muchos aspectos de la vida. Los mismos incluyen disminución de las tasas de crímenes (Halpern, 1999; Putnam, op. cit.), mejor sistema de salud (Wilkinson, 1996), aumento de la tasa de longevidad (Putnam, op. cit.), mejores logros educacionales (Coleman, 1988), mejores niveles de equidad de ingresos (Wilkinson, op. cit.; Kawachi et al. 1997), menores tasas de abusos de menores (Cote & Healy, 2001), gobiernos menos corruptos y más efectivos (Putnam, 1995) y mejora económica a partir de la confianza y de los menores costos de transacción (Fukuyama, 1995).

Coleman (1988) sugiere que, como otras formas de capital, el capital social es productivo pero puede ser “agotado” si no es renovado. Putnam (2000) agrega que cuanta más gente trabaja en forma conjunta, más capital social es “producido” y, cuanta menos gente trabaja en forma conjunta, esa comunidad más agotará el capital social. Sociedades con un alto stock de capital social tienen una mayor capacidad de intercambio, de asociación, las sociedades se desarrollan con objetivos comunes y se generan ganancias positivas.

El capital social también minimiza el oportunismo y por lo tanto, los costos de transacción. Cuando existe una especie de mutualismo, que en la “teoría de los juegos” (ver Milgrom & Roberts, 1995; Hart & Holmstrom, 1986; Hart, 1995; Aoki, 2001 en economía; y a Weingast, 1996, Sened, 1997 en ciencias políticas) se denomina win-win

(Pareto-superior), y se necesita de las dos partes para llevar adelante el contrato, el resultado es un mutuo beneficio si la otra parte coopera. De esta forma, se construye o se diseña e implementa sistemas basándose en acciones colectivas. Los agentes económicos tratan de diseñar contratos lo más completos posibles y contemplar salvaguardas en caso de alteraciones del ambiente donde se desarrolla el negocio común.

Según Hansen & Morrow (2000) las acciones colectivas pueden ayudar a aumentar las oportunidades de ganancia.

Dicho resultado se llama “Pareto-superior” en recuerdo a Vilfredo Pareto (1893). Un resultado es Pareto-superior a otro si al menos a uno de los jugadores le va mejor y a ninguno le va peor. Hay un problema económico cuando se lleva a una no-producción o producción por debajo de lo ideal de un bien público, o cuando ocurre este problema ante un excesivo uso de una propiedad de bien común.

En acciones colectivas y apropiación residual de los derechos de propiedad, ante un escenario con poco respeto de estos derechos de propiedad –baja calidad institucional– y oportunismo, se genera, lo que en la literatura se conoce como “Tragedy of the Commons” (la tragedia de los comunes) y los “rent seekers” o apropiadores de rentas. Además, las acciones colectivas pueden tener un lado negativo, como ser las mafias o el lobby que tiende a desarrollar políticas para su propio beneficio en detrimento del resto de la sociedad.

La causa de la teoría denominada “tragedy of the commons” se ejemplifica cuando los individuos utilizan un bien público y no prestan atención al costo que lleva el gran número de acciones indiscriminadas sobre ese bien. Si cada individuo busca maximizar su utilidad personal, éste va a ignorar el costo que les produce a los demás utilizarlo solo para su propio bien. La mejor (cooperativa) estrategia de corto plazo para un individuo es tratar de explotar lo mayor posible su participación sobre ese bien público. Asumiendo que cada uno de los individuos va a seguir esa estrategia, la teoría menciona que ese bien público termina siendo sobre-explotado.

El otro problema de las acciones colectivas es el de los “rent seekers” o apropiadores de renta. Los rent seekers están más preocupados de sus propios intereses que de objetivos globales. Los rent seekers dedican sus propios recursos para obtener beneficios que pertenecen a otros, en vez de poner esos recursos para el uso productivo de la sociedad. El término se refiere también a personas que extraen “rentas” que no les pertenecen, por medio del lobby, presiones o coimas hechas sobre las autoridades que controlan los recursos públicos. El rent-seeking impone un costo social neto similar al del robo.

Estos dos problemas de las acciones colectivas mencionados, “tragedy of the commons” y “rent-seeking”, se dan ya sea por la apropiación indebida de recursos comunes o por la acción oportunista de usufructo indebido. Esto aumenta el grado de incertidumbre en el ambiente de los negocios y genera costos de transacción. El cumplimiento de las reglas de juego, puede minimizar este tipo de acciones oportunistas, como por ejemplo restringir el número de agentes en un sistema o implementar mecanismos legales eficientes. Sin embargo, si no se comparte información, conocimiento, equipos, etc., esta acción tiende a minimizar el oportunismo pero también las posibilidades de ganancias superiores. La situación ideal sería que se maximicen las ganancias y se

minimice el oportunismo, siempre y cuando las dos o más partes tengan los mismos objetivos.

Hansen & Morrow (op. cit.) mencionan que la estructura cooperativa ideal permite a los miembros buscar beneficios de esa cooperación, sin estar preocupados por los riesgos de oportunismo. La llave para encontrar esta situación ideal es la confianza. La confianza puede reemplazar estructuras de gobernancia basadas en acuerdos contractuales formales. Varios economistas reconocieron la importancia de la confianza en las relaciones contractuales.

Según Hardin (2003), el hecho que haya un gran número de acciones colectivas en los negocios y que no haya acciones de free rider o rent-seeking se puede deber a tres posibilidades: 1) que haya formas de incentivos para que los miembros de los grupos estén interesados en contribuir, 2) motivaciones específicas y 3) que los agentes fallen en entender sus propios intereses (Arrow, 1974; Frank, 1988; Gambetta, 1988; Macaulay, 1963), ya que en general la misma tiene sustento cuando es imposible, a priori, establecer contratos que tengan en cuenta todas las contingencias (Macaulay, op. cit.). La definición de confianza en términos económicos es: la expectativa que la otra parte no va a violar o quebrantar cualquier arreglo o contrato.

#### **4.6 EL CAPITAL SOCIAL Y LOS AGRONEGOCIOS**

En la actualidad observamos cómo está cambiando la forma de hacer “Agronegocios”. Cada vez más las redes de abastecimiento de alimentos dejan de lado la utilización de los mercado spot y comienzan a hacer alianzas o contratos de negocios (Zylbersztajn, 1996).

En este sentido es importante mencionar que existen características puntuales en las redes de abastecimiento alimenticias que impulsan la verticalización y la formación de distintas estructuras de gobernancia.

Los conflictos por la incompletitud de los contratos y sus consecuencias son frecuentes en los Agronegocios. Estas distorsiones contractuales pueden ser superadas a partir de arreglos superadores entre las partes involucradas. El Capital Social y el rol de la confianza son dos valores importantes en la construcción de esa situación superadora y competitiva entre la partes involucradas en un Agronegocio.

Cook & Chaddad (2004) plantean que la “agroindustrialización”, ya se analice en economías en desarrollo o en economías desarrolladas, introduce cambios discontinuos y desorden económico en períodos de tensión individual y colectiva. Stiglitz (1988), Evans & Stephens (1988) y Barry (1995) tratan en profundidad las implicancias positivas, negativas y neutras de este muchas veces difamado agente o proceso de cambio social y económico.

##### **4.6.1 Los agronegocios: percederos y diferenciables**

Las redes de abastecimiento de alimentos incorporan a la renta relacional entre productores, proveedores de insumos, agroindustriales, comerciales y consumidores, como factor indispensable en la búsqueda de competitividad y agregado de valor. Sin embargo y a diferencia de otras redes de abastecimiento, la de alimentos presenta dos características salientes. Sus productos son en general de base biológica y por ende

perecederos. Es por ello que con el aumento en las transacciones y la “globalización de alimentos” el poder gerenciar y manejar estos dos conceptos nos permiten reducir riesgos en la red de abastecimiento.

En los últimos años el nivel de contratos entre los distintos actores en la red de abastecimiento es cada vez mayor, tanto para commodities como para productos con mayor diferenciación. En los Estados Unidos, el valor total de la agricultura por contrato fue de 11% en 1969, 28% en 1991 y 36% en 2001 (Zylbersztajn, 1996).

En este sentido y en alusión a lo descrito anteriormente, el nivel de dependencia entre los involucrados de acuerdo a la perecibilidad de los alimentos y al grado de diferenciación nos permite inferir el grado de cohesión y entendimiento que debería existir en la red de abastecimiento. Cuanto menor es la capacidad de stockear la materia prima o el producto mayor será el nivel de relacionamiento entra la red de abastecimiento, y por consiguiente mayor la necesidad de establecer mecanismos de resguardos más allá de los mercados spot.

#### **4.6.2 El capital social y el agregado de valor en el contrato**

Cuando la coordinación o transacción es compleja, la relación bajo forma contractual resulta ser más eficiente que el mercado spot. Jensen & Meckling (1976) definen a la relación de agencia como un contrato bajo el cual una o más personas (el principal) contratan a otra persona (el agente) para que realice alguna actividad en beneficio de aquel o aquellos, lo que supone delegar responsabilidades sobre el agente al que se le da autoridad en la decisión. En estos casos, el agente dispone de un mayor conocimiento específico relacionado con el tema y por lo tanto accede a una mayor información, en la situación de asimetría se pueden presentar comportamientos oportunistas en el sentido amplio (Ordóñez, 1999).

Como ya dijimos, los contratos son incompletos y Williamson (1985) enfatiza en tomar al hombre tal cual es. Reconoce en el comportamiento humano limitaciones en la capacidad de conocimiento y actitudes de interés personal que determina “racionalidad limitada” y “oportunismo”. Williamson, siguiendo a Commons (1932), define a la transacción como unidad básica del análisis y plantea la metáfora de la transferencia a través de interfaces tecnológicas diferentes, relacionado el concepto de fricción con los costos de transacción, que son positivos. Los costos de transacción son los costos ex ante de la negociación y las distintas salvaguardas y en mayor medida los costos ex post de mala adaptación y ajuste que surgen en los desvíos de la ejecución de un contrato como resultado de las omisiones, errores y perturbaciones no anticipadas. Son los costos de funcionamiento del sistema económico. En este sentido es también muy importante mencionar la capacidad de creación de mecanismos en la relación contractual que permita la generación de inversiones en activos específicos en forma conjunta, en el ex ante.

En este sentido mientras la gran mayoría de economistas en general han prestado gran atención en desarrollar mecanismos o contratos formales, muy pocos estudios existen sobre la posibilidad de disminuir los conflictos o deseconomías a partir de arreglos o mecanismos “informales”. Inclusive hay cierto reconocimiento sobre la falta de adaptabilidad y flexibilidad en los contratos formales para dar soluciones en ambientes de fuertes turbulencias.

Dixit (2004) sostiene que los contratos formales dentro del marco legal vigente, son verificables por el poder judicial, basado en información de tercera parte, mientras que los informales o arreglos entre partes, poseen mayor cantidad de información producto de su estrecha relación, en la búsqueda de soluciones a las distorsiones sobre el arreglo original.

Bernheim & Whinston (1998), Dixit (2004) y Levin (2003) sugieren que los contratos informales permiten tomar decisiones con mayor flexibilidad y adaptación a la distorsión, en contraposición con los contratos formales, discrecionales y rígidos.

Sin embargo al no existir un sistema legal que le de sustento a los contratos informales, es importante el cumplimiento de lo acordado por parte de los involucrados y es allí donde el capital social permite que estos mecanismos de coordinación sean más efectivos.

#### **4.6.3 Contratos relacionales**

Cuando dos partes crean valor en conjunto haciendo negocios entre ellos y lo pueden repetir a lo largo del tiempo, seguramente ninguna de las partes incurrirá en conductas oportunistas por temor a perder los beneficios de la relación o renta relacional (Levin, 2003). Cuando las ganancias en el largo plazo son mayores que en las acciones de oportunismo del corto plazo, podemos decir que existe un alto nivel de *intra-enforcement* en la relación.

Sin embargo la pregunta es: ¿cómo dos partes pueden establecer una relación particular con alto *enforcement* y generar rentas relacionales? Brown *et al.* (2004) sugieren que las primeras experiencias en la relación contractual informal de las partes son cruciales para la formación de confianza y co-operación, sustento del futuro de la misma. Como ejemplo podemos mencionar que la inversión en activos específicos por alguna de las partes involucradas en la relación de negocios o por ambas deberá estar sostenida en algún nivel de confianza entre las partes. Durlauf & Fafchamp (2005) describen a la confianza como “*la expectativa o la creencia optimista del comportamiento del otro agente*”.

Es por ello que la confianza es un valor indispensable como ingrediente para la creación y sustentabilidad de la relación entre partes o renta relacional.

## **CAPÍTULO 5 - CAPITAL SOCIAL POR SISTEMA EN ESTUDIO**

### **5.1 INTRODUCCIÓN**

En el siguiente Capítulo, procederemos a describir los resultados de las encuestas. Las mismas se desarrollaron durante los meses de marzo y agosto de 2008.

Los encuestados fueron agentes económicos de los subsectores del sistema de ganados y carnes vacuno, del sistema aviar y del sistema vitivinícola en Argentina.

### **5.2 ENCUESTA POR SISTEMA**

#### **5.2.1 Medición de capital social**

Como mencionamos anteriormente, existen distintas formas de medición de capital social. La mayor parte de esas investigaciones cuantifican la “cantidad” de capital social en las sociedades (regiones, pueblos, etc.) y en ONG’s principalmente. Existen muy pocas evidencias a nivel mundial y nacional sobre la medición de capital social en los agronegocios y alimentos.

Para el proceso de medición distintos autores utilizan grupos de indicadores ya sea en forma directa como así también indirecta. Kaasa (2007) utiliza al asociativismo, la confianza y las normas cívicas como grandes grupos para la medición de capital social. El Banco Mundial (2004) establece como grandes grupos al asociativismo, la confianza, la acción colectiva, el acceso a la Información, la inclusión y el poder emprendedor. Por su parte Glaeser *et al.* (2002) establecen a la participación social, la participación cívica, al asociativismo, la confianza y la importancia regional como ítems a investigar en la medición de capital social.

De acuerdo a Klisberg (2008) el capital social tiene por lo menos cuatro dimensiones. La primera es el clima de confianza en las relaciones interpersonales. En qué medida la gente confía unos en otros en una sociedad. Cuanta más confianza, más fluidez en las relaciones económicas y más transacciones son posibles. Cuanto más desconfianza, mayor es el “coste de pleitismo”, es decir, de pagar a terceros (abogados, policías, jueces) para que protejan el cumplimiento de los compromisos.

La segunda dimensión es la capacidad de asociatividad. La capacidad de una sociedad para construir formas de cooperación desde las más elementales hasta las más complejas. El tercer componente es la conciencia cívica. Como la gente actúa frente a todo lo que es de interés colectivo. El cuarto componente de capital social, son los valores éticos predominantes en una sociedad. Sen (1997) dice que “*los valores éticos de los empresarios y profesionales son parte de los activos productivos*”. Si los empresarios y profesionales están a favor de invertir en el país, del progreso tecnológico genuino, de pagar los impuestos, del crecimiento compartido, ello será altamente positivo.

Por su parte, Garriga (2007), establece una serie de indicadores de capital social en la gestión de una red comercial: 1-Coordinación, 2-Control, 3-Integración, 4-Pertenencia a la red, 5-Creación y Difusión del conocimiento y 6-Autonomía y capacidad de emprendimiento.

En la presente Tesis se presentará una encuesta de elaboración propia (Anexo I) en base a todos los estudios mencionados anteriormente, segmentada en tres componentes: confianza, acción colectiva y cooperación y ética.

## 5.2.2 Análisis de resultados

En el presente apartado se presentarán los resultados de las encuestas por subsector.

### 5.2.2.1 Sistema de Ganados y Carnes Vacuno

#### I. Confianza

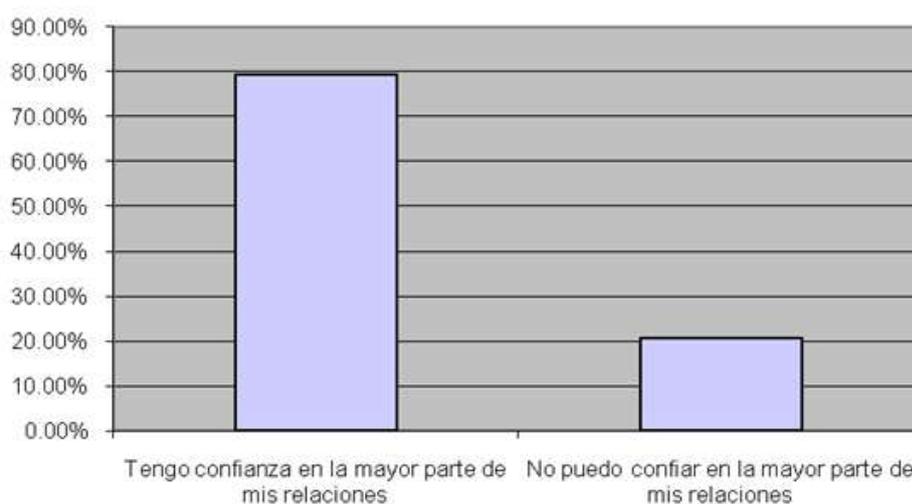
A priori, se podría afirmar que existe un fuerte nivel de confianza al interior del sistema de ganados y carnes vacuno. De hecho, un 81,6% de los encuestados afirmaron tener confianza en sus relaciones comerciales (Cuadro 5.1 y Gráfico 5.1).

**Cuadro 5.1. Hablando de sus relaciones dentro del sistema de Ganados y Carnes al cual pertenece, ¿cómo es su nivel de confianza?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tengo confianza en la mayor parte de mis relaciones	31	81,6	81,6	81,6
No puedo confiar en la mayor parte de mis relaciones	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.1: Hablando de sus relaciones dentro del sistema de Ganados y Carnes al cual pertenece, ¿cómo es su nivel de confianza?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Sin embargo, una observación más detallada de los datos obtenidos parecería ofrecer bases fundadas para relativizar esta afirmación. Una rápida mirada al Cuadro 5.2 y Gráfico 5.2 nos otorga algunos datos particularmente reveladores. En principio, porque

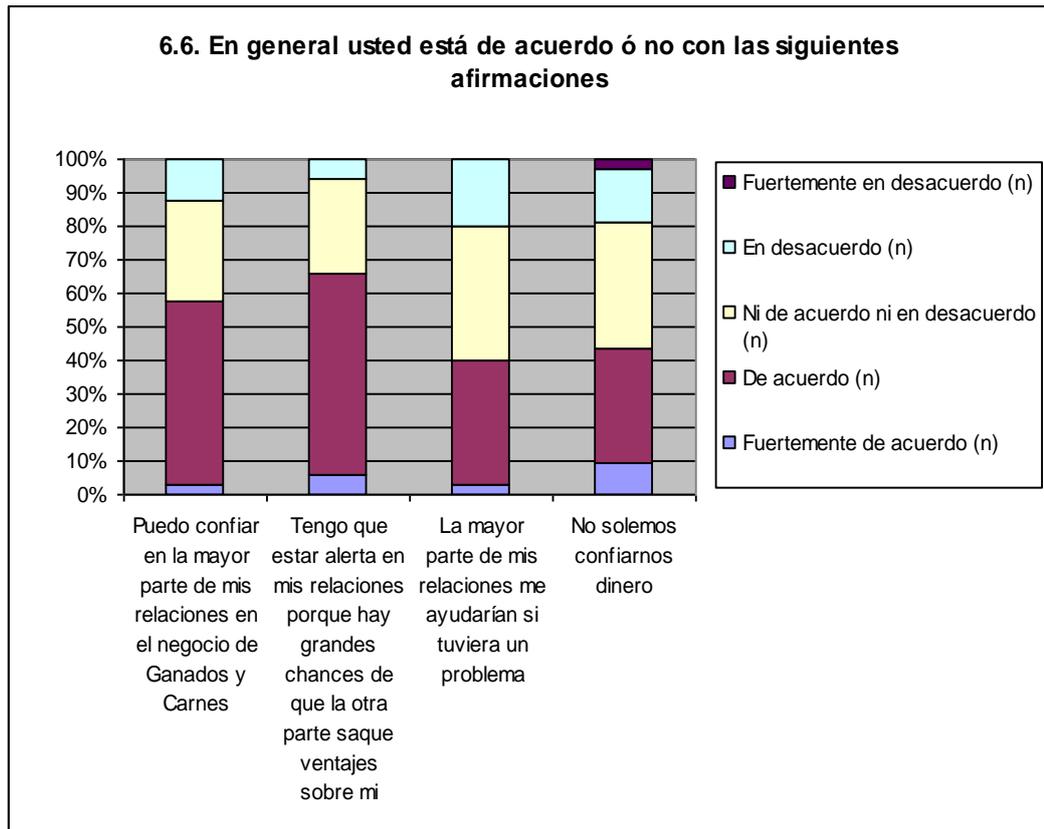
tan sólo el 58% de los encuestados aseveró poder confiar en la mayor parte de sus relaciones, lo cual ya de por sí debilita el primer dato; pero sobre todo porque sólo un 6% admitió confianza plena, mientras que el 94% restante reconoció en algún grado mayor o menor la posibilidad de que sus relaciones intenten sacar ventaja –económica o de otro tipo– a sus expensas. De ese 94%, de hecho, más de un 65% se mostró de sensible a muy sensible a reconocer esta posibilidad, sensación que se refuerza si tenemos en cuenta que 33% de la población afirmó que el nivel de confianza disminuyó en los últimos años dentro de la industria ( Cuadro 5.2 y Gráfico 5.2).

**Cuadro 5.2. En general usted está de acuerdo ó no con las siguientes afirmaciones.**

	<b>Fuertemente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Puedo confiar en la mayor parte de mis relaciones en el negocio de Ganados y Carnes	1	18	10	4
	3,0%	54,5%	30,3%	12,1%
Tengo que estar alerta en mis relaciones porque hay grandes chances de que la otra parte saque ventajas sobre mi	2	21	10	2
	5,7%	60,0%	28,6%	5,7%
La mayor parte de mis relaciones me ayudarían si tuviera un problema	1	13	14	7
	2,9%	37,1%	40,0%	20,0%
No solemos confiarnos dinero	3	11	12	5
	9,7%	35,5%	38,7%	16,1%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.2: En general usted está de acuerdo ó no con las siguientes afirmaciones.**



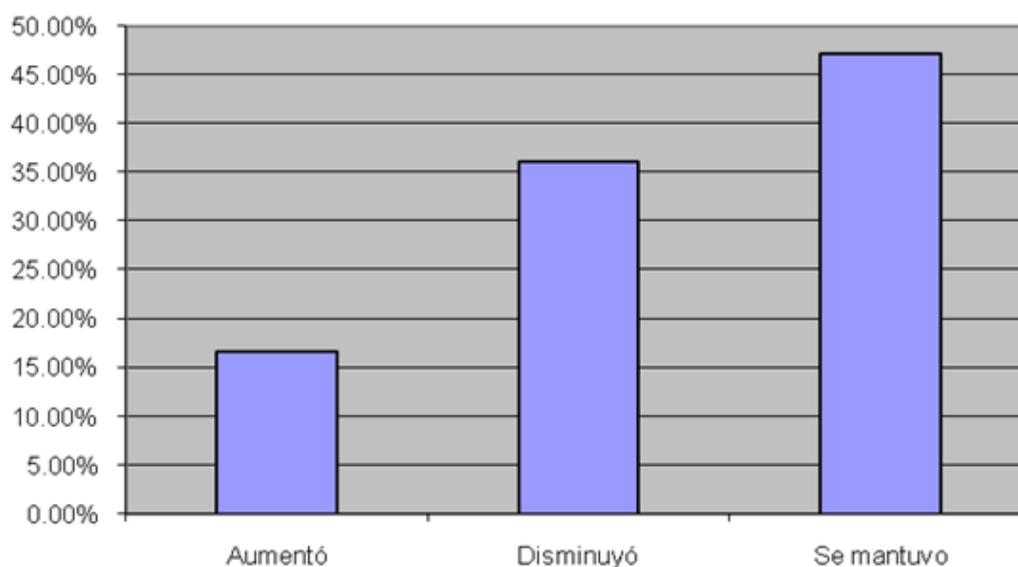
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Cuadro 5.3. El nivel de confianza en los últimos años en las relaciones del Sistema de Ganados y Carnes.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Aumentó	6	15,8	16,7	16,7
Se mantuvo	17	44,7	47,2	63,9
Disminuyó	13	34,2	36,1	100,0
Total	36	94,7	100,0	
Missing System	2	5,3		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.3: El nivel de confianza en los últimos años en las relaciones del Sistema de Ganados y Carnes.**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Estas cifras parecerían entrañar *a priori* cierta contradicción, pues mientras los encuestados admitieron en la primer pregunta de la encuesta altos niveles de confianza, la mayoría reconoce la necesidad de estar alertas dentro del negocio frente a la posibilidad de ser objeto de estafas o deslealtades. Esta disonancia entre altos niveles de confianza y la percepción de que cualquiera podría intentar sacar ventaja de una eventual situación favorable, indicaría cierto estado de desconfianza no personalizado ni localizable en ningún agente particular o zona de la producción tendiente a configurar una “situación de alerta”, es decir, un sistema práctico de codificación de los vínculos interpersonales fundamentada en la vigilancia y la sospecha más que en la confianza o desconfianza explícita.

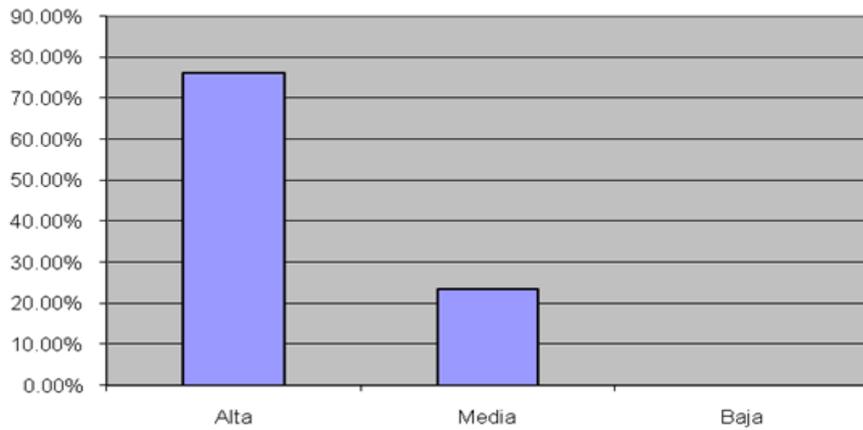
En este sentido, el hecho de que el 76% de los encuestados haya reconocido que la reputación personal influye directa y positivamente en la competitividad del negocio (y de que ninguno haya afirmado que la reputación se vincule débilmente o no se vincule con ella) (Cuadro 5.4) es indicador de que los agentes de la industria demandan cierta “garantía” en la etapa previa a establecer relaciones. La reputación, en este sentido, funciona como una credencial informal de respetabilidad o confiabilidad con alto grado de reconocimiento que adquiere suma importancia en el contexto de un espacio de relaciones sociales y comerciales caracterizado por dicha sensación de alerta.

**Cuadro 5.4. ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	29	76,3	76,3	76,3
Medio	9	23,7	23,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.4. ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio?**



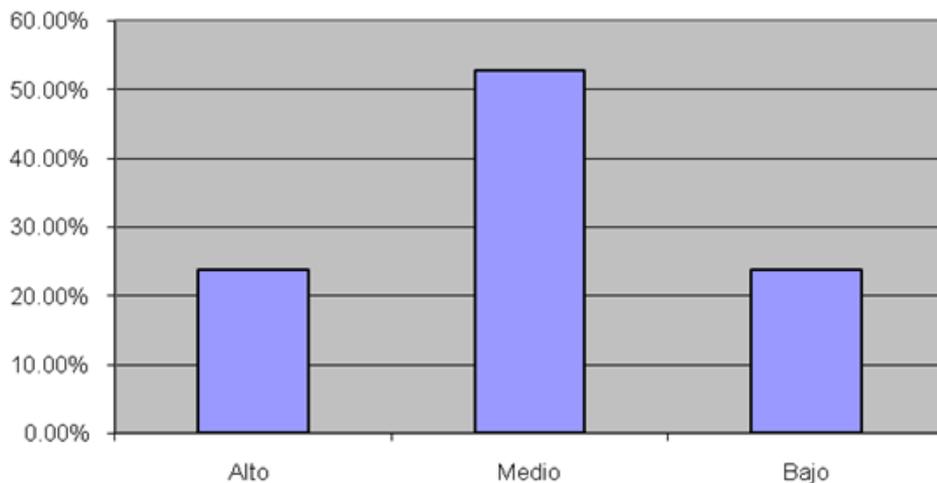
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Cuadro 5.5. Evalúe el grado de importancia del compromiso entre las partes para diseñar e implementar sistemas de aseguramiento de origen y calidad.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	9	23,7	23,7	23,7
Medio	20	52,6	52,6	76,3
Bajo	9	23,7	23,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.5: Evalúe el grado de importancia del compromiso entre las partes para diseñar e implementar sistemas de aseguramiento de origen y calidad.**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Esta perspectiva se refuerza si tenemos en cuenta que más del 75% de los encuestados admitió que el impacto del compromiso personal entre agentes de la cadena de producción en indicadores propios de la competitividad de la industria, como la calidad y el diseño de mejores estrategias de aseguramiento de origen, era entre medio y bajo (Cuadro 5.5 y Gráfico 5.5).

Continuando con el concepto de confianza, es muy importante entender el rol que juega la información. La información circulante en la cadena de producción del sistema de ganado y carnes es percibida como poca y poco confiable. En efecto, casi un 95% de los encuestados admitió que el flujo era entre medio y bajo (Cuadro 5.6 y Gráfico 5.6) y un 90% mostró algún grado de desconfianza respecto de su veracidad (Cuadro 5.7 y Gráfico 5.7).

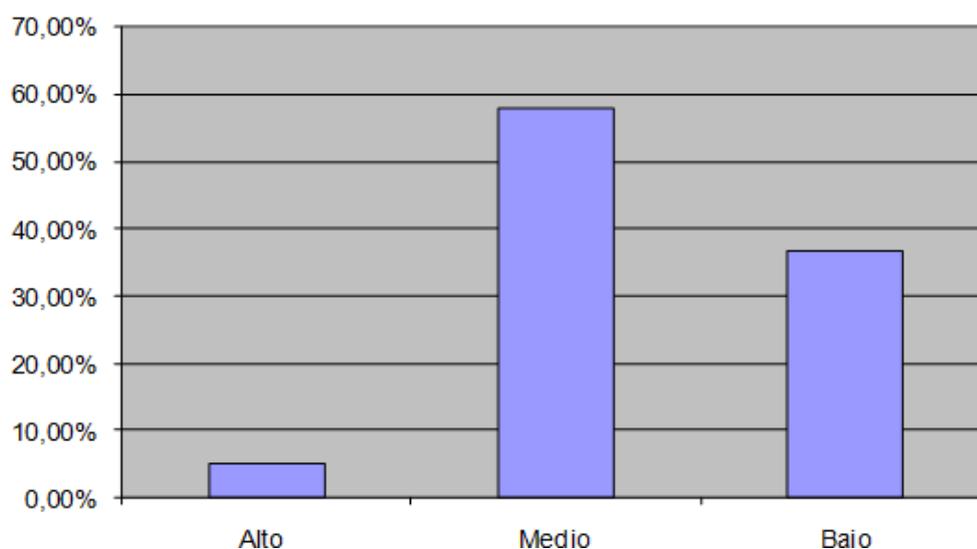
Esto indudablemente está vinculado con la relativa debilidad de las relaciones interpersonales que se establecen al interior del sector en términos de confianza, y a cierto estado de sospecha permanente que caracteriza las vinculaciones entre agentes en el mercado, como mencionamos. En el sector cárnico vacuno, como en cualquier industria, la información es siempre un bien sumamentepreciado en función del cual los agentes definen estrategias y rumbos, toman decisiones y establecen vinculaciones con terceros que en muchos casos tienden a definir el pulso comercial de cualquier cadena productiva. En este sentido, si los canales de comunicación transportan una información deslegitimada por la sospecha, la sensación de alerta será mayor e indudablemente afectará a la forma en que los agentes integrantes del sistema se vinculan mutuamente y se comprometen entre sí.

**Cuadro 5.6. ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	2	5,3	5,3	5,3
Medio	22	57,9	57,9	63,2
Bajo	14	36,8	36,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.6: ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena?**

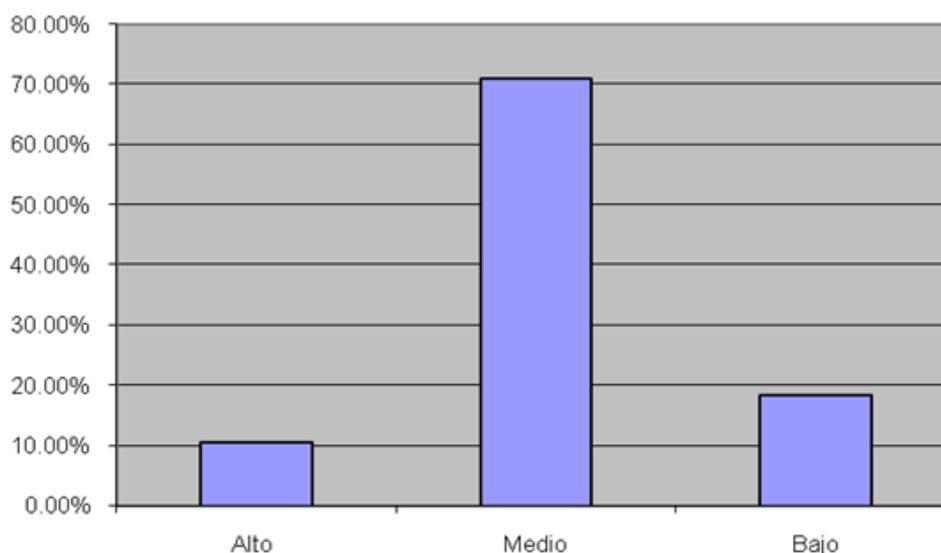


Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Cuadro 5.7. ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	4	10,5	10,5	10,5
Medio	27	71,1	71,1	81,6
Bajo	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.7: ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?**

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

## II. Acción Colectiva

En cuanto a los vínculos que se establecen al interior del sistema de carnes y ganado vacuno (Cuadro 5.8 y Gráfico 5.8), observamos que los sectores más relevantes son el de Productores (69,4%) e Insumos (41,7%). Las Universidades se colocan terceras (casi un 65% entre niveles Alto y Medio de vinculación) expresando un grado relativamente alto de inserción dentro de la cadena de valor, junto a los Intermediarios (casi 64% entre niveles Alto y Medio). Por el otro lado, los actores que menos se vinculan dentro del subsector carne vacuna son los Estados provinciales y el Estado nacional; siendo el primero el de peor *performance*: un 38,2% de los encuestados dijo no tener ningún tipo de vinculación con él. En el segundo caso, el 33,3% de los encuestados afirmó no relacionarse de ninguna manera con el Estado Nacional.

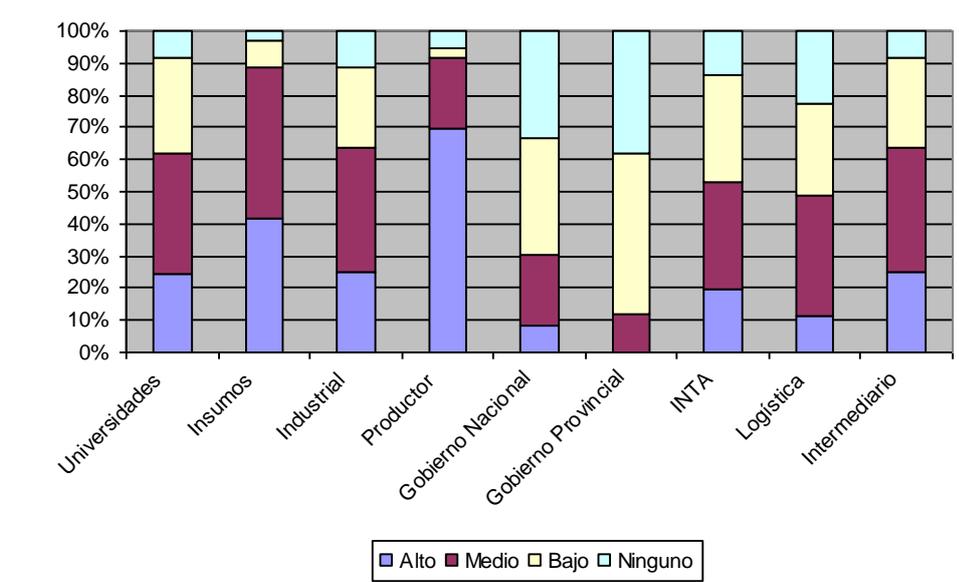
La vinculación con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) es también percibida en términos muy desfavorables, aunque un poco más estrecha: casi la mitad (47,2%) de los encuestados admite relacionarse débilmente o no relacionarse con el INTA. Esto parecería indicar una situación de fuerte desvinculación entre el sector privado y el sector público que indudablemente representa una restricción importante para el desarrollo del subsector. No es descabellado pensar, en este contexto, que los agentes involucrados en el sector tiendan a percibirse relativamente aislados y a no

identificar de manera clara políticas económicas tendientes a proteger la industria a la cual pertenecen. Esto, invariablemente, impacta negativamente en la productividad del sector, al ser el Estado un actor fundamental de todo proceso, pero también al ser un actor especialmente capaz de conferir validez y confianza a la información circulante al interior de una cadena productiva dada. En efecto, un vínculo débil con el Estado tiende a incidir más directamente en el sistema de vinculaciones personales y relaciones comerciales entre agentes de la cadena productiva en tanto el Estado se supone garante de esas mismas relaciones. Esta circunstancia resiente invariablemente los niveles de confiabilidad con que el Estado es percibido, pero también el grado de vinculación entre agentes al interior de la cadena productiva, que tienden a percibir que su posición en tanto miembro activo de una industria carece de aval político-institucional.

**Cuadro 5.8. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocios?**

	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Ninguno</b>	<b>Total</b>
Universidades	9	14	11	3	37
	24,3%	37,8%	29,7%	8,1%	100,0%
Insumos	15	17	3	1	36
	41,7%	47,2%	8,3%	2,8%	100,0%
Industrial	9	14	9	4	36
	25,0%	38,9%	25,0%	11,1%	100,0%
Productor	25	8	1	2	36
	69,4%	22,2%	2,8%	5,6%	100,0%
Gobierno Nacional	3	8	13	12	36
	8,3%	22,2%	36,1%	33,3%	100,0%
Gobierno Provincial	0	4	17	13	34
	,0%	11,8%	50,0%	38,2%	100,0%
INTA	7	12	12	5	36
	19,4%	33,3%	33,3%	13,9%	100,0%
Logística	4	14	10	7	35
	11,4%	40,0%	28,6%	20,0%	100,0%
Intermediario	9	14	10	3	36
	25,0%	38,9%	27,8%	8,3%	100,0%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.8: ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocios?**

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

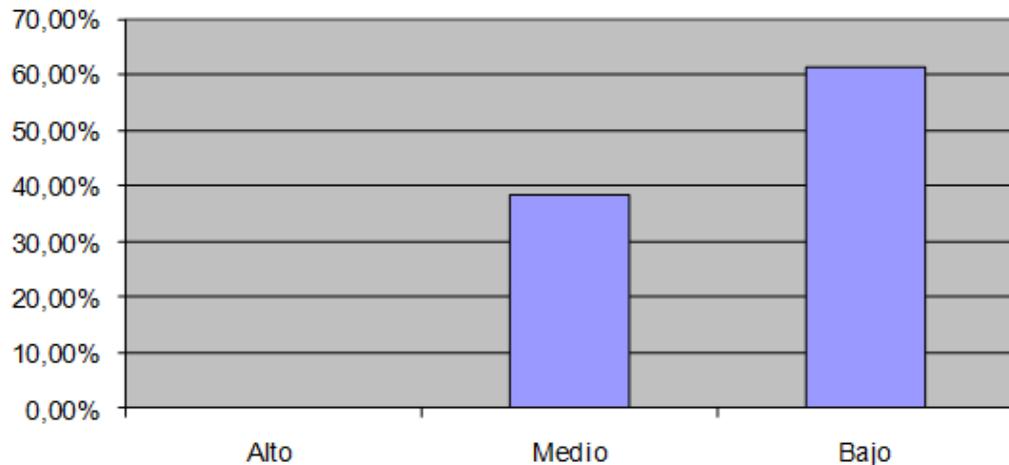
La población encuestada parece reconocer cierto grado de dificultad a la hora de establecer estrategias coordinadas y tomar acciones de manera colectiva dentro del Sistema de Ganados y Carne Vacuno. En este sentido, el 100% afirma que la capacidad de coordinar colectivamente cursos de acción a nivel comercial y productivo es entre media y baja (Cuadro 5.9 y Gráfico 5.9), perteneciendo el 61,5% a esta última definición.

**Cuadro 5.9. ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes en el Sistema de Ganados y Carnes?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Medio	10	26,3	38,5	38,5
Bajo	16	42,1	61,5	100,0
Total	26	68,4	100,0	
Missing System	12	31,6		
Total	38	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.9: ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes en el Sistema de Ganados y Carnes?**



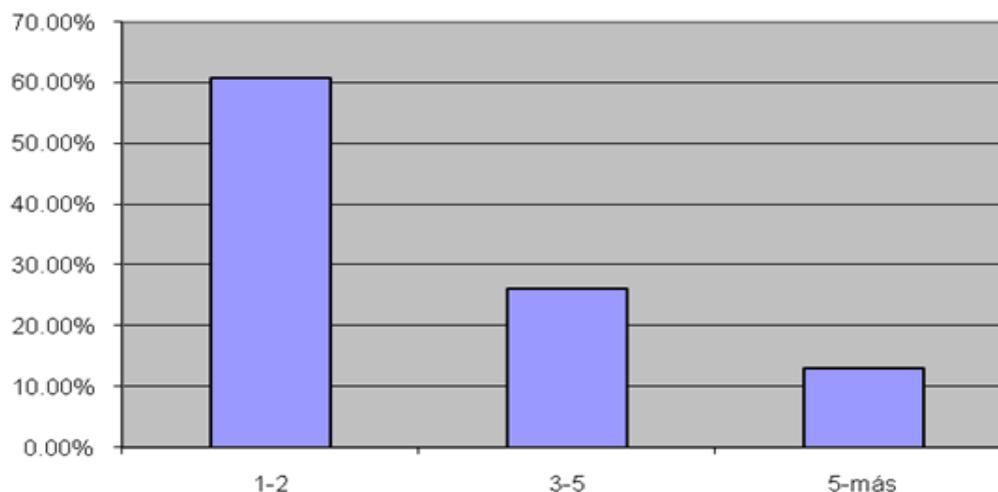
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

A pesar de esto, todos los encuestados reconocieron participar de grupos u organizaciones colectivas vinculadas al grupo dentro del cual desarrolla su actividad dentro del Sistema de Ganados y Carne Vacuno, siendo que casi un 15% afirmó pertenecer a 5 o más (Cuadro 5.10 y Gráfico 5.10).

**Cuadro 5.10. ¿Participa de grupos u organizaciones vinculadas al negocio?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-2	14	36,8	60,9	60,9
3-5	6	15,8	26,1	87,0
5-más	3	7,9	13,0	100,0
Total	23	60,5	100,0	
Missing System	15	39,5		
Total	38	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.10: ¿Participa de grupos u organizaciones vinculadas al negocio?**

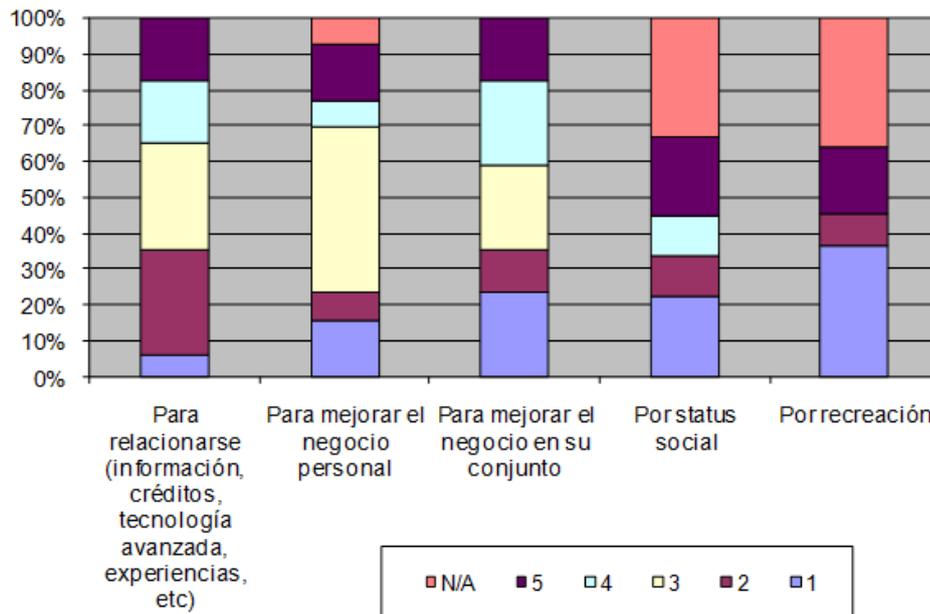
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Entre las razones más seleccionadas para explicar la participación se encuentra, en primer lugar, la de mejorar el negocio en su conjunto y, segundo, la de tener acceso a información y otros recursos considerados, como tecnología y financiación. En este caso, las razones que vinculan al agente individual con alguna instancia de la producción entendida colectivamente han sido más valoradas, quedando en último lugar los motivos de status social y recreación (Cuadro 5.11 y Gráfico 5.11).

**Cuadro 5.11. ¿Por qué participa de él? (Enumere de 1 a 5 por importancia)**

	N/A	1	2	3	4	5	Total
Para relacionarse (información, créditos, tecnología avanzada, experiencias, etc.)	0 0,00%	1 5,90%	5 29,40%	5 29,40%	3 17,60%	3 17,60%	17 100,00%
Para mejorar el negocio personal	1 7,70%	2 15,40%	1 7,70%	6 46,20%	1 7,70%	2 15,40%	13 100,00%
Para mejorar el negocio en su conjunto	0 0,00%	4 23,50%	2 11,80%	4 23,50%	4 23,50%	3 17,60%	17 100,00%
Por status social	3 33,30%	2 22,20%	1 11,10%	0 0,00%	1 11,10%	2 22,20%	9 100,00%
Por recreación	4 33,30%	5 41,70%	1 8,30%	0 0,00%	0 0,00%	2 16,70%	12 100,00%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.11. ¿Por qué participa de él? (Enumere de 1 a 5 por importancia)**

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Ante la pregunta de cuál es el grupo u organización más representativa, aparece la respuesta “ninguno”. A la vez, entre los encuestados que dieron alguna respuesta, aparece una gran heterogeneidad, mencionándose hasta 8 respuestas diferentes (Cuadro 5.12 y Gráfico 5.12). Este dato enfatiza nuestro análisis, dando cuenta de una situación de relativa fragmentación y atomización al interior del proceso productivo en donde existen muchas organizaciones colectivas o gremiales con capacidad de agrupar agentes pero relativamente minoritarias y sin mayor representatividad del conjunto. Este hecho define ciertas limitaciones a la hora de constituir vínculos estrechos, fuertes y coordinados que tiendan a otorgar identidad a la cadena productiva, gestar acciones coordinadas y constituir un modelo regular y combinado de producción y negocios.

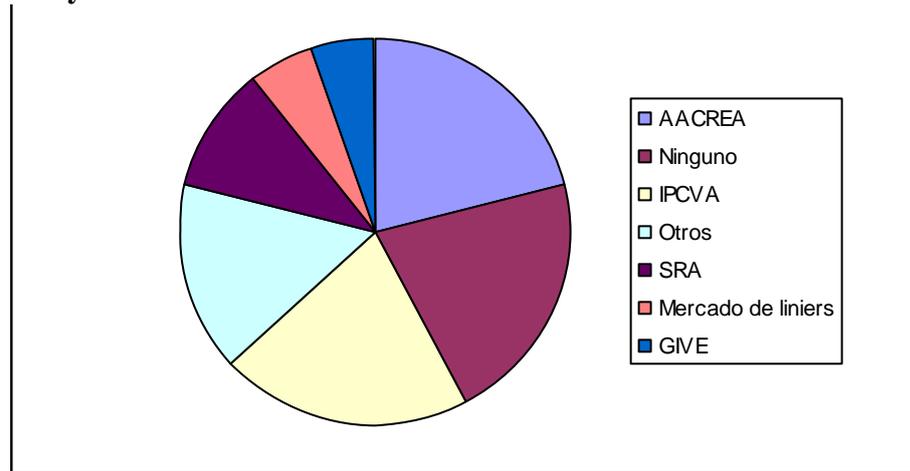
**Cuadro 5.12. ¿Cuál es el grupo u organización más representativa en los Sistemas de Ganados y Carnes?**

0	AACREA
1	Sociedad Rural
2	IPCVA
3	Mercado de Liniers
4	No hay; muy atomizado
5	GIVE (Grupo de Intercambio Veterinario)
6	Grupo de productores
7	Ninguno
8	Ganadero
9	IPCVA
10	mi grupo es la Cámara de Consignatario, independiente de ser el más representativo
11	CREA

12	CREA
13	Crea
14	SRA
15	IPCVA
16	IPCVA
17	Ninguno
18	Ninguno

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.12: ¿Cuál es el grupo u organización más representativa en los Sistemas de Ganados y Carnes?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Entre los factores de incidencia en el proceso productivo (Cuadro 5.13 y Gráfico 5.13), los más valorados por los encuestados fueron, por orden de importancia, el precio de venta del producto principal, el precio de compra del insumo principal y la calidad/origen del principal insumo. En un segundo lugar aparecen los factores más puramente colectivos, con impacto en la identidad comercial del proceso productivo en su conjunto: la relación con el cliente, la relación con los proveedores y la participación en grupos o formas asociativas. En este sentido, las condiciones de percibidas como más importantes refieren específicamente a las vinculadas a variables microeconómicas que a la acción conjunta y coordinada del Sistema de Ganados y Carnes.

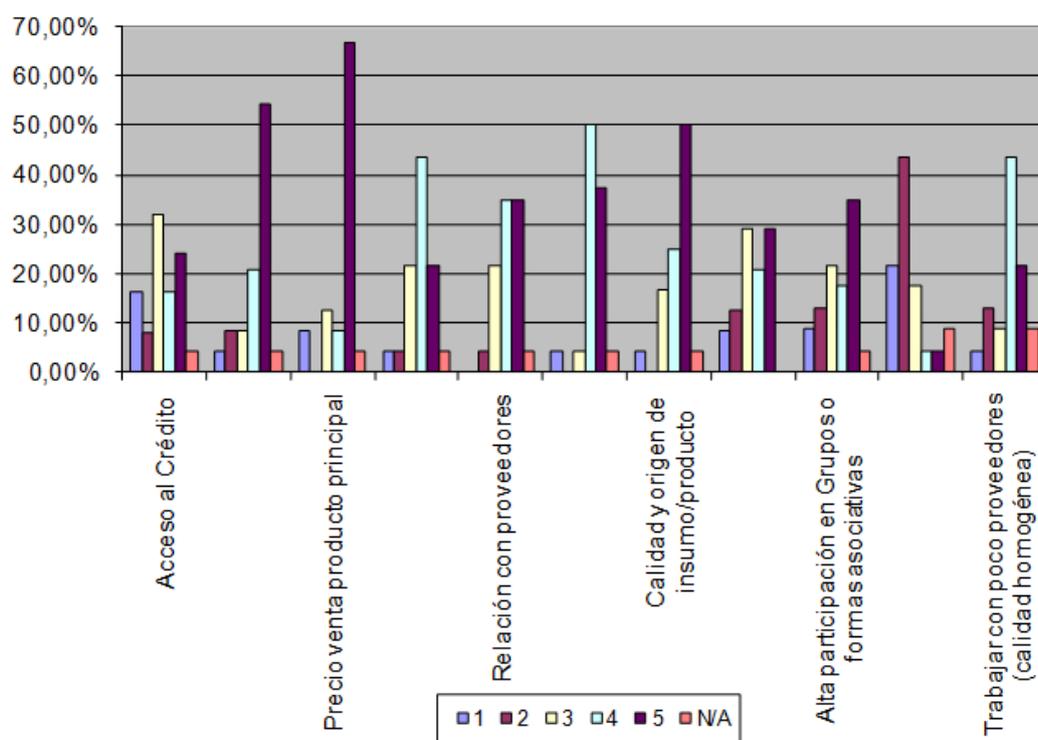
**Cuadro 5.13. Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente:**

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	N/A	%	Total
Acceso al Crédito	4	16,00 %	2	8,00%	8	32,00 %	4	16,00 %	6	24,00 %	1	4,00 %	25
Precio compra insumo principal	1	4,17%	2	8,33%	2	8,33%	5	20,83 %	1	54,17 %	3	4,17 %	24
Precio venta producto principal	2	8,33%	0	0,00%	3	12,50 %	2	8,33%	1	66,67 %	6	4,17 %	24

Logística	1	4,35%	1	4,35%	5	21,74 %	10	43,48 %	5	21,74 %	1	4,35 %	23
Relación con proveedores	0	0,00%	1	4,35%	5	21,74 %	8	34,78 %	8	34,78 %	1	4,35 %	23
Relación con el cliente	1	4,17%	0	0,00%	1	4,17%	12	50,00 %	9	37,50 %	1	4,17 %	24
Calidad y origen de insumo/ producto	1	4,17%	0	0,00%	4	16,67 %	6	25,00 %	12	50,00 %	1	4,17 %	24
Alta participación en acciones colectiva comunes al Sistema	2	8,33%	3	12,50 %	7	29,17 %	5	20,83 %	7	29,17 %	0	0,00 %	24
Alta participación en Grupos o formas asociativas	2	8,70%	3	13,04 %	5	21,74 %	4	17,39 %	8	34,78 %	1	4,35 %	23
Trabajar con muchos proveedores (calidad heterog.)	5	21,74 %	10	43,48 %	4	17,39 %	1	4,35%	1	4,35%	2	8,70 %	23
Trabajar con poco proveedores (calidad homogénea)	1	4,35%	3	13,04 %	2	8,70%	10	43,48 %	5	21,74 %	2	8,70 %	23

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.13. Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente:**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

### III. Cooperación y Ética

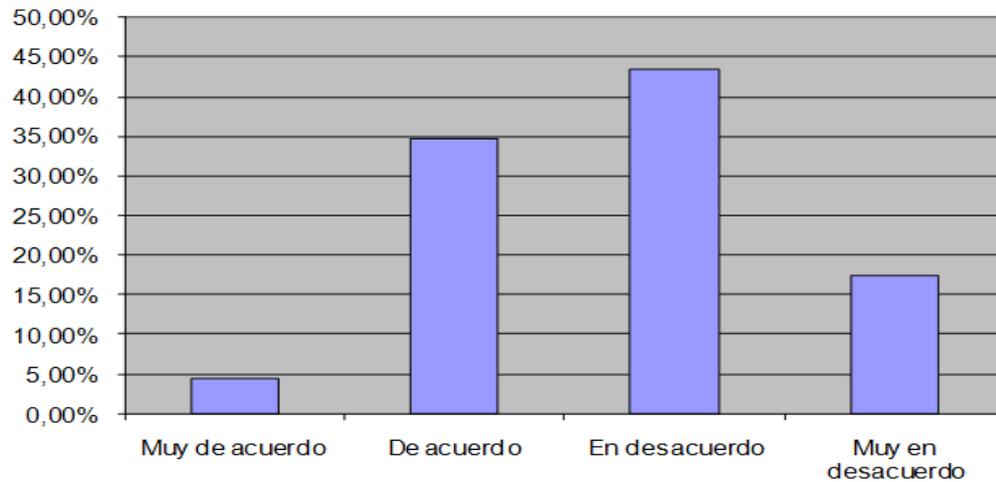
Más de la mitad de los encuestados (60,9%) (Cuadro 5.14 y Gráfico 5.14) afirmó que la “cultura de negocios” del subsector vacuno no se halla en sintonía con la organización de un esquema de desarrollo que favorezca la distribución del ingreso neto a todos los niveles de la cadena de valorización y producción de la carne, lo cual confirma el análisis precedente.

**Cuadro 5.14. ¿La cultura de negocios del Sistema de Ganados y Carnes Argentino beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muy de acuerdo	1	2,6	4,3	4,3
De acuerdo	8	21,1	34,8	39,1
En desacuerdo	10	26,3	43,5	82,6
Muy en desacuerdo	4	10,5	17,4	100,0
Total	23	60,5	100,0	
Missing System	15	39,5		
Total	38	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.14: ¿La cultura de negocios del Sistema de Ganados y Carnes Argentino beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

De igual manera, sólo un 41,7% de los encuestados afirmó que la cultura de negocios del sector sintoniza con el normal funcionamiento del mercado (

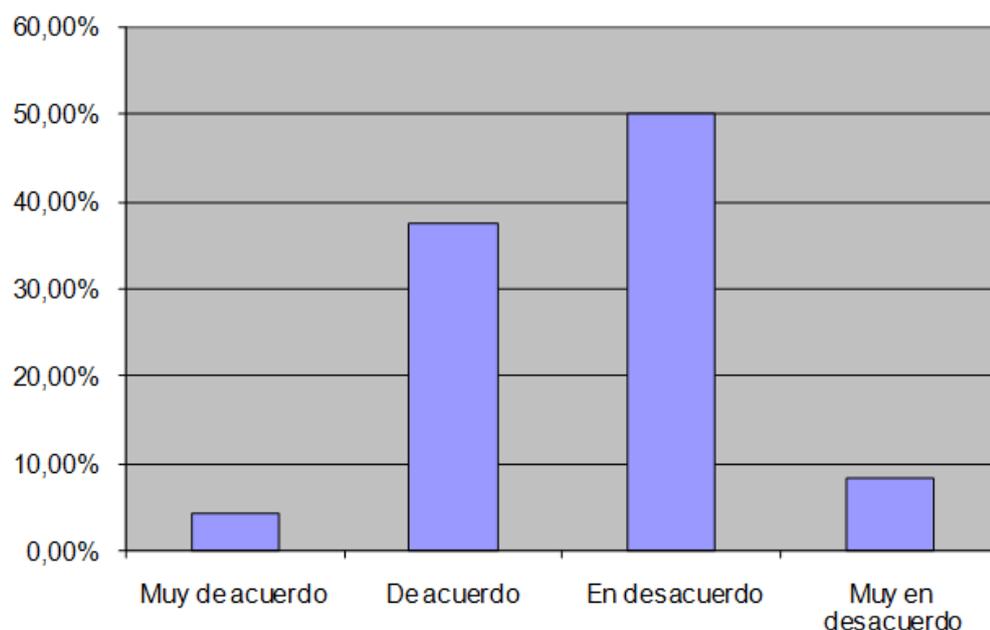
**Cuadro 5.15** y Gráfico 5.15). Ambas cifras indican cierta percepción de un desarrollo desequilibrado del sistema de carnes en ocasiones atribuido a las formas de vincularse entre agentes.

**Cuadro 5.15. ¿La cultura de negocios del Sistema de Ganados y Carnes Argentino genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muy de acuerdo	1	2,6	4,2	4,2
De acuerdo	9	23,7	37,5	41,7
En desacuerdo	12	31,6	50,0	91,7
Muy en desacuerdo	2	5,3	8,3	100,0
Total	24	63,2	100,0	
Missing System	14	36,8		
Total	38	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.15. ¿La cultura de negocios del Sistema de Ganados y Carnes Argentino genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

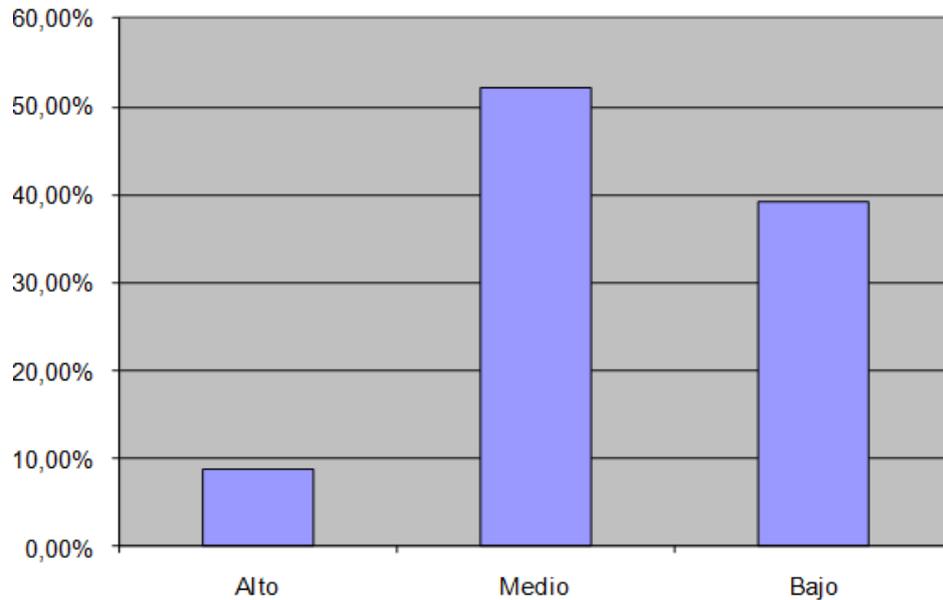
El Cuadro 5.16 y Gráfico 5.16 parecería enfatizar esta problemática vinculación entre agentes, mediada por la sospecha, de manera significativa, pues si bien el nivel de desconfianza en el sector no es alto, tampoco se puede afirmar que sea bajo (más de la mitad de los encuestados afirmaron que el riesgo de romper contratos en el sector era “medio” y más del 60% seguramente han tenido alguna ruptura de contratos).

**Cuadro 5.16. ¿Cuál es el nivel de ruptura de contratos (formales o de palabra) a través del Sistema de Negocios de Ganados y Carnes?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	2	5,3	8,7	8,7
Medio	12	31,6	52,2	60,9
Bajo	9	23,7	39,1	100,0
Total	23	60,5	100,0	
Missing System	15	39,5		
Total	38	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.16. ¿Cuál es el nivel de ruptura de contratos (formales o de palabra) a través del Sistema de Negocios de Ganados y Carnes?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

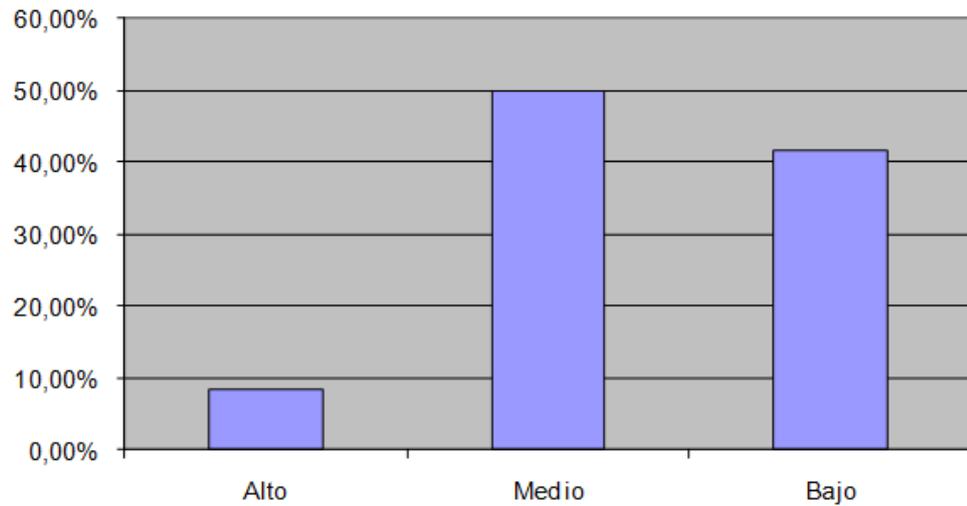
De la misma manera, el Cuadro 5.17 y Gráfico 5.17 admite una interpretación en el mismo sentido: un 91,7% de la población afirmó que el grado de cumplimiento de la ley en el sector era entre medio y bajo, lo cual enuncia la desvinculación de la industria con el Estado, como mencionamos, pero también cierto grado de desprotección frente a la cual la sensación de desconfianza se incrementa. Esta situación de ambigüedad, donde por un lado se reconoce la necesidad de establecer fuertes vinculaciones al interior del sector –que en todos los casos lleva a la participación formal en alguna institución o gremio–, pero por otro esas vinculaciones están fuertemente atravesadas por cierta desconfianza o percepción de alerta marcarán fuertemente al sector de ganados y carne y definirán su perfil específico en todos los niveles productivos.

**Cuadro 5.17. ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema de Ganados y Carnes?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	2	5,3	8,3	8,3
Medio	12	31,6	50,0	58,3
Bajo	10	26,3	41,7	100,0
Total	24	63,2	100,0	
Missing System	14	36,8		
Total	38	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.17. ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema de Ganados y Carnes?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

#### 5.2.2.2 Sistema Vitivinícola

##### I. Confianza

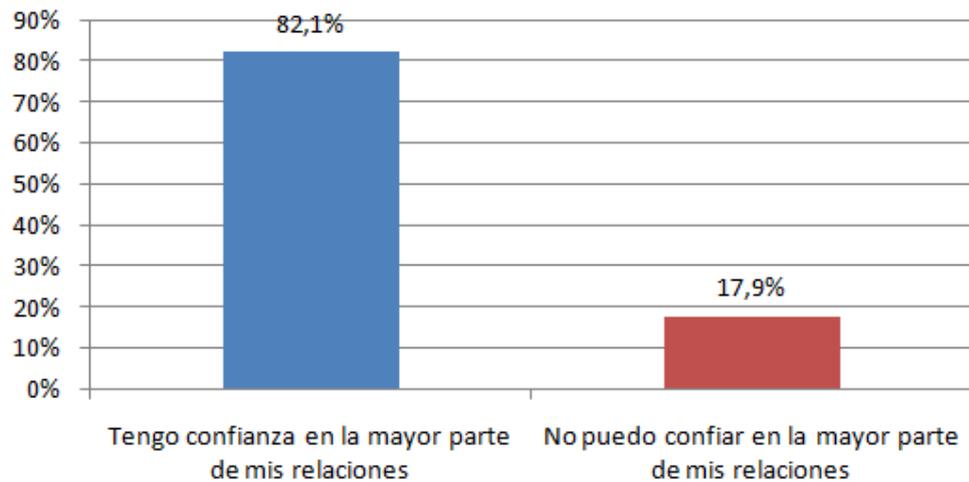
En principio observamos que los encuestados manifestaron fuertemente tener confianza en la mayor parte de sus relaciones comerciales y personales al interior de la industria vitivinícola. En efecto, sólo un 18% afirmó no poder fiarse totalmente (Cuadro 5.18 y Gráfico 5.18).

**Cuadro 5.18. Hablando de sus relaciones dentro del Sistema Vitivinícola al cual pertenece, ¿cómo es su nivel de confianza?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tengo confianza en la mayor parte de mis relaciones	23	82,1	82,1	82,1
No puedo confiar en la mayor parte de mis relaciones	5	17,9	17,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.18. Hablando de sus relaciones dentro del Sistema Vitivinícola al cual pertenece, ¿cómo es su nivel de confianza?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

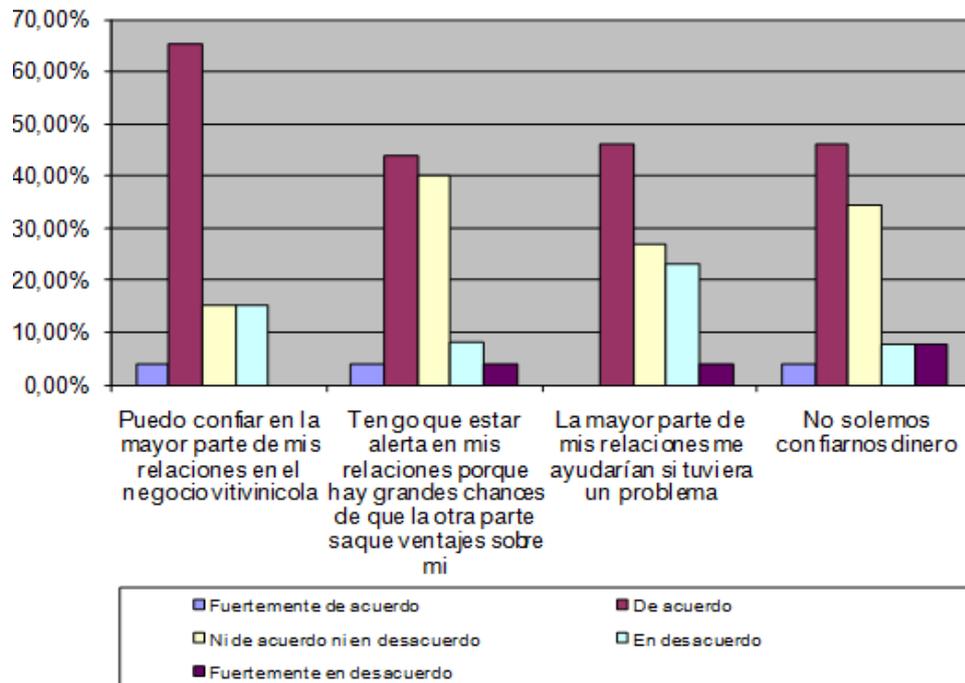
Estos datos, si bien descienden un poco, parecerían verificarse en una segunda instancia más desagregada; casi un 70% de la población expresó importantes grados de acuerdo al ser consultados acerca de la confianza que generan sus relaciones en el negocio (Cuadro 5.19 y Gráfico 5.19). La percepción acerca de las condiciones favorables o desfavorables en término de confianza de establecer vinculaciones al interior del Sistema Vitivinícola en otras variables consultadas tiende a mostrar una distribución de frecuencias repartida de manera homogénea, sin grandes concentraciones. En este sentido, si bien un 44% de los encuestados afirmó tener que estar alerta a la hora de establecer relaciones comerciales, una proporción aún mayor (54%) se mostró insensible ante la posibilidad de que la otra parte pueda intentar sacar algún tipo de ventaja desleal. De ese porcentaje de encuestados, de hecho, 1/4 se mostró directamente en desacuerdo. De la misma manera, el 46% de los encuestados afirmó que la mayor parte de sus relaciones lo ayudarían en caso de un eventual inconveniente en términos comerciales o financieros, mientras que sólo cerca de un 27% afirmó explícitamente lo contrario.

Finalmente, los datos que muestran el Cuadro 5.19 y el Gráfico 5.19 enfatizan esta percepción, pues sólo un 21% de la población afirmó que el nivel de confianza en la industria de vinos disminuyó, mientras que el 79% restante dijo que se mantuvo o aumentó.

**Cuadro 5.19. En general Ud. está de acuerdo ó no con las siguientes afirmaciones:**

	<b>Fuertemente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Puedo confiar en la mayor parte de mis relaciones en el negocio de Ganados y Carnes	1	17	4	4
	3,8%	65,4%	15,4%	15,4%
Tengo que estar alerta en mis relaciones porque hay grandes chances de que la otra parte saque ventajas sobre mi	1	11	10	2
	4,0%	44,0%	40,0%	8,0%
La mayor parte de mis relaciones me ayudarían si tuviera un problema	0	12	7	6
	,0%	46,2%	26,9%	23,1%
No solemos confiarnos dinero	1	12	9	2
	3,8%	46,2%	34,6%	7,7%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.19. En general Ud. está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones:**

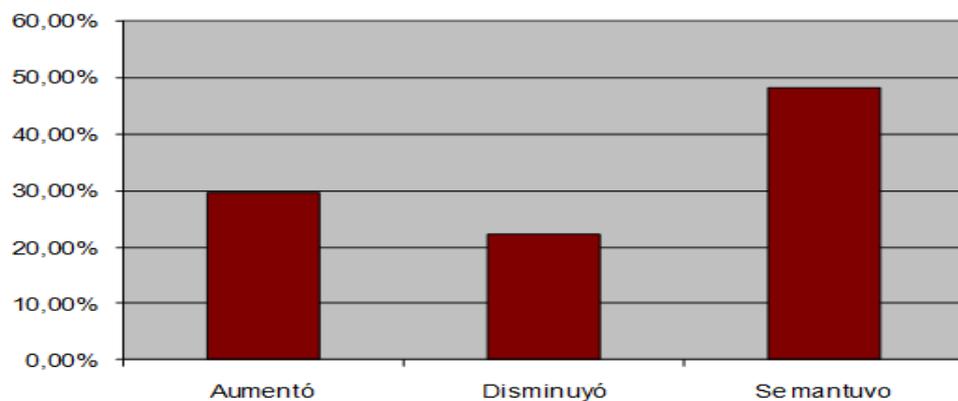
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Cuadro 5.20. El nivel de confianza en los últimos años en las relaciones del Sistema Vitivinícola**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Aumentó	8	28,6	29,6	29,6
Se mantuvo	13	46,4	48,1	77,8
Disminuyó	6	21,4	22,2	100,0
Total	27	96,4	100,0	
Missing System	1	3,6		
Total	28	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.20. El nivel de confianza en los últimos años en las relaciones del Sistema Vitivinícola.**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

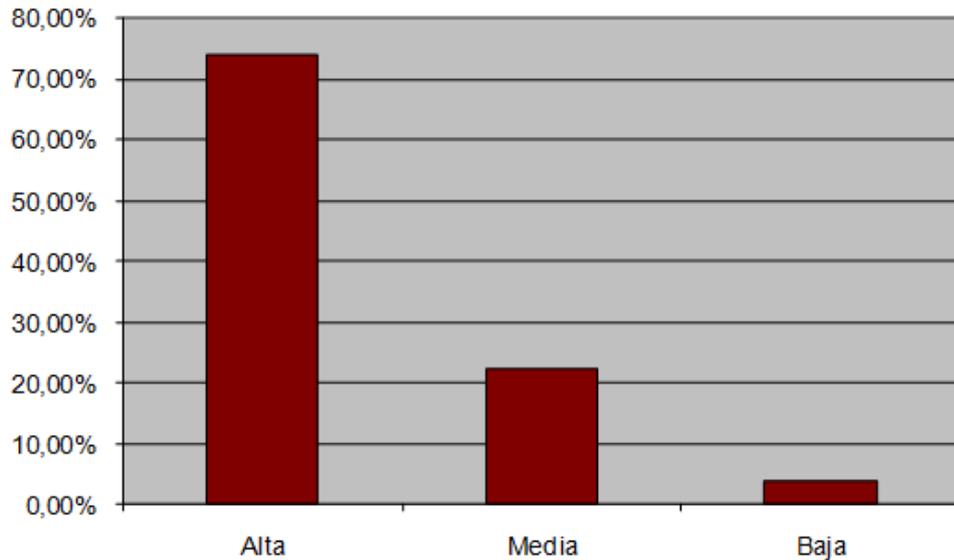
Como observamos en el Cuadro 5.21 y en el Gráfico 5.21 la reputación se constituye como un factor importante a la hora de establecer vinculaciones comerciales al interior del Sistema Vitivinícola.

**Cuadro 5.21. ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	20	71,4	74,1	74,1
Medio	6	21,4	22,2	96,3
Bajo	1	3,6	3,7	100,0
Total	27	96,4	100,0	
Missing System	1	3,6		
Total	28	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.21. ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

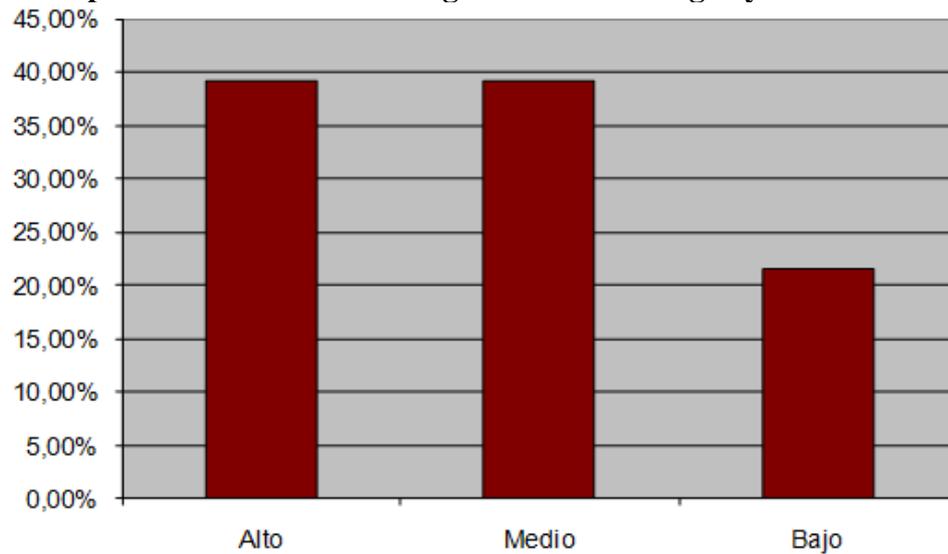
El 39,3% de los encuestados asignó suma importancia de la relación entre el tipo de vínculo comprometido entre agentes e indicadores propios del desarrollo y competitividad del sector, como calidad y sistemas de aseguramiento de origen y calidad (Cuadro 5.22 y Gráfico 5.22). Estos datos demuestran un indicador fuerte en términos del lugar que se asigna al tipo de vinculación entre agentes y el desarrollo productivo del sistema vitivinícola. El dato enfatiza, que el compromiso entre las partes es percibido en estrecha vinculación con la competitividad del negocio y su desarrollo global.

**Cuadro 5.22. Evalúe el grado de importancia del compromiso entre las partes para diseñar e implementar sistemas de aseguramiento de origen y calidad.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	11	39,3	39,3	39,3
Medio	11	39,3	39,3	78,6
Bajo	6	21,4	21,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.22. Evalúe el grado de importancia del compromiso entre las partes para diseñar e implementar sistemas de aseguramiento de origen y calidad.**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

La información circulante en el sistema de producción vitivinícola es percibida en términos relativamente positivos, tanto en su cantidad como en su confiabilidad. En efecto, más del 75% de la población encuestada calificó al flujo de información entre “Alto” y “Medio” (Cuadro 5.23) y sólo un 7,4% mostró explícitamente desconfianza hacia la misma (Cuadro 5.24 y Gráfico 5.23). Esto puede pensarse estrechamente vinculado a los mecanismos relativamente más formalizados y estandarizados de circulación de información y al tipo de relaciones que se establecen al interior del sistema productivo, caracterizadas por niveles mayores de confianza. En este sentido, los flujos de información y la forma en que esta información es percibida en términos de credibilidad nos hablan en gran medida del nivel de desarrollo de un sector productivo y favorecen su expansión y competitividad. Una industria que cuente con más y mejor información, como la vitivinícola, necesariamente tiene más posibilidades de expandirse a nuevos mercados y vincularse al extranjero en mejores condiciones, pues ésta funciona como insumo principal a la hora de definir estrategias y vincularse con otros agentes intervinientes en la cadena productiva.

**Cuadro 5.23. ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	4	14,3	14,8	14,8
Medio	17	60,7	63,0	77,8
Bajo	6	21,4	22,2	100,0
Total	27	96,4	100,0	
Missing System	1	3,6		
Total	28	100,0		

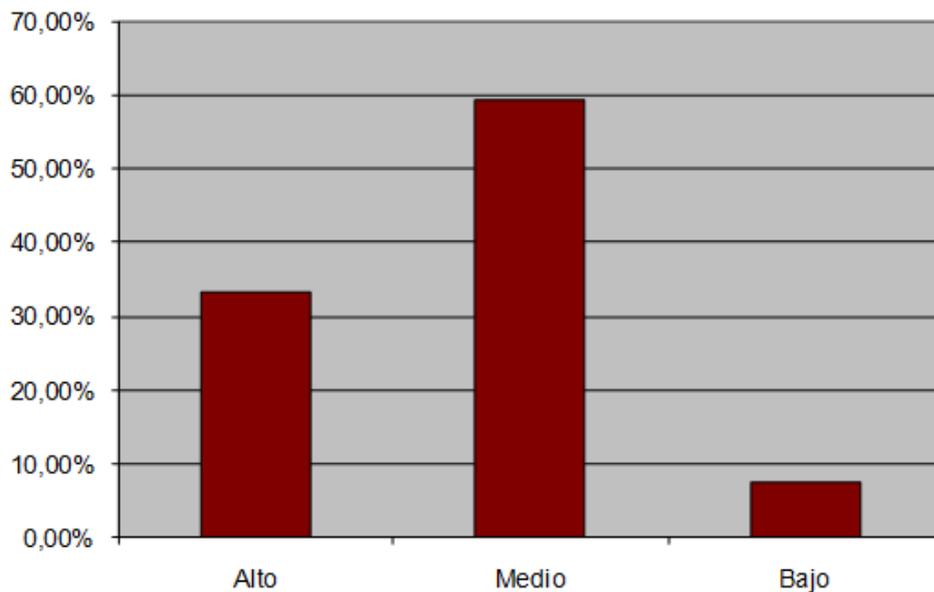
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Cuadro 5.24. ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	9	32,1	33,3	33,3
Medio	16	57,1	59,3	92,6
Bajo	2	7,1	7,4	100,0
Total	27	96,4	100,0	
Missing System	1	3,6		
Total	28	100,0		

Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 5.23. ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

## II. Acción Colectiva

En cuanto a las vinculaciones que se establecen al interior del sistema vitivinícola, observamos que los sectores mejor posicionados son el de Insumos (48,1%) y el de Productores (37%), como momentos percibidos de manera especialmente significativa al interior del Sistema. En tercer lugar y cuarto lugar, aunque más lejos, se encuentran el sector Industrial (18,5% de “alta” vinculación y 55,6% de “media”) y el sector de logística (14,8% y 48,1% respectivamente). Estos datos son indicadores de, como afirmábamos, una industria relativamente más tecnificada y desarrollada en términos sistémicos. Los intermediarios, por otra parte son relegados como un aspecto secundario.

Las universidades acusan un bajo nivel de inserción dentro del sector, con un 33% de los encuestados que afirman no tener ningún tipo de relación con ellas. De la misma manera, el Sistema Vitivinícola muestra índices muy bajos de vinculación con los Estados nacional y provincial, siendo el primero un actor virtualmente ausente: ninguno de los encuestados afirmó mantener vinculaciones fuertes con el Estado nacional y, en cambio, más del 95% dijo no relacionarse o relacionarse muy poco. En el caso del Estado provincial, la proporción disminuye aunque no significativamente: cerca del

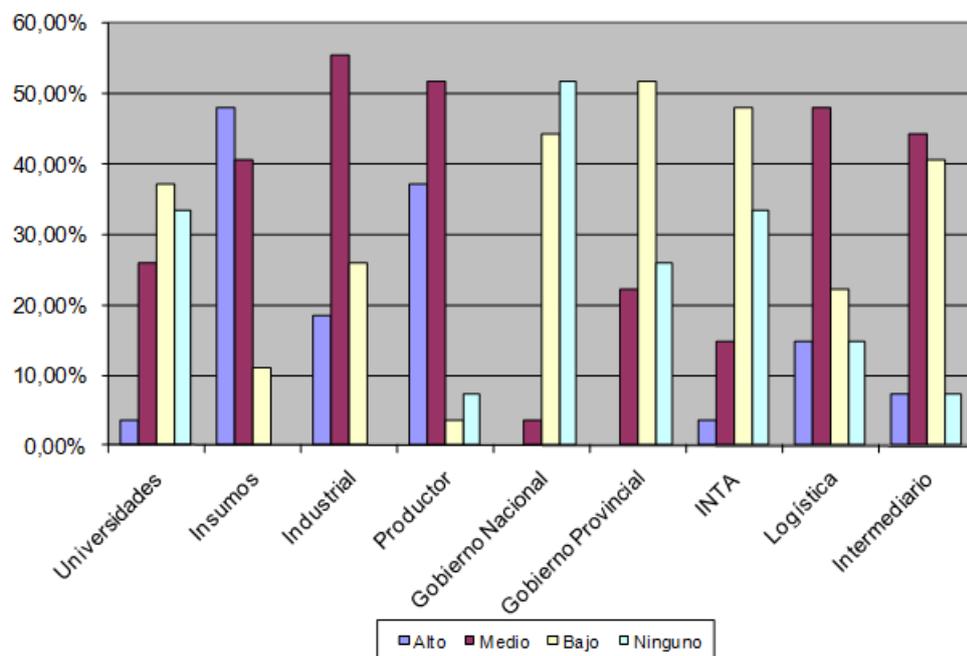
78% de la población encuestada calificó la relación en el mismo sentido. El INTA es percibido de la misma manera, ubicándose incluso por debajo del Estado provincial, con un 33% de los encuestados que afirmó no relacionarse de ninguna manera con él. Sin embargo esta circunstancia no parece traducirse en una percepción de desprotección o aislamiento (Cuadro 5.25 y Gráfico 5.24).

**Cuadro 5.25. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocio?**

	Alto	Medio	Bajo	Ninguno	Total
Universidades	1	7	10	9	27
	3,7%	25,9%	37,0%	33,3%	100,0%
Insumos	13	11	3	0	27
	48,1%	40,7%	11,1%	,0%	100,0%
Industrial	5	15	7	0	27
	18,5%	55,6%	25,9%	,0%	100,0%
Productor	10	14	1	2	27
	37,0%	51,9%	3,7%	7,4%	100,0%
Gobierno Nacional	0	1	12	14	27
	,0%	3,7%	44,4%	51,9%	100,0%
Gobierno Provincial	0	6	14	7	27
	,0%	22,2%	51,9%	25,9%	100,0%
INTA	1	4	13	9	27
	3,7%	14,8%	48,1%	33,3%	100,0%
Logística	4	13	6	4	27
	14,8%	48,1%	22,2%	14,8%	100,0%
Intermediario	2	12	11	2	27
	7,4%	44,4%	40,7%	7,4%	100,0%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.24. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocio?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

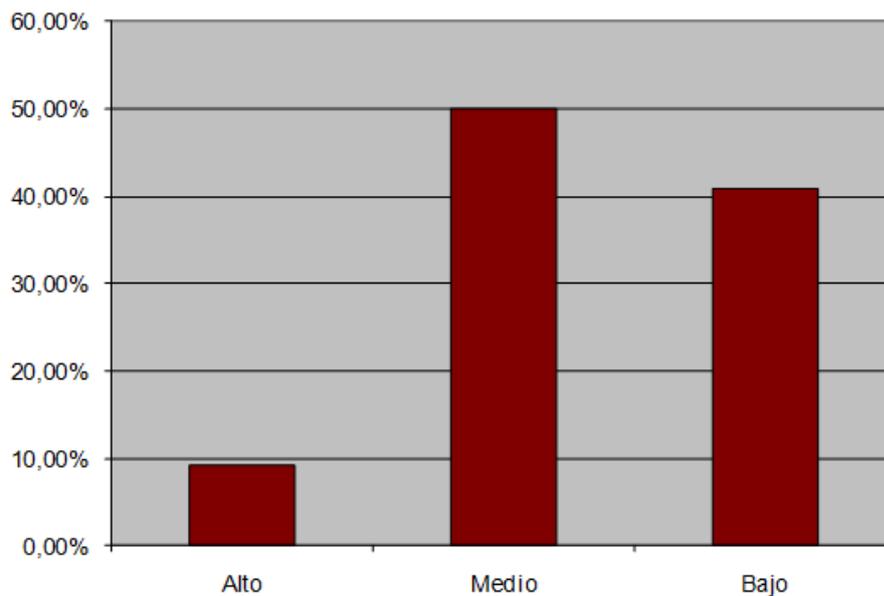
En términos relativos, el sector de producción vitivinícola muestra niveles medios altos de coordinación y acción conjunta, con un casi 60% de los encuestados que afirmaron que el nivel de acción colectiva era entre Medio y Alto, dentro del cual un 10% caracterizó la situación con esta última palabra (Cuadro 5.26 y Gráfico 5.25).

**Cuadro 5.26. ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes en el Sistema Vitivinícola?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	2	7,1	9,1	9,1
Medio	11	39,3	50,0	59,1
Bajo	9	32,1	40,9	100,0
Total	22	78,6	100,0	
Missing System	6	21,4		
Total	28	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.25. ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes en el Sistema Vitivinícola?**



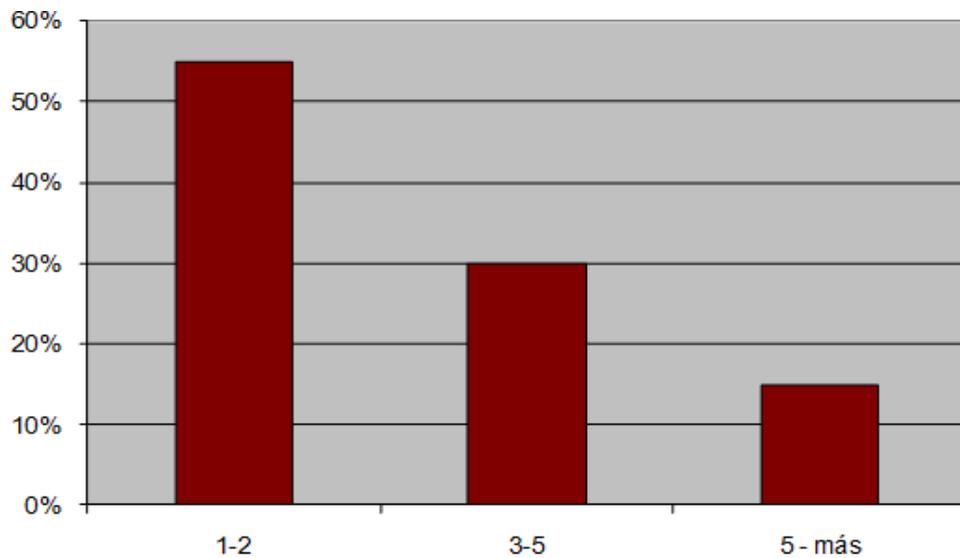
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

De la misma manera, el total de la población encuestada reconoció participar en grupos u organizaciones colectivas vinculadas al sector, repartiéndose un 55% entre una o dos y el restante 45% entre tres o más (Cuadro 5.27 y Gráfico 5.26).

**Cuadro 5.27. ¿Participa de grupos u organizaciones vinculadas al negocio?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-2	11	39,3	55,0	55,0
3-5	6	21,4	30,0	85,0
5-más	3	10,7	15,0	100,0
Total	20	71,4	100,0	
Missing System	8	28,6		
Total	28	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.26. ¿Participa de grupos u organizaciones vinculadas al negocio?**

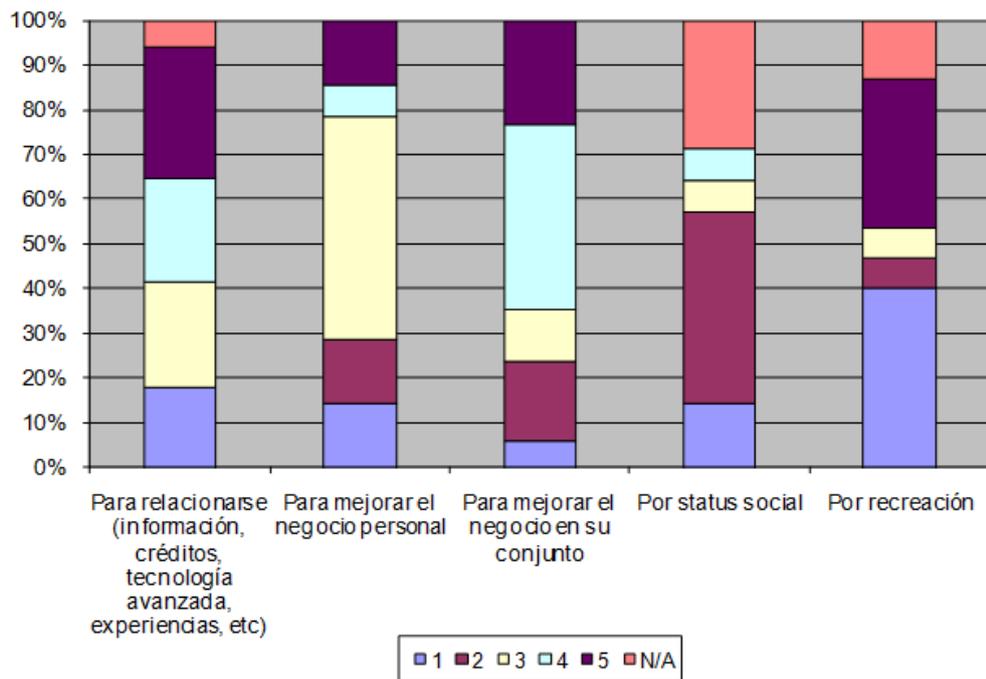
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

En cuanto a los motivos por los cuales se forma parte de organizaciones o grupos colectivos al interior del sector, la respuesta mejor posicionada fue “Para mejorar el negocio en su conjunto” seguida de la posibilidad de establecer vinculaciones y acceder a beneficios como créditos, información, tecnología, etc., también fuertemente valorada (Cuadro 5.28 y Gráfico 5.27). Las razones personales, especialmente el status y la recreación, tuvieron una mala *performance*; aunque el primero aparecería mejor posicionado frente al segundo. Por otra parte, “Para mejorar el negocio personal” se posicionó en el medio, entre el par de razones “colectivas” y el par de razones “individuales”, lo cual confiere a la distribución de frecuencias de cierta homogeneidad y simetría apreciable. El 50% de los encuestados le otorgó 3 puntos, mientras que, entre 1 y 2 fue seleccionado el 28% de las veces y 4 y 5 el 22%.

**Cuadro 5.28. ¿Por qué participa de él? (Enumere de 1 a 5 por importancia)**

	N/A	1	2	3	4	5	Total
Para relacionarse (información, créditos, tecnología avanzada, experiencias, etc.)	1 5,9%	3 17,6%	0 ,0%	4 23,5%	4 23,5%	5 29,4%	17 100,0%
Para mejorar el negocio personal	0 0%	2 14,3%	2 14,3%	7 50,0%	1 7,1%	2 14,3%	14 100,0%
Para mejorar el negocio en su conjunto	0 0%	1 5,9%	3 17,6%	2 11,8%	7 41,2%	4 23,5%	17 100,0%
Por status social	4 28,6%	2 14,3%	6 42,9%	1 7,1%	1 7,1%	0 ,0%	14 100,0%
Por recreación	2 13,3%	6 40,0%	1 6,7%	1 6,7%	0 0%	5 33,3%	15 100,0%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.27. ¿Por qué participa de él? (Enumere de 1 a 5 por importancia)**

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

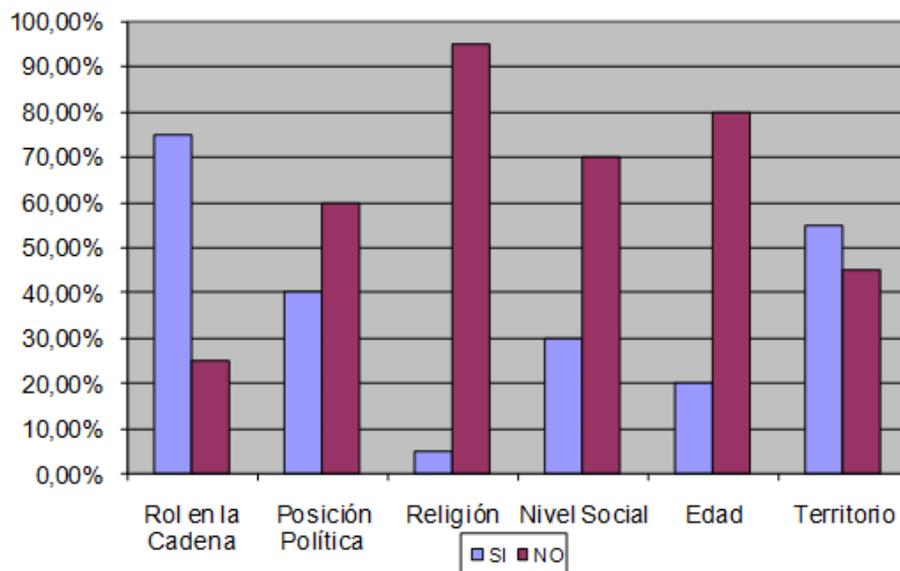
La asociación dentro del sector vitivinícola aparecen vinculadas a razones puramente inherentes al negocio, siendo los otros motivos (posición política, religión, nivel social o edad) percibidos como irrelevantes por los encuestados. La agrupación territorial también aparece como significativa, y debe ser tomada en cuenta. (Cuadro 5.29 y Gráfico 5.28)

**Cuadro 5.29. Los miembros de la organización para Ud. más representativa tienen las siguientes características comunes:**

	SI	NO	Total
Rol en la Cadena	15	5	20
	75,0%	25,0%	100,0%
Posición Política	8	12	20
	40,0%	60,0%	100,0%
Religión	1	19	20
	5,0%	95,0%	100,0%
Nivel Social	6	14	20
	30,0%	70,0%	100,0%
Edad	4	16	20
	20,0%	80,0%	100,0%
Territorio	11	9	20
	55,0%	45,0%	100,0%

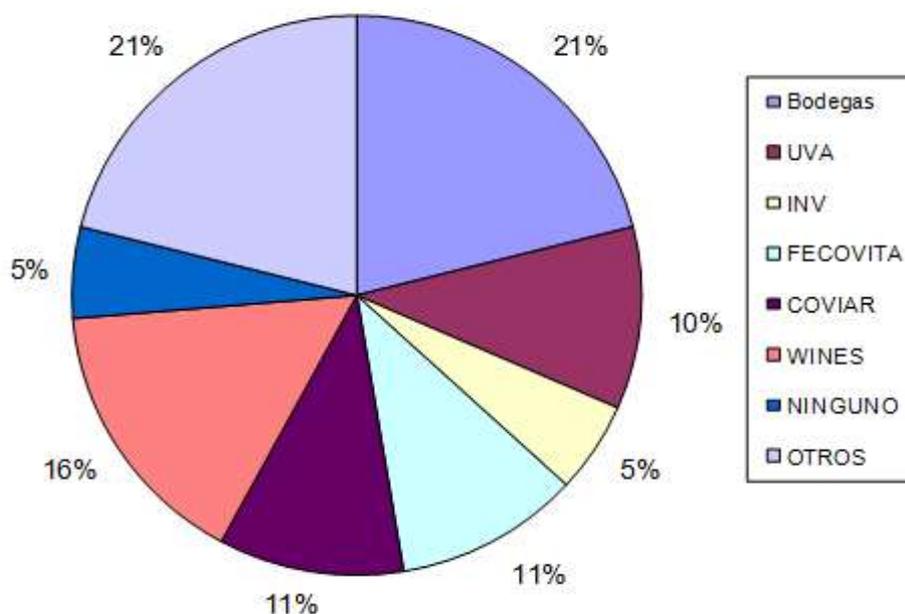
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.28. Los miembros de la organización para Ud. más representativa tienen las siguientes características comunes:**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.29. ¿Cuál es el grupo u organización más representativa en el Sistema Vitivinícola?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

El Grupo o Asociación más representativo se encuentra fragmentado sin ningún caso que lidere (Gráfico 5.29). Entre los factores de incidencia en el proceso productivo, los más valorados por los encuestados fueron, en orden de importancia, el acceso al crédito, el precio de venta del producto principal y la relación con el cliente. El acceso al crédito parecería constituir una preocupación principal para los agentes del sector, recibiendo en un 81% las calificaciones más importantes (4 y 5) (Cuadro 5.30 y Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Gráfico 5.30). Luego, la relación con el cliente, aparece como un factor relevante, con un 75% de calificaciones altas (4 y 5). Esto indicaría que el Sistema vitivinícola constituye un modelo de negocio más estrechamente vinculado a un mercado de consumidores, en donde la satisfacción del cliente garantiza la subsistencia del sector. En este mismo sentido parecería ir el tercer factor en importancia, el precio de venta del insumo principal, que fue percibido como un factor significativo en el 80% de los casos.

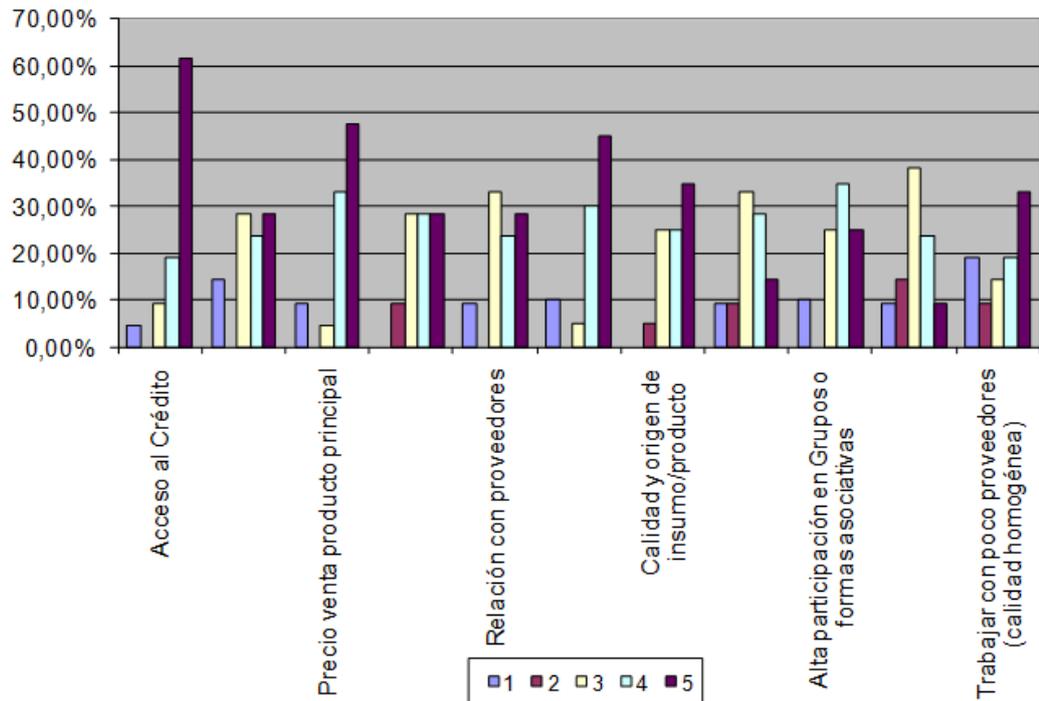
En una segunda instancia aparecen la calidad/origen del insumo (70% de 4 y 5) logística (casi un 57% de ídem), la relación con proveedores (casi 52%). En cuanto a la primera fórmula mencionada, indudablemente se corresponde con una industria en donde la calidad del producto final es una de las variables de mayor relevancia a la hora de competir, como mencionábamos, fuertemente orientada al mercado de consumidores. Como vimos, en un contexto de una industria fuertemente tecnificada, desarrollada y protocolizada, variables como la logística, entendida como la tecnología de interrelación entre las distintas áreas del proceso productivo, constituye un factor relevante y apreciado. Se percibe un perfil sectorial fuertemente asociado a la interrelación y cohesión entre áreas de la cadena de valoración, a la vez que con gran preocupación por la elaboración de productos de calidad capaces de competir en el mercado.

**Cuadro 5.30. Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente:**

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	N/A	%
Acceso al Crédito	1	4,76%	0	0,00%	2	9,52%	4	19,05%	13	61,90%	1	4,76%
Precio compra insumo principal	3	14,29%	0	0,00%	6	28,57%	5	23,81%	6	28,57%	1	4,76%
Precio venta producto principal	2	9,52%	0	0,00%	1	4,76%	7	33,33%	10	47,62%	1	4,76%
Logística	0	0,00%	2	9,52%	6	28,57%	6	28,57%	6	28,57%	1	4,76%
Relación con proveedores	2	9,52%	0	0,00%	7	33,33%	5	23,81%	6	28,57%	1	4,76%
Relación con el cliente	2	10,00%	0	0,00%	1	5,00%	6	30,00%	9	45,00%	2	10,00%
Calidad y origen de insumo / producto	0	0,00%	1	5,00%	5	25,00%	5	25,00%	7	35,00%	2	10,00%
Alta participación en acciones colectiva comunes al Sistema	2	9,52%	2	9,52%	7	33,33%	6	28,57%	3	14,29%	1	4,76%
Alta participación en Grupos o formas asociativas	2	10,00%	0	0,00%	5	25,00%	7	35,00%	5	25,00%	1	5,00%
Trabajar con muchos proveedores (calidad heterog.)	2	9,52%	3	14,29%	8	38,10%	5	23,81%	2	9,52%	1	4,76%
Trabajar con poco proveedores (calidad homogénea)	4	19,05%	2	9,52%	3	14,29%	4	19,05%	7	33,33%	1	4,76%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.30. Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente:**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

### III. Cooperación y Ética

Por lo expuesto, la industria vitivinícola en general configura un perfil de alta tecnificación, desarrollo y profesionalización. A la vez, presenta un alto grado de coordinación entre los distintos actores del Sistema Vitivinícola. Por otra parte, no parece existir una organización, grupo o gremio representativo del conjunto. Este fenómeno, expresaría cierta fragmentación y un proceso de emergencia de nuevos actores vinculados a nuevas necesidades y perspectivas en muchos casos en fricción con los tradicionales. En la industria vitivinícola parece más bien tener que ver con su carácter sumamente complejo y diversificado, en donde aparecen intereses heterogéneos pero no opuestos.

Los

datos

del

Cuadro 5.31 y el Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

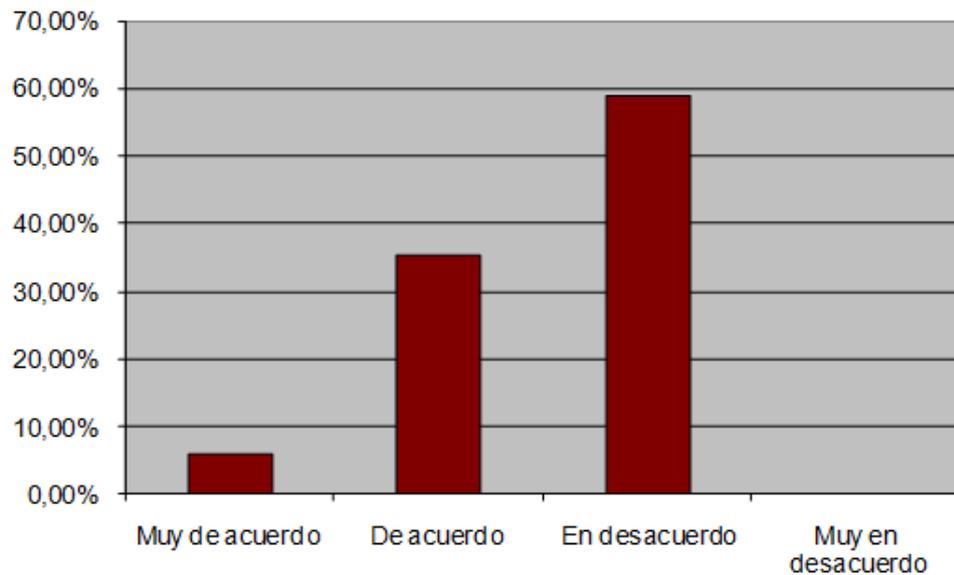
Gráfico 5.31 enfatizan estas afirmaciones pues si bien la mayoría (58,8%) de los encuestados no cree que la “cultura de negocio” de la industria favorezcan la distribución del ingreso total equitativamente a todas las áreas de la cadena de valor, este dato es significativamente menor que en el caso del sistema de ganados y carnes. De igual manera, ningún encuestado expresó un grado de desacuerdo enfático, lo cual indica una población más homogénea en sus percepciones.

**Cuadro 5.31. ¿La cultura de negocios del Sistema Vitivinícola Argentino beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?**

	Frecuen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Muy de acuerdo	1	3,6	5,9	5,9
De acuerdo	6	21,4	35,3	41,2
En desacuerdo	10	35,7	58,8	100,0
Total	17	60,7	100,0	
Missing System	11	39,3		
Total	28	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.31. ¿La cultura de negocios del Sistema Vitivinícola Argentino beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?**



Fuente: elaboración propia.

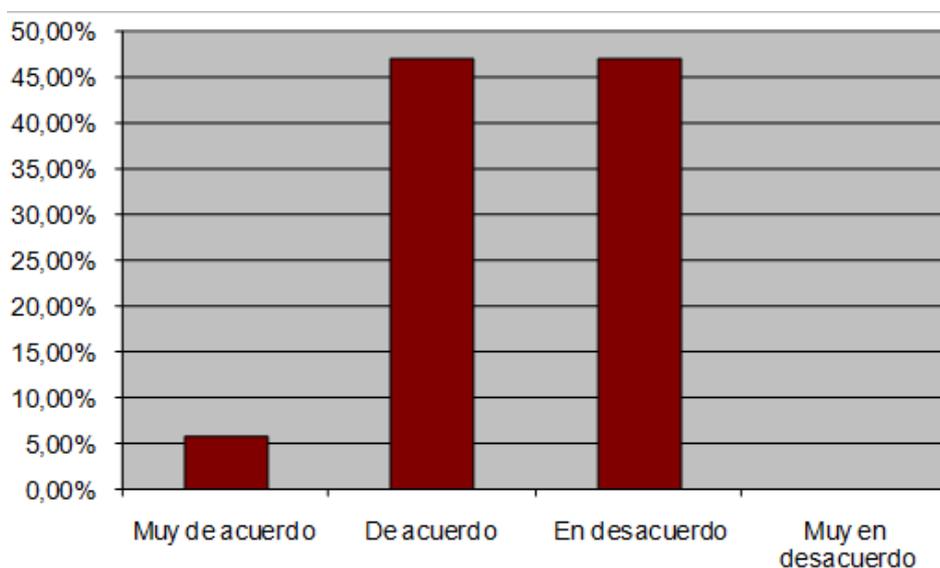
Lo mismo sucede al interrogar a la población respecto del buen desempeño del mercado: mientras ninguno se mostró “muy en desacuerdo”, la mayoría de los encuestados (53%) se afirmó que la “cultura de negocios” está en sintonía con el normal funcionamiento de la industria (Cuadro 5.32 y Gráfico 5.32). Ambas cifras son indicadoras de que la producción vitivinícola es percibida, si bien con algún relativo grado de desequilibrio, saludable y con un alto nivel de equidad y cohesión.

**Cuadro 5.32. ¿La cultura de negocios del Sistema Vitivinícola Argentino genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muy de acuerdo	1	3,6	5,9	5,9
De acuerdo	8	28,6	47,1	52,9
En desacuerdo	8	28,6	47,1	100,0
Total	17	60,7	100,0	
Missing System	11	39,3		
Total	28	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.32. ¿La cultura de negocios del Sistema Vitivinícola Argentino genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

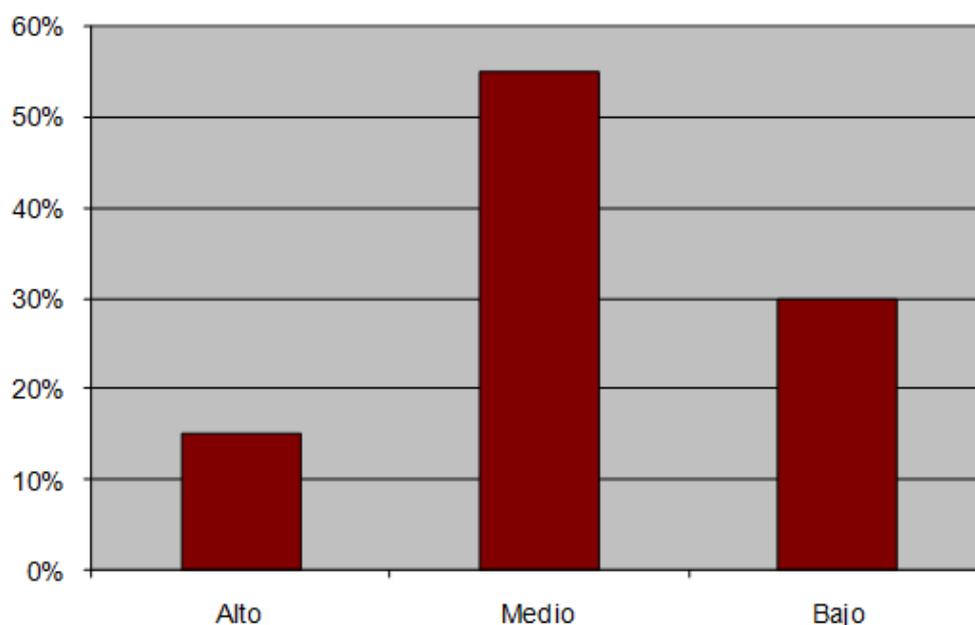
El Cuadro 5.33 indica un nivel significativo medio sobre el respeto por los contratos el cual podría explicar los desvíos que puede mostrar el sistema en su conjunto. El 70% de los encuestados ha manifestado de medio a alto algún grado de ruptura de contratos.

**Cuadro 5.33. ¿Cuál es el nivel de ruptura de contratos (formales o de palabra) a través del Sistema Vitivinícola?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	3	10,7	15,0	15,0
Medio	11	39,3	55,0	70,0
Bajo	6	21,4	30,0	100,0
Total	20	71,4	100,0	
Missing System	8	28,6		
Total	28	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.33. ¿Cuál es el nivel de ruptura de contratos (formales o de palabra) a través del Sistema Vitivinícola?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

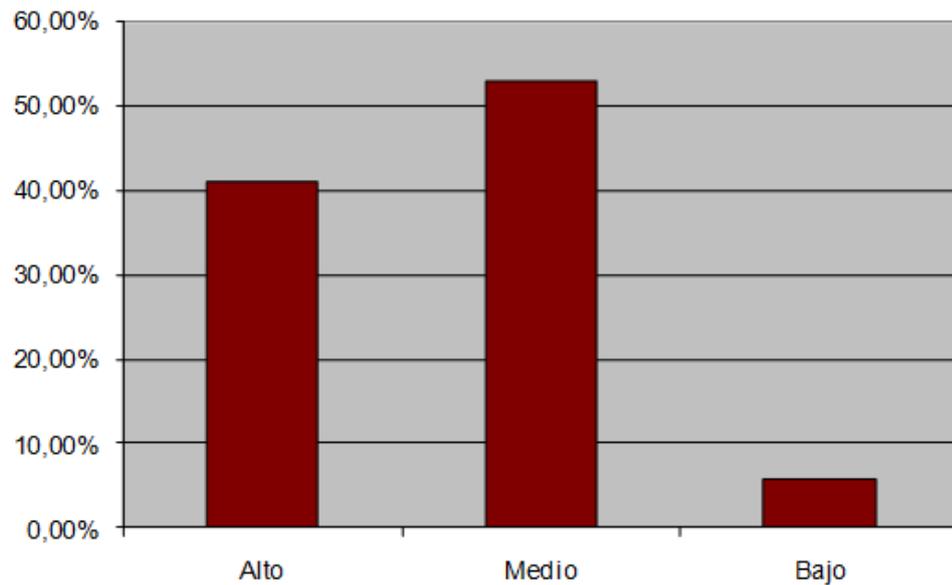
El Cuadro 5.34 y el Gráfico 5.34 dan cuenta de una fuerte seguridad jurídica. Sólo un 6% de la población afirmó que el grado de cumplimiento de la Ley en el sector vitivinícola es “bajo”, mientras que, por el contrario, un 41% aseguró que hay altos niveles de respeto legal. Esta perspectiva relativiza el papel de ausencia y desvinculación de los Estados nacional y provincial de la producción.

**Cuadro 5.34. ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema Vitivinícola?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	7	25,0	41,2	41,2
Medio	9	32,1	52,9	94,1
Bajo	1	3,6	5,9	100,0
Total	17	60,7	100,0	
Missing System	11	39,3		
Total	28	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.34. ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema Vitivinícola?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

### 5.2.2.3 Sistema Aviar

#### I. Confianza

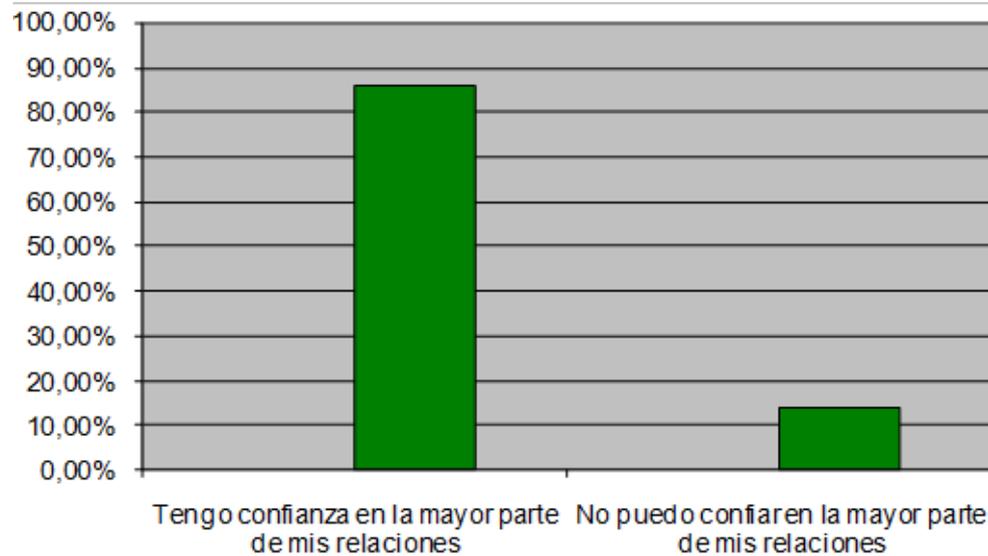
Un amplio porcentaje de los encuestados manifestaron un alto nivel de confianza dentro del sistema de producción avícola; concretamente el 86,2% de los mismos (Cuadro 5.35 y Gráfico 5.35).

**Cuadro 5.35. Hablando de sus relaciones dentro del Sistema Avícola al cual pertenece, ¿cómo es su nivel de confianza?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tengo confianza en la mayor parte de mis relaciones	25	86,2	86,2	86,2
No puedo confiar en la mayor parte de mis relaciones	4	13,8	13,8	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.35. Hablando de sus relaciones dentro del Sistema Avícola al cual pertenece, ¿cómo es su nivel de confianza?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

En una segunda instancia, esta cifra cae un poco, a casi un 71%, aunque también disminuye el porcentaje de encuestados que afirmaron explícitamente no poder confiar en sus relaciones, de 13,8% (Cuadro 5.35) a 12,5% (Cuadro 5.36). Esto se debe a que, ante la posibilidad de desagregar en más opciones la reflexión sobre el nivel de confianza, muchos (16,7%) se decidieron por una opinión intermedia.

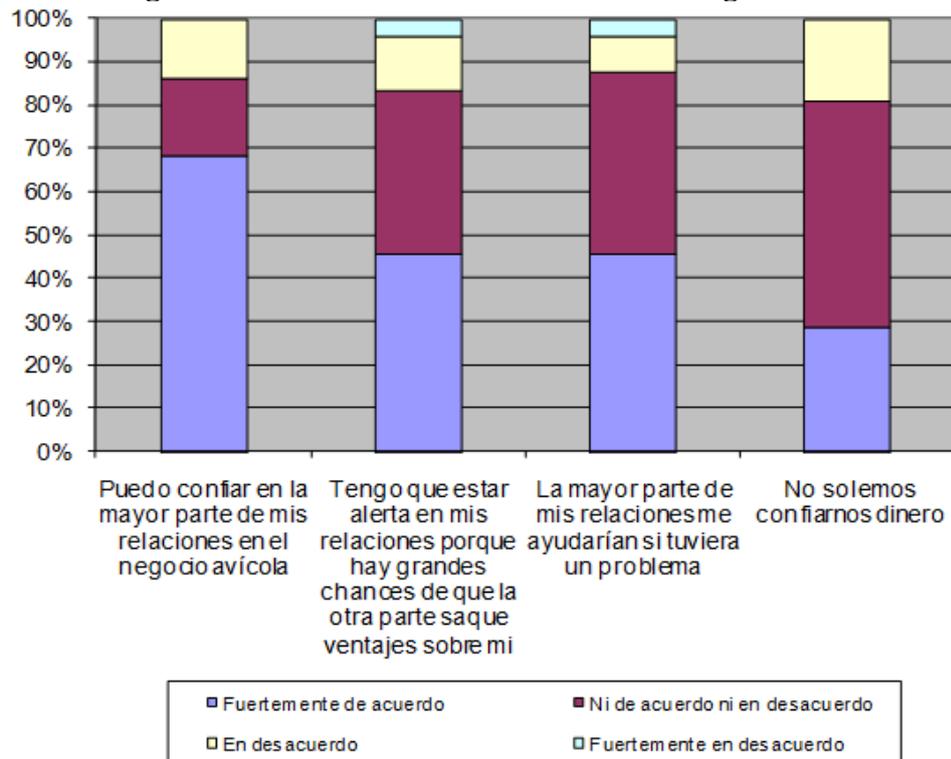
**Cuadro 5.36. En general Ud. está de acuerdo ó no con las siguientes afirmaciones:**

	Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Fuertemente en desacuerdo	Total
Puedo confiar en la mayor parte de mis relaciones en el negocio de Avícola	2 8,3%	15 62,5%	4 16,7%	3 12,5%	0 0%	24 100,0%
Tengo que estar alerta en mis relaciones porque hay grandes chances de que la otra parte saque ventajas sobre mí	0 0%	11 45,8%	9 37,5%	3 12,5%	1 4,2%	24 100,0%

La mayor parte de mis relaciones me ayudarían si tuviera un problema	0 0%	11 45,8%	10 41,7%	2 8,3%	1 4,2%	24 100,0%
No solemos confiarnos dinero	2 8,7%	6 26,1%	11 47,8%	4 17,4%	0 ,0%	23 100,0%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.36. En general Ud. está de acuerdo ó no con las siguientes afirmaciones:**



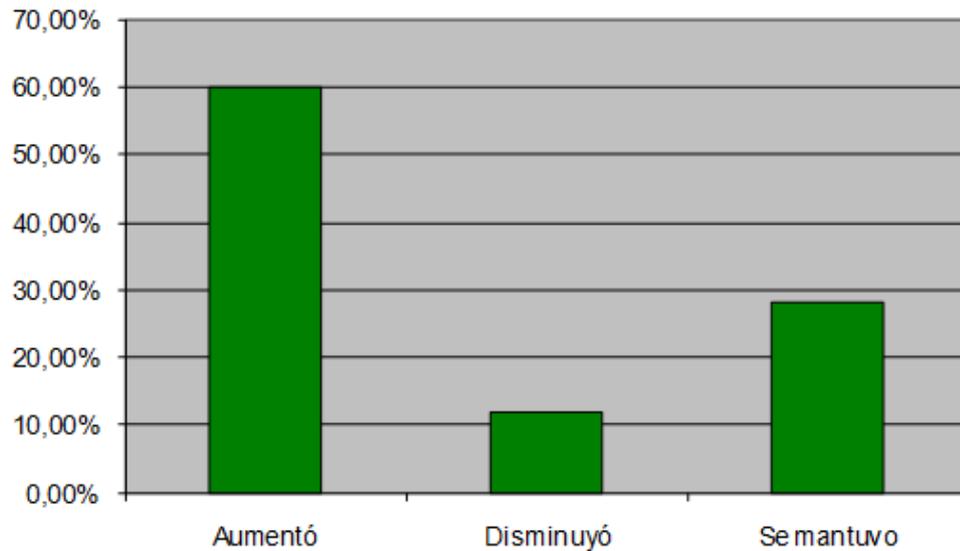
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Cuadro 5.37. El nivel de confianza en los últimos años en las relaciones del Sistema Avícola.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Aumentó	15	51,7	60,0	60,0
Se mantuvo	7	24,1	28,0	88,0
Disminuyó	3	10,3	12,0	100,0
Total	25	86,2	100,0	
Missing System	4	13,8		
Total	29	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.37. El nivel de confianza en los últimos años en las relaciones del Sistema Avícola.**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

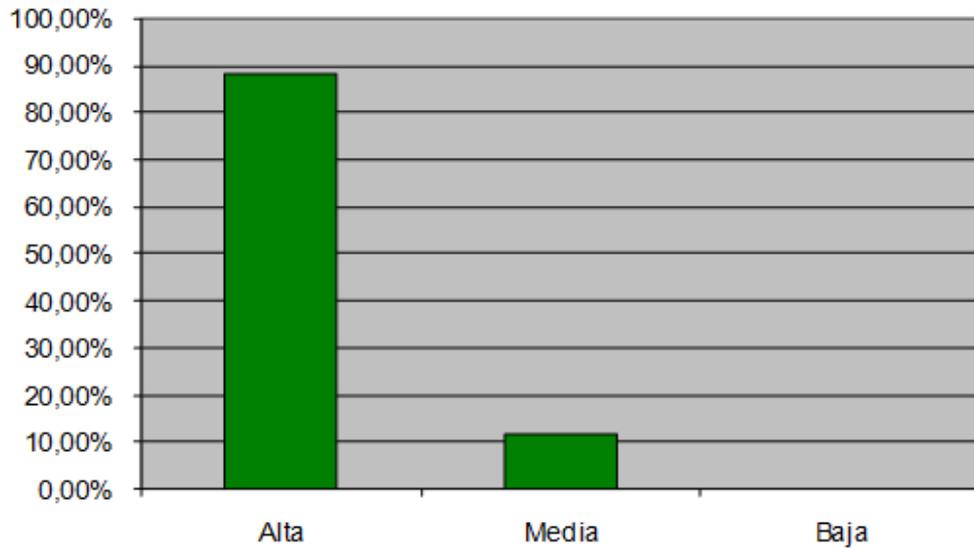
Los encuestados afirmaron en una proporción alta, más que en los otros sistemas indagados (60%) (Cuadro 5.37 y Gráfico 5.37), que el nivel de confianza aumentó en el sistema de producción avícola. Por el otro lado, sólo un 12% de la población alegó que éste haya disminuido. De la misma manera, la reputación constituye un factor importante y hasta fundamental a la hora de establecer vinculaciones comerciales al interior del sector. No sólo porque un 88,5% de los encuestados afirmó positivamente tener en cuenta esto, sino porque ninguno lo hizo en el sentido contrario (Cuadro 5.38 y Gráfico 5.38).

**Cuadro 5.38. ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	23	79,3	88,5	88,5
Medio	3	10,3	11,5	100,0
Total	26	89,7	100,0	
Missing System	3	10,3		
Total	29	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.38. ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio?**



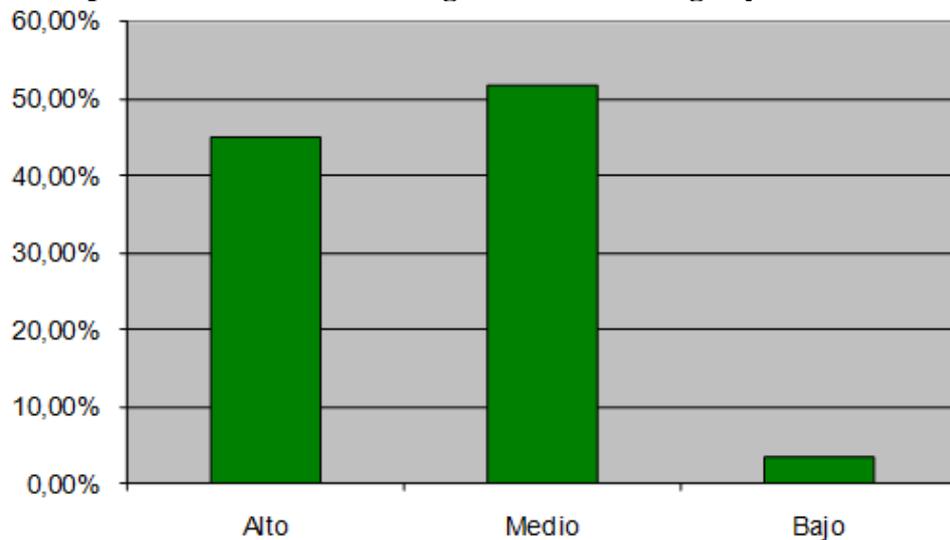
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Cuadro 5.39. Evalúe el grado de importancia del compromiso entre las partes para diseñar e implementar sistemas de aseguramiento de origen y calidad**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	13	44,8	44,8	44,8
Medio	15	51,7	51,7	96,6
Bajo	1	3,4	3,4	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.39. Evalúe el grado de importancia del compromiso entre las partes para diseñar e implementar sistemas de aseguramiento de origen y calidad**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

En cuanto a la relación entre el establecimiento de relaciones comerciales estrechas y confiables y el fortalecimiento de diseños de producción tendientes a asegurar la calidad y competitividad del producto, sólo un 3,4% (Cuadro 5.39 y Gráfico 5.39) afirmaron que era “bajo”, lo que nos hace pensar en una industria que valora positivamente la confianza como fundamento de las relaciones interpersonales en el sector. Del 96,6% restante, un significativo 45% otorgó importancia enfática a estas formas de vinculación.

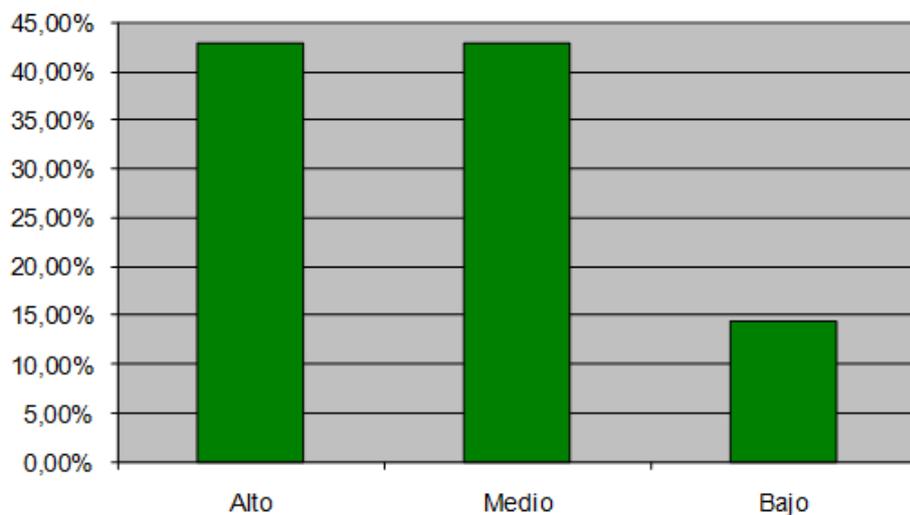
La información dentro del sistema avícola es percibida como de buena calidad y confiable. Sólo un 14,3% calificó al flujo de información como “bajo” (Cuadro 5.40 y Gráfico 5.40), porcentaje que se reproduce (13,6%) (Cuadro 5.41 y Gráfico 5.41) entre los encuestados que manifestaron que la información era poco creíble. Por lo demás, un 85% aproximadamente de la población manifestó valorar positivamente el flujo y la calidad de la información circulante en el sistema, lo cual es indicador de altos niveles de confiabilidad. La transparencia de la información que caracteriza a la industria avícola se encuentra en sintonía con los datos precedentes que marcaban una tendencia fuerte hacia la confianza.

**Cuadro 5.40. ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	9	31,0	42,9	42,9
Medio	9	31,0	42,9	85,7
Bajo	3	10,3	14,3	100,0
Total	21	72,4	100,0	
Missing System	8	27,6		
Total	29	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.40. ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena?**

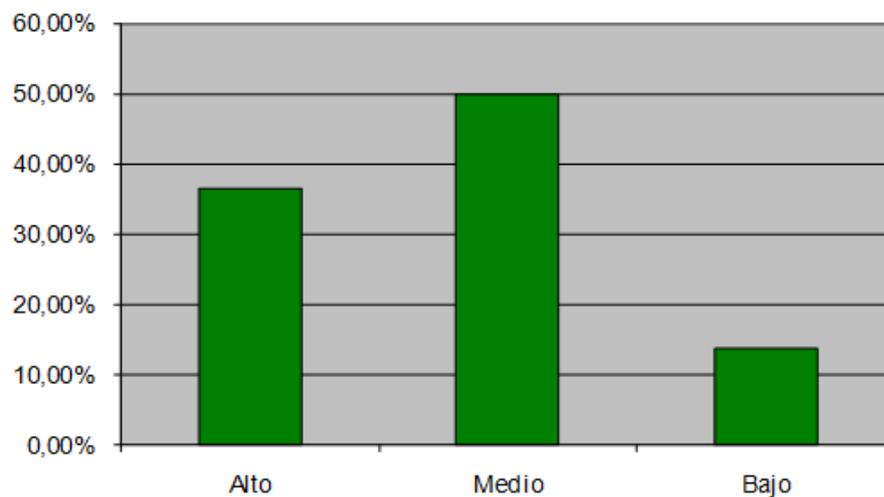


Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Cuadro 5.41. ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	8	27,6	36,4	36,4
Medio	11	37,9	50,0	86,4
Bajo	3	10,3	13,6	100,0
Total	22	75,9	100,0	
Missing System	7	24,1		
Total	29	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.41. ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?**

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

## II. Acción colectiva

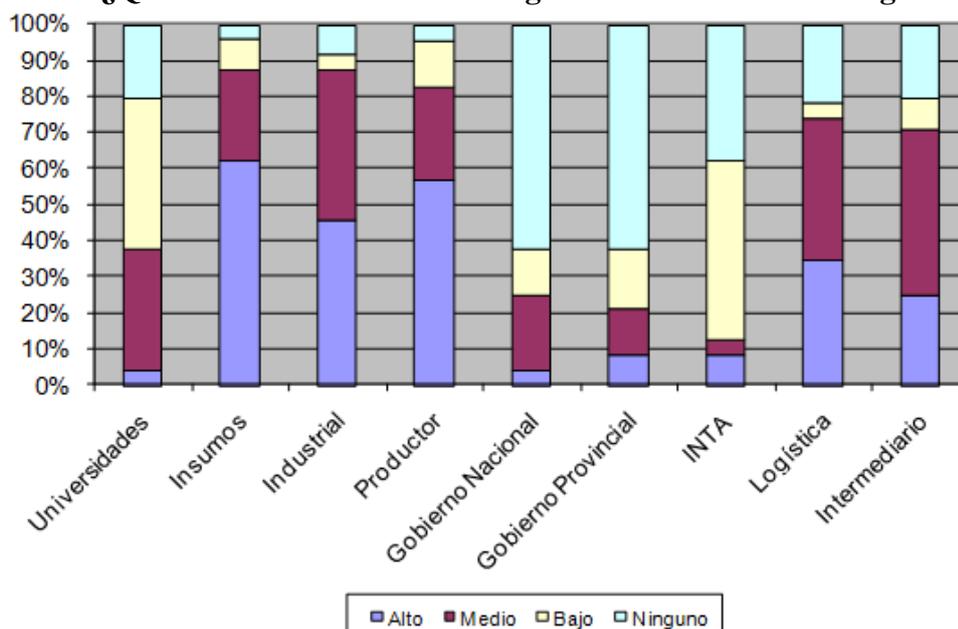
En cuanto a las vinculaciones, los sectores más estrechamente insertos en el Sistema avícola son los de Insumos (62,5%), Productor (56,5%) e Industrial (45,8%) (Cuadro 5.42 y Gráfico 5.42). Esto es indicativo de una cadena de valoración estrechamente ligada entre sí y fortalecida. En un segundo término aparecen la Logística (34,1% de Alto y 39,1% de Medio) y los Intermediarios (25% y 25,8% respectivamente). Esto nos da la pauta de una industria con importantes niveles relativos de desarrollo tecnológico, protocolización y productividad.

Los sectores con más baja performance son los gobiernos Provincial y Nacional, con un desempeño muy similar; 62,5% de los encuestados afirmaron no mantener ningún tipo de vinculación con ellos. En tercer lugar aparece el INTA, como organismo dependiente del Estado, frente al cual la mitad de la población afirmó vincularse débilmente y solo un 12,5% de Medio a Alto. Las universidades, por otra parte, también mostraron niveles relativamente bajos de inserción en el sistema productivo, aunque ubicándose en un justo medio: sólo el 21% afirmó no tener ningún tipo de relación con la Academia.

**Cuadro 5.42. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocio?**

	Alto	Medio	Bajo	Ninguno	Total
Universidades	1	8	10	5	24
	4,2%	33,3%	41,7%	20,8%	100,0%
Insumos	15	6	2	1	24
	62,5%	25,0%	8,3%	4,2%	100,0%
Industrial	11	10	1	2	24
	45,8%	41,7%	4,2%	8,3%	100,0%
Productor	13	6	3	1	23
	56,5%	26,1%	13,0%	4,3%	100,0%
Gobierno Nacional	1	5	3	15	24
	4,2%	20,8%	12,5%	62,5%	100,0%
Gobierno Provincial	2	3	4	15	24
	8,3%	12,5%	16,7%	62,5%	100,0%
INTA	2	1	12	9	24
	8,3%	4,2%	50,0%	37,5%	100,0%
Logística	8	9	1	5	23
	34,8%	39,1%	4,3%	21,7%	100,0%
Intermediario	6	11	2	5	24
	25,0%	45,8%	8,3%	20,8%	100,0%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.42. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocio?**

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

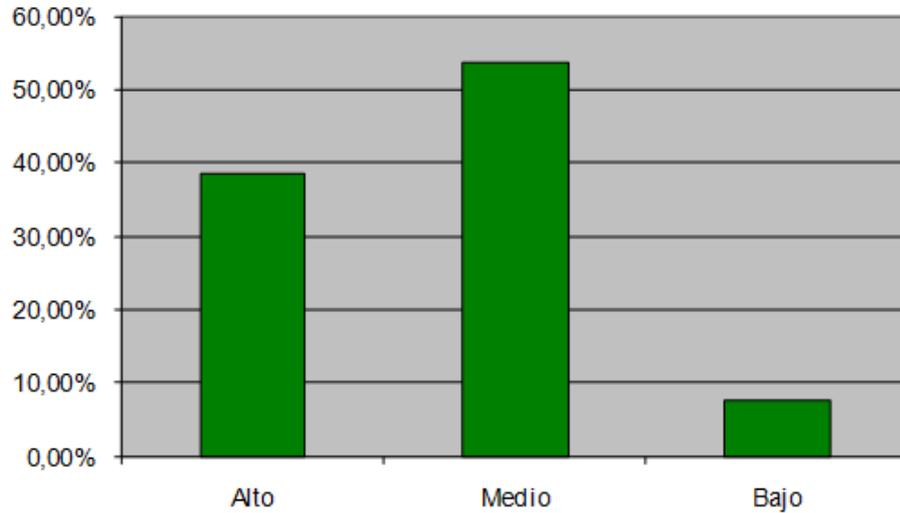
De la misma manera, la población parece reconocer cierta facilidad a la hora de establecer estrategias de acción coordinadas y acción colectiva. Sólo un 7% (Cuadro 5.43 y Gráfico 5.43) afirmó lo contrario, mientras que por otra parte un significativo 34,5% atribuyó al sector altos niveles de cohesión sectorial. De la misma manera, casi un 60% de la población admitió participar en entre 1 y 2 organizaciones grupales o gremios (Cuadro 5.44 y Gráfico 5.44).

**Cuadro 5.43. ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes en el Sistema Avícola?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	10	34,5	38,5	38,5
Medio	14	48,3	53,8	92,3
Bajo	2	6,9	7,7	100,0
Total	26	89,7	100,0	
Missing System	3	10,3		
Total	29	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.43. ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes en el Sistema Avícola?**

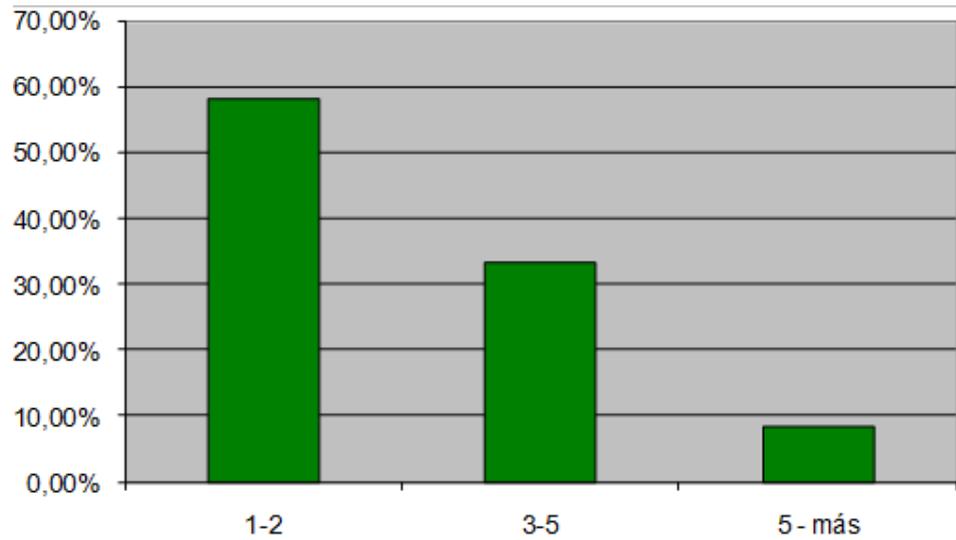


Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 5.44. ¿Participa de grupos u organizaciones vinculadas al negocio?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-2	14	48,3	58,3	58,3
3-5	8	27,6	33,3	91,7
5-más	2	6,9	8,3	100,0
Total	24	82,8	100,0	
Missing System	5	17,2		
Total	29	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.44. ¿Participa de grupos u organizaciones vinculadas al negocio?**

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

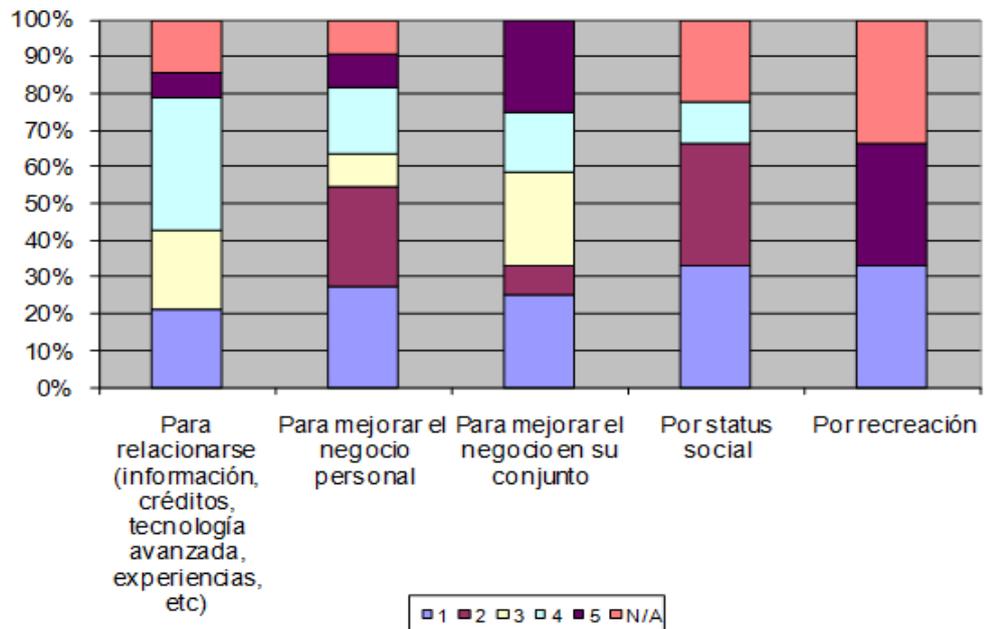
Entre las razones de esta participación, la más valorada, por lejos, es para mejorar el negocio en su conjunto (27,3% de los encuestados le dieron 5 puntos), seguida por para mejorar el negocio personal (25% le otorgó 4 puntos y 12,5%, 5) y, finalmente, para la obtención de recursos estratégicos como información, créditos o tecnología (35,7% le otorgó 4 puntos y 7,1% (Cuadro 5.45 y Gráfico 5.45). Esto indicaría una suerte de balance entre motivos más puramente “colectivos” (el desarrollo global del sector) y otros más “individuales” (el desarrollo de la propia empresa), lo cual es indicador de un grado relativo de “capital social” aunque también de una significativa conciencia de conjunto. El status social fue el motivo menos valorado. La recreación, por otra parte, registró una dinámica particular pues si bien la mayoría de la población no la valoró como un motivo de peso a la hora de asociarse colectivamente, un 25% la valoró muy positivamente. Este comportamiento probablemente se trate de una dinámica particular del sector.

En un mismo sentido, el rol en la cadena fue la característica compartida más significativa y representativa para los encuestados, mientras que el resto fue desestimada. La siguiente más importante fue la posición política, con un 50% de la población reconociéndola como una característica relevante a la hora de definir agrupamientos (Cuadro 5.46 y Gráfico 5.46).

**Cuadro 5.45. ¿Por qué participa de él? (Enumere de 1 a 5 por importancia)**

	N/A	1	2	3	4	5	Total
Para relacionarse (información, créditos, tecnología avanzada, experiencias, etc.)	2 14,3%	3 21,4%	0 0,0%	3 21,4%	5 35,7%	1 7,1%	14 100,0%
Para mejorar el negocio personal	1 12,5%	0 0,0%	3 37,5%	1 12,5%	2 25,0%	1 12,5%	8 100,0%
Para mejorar el negocio en su conjunto	0 0,0%	2 18,2%	1 9,1%	3 27,3%	2 18,2%	3 27,3%	11 100,0%
Por status social	2 28,6%	1 14,3%	3 42,9%	0 0,0%	1 14,3%	0 0,0%	7 100,0%
Por recreación	3 25,0%	5 41,7%	1 8,3%	0 0,0%	0 0,0%	3 25,0%	12 100,0%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.45. ¿Por qué participa de él? (Enumere de 1 a 5 por importancia)**

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

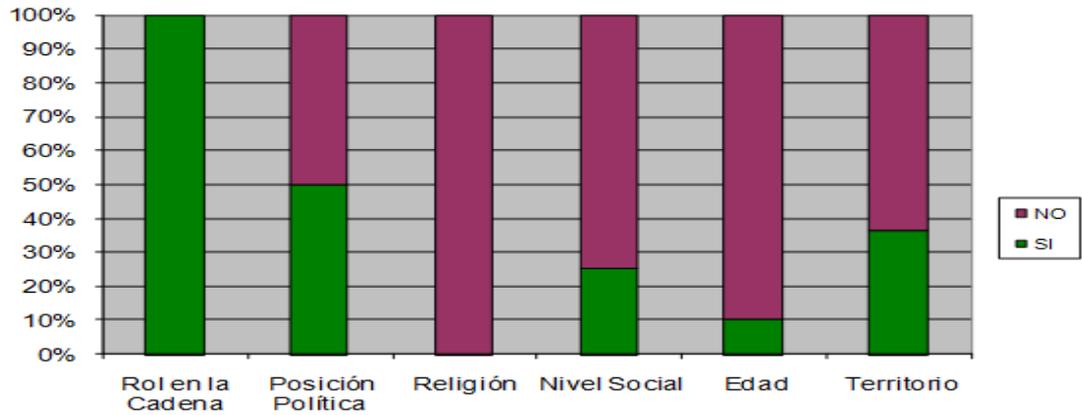
**Cuadro 5.46. Los miembros de la organización para Ud. más representativa tienen las siguientes características comunes**

	SI	NO	Total
Rol en la Cadena	13	0	13
	100,0%	0%	100,0%
Posición Política	6	6	12
	50,0%	50,0%	100,0%
Religión	0	12	12
	0%	100,0%	100,0%

Nivel Social	3	9	12
	25,0%	75,0%	100,0%
Edad	1	9	10
	10,0%	90,0%	100,0%
Territorio	4	7	11
	36,4%	63,6%	100,0%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.46. Los miembros de la organización para Ud. más representativa tienen las siguientes características comunes**



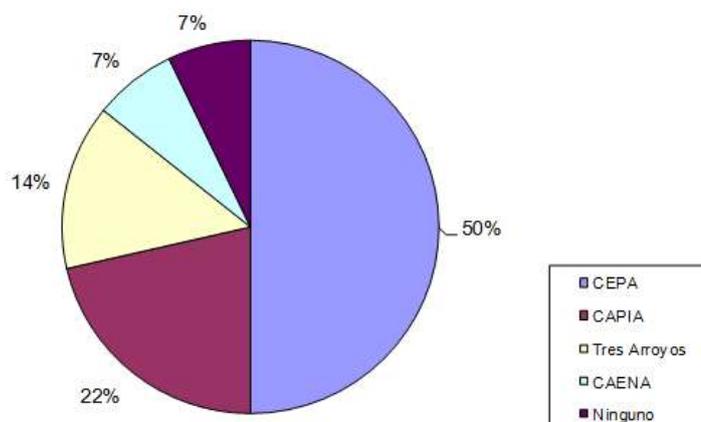
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Cuadro 5.47. ¿Cuál es el grupo u organización más representativa en el Sistema Avícola?**

0	CEPA
1	CEPA
2	CAPIA
3	CAPIA
4	Granja Tres Arroyos
5	Granja Tres Arroyos
6	CAENA
7	CEPA
8	CEPA
9	CEPA
10	CEPA
11	CAPIA
12	NINGUNO
13	CEPA

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.47. ¿Cuál es el grupo u organización más representativa en el Sistema Avícola?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

En el caso Avícola, CEPA (Centro de Empresas Procesadoras Avícolas) es la organización con mayor representación entre los encuestados (Cuadro 5.47 y Gráfico 5.47). Entre los factores más importantes e influyentes en el desenvolvimiento óptimo de la cadena productiva encontramos la Calidad y origen del insumo/producto (85,7% de importante a muy importante), seguido por el Acceso al crédito y el Precio de compra del insumo principal (77% de importante a muy importante en ambos casos) (Cuadro 5.48 y Gráfico 5.48). En un segundo término aparecen la Relación con proveedores (53,9%) y la Logística (50%). Esto da cuenta de una industria fuertemente profesionalizada y, como dijimos, relativamente tecnificada. Por otro lado, los factores menos valorados fueron los que se vinculan a las circunstancias de asociación y acción colectiva: Alta participación en acciones colectivas (23,1% de poco importante a muy poco importante) y Alta participación en grupos (15,4% ídem).

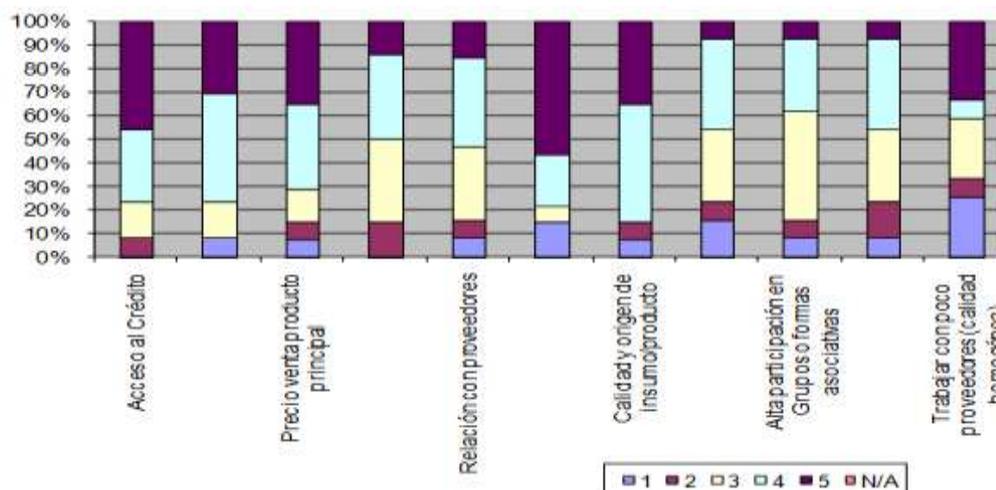
**Cuadro 5.48. Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente: Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente:**

	N/A	Muy poco importante	Poco importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante	Total
Acceso al Crédito	0 0%	0 0%	1 7,7%	2 15,4%	4 30,8%	6 46,2%	13 100,0%
Precio compra insumo principal	0 0%	1 7,7%	0 0%	2 15,4%	6 46,2%	4 30,8%	13 100,0%
Precio venta producto principal	0 0%	1 7,1%	1 7,1%	2 14,3%	5 35,7%	5 35,7%	14 100,0%

	N/A	Muy poco importante	Poco importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante	Total
Logística	0 0%	0 0%	2 14,3%	5 35,7%	5 35,7%	2 14,3%	14 100,0%
Relación con proveedores	0 0%	1 7,7%	1 7,7%	4 30,8%	5 38,5%	2 15,4%	13 100,0%
Relación con el cliente	0 0%	2 14,3%	1 7,1%	3 21,4%	8 57,1%	0 0%	14 100,0%
Calidad y origen de insumo/producto	0 0%	1 7,1%	1 7,1%	0 0%	7 50,0%	5 35,7%	14 100,0%
Alta participación en acciones colectivas comunes al Sistema	0 0%	2 15,4%	1 7,7%	4 30,8%	5 38,5%	1 7,7%	13 100,0%
Alta participación en Grupos o formas asociativas	0 0%	1 7,7%	1 7,7%	6 46,2%	4 30,8%	1 7,7%	13 100,0%
Trabajar con muchos proveedores (calidad heterogénea)	0 0%	1 7,7%	2 15,4%	4 30,8%	5 38,5%	1 7,7%	13 100,0%
Trabajar con pocos proveedores (calidad homogénea)	0 0%	3 25,0%	1 8,3%	3 25,0%	1 8,3%	4 33,3%	12 100,0%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.48. Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente: Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente:**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

### III. Cooperación y Ética

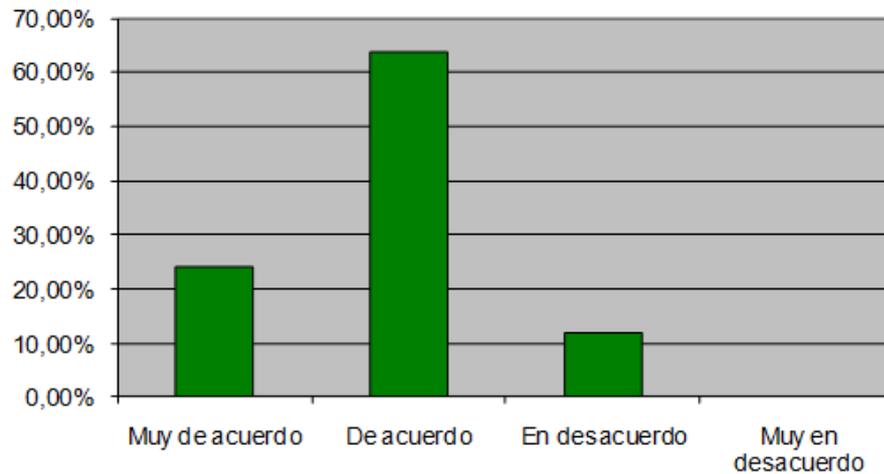
Por lo visto, el perfil del sector avícola aparece definido por niveles relativamente altos de confianza e interrelación entre zonas de la cadena productiva, con alta valoración de áreas claves como la logística y las instancias intermedias de gestión comercial. A la vez, si bien parecen tener capacidad de acción coordinada y se representan colectivamente, la baja conflictividad y el desarrollo autónomo de la industria parecen incidir en la manera en que se valoran y perciben las herramientas de acción gremial o grupal. Según el (Cuadro 5.349 y Gráfico 5.49), de hecho, el 88% de la población mostró grados explícitos de acuerdo con la afirmación de que la cultura de negocios del sistema avícola beneficia la distribución equitativa de la renta entre las diversas zonas de la cadena productiva.

**Cuadro 5.49. ¿La cultura de negocios del Sistema Avícola Argentino beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muy de acuerdo	6	20,7	24,0	24,0
De acuerdo	16	55,2	64,0	88,0
En desacuerdo	3	10,3	12,0	100,0
Total	25	86,2	100,0	
Missing System	4	13,8		
Total	29	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.49. ¿La cultura de negocios del Sistema Avícola Argentino beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

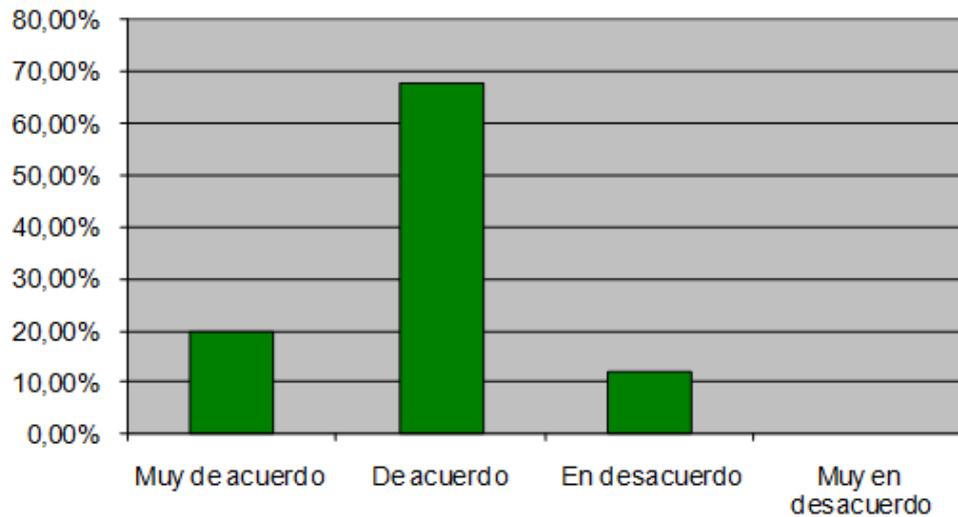
En el mismo sentido, sólo un 12% de los encuestados afirmó que la cultura de producción del sector no sintoniza con un normal y saludable desempeño del mercado (Cuadro 5.50 y Gráfico 5.50). Esta es una cifra baja en relación a los otros sectores analizados e indica un tipo de diseño comercial que los agentes intervinientes perciben equilibrado y justo.

**Cuadro 5.50. ¿La cultura de negocios del Sistema Avícola Argentino genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muy de acuerdo	5	17,2	20,0	20,0
De acuerdo	17	58,6	68,0	88,0
En desacuerdo	3	10,3	12,0	100,0
Total	25	86,2	100,0	
Missing System	4	13,8		
Total	29	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.50. ¿La cultura de negocios del Sistema Avícola Argentino genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

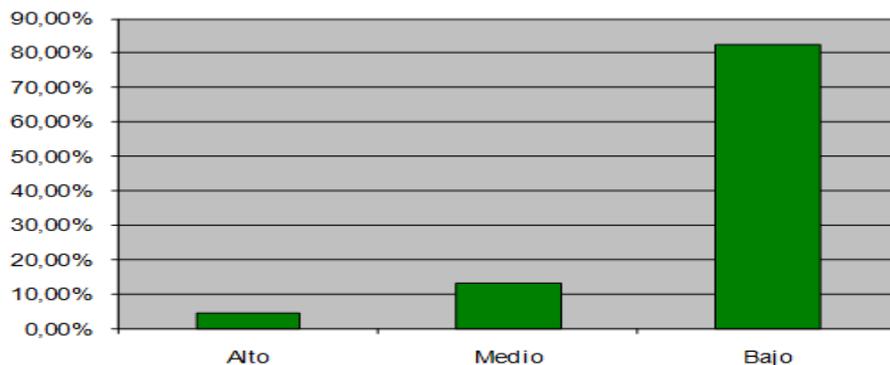
El (Cuadro 5.51 y Gráfico 5.51) enfatizan los altos niveles de confianza que parecen caracterizar el sector: de los encuestados solo un 8% admitió tener poca confianza a la forma en que se cumple la ley en el sector, mientras que un 36% afirmó que estos eran Altos. Esto indica un clima de seguridad jurídica que sintoniza con el clima de negocios que caracteriza el sistema avícola.

**Cuadro 5.51. ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema Avícola?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alto	9	31,0	36,0	36,0
Medio	14	48,3	56,0	92,0
Bajo	2	6,9	8,0	100,0
Total	25	86,2	100,0	
Missing System	4	13,8		
Total	29	100,0		

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.51. ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema Avícola?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

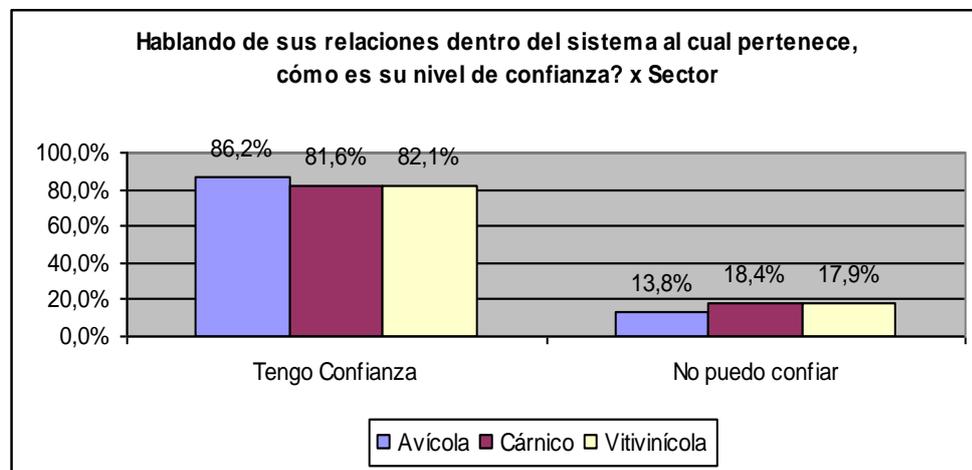
En el caso del subsistema avícola el grado de cumplimiento de los contratos se sitúa en más del 80%.

#### 5.2.2.4 Análisis multisistémico

Del análisis univariado por sector de la producción estableceremos a continuación algunas observaciones preliminares en función del cruce de algunas variables claves, con el fin de evaluar comparadamente el desempeño de los sistemas avícola, vacuno y vitivinícola a fin de dilucidar el nivel de capital social en cada una de ellas.

En cuanto al nivel de confianza, observamos que al ser la primera pregunta del cuestionario, en una primera instancia tanto el sector avícola, como el cárnico y el vitivinícola registran niveles muy similares (Gráfico 5.52).

**Gráfico 5.52. Hablando de sus relaciones dentro del sistema al cual pertenece, como es su nivel de confianza. Por Sector.**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Sin embargo, al profundizar el análisis vemos como esa primera impresión se modifica. Si bien los porcentajes caen en los tres subsectores, debido a una mayor cantidad de opciones en la pregunta, el aviar sigue siendo el de mayor nivel de confianza (71%), seguido por el vitivinícola (69%) y por último el cárnico vacuno (57%).

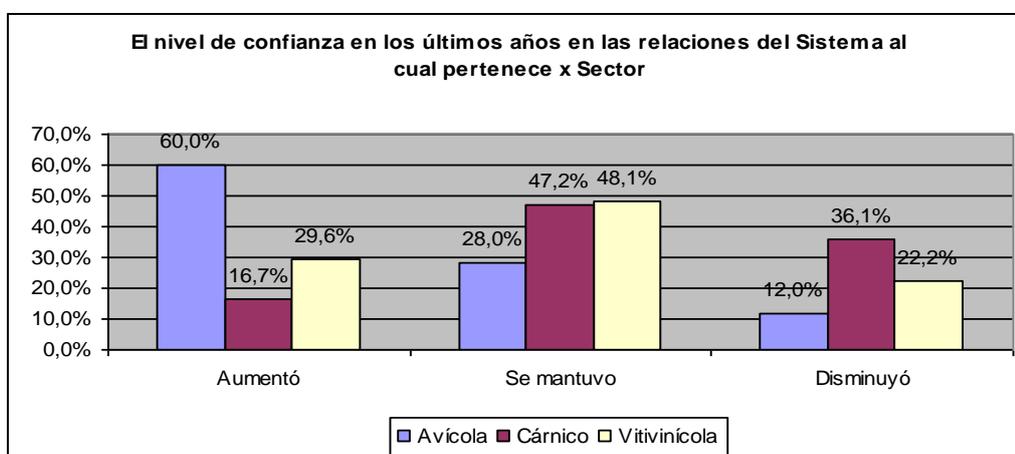
En este mismo sentido el subsector aviar registra una fuerte percepción tendiente a reconocer el aumento de la confianza en los últimos años (60% aumentó), situación que no sucede en los otros dos. En el caso del sistema de ganados y carnes vacuno, de hecho, la confianza parece inclinarse hacia la disminución (36,1% disminuyó), lo cual en algún sentido relativiza la distribución de frecuencias en el caso del Cuadro 5.53 y Gráfico 5.53 y nos hace pensar en sistemas sectoriales de asignación de confianza en principio diferenciales. En el caso del sector vitivinícola, los registros parecen ubicarse a medio camino.

**Cuadro 5.52. El nivel de confianza en los últimos años en las relaciones del Sistema:**

		<b>Aumentó</b>	<b>Se mantuvo</b>	<b>Disminuyó</b>
<b>Sector</b>	Avícola	15 60,0%	7 28,0%	3 12,0%
	Cárnico	6 16,7%	17 47,2%	13 36,1%
	Vitivinícola	8 29,6%	13 48,1%	6 22,2%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.53. Nivel de confianza en los últimos años en la relaciones del Sistema por Sector.**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

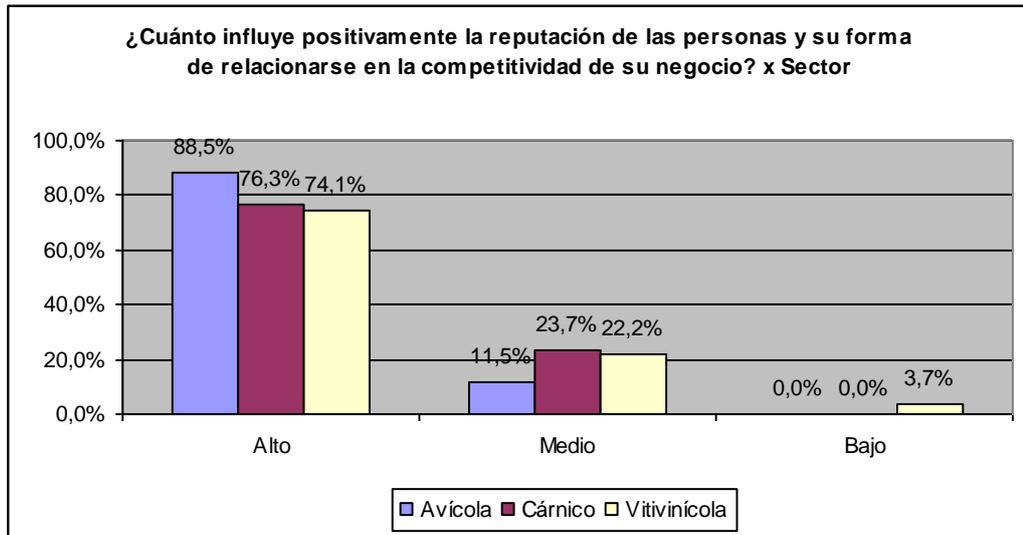
De igual manera, observamos que en los tres sistemas de producción la reputación constituye un factor valorado y decisivo a la hora de generar vínculos entre las distintas zonas que intervienen en el sector. La reputación puede entenderse como un conocimiento informalmente transmitido, con base en las relaciones personales a través de las cuales la información es canalizada, que da cuenta del nivel de confiabilidad del sector. En la cadena de producción avícola la reputación es ostensiblemente mejor valorada (88,5% Alto), seguida, aunque a más de 10 puntos, del cárnico (76,3% Alto) y vitivinícola (74,1% Alto) (Cuadro 5.53 y Gráfico 5.54).

**Cuadro 5.53. ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio?**

		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>Sector</b>	Avícola	23 88,5%	3 11,5%	0 ,0%
	Cárnico	29 76,3%	9 23,7%	0 ,0%
	Vitivinícola	20 74,1%	6 22,2%	1 3,7%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.54 ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio?**



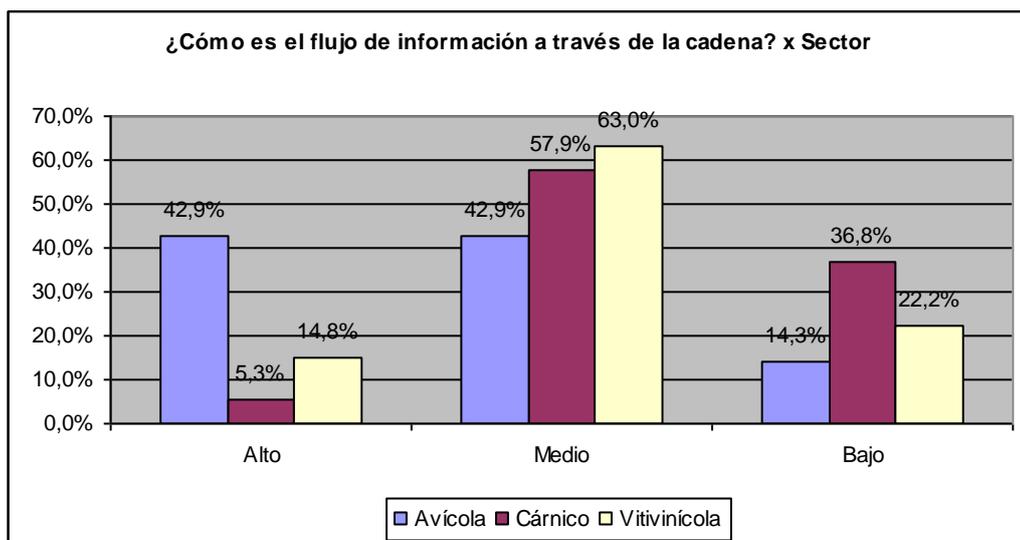
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Cuadro 5.54. ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena?**

		Alto	Medio	Bajo
Sector	Avícola	9 42,9%	9 42,9%	3 14,3%
	Cárnico	2 5,3%	22 57,9%	14 36,8%
	Vitivinicola	4 14,8%	17 63,0%	6 22,2%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.55. ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

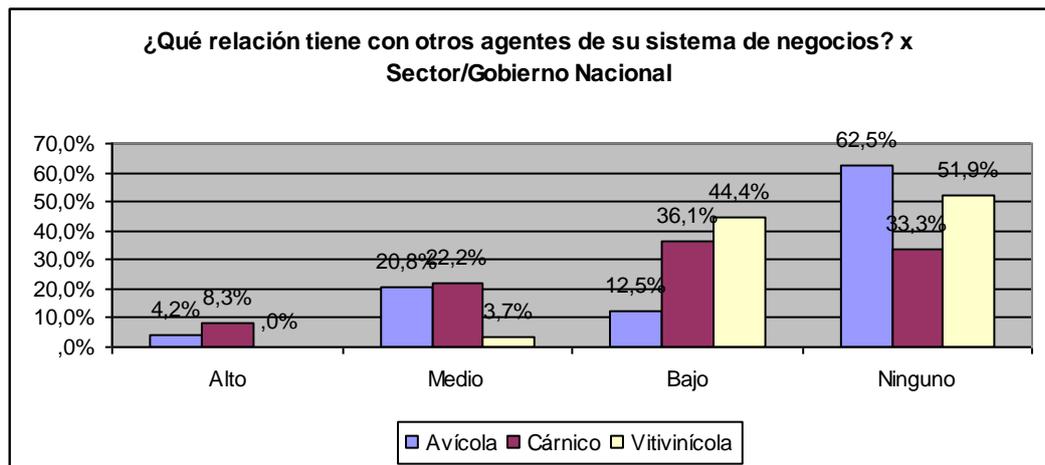
En términos del flujo de información, que constituye una variable fundamental a la hora de advertir la productividad y el nivel de capital social del sector, el sector avícola claramente registra frecuencias más altas (42,9% Alto), mientras que el sector cárnico es el que percibe más negativamente los canales de información del sector (36,8% Bajo). El sector vitivinícola se encuentra, nuevamente, en una posición intermedia, aunque más cercano al sistema de carnes que al de aves (63% Medio) (Cuadro 5.54 y Gráfico 5.55).

En términos de las vinculaciones con otros agentes del sistema de negocios, los tres sectores expresan un bajo nivel de relación con el Gobierno Nacional, siendo el avícola el que registra un mayor nivel de autonomía (62,5% Ninguno). El cárnico, por el contrario, registra niveles más altos de dependencia a las decisiones del Estado (8,3% Alto; 22,2% Medio). Esto último probablemente esté dado por los recientes conflictos entre el sector y el Gobierno Nacional.

En cuanto a otros agentes, intervinientes directos del proceso productivo, el sistema de ganados y carnes muestra mayor vinculación con los productores (69,4%), mientras que, por el contrario, el sector avícola se percibe más relacionado a los sectores Logística (34,8%) e Industrial (45,8%). Esto nos habla, en algún sentido, de un grado mayor de interrelación en el sistema todo, capaz de otorgar valor agregado a la producción y, por otro, a los mecanismos de gestión de esas vinculaciones. En efecto, el sector avícola parecería demostrar un nivel más alto de complejidad y autonomía, mientras que la producción primaria es percibida como el eslabón fundamental en el sistema de ganados y carnes.

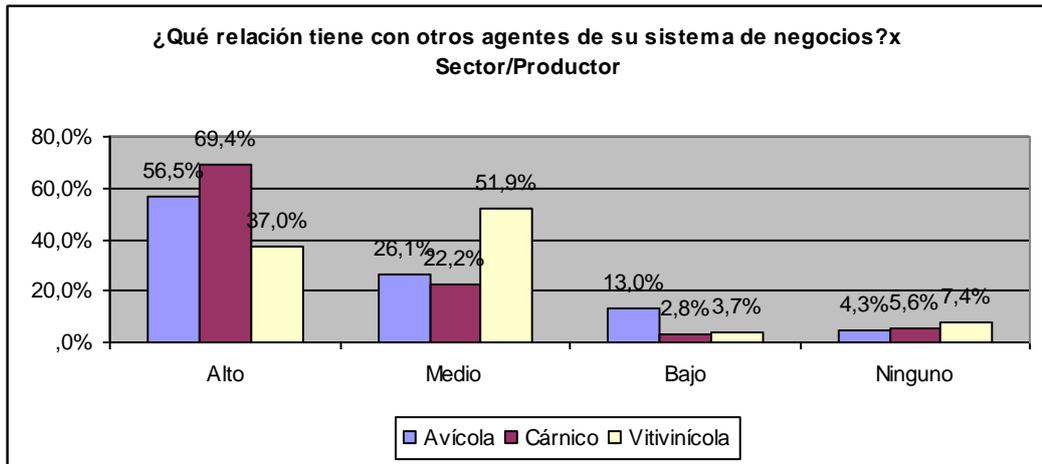
En el caso del sector vitivinícola, nuevamente, parecería tomar una posición intermedia entre los dos mencionados, registrando la concentración de frecuencias más usualmente en valores medios (51,9% para Productores; 48,1% para Logística; 55,6% para Industrial y 44,4% para Intermediarios) (Gráficos 5.56, 5.57, 5.58, 5.59 y 5.60).

**Gráfico 5.56. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocios? Por sector. Gobierno Nacional.**



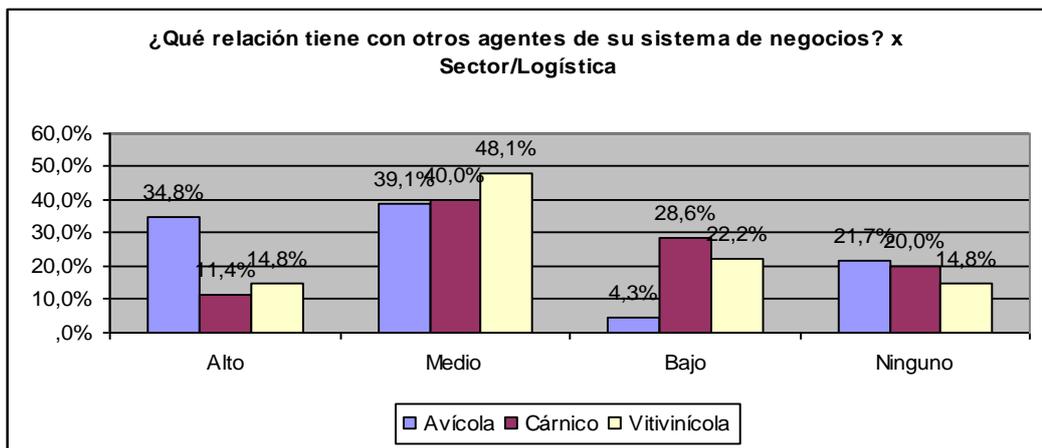
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.57. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocios? Por sector. Productor.**



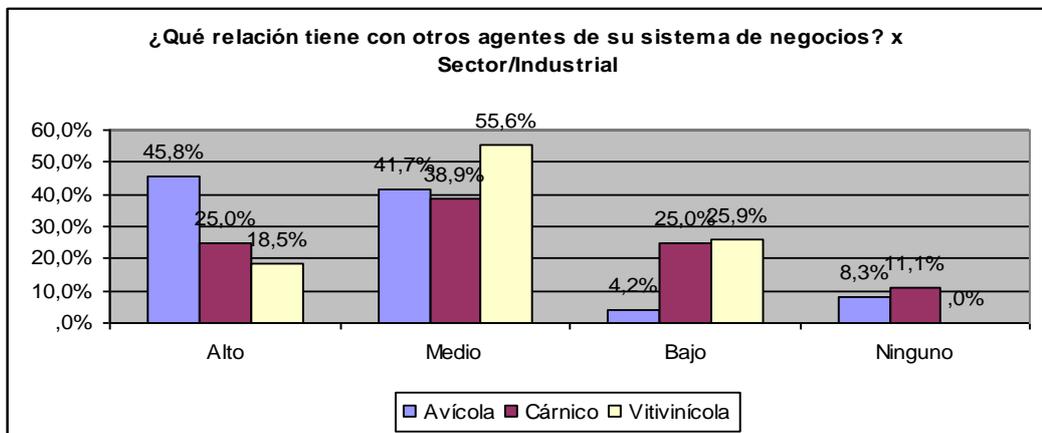
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.58. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocios? Por sector. Logística.**



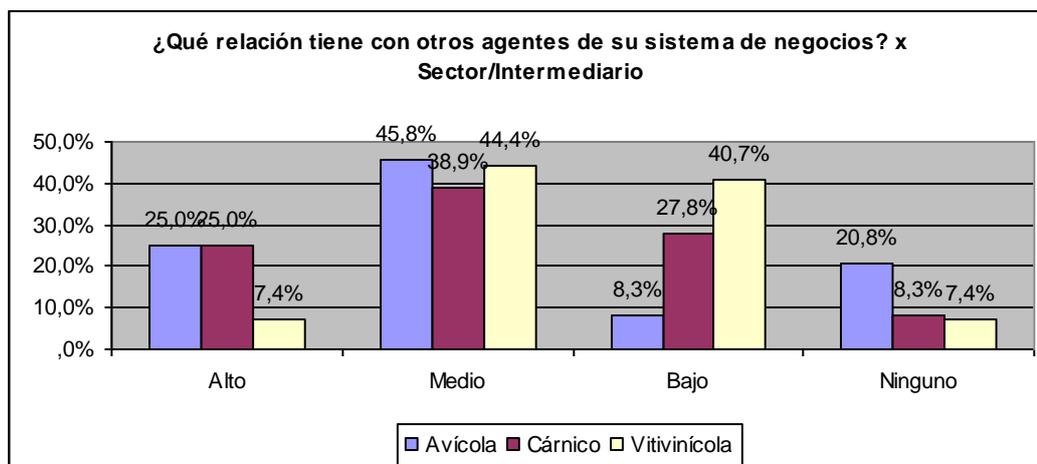
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.59. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocios? Por sector. Industrial.**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.60. ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocios? Por sector. Intermediario.**



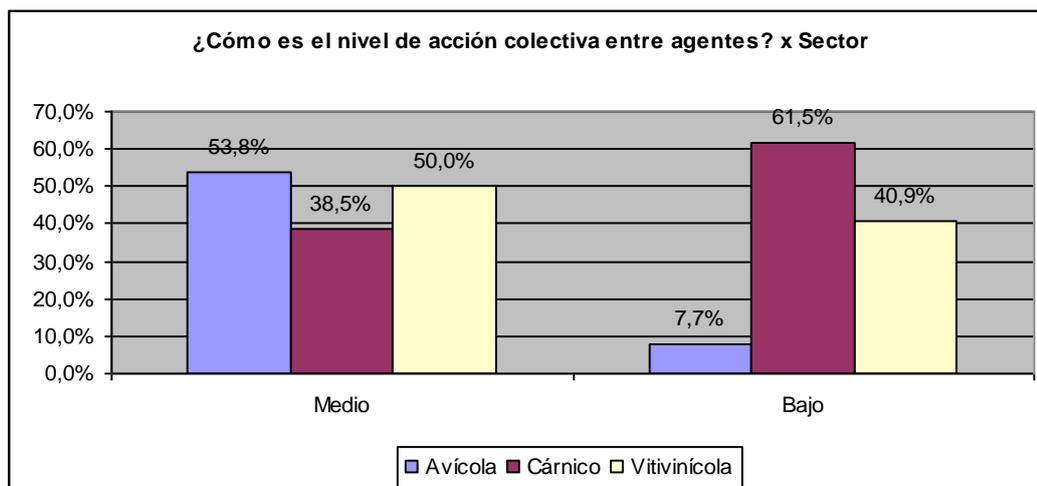
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

En cuanto al nivel de acción colectiva, el sector avícola presenta niveles más altos (38,5% Alto; 53,8% Medio). Esto indica un nivel mayor de coordinación e interdependencia entre los agentes que forman parte del sistema de negocio. Del otro lado, el sector cárnico es quien percibe mayores dificultades de ejecutar acciones conjuntas (61,5% Bajo), sugiriendo un nivel alto de atomización que definitivamente atenta a la capacidad organizativa del sector. La producción vitivinícola parece nuevamente mostrar un caso intermedio. De hecho, un 50% de los encuestados se inclinó por pensar el nivel de coordinación intrasectorial en términos “Medio” (Cuadro 5.55 y Gráfico 5.61).

**Cuadro 5.55. ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes?**

		Alto	Medio	Bajo
Sector	Avícola	10 38,5%	14 53,8%	2 7,7%
	Cárnico	0 0,0%	10 38,5%	16 61,5%
	Vitivinícola	2 9,1%	11 50,0%	9 40,9%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

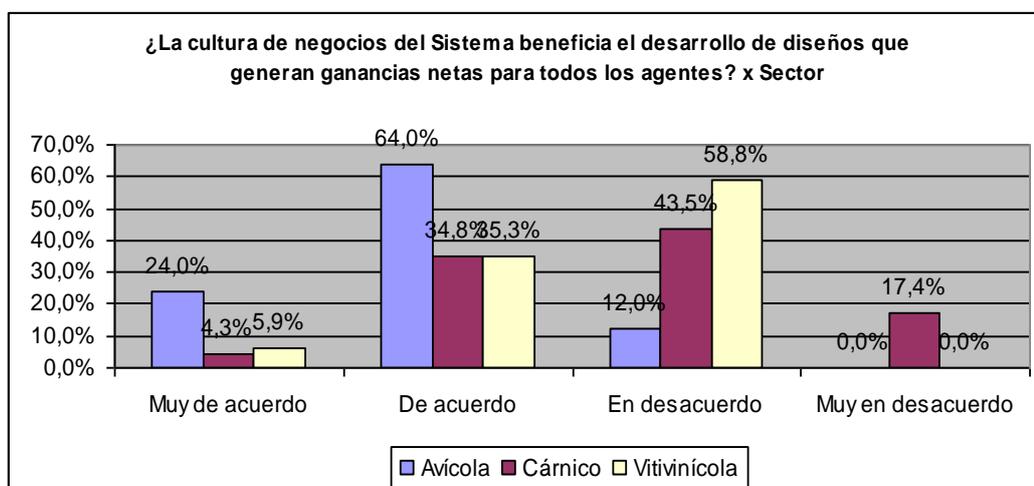
**Gráfico 5.61. ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes?**

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Cuadro 5.56. ¿La cultura de negocios del Sistema beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?**

		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Sector	Avícola	6 24,0%	16 64,0%	3 12,0%	0 0,0%
	Cárnico	1 4,3%	8 34,8%	10 43,5%	4 17,4%
	Vitivinícola	1 5,9%	6 35,3%	10 58,8%	0 0,0%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.62. ¿La cultura de negocios del Sistema beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?**

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

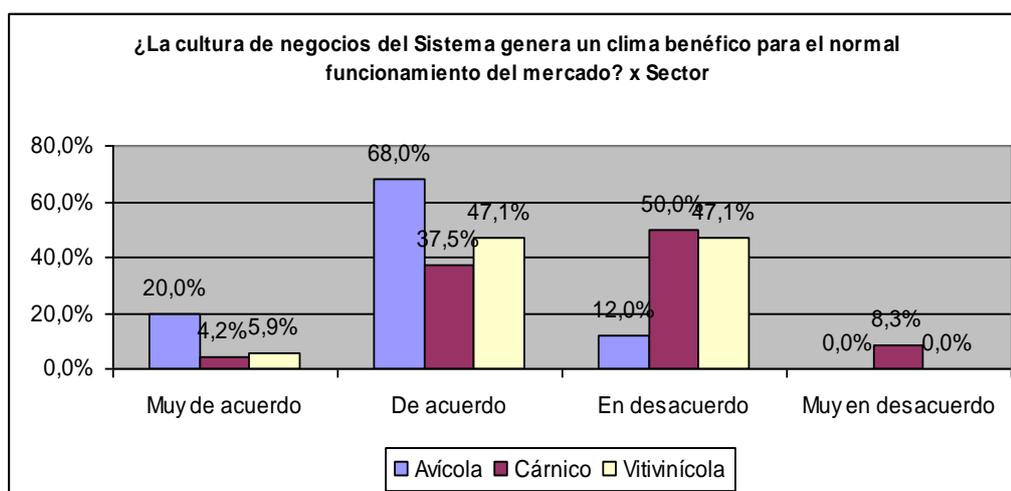
En el caso de la cultura de negocios, observamos que claramente el sector avícola presenta una distribución de frecuencias tendiente a expresar una estructura de negocio equilibrada y una sana cultura de negocios que favorece un tipo de diseño de alta productividad, transparente y sustentable; en este sentido, un 88% se manifestaron “De acuerdo” o “Muy de acuerdo”. Por el contrario, el sector cárnico es el que presenta los valores más negativos, con un 43,5% que se manifestó “En desacuerdo” y un 17,4% que dijo estar “Muy en desacuerdo”. Esto habla de un fuerte desequilibrio sistémico, que por supuesto está directamente vinculado a las percepciones medidas en las variables antecedentes: un flujo deficiente de información, relativamente escasa autonomía sectorial, niveles bajos de confianza y poca capacidad de acción colectiva. Por el contrario, el sistema de aves ha registrado altos niveles de confiabilidad, un sólido flujo de información y una fuerte tendencia hacia la tecnificación y las zonas capaces de otorgar valor agregado. De esta manera, puede afirmarse que el sector avícola y el cárnico cristalizan modelos de negocios, de gestión y organización antagónicos. Por otra parte, el sistema vitivinícola se aloja en una posición intermedia (Cuadro 5.56 y Gráfico 5.62).

**Cuadro 5.57. ¿La cultura de negocios del Sistema genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado?**

		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
<b>Sector</b>	Avícola	5 20,0%	17 68,0%	3 12,0%	0 0%
	Cárnico	1 4,2%	9 37,5%	12 50,0%	2 8,3%
	Vitivinícola	1 5,9%	8 47,1%	8 47,1%	0 0%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.63. ¿La cultura de negocios del Sistema genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Continuando con la cultura de negocios sectorial, observamos nuevamente que el sistema de aves vuelve a arrojar resultados de buen desempeño, en una posición

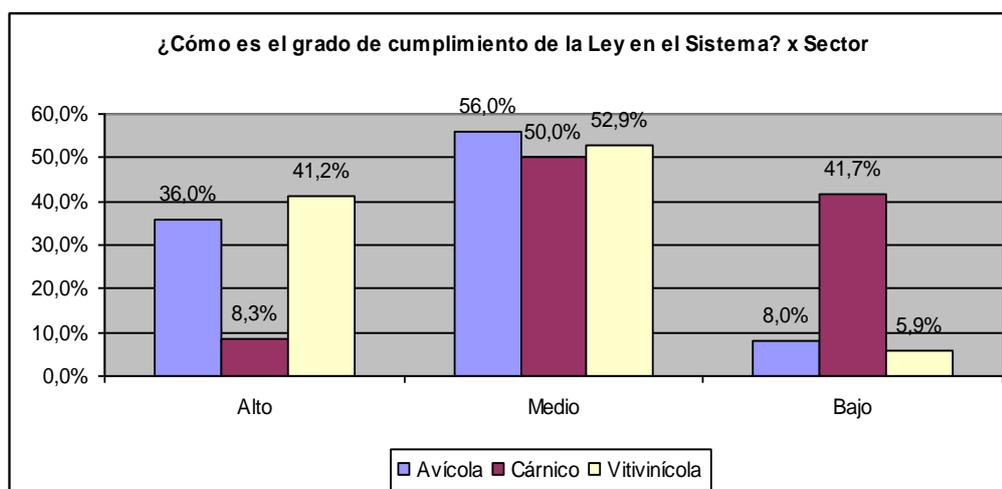
sumamente ventajosa respecto del de ganados y carnes y vinos. Un 88% de los encuestados dijo estar “Muy de acuerdo” o “De acuerdo” con la afirmación de que la cultura de negocios beneficia el normal funcionamiento del mercado. Por otro lado, la producción cárnica vacuna ofrece el panorama contrario, con un 58,3% de los encuestados “En desacuerdo” o “Muy en desacuerdo. En el medio, la cadena vitivinícola concentra el 94,2% de los encuestados entre los valores “De acuerdo” y “En desacuerdo” en exactamente misma proporción (47,1% c/u) (Cuadro 5.57 y Gráfico 5.63).

**Cuadro 5.58. ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema de Ganados y Carnes?**

		Alto	Medio	Bajo
<b>Sector</b>	Avícola	9 36,0%	14 56,0%	2 8,0%
	Cárnico	2 8,3%	12 50,0%	10 41,7%
	Vitivinícola	7 41,2%	9 52,9%	1 5,9%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

**Gráfico 5.64. ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema de Ganados y Carnes?**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Los resultados de esta variable, finalmente, nos resultan significativos para enfatizar el análisis previo. El cumplimiento de la Ley es un indicador directo del normal y equilibrado funcionamiento de cualquier sector económico vinculado a la producción formal de bienes y servicios y, de igual manera, alude explícitamente a la cultura de negocios de dicho sector. En el caso del sector cárnico, el desempeño en esta área es fuertemente regresivo, con unos niveles de percepción que indican un escaso apego a la Ley. En efecto, un 41,7% de los encuestados afirmó que el grado de cumplimiento de la legislación en el sector era “Bajo”, cifra sumamente significativa si se tiene en cuenta que sólo un 8% y un 5,9% de los consultados contestaron lo mismo para los sectores avícola y vitivinícola, respectivamente (Cuadro 5.58 y Gráfico 5.64).

### 5.2.3 Discusión de resultados

En principio, sin lugar a dudas el sistema de negocios avícola es la que marca un mayor desarrollo de Capital Social a lo largo de la muestra. El nivel de confianza expresado por sus miembros demuestra su capacidad para resolver los dilemas que presenta la acción colectiva en el negocio real, contrariamente al sistema vacuno, mientras que el sistema vitivinícola se coloca en una posición media. Esto se condice con lo manifestado por Putnam (1993; p.171), que establece que la confianza y la reciprocidad, logran explicar por qué ciertas comunidades alcanzan mayores niveles de desarrollo económico y democrático que otras. A su vez, ese grado de confianza permite un alto grado de coordinación entre las distintas áreas del proceso productivo, flujos de información que son percibidos confiables y suficientes, por ende bajo nivel de ruptura de contratos. Esto minimiza los problemas de selección adversa y riesgo moral, que constituyen el eje de la asimetría de la información, incluyendo actitudes como mentir, robar, y hacer trampa. La falta de asimetría de la información, determinante de los contratos imperfectos, se relaciona directamente con la baja existencia de los costos de transacción.

En este mismo sentido, el sistema aviar registra una fuerte percepción tendiente a reconocer el aumento de la confianza en los últimos años (60% aumentó), situación que no sucede en los otros dos casos. La rapidez y eficacia con las que el sistema aviar logró adaptarse a los cambios fue en gran parte las características del grupo organizacional. En el sistema agroalimentario el conjunto de perturbaciones se presenta caracterizado generalmente como de alta consecuencia. La realidad de los negocios agroalimentarios globalizados hace que lo único permanente sea la situación de fuerte cambio en el entorno (Ordóñez, 1999). La industria avícola a través del comportamiento individual del individuo fundamentado en la generación de confianza dentro del sistema al cual pertenece le permitió desarrollar asociaciones, empresas, cadenas de abastecimiento, redes o sociedades en su más amplio sentido capaces de generar claves competitivas para el mejor desarrollo económico de su empresa y del subsector en su conjunto. Este rediseño de agronegocios dependió en cierta medida al quiebre del “path, dependency” (North, 1991) y al encuentro del criterio de “remediabilidad” que plantea Williamson (1996).

Frente al conjunto de las perturbaciones el potencial de adaptación, el potencial de innovación, estuvo directamente ligado al potencial de crear nuevo conocimiento. El mismo fue directa consecuencia del potencial de desarrollo del capital social, de los niveles de productividad, de la calidad y de interpelación asociados al mismo.

Ya a fines del Siglo XIX Emile Durkheim señalaba que un cuerpo social “saludable” era aquel en el que los individuos mantenían múltiples y variadas relaciones entre sí y compartían simultáneamente valores y sentimientos comunes hacia la sociedad como un todo.

En este sentido la reputación de los miembros del subsector avícola y el flujo de información fueron dos variables de gran peso en el sostenimiento de un mayor desarrollo de capital social y posiblemente en una mayor productividad del Sistema Avícola en su conjunto. La reputación puede entenderse como un conocimiento informalmente transmitido, con base en las relaciones personales a través de las cuales la información es canalizada, que da cuenta del nivel de confiabilidad del sector. En la cadena de producción avícola la reputación es ostensiblemente mejor valorada (88,5%

Alto), seguida, aunque a más de 10 puntos, del cárnico (76,3% Alto) y vitivinícola (74,1% Alto). El flujo de información, en el sector avícola claramente registró frecuencias más altas (42,9% Alto), mientras que el sector cárnico vacuno es el que percibe más negativamente los canales de información del sector (36,8% Bajo).

Como resumen de lo anterior, cuando dos partes crean valor en conjunto haciendo negocios entre ellos y lo pueden repetir a lo largo del tiempo, seguramente ninguna de las partes incurrirá en conductas oportunistas por temor a perder los beneficios de la relación o renta relacional (Levin, 2003). Cuando las ganancias en el largo plazo son mayores que en las acciones de oportunismo del corto plazo, podemos decir que existe un alto nivel de *intra-enforcement* en la relación. Brown *et al.* (2004), sugieren que las primeras experiencias en la relación contractual informal de las partes son cruciales para la formación de confianza y co-operación, sustento del futuro de la misma. Como ejemplo podemos mencionar que la inversión en activos específicos por alguna de las partes involucradas en la relación de negocios o por ambas deberá estar sostenida en algún nivel de confianza entre las partes. Durlauf & Fafchamp (2005) describen a la confianza como “la expectativa o la creencia optimista del comportamiento del otro agente”.

Es por ello que la confianza es un valor indispensable como ingrediente para la creación y sustentabilidad de la relación entre partes o renta relacional.

Queda también claro que el sistema de ganados y carnes vacuno parecería entrañar un esquema en las antípodas: bajos niveles de confianza y un modelo de interrelación conflictiva entre los agentes de la cadena productiva.

Los conflictos por la incompletitud de los contratos y sus consecuencias son frecuentes en la industria cárnica vacuna. Casi el 60% de los encuestados ha manifestado algún grado de ruptura de contratos de medio a alto. Cifras similares se observan en el sistema vitivinícola. En el caso de del sector avícola la situación es contraria ya que en este caso más del 80% dijo tener un bajo grado de incumplimiento de contratos. Las distorsiones contractuales pueden ser superadas a partir de arreglos superadores entre las partes involucradas. El rol de la confianza es importante en la construcción de esa situación superadora y competitiva entre las partes involucradas en un agronegocio (Ordóñez, 1999). Es decir no solo la industria vitivinícola y la vacuna presentan media-alta ruptura de contratos sino que seguramente debido a la falta de confianza también carecerá de capacidad para poder resolver el conflicto con bajos costos de transacción.

En cuanto al nivel de acción colectiva, el sector avícola presenta niveles más altos (38,5% Alto; 53,8% Medio). Esto indica un mayor nivel de coordinación gremial e interdependencia entre los agentes que forman parte del sistema de negocio. Del otro lado, el sector cárnico es quien percibe mayores dificultades de ejecutar acciones conjuntas (61,5% Bajo), sugiriendo un nivel alto de atomización de las Asociaciones que las representan, un bajo nivel de participación en grupos, que definitivamente atenta a la capacidad organizativa del sector. La producción vitivinícola parece nuevamente mostrar un caso intermedio. De hecho, un 50% de los encuestados se inclinó por pensar el nivel de coordinación intrasectorial en términos “Medio”.

En el caso de la cultura de negocios, observamos que claramente el sector avícola genera diseños de negocios que generan ganancias netas para todos los agentes ya que un 88% se manifestaron estar “De acuerdo” o “Muy de acuerdo”. Por el contrario, el

sector cárnico presenta una cultura de negocios en donde los diseños de negocios son beneficiosos para solo una parte de la cadena. Es por ellos que un 43,5% de los encuestados dicen estar “En desacuerdo” y un 17,4% que dijo estar “Muy en desacuerdo” en que la cultura de diseño de negocio genera ganancias netas para todos los agentes del sistema. Esto habla de un fuerte desequilibrio sistémico, que por supuesto está directamente vinculado a las percepciones medidas en las variables antecedentes: un flujo deficiente de información, niveles bajos de confianza y poca capacidad de acción colectiva. Por el contrario, el sistema de aves ha registrado altos niveles de confiabilidad, un sólido flujo de información y una fuerte tendencia hacia la tecnificación y las zonas capaces de otorgar valor agregado. El 84% de los encuestados manifestó que la cultura de negocios del sistema avícola argentino beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes. De esta manera, puede afirmarse que el sector avícola y el cárnico cristalizan modelos de negocios, de gestión y organización antagónicos. Por otra parte, el sistema vitivinícola se aloja en una posición intermedia.

Es decir la cultura de negocios que genera diseños beneficiosos para todos los agentes del sistema permitirá un mayor nivel de respeto por los contratos (formales e informales) por ende menores niveles de conflictos y costos de transacción. En el subsector avícola la coordinación o transacción es compleja, se creó mayor valor agregado y la relación bajo forma contractual resulta ser más eficiente que el mercado spot. Siguiendo a Jensen & Meckling (1976) en el caso avícola el agente dispone de un mayor conocimiento específico relacionado con el tema y por lo tanto accede a una mayor información. En la situación de asimetría se pueden presentar comportamientos oportunistas en el sentido amplio (Ordóñez, 1999). Este concepto se puede relacionar al mal llamado y conocido diseño de negocios avícola “Integrado”, en donde claramente de acuerdo a Williamson (1999) la estructura de gobernancia que se aplica es el contrato y no la integración vertical.

En este sentido mientras la gran mayoría de economistas en general han prestado gran atención en desarrollar mecanismos o contratos formales, muy pocos estudios existen sobre la posibilidad de disminuir los conflictos o deseconomías a partir de arreglos o mecanismos “informales”. Inclusive hay cierto reconocimiento sobre la falta de adaptabilidad y flexibilidad en los contratos formales para dar soluciones en ambiente de fuertes turbulencias. Esto refuerza la importancia de la confianza como instrumento de coordinación efectiva más allá de la formalidad o no del contrato.

Sin embargo y quizá como producto de un ambiente institucional débil, el Sistema Avícola presenta mayor cantidad de contratos formales y como vimos un mayor respeto por su cumplimiento mas allá de la incompletitud de los mismos. Existe un bajo nivel de oportunismo, por lo tanto un menor nivel de costos de transacción.

Distinto es el caso de los subsectores vacuno y vitivinícola. En ambos existe una mayor cantidad de contratos informales, lo cual a consideración de distintos autores, permitiría una mayor flexibilidad de cambio en los arreglos entre parte y hasta una mejor posición frente a cambios en el sistema en general. Sin embargo en estos dos sistemas, un ambiente institucional laxo y niveles de confianza medios/bajos, más una cultura de negocio poca beneficiosa para el conjunto, genera una ruptura contractual mayor y altos niveles de conflicto.

Al no existir un sistema legal que le de sustento a los contratos informales, es importante el cumplimiento de lo acordado por parte de los involucrados y es allí donde el Capital Social permite que estos mecanismos de coordinación sean más efectivos. Por supuesto que encontramos casos particulares en ambos sectores en donde el costo de funcionamiento del negocio es bajo, el respeto por los contratos altos y por ende existe una mayor creación de valor en el producto final en ambos extremos del sistema, es decir productor y consumidor.

Vale también mencionar que la falta de contratos formales y la falta de control por parte del Estado, en mayor medida en el subsector vacuno por sobre el vitivinícola, favorece el doble estándar impositivo, comercial y sanitario (no en el caso del Vino). En tal sentido, el bajo *enforcement* por el conjunto de reglas de conducta formales (leyes, contratos, sistemas políticos, organizaciones, mercados, etc.) e informales (normas, tradiciones, costumbres, sistema de valores, religiones, tendencias sociológicas, etc.), es decir las instituciones, que facilitan la coordinación o rigen las relaciones entre individuos o grupos (Kherallah & Kirsten, 2001), le agrega mayor incertidumbre a la interacción humana (North, 1990).

En resumen podemos observar que las variables estudiadas “Confianza”, “Acción Colectiva” y “Cooperación y Ética” presentan distintos valores en función de los sistemas estudiados. El Sistema Avícola presenta altos niveles en las tres variables, el Sistema Vitivinícola medios y el Sistema de Ganados y Carnes Vacuno los presenta bajos. Esto tiene efecto directo sobre el nivel de Capital Social en cada Sistema analizado.

## **CAPÍTULO 6 - CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIA DE NUEVOS ESTUDIOS**

Como conclusión principal podemos decir que se ratifica la hipótesis general y las hipótesis secundarias del presente trabajo cumpliendo con el objetivo principal y los objetivos secundarios propuestos.

El sector agro-alimentario se ha convertido en el de mayor importancia durante los 90 para la economía argentina, junto a los sectores del petróleo y acero. Apalancado en una agricultura de clase mundial (precio y calidad global), no encontramos en la agroindustria las mismas características,

El país presenta un gran motor productivo basado en sus Agronegocios, apalancado en sus ventajas comparativas. Sin embargo ese gran empuje proveniente del “campo” no se traslada al resto de redes de abastecimiento de alimentos.

En la actualidad observamos cómo está cambiando la forma de hacer “Agronegocios”. Cada vez más las redes de abastecimiento de alimentos dejan de lado la utilización de los mercado spot y comienzan a hacer alianzas o contratos de negocios (Zylbersztajn, 1996).

Los conflictos por la incompletitud de los contratos y sus consecuencias son frecuentes en los agronegocios. Estas distorsiones contractuales pueden ser superadas a partir de arreglos superadores entre las partes involucradas. El Capital Social y el rol de la confianza son dos valores importantes en la construcción de esa situación superadora y competitiva entre la partes involucradas en un agronegocio.

El desarrollo veloz de las interrelaciones comerciales que conducen al establecimiento de distintas formas de redes para el abastecimiento de alimentos es un fenómeno clave en las economías agroalimentarias modernas (Ordóñez, 2005).

Los distintos subsectores que componen la red-industria alimenticia argentina presentan distintos grados de competitividad que impacta en el nivel de inversión en dicho sector. Una de las causas de esa baja competitividad está centrada en la “estructura social” que presentan los distintos actores vinculados al subsector. Los distintos abordajes de la red social coinciden en destacar el rol de la estructura social, o sea de las relaciones interpersonales y posiciones individuales que ocupan los agentes en una red, que influyen en el desempeño y la conducta individual o colectiva.

La alta interdependencia económica entre agentes de una cadena agroalimentaria no solo se ve beneficiada por el aporte individual de stock de capital social de cada uno de esos agentes, sino por la formación de capital social que se genera a partir de la relación entre ellos. Si la ganancia económica individual depende en gran medida de la acción colectiva de otros agentes podemos decir que nos encontramos frente a una red relacional de fuerte cohesión. Casi con seguridad las características salientes que permiten una red de relación fuerte son la confianza y la acción colectiva entre los integrantes de una cadena agroalimentaria (Gargiulo & Benasssi, 2000).

Las exportaciones avícolas aumentaron en los últimos años alrededor de 20% anual, el sector se ha tecnificado y el consumo interno no se detiene. El sector avícola continúa con un crecimiento de clase mundial es decir, con alta competitividad tanto en el precio

como en la calidad de sus productos. En el caso del subsector vitivinícola, el fuerte crecimiento está asociado al comercio de vinos a nivel mundial, teniendo todavía pendiente la correcta alineación de sus transacciones en el mercado local con los productos de menor calidad y precio. Finalmente el subsector vacuno es el que presenta menor crecimiento en todos sus índices productivos, industriales y comerciales. Casualmente es el subsector en donde se encontró mayor nivel de rupturas de contratos menores stock de confianza y acción colectiva y en donde existe mayor debilidad por el derecho de propiedad.

A medida que nos encontramos con estructuras sociales más cerradas, caracterizadas por relaciones de alto grado de interdependencia entre los individuos, se hace posible controlar los comportamientos oportunistas, disminuir el riesgo en los intercambios y, con ello, darle continuidad a las confianzas y reciprocidades.

Es decir un diseño de negocio como el que se desarrolla en el subsistema Avícola, genera estructuras sociales más cerradas, caracterizadas por relaciones de alto grado de interdependencia entre e los individuos, de mayor control frente a los comportamientos oportunistas, se disminuye el riesgo en los intercambios, se bajan los costos de transacción y, con ello, se le da continuidad a las confianzas y reciprocidades. El aumento de la confiabilidad de las estructuras sociales permite la proliferación de obligaciones y expectativas. Es decir cuanto mayor es el nivel de incentivos, producto de un diseño de negocio que genera ganancias para todo el sistema, mayores serán los controles de los propios agentes a fin de cuidar la competitividad. En una estructura de alto stock de capital social, el oportunista puede ser sancionado, en pos de que todo el sistema siga funcionando exitosamente.

En este sentido también podemos observar casos de negocios exitosos, de altos niveles de Capital Social en los subsistemas vitivinícolas y vacunos que están ligados al mercado global, altamente protocolizados, exigentes en calidad, de mayor creación de valor a fin de poder satisfacer al consumidor global.

El desarrollo del capital social está directamente ligado al desarrollo de la interacción social, la confianza y la visión compartida. Además que este proceso promueve el intercambio de recursos y la creación de valor (Ordóñez, 1999).

En este sentido vimos claramente como el subsistema avícola es el que presenta menores niveles de ruptura de contratos facilitando una mayor interacción entre los agentes económicos, mayor confianza entre las partes, facilitando el intercambio generando mayores inversiones en activos específicos y en definitiva creando mayor valor a fin de satisfacer las necesidades del consumidor.

Sistemas de Agronegocios con un alto stock de capital social tienen una mayor capacidad de intercambio, de asociación, de fijar objetivos comunes y se generan ganancias positivas para todo el sistema.

Los saltos competitivos definen entonces nuevos paradigmas más eficientes que combinan nuevos procesos y productos, cambios de la gestión en las organizaciones, cambios en las interrelaciones entre las organizaciones y finalmente cambios institucionales que determinan leyes y pautas culturales que sostienen a todo el conjunto. El nuevo paradigma resume así innovación tecnología y organizacional en el

contexto de un cambio institucional y genera mayor productividad de la cadena de valor y un aumento en la calidad de vida.

North (1990) analiza comparativamente el ambiente institucional y la vigencia de los derechos de propiedad en varios procesos de desarrollo económico, determinado que la plena vigencia de las instituciones mencionadas garantiza una mejor performance económica. Es más, plantea que si no hay definidos derechos de propiedad o si los mismos presentan debilidad, el sendero de crecimiento y desarrollo necesita de la creación de los mismos o de su fortalecimiento (North, 1990).

El Sistema Avícola presenta mayor cantidad de contratos formales y como vimos un mayor respeto por su cumplimiento más allá de la incompletitud de los mismos. Existe un bajo nivel de oportunismo, por lo tanto un bajo nivel de costos de transacción. Es decir el costo de funcionamiento del negocio avícola es bajo.

Distinto es el caso de los subsectores vacuno y vitivinícola. En ambos existe una mayor cantidad de contratos informales (en un ambiente institucional laxo), lo cual a consideración de distintos autores, permitiría una mayor flexibilidad de cambio en los arreglos entre parte y hasta una mejor posición frente a cambios en el sistema en general. Sin embargo la ruptura contractual es mayor, también el de los costos de transacción y por ende la eficacia y eficiencia de los subsectores. Sin embargo al no existir un sistema legal que le dé sustento a los contratos informales, es importante el cumplimiento de lo acordado por parte de los involucrados y es allí donde el Capital Social permite que estos mecanismos de coordinación sean más efectivos.

La falta de contratos formales y la falta de control por parte del Estado, en mayor medida en el subsector vacuno por sobre el vitivinícola, favorece el doble estándar impositivo, comercial y sanitario (no en el caso del vino). En tal sentido, el no respeto por el conjunto de reglas de conducta formales (leyes, contratos, sistemas políticos, organizaciones, mercados, etc.) e informales (normas, tradiciones, costumbres, sistema de valores, religiones, tendencias sociológicas, etc.), es decir las instituciones, que facilitan la coordinación o rigen las relaciones entre individuos o grupos (Kherallah & Kirsten, 2001), le agrega mayor incertidumbre a la interacción humana (North, 1990).

Queda claro que los Agronegocios y Alimentos enfrentan y enfrentarán distintas perturbaciones que llevan y llevarán a la necesidad imperiosa de cambios, a la innovación permanente en pos de mantener la competitividad del sistema en particular y la satisfacción del consumidor. En esta situación el capital social jugará un rol muy importante especialmente en la medida que el ambiente institucional sea laxo y de alta incertidumbre.

De acuerdo a lo investigado creo se abren nuevas líneas de investigación: implicancia del stock de capital social de acuerdo a la distribución geográfica, la relación del capital social y el “lobby”, el marco institucional y el grado de desarrollo del capital social, ampliar el universo de investigación y segmentarlo por actor en el Sistema, investigar si el mayor nivel de Capital Social de un Sector puede mejorar su situación por sobre otros sectores y establecer una causalidad estadísticamente significativa en términos de competitividad y Capital Social.

## CAPÍTULO 7 - BIBLIOGRAFÍA

- Adler, P.S., & Kwon, S. 1999. Social capital: The good, the bad, and the ugly. Modified version of a paper presented at the 1999 Academy of Management Meeting, Chicago, IL.
- Alchian, A.A. 1965. Some economics of property rights. *II Politico*. 30-4 (pp. 816-829).
- Alchian, A.A. & Demsetz, H. 1972. Production, information and economic organization. *American Economic Review*. Vol. 62 (pp. 777-795).
- Aoki, M. 2001. Modeling aggregate behavior and fluctuations in economics: Stochastic views of interacting agents. *UCLA Economics Online Papers 142*, UCLA Department of Economics.
- Arrow, K.J. 1974. *The limits of organization*. Norton, New York. Bain.
- Arrow, K.J. 1985. The organization of economic activity: Issues pertinent to the choice of market vs. non market allocation; apud Williamson, O. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York. Free Press.
- Banco Mundial. 2004. Measuring social capital: an integrated questionnaire. *World Bank Working Paper N° 18*. Autores: Grootaert, C.; D. Narayan; V. Jones; M. Woolcock.
- Barry, P.J. 1995. Industrialization of U.S. Agriculture: Policy, research and education needs. *Agriculture and Resource Economics Review* 24(1), 128-135.
- Bernheim, D. & Whinston, M. 1998. Incomplete contracts and strategic ambiguity. *American Economic Review*.
- Boisot, M. 1995. *Information space: A framework for learning in organizations, institutions and culture*, London, Routledge.
- Boland, R.J. & Tensaki, R.V. 1995. Perspective making and perspective taking in communities of knowing. En Fulk, J. & G. DeSanctis (Ed.) (1995): *Focused issue on electronic communication and changing organizational forms*, *Organizational Science*, Vol. 6, N° 4, Julio-Agosto.
- Bonoma, T.V. 1985. Case research in marketing: Opportunities, problem and process. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22.
- Bourdieu, P. 1985. The Forms of Capital. In J.G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, pp. 241-258.
- Brown, M.; Falk, A.; & Fehr, E. 2004. Relational contracts and the nature of market interactions. *Econometrica* 72, 747-781.
- Castro, S.R. 1978. Biología, ciencia y praxis de la educación. En VV.AA. *Epistemología y educación*. Salamanca.
- Coase, R. 1937. The nature of the firm. *Economica*, Vol. 4, November.
- \_\_\_\_\_. 1960. The problem of the social cost. *Journal of Law and Economics*, Vol. 3, October.
- \_\_\_\_\_. 1998. Message from Ronald Coase, *International Society for New Institutional Economics*, Newsletter Spring 1998 Vol 1 No.1 – <http://www.isnie.org/assets/files/newsletters/NL1.pdf>
- Coleman, J. 1990. *The foundations of social theory*. Cambridge, Harvard University Press.
- Coleman, J. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94 Supplement S95-S120. University of Chicago.
- Commons, J. 1932. The problem of correlating law, economics and ethics. *Wisconsin Law Review*, 8, 3-26.

- Cook M.L. & Chaddad, F.R. 2004. Redesigning cooperative boundaries: the emergence of new models. *American Journal of Agricultural Economics* 86 (N° 5): 1249-1253.
- Cote, S. & Healy, T. 2001. The well-being of nations. The role of human and social capital. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- Davis J. & Goldberg, R. 1957. Concept in agribusiness. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University. Boston.
- Demzsetz, H. 1967. Toward a theory of property rights. *American Economic Review* 57, 347-59.
- Dixit, A. 2004. Lawlessness and economics. Princeton University: New Jersey.
- Durkheim, E. 1893. The division of labour in society. New York Free Press.
- Durlauf, S. & Fafchamps, M. 2005. Social capital. *Handbook of Economic Growth*, en: Philippe Aghion & Steven Durlauf (ed.), *Handbook of Economic Growth*, edition 1, volume 1, chapter 26, pages 1639-1699 Elsevier.
- Evans, P. & Stephens, J. 1988. Development and the world economy. En: Smelser, N (Ed.), *Handbook of Sociology*. SASE Publications, Newbury Park, CA, pp. 739-773.
- Frank, R.H. 1988. Passions within reason: The strategic role of emotions. New York: Norton.
- Fukuyama, F. 1995. Social capital and the global economy. *Foreign Affairs*. 74(5):89-03. En Halpern, D. (1999). *Social capital: The new golden goose*. Faculty of Social and Political Sciences, Cambridge University. Unpublished review.
- Gambetta, D. 1988. Can we trust trust?. En D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*: 213-237. New York: Basil Blackwell.
- García Ferrando, M, 1994, "La encuesta". En García Ferrando, M.; Ibañez, J. y Alvira F. (Comps): *El análisis de la realidad social*, Alianza, Madrid
- García Timón, C. 2005. Social capital & collective intelligence forum at open bc: moderated by George Pór, Carlos García Timón, Fernanda Ibarra and John Lindsay.
- Gargiulo, M. & Benassi, M. 2000. Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, Vol. 11, No. 2, March-April, 183-196.
- Garriga, E. 2007. Documento interno. Grupo Los Grobo.
- Glaeser, E.; Laibson, D. & Sacerdote, B. 2002. An economic approach to social capital. *Economic Journal* 112 (483:437-458).
- Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78:1360-1380.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91:481-510.
- Halpern, D. 1999. *Social capital: The new golden goose*. Faculty of Social and Political Sciences, Cambridge University. Unpublished review.
- Hanifan, L.J. 1916. The rural school community center. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 67: 130-138.
- Hansen, M.H. & Morrow, J.L. 2000. The role of trust and governance in managing farmers cooperatives: Maximizing opportunities while minimizing opportunism.
- Hardin, R. 2003. The free rider problem. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*.
- Hart, O.D. & Holmstrom, B. 1986. The theory of contracts. En: T. Bewley, ed., *Advances in Economic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hart, O.D. 1995. *Firms, contracts and financial structure*. Oxford: Clarendon Press.
- Hayek, F. 1945. The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35 (September): 519-530.

- Hazleton, V. & Kennan, W. 2000. Social capital: reconceptualizing the bottom line. *Corporate communications: An International Journal*, 5(2), 81-86.
- Jensen, M. C. & Meckling, W.H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3, núm. 4, octubre, pp. 305-360.
- Joskow, P.L. 1995. The new institutional economics: Alternative approaches. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*; N° 155/1; p. 248-259.
- Kaasa, A. 2007. Effects of different dimensions of social capital on innovation: evidence from Europe at the regional level. University of Tartu. Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series 51, Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu (Estonia).
- Kawachi, I.; Kennedy, B.; Lochner, K. & Prothrow-Stith, D. 1997. Social capital, income inequality, and mortality. *American Journal of Public Health* 87 (9) 1491-1498.
- 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>). USA.
- Klein, B.; Crawford, R.A. & Alchian, A.A. 1978. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, pp. 297-326.
- Klisberg, B. 2008. Capital social y cultura. Claves olvidadas del desarrollo. INDES/BID.
- Llach, J.; Harriague, M. & O'Connor, E. 2004. La Generación de Empleo en las Cadenas Agroindustriales. Estudio para la Fundación Producir Conservando. Mayo.
- Lazzarini, S.G.; Chaddad, F.R. & Cook, M.L. 2001. Integrating supply chain and network analysis: The study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*. 1 (1): 7-22.
- Levin, J. 2003. Relational incentive contracts. *American Economic Review*. American Economic Association. Vol 93(3), pages 835-857.
- Lin, N. 2004. Social capital. *Encyclopedia of Economic Sociology*, editada por Jens Beckert y Zagiroski. Rutledge Ltd.
- Lynch, J.; Due, P.; Muntaner, C. & Davey Smith, G. 2000. Social capital: Is it a good investment strategy for public health? *Journal Epidemiology Community Health* 54: 404-408.
- Macaulay, S. 1963. Non-contractual relations in business. *American Sociological Review*, 28: 55-70.
- Matthews, R.C.O. 1986. The economics of institutions and the sources of economic growth, *Economic Journal* 96 (December), 903-918.
- Milgrom, P. & Roberts, J. 1992. *Economics, organization and management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nabli, M. K. & Nugent, J.B. 1989. The new institutional economics and its applicability to development. *World Development*, vol. 17 (9), pp. 1333-1347.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23(2).
- North, D.C. 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D.C. 1991. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Ordóñez, H. Estrategia conjunta del estado, los ganaderos y los frigoríficos para transformar un commodity en un speciality, el Caso Carne Ovina Patagónica.

- SAGYP. En colaboración Cetrángolo, Amador, Estiz, Lynch, Goodall. 1ra edición diciembre 1993; 2da diciembre 1993, 3era marzo 1994 y 4ta junio 1994. Anexo de Agronegocios.
- \_\_\_\_\_ 1994. Los cambios macroeconómicos en la Argentina actual y los agronegocios. Carne Ovina Patagónica, un agronegocio sustentable. Cooperazione Sostenibile. 2 Seminario. "Tecnologia per un Sviluppo compatibile con ambiente". Instituto Italo Argentino, OIKOS International Foundation for Ecological Economics, Universita di Siena.
- \_\_\_\_\_ 1994. Carne Ovina Patagónica, un caso de megamarketing I. IV Congreso Mundial de Agronegocios. International Agribusiness Management Association IAMA. Caracas, Venezuela.
- \_\_\_\_\_ 1994. Estudio de Caso: "Cordero Gran Sur". PENSA 94. Fundacao Instituto de Administracao, Programa de Estudo dos Negocios do Sistema Agroindustrial. Universidad de San Pablo, Brasil.
- \_\_\_\_\_ 1994. Carne Ovina Patagónica, un caso de megamarketing II. VII Congreso de Ciencias Veterinarias Buenos Aires.
- \_\_\_\_\_ 1995. Análisis de Cambios con Impacto. Capítulo de La Reconversión en el Campo. Cambios con Impacto. SAGPYA. ISBN987-95237-2-4.257 pp.
- \_\_\_\_\_ 1995. Carnes Entrerrianas. Un Caso Líder. Coordinador H. Ordóñez. SAGPYA. 137pp.
- \_\_\_\_\_ 1996. Agronegocios y Denominaciones de Origen. Primer Seminario Internacional de Denominaciones de Origen. Editor H. Ordóñez. SAGPYA. ISBN 987-95327-9-1-. 300 pp. Buenos Aires. Argentina.
- \_\_\_\_\_ 1998. Estudio de caso: "Gestión alternativa en la cadena de ganados y carnes. El caso PRINEX. Explorando los límites de la innovación" VIII Congreso Mundial IAMA. International Agribusiness Management Association. Punta del Este Uruguay.
- \_\_\_\_\_ 1998. Estrategia Alimentaria de las Denominaciones de Origen. I Parte. Introducción a la Estrategia Alimentaria de las Denominaciones de Origen. Proyecto ARG/97/045. Programa de Fortalecimiento Institucional. PNUD-Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Buenos Aires. Argentina.
- \_\_\_\_\_ 1999. Nueva economía y negocios agroalimentarios. Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía. UBA.
- \_\_\_\_\_ 2002. Aportes metodológicos de estudio e intervención de los agronegocios. Una teoría, tres modelos y tres casos. Paper presentado en la Asociación Argentina de Economía Agraria. Buenos Aires. Octubre.
- Ordóñez, H. & Nichols, J. 2003. El Caso Los Grobo. Facultad de Agronomía-UBA y Texas A&M University.
- Ordóñez, H.; Senesi, S.I. & Daziano, M. 2005. Food processing and packaging machinery in Argentina. Realizado en Programa de Agronegocios y Alimentos y Embajada de Holanda. Ver [www.agro.uba.ar/agronegocios](http://www.agro.uba.ar/agronegocios).
- Palau, H. 2005. Agronegocios de ganados y carnes en la Argentina: restricciones y limitaciones al diseño e implementación de sistemas de aseguramiento de origen y calidad. Estudio de caso múltiple. Tesis de Magíster UBA Área Agronegocios. Programa de Agronegocios y Alimentos, Escuela Para Graduados, Facultad de Agronomía, UBA.
- Pareto, V. 1893. Considerazioni sui principi fondamentali dell'economía politica pura. En la revista Giornale degli Economisti.
- Patrick Hunout & The Social Capital Foundation (<http://www.socialcapital-foundation.org/>).

- Patton, M.Q.1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. (2nd Ed) Newbury Park: Sage Publications1
- Peterson, H. C. 1997. *The Epistemology of Agribusiness Methods of Agribusiness Scholarship*, Staff Papers 11725, Michigan State University, Department of Agricultural, Food, and Resource Economics. <http://ageconsearch.umn.edu/handle/11725>
- Portes, A. 1998. Social capital: its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, pp. 1-24.
- Putnam, R. 1993. *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton U. Press.
- \_\_\_\_\_1995. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy* 6 (1) 65-78.
- \_\_\_\_\_2000. *Bowling alone: The collapse and revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Rutherford, M. 2003. *La economía institucional: antes y ahora*. Universidad Autónoma Metropolitana. Distrito Federal, México. Pp 13-49.
- Sautú, R.; Boniolo, P.; Dalle, P. & Elbert, R. 2005. *Manual de Metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO.
- Sen, A. 1997. *Bienestar, justicia y mercado*, Ediciones Paidós Ibérica.
- Sened, I. 1997. *The political institution of private property*. Cambridge University Press.
- Simon, H. 1957. *Administrative behavior*. New York, Macmillan. 2ª Edición.
- Stiglitz, J.E. 1988. Economic organization, information, and development. En *Handbook of Development Economics*, Chenery, H. and Srinivasan, T. N. (eds.), Amsterdam: North Holland.
- Uzzi, B. & Dunlap, S. 2005. How to build your network. *Harvard Business Review*.
- Wallis, J.; Killerby, P. & Dollery, B. 2004. Social economics and social capital. En *International Journal of Social Economics*; Emerald Group Publishing Limited.
- Weingast, B. *An Endogenous Role for Sovereignty" Politics and Society*.1996.
- Wilkinson, R. 1996. *Unhealthy societies: The afflictions of inequality*. London: Routledge.
- Williamson, O. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York, Free Press.
- \_\_\_\_\_1989. *Las instituciones económicas del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica. México.
- \_\_\_\_\_1996. *The mechanism of governance*. Oxford University Press. NY.
- \_\_\_\_\_1999. Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. *Strategic Management Journal*, 20 (12), 1087-1108.
- \_\_\_\_\_2000. The new institutional economics: Taking stocks, looking ahead. *Journal of Economics Literature*. Vol. XXXVIII pp. 595-613.
- Woolcock, M. 2001. The place of social capital in understanding social and economic outcomes. *ISUMA Canadian Journal of Policy Research* 2 (1) 11-17.
- Zamagni, S. 2007. *Globalización y Pobreza*. El rol de las organizaciones de la sociedad civil. Seminario organizado por la Universidad de Bologna en conjunto con Eticagro, el Foro del Sector Social, SOLidagro, Conciencia y Darse Cuenta.
- Zylbersztajn, D. 1996. Governance structures and agribusiness coordination: A transaction costs economics based approach. *Research in Domestic and International Agribusiness Management*. Editor Ray Goldberg. Graduate School of Business Administration. Harvard University. Vol. 12.

Zylbersztajn, D. & Farina, E. 1999. Strictly coordinated food systems: Exploring the limits of the coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(2). pp. 249-265.

**ANEXOS**  
**CUESTIONARIO REALIZADO A EXPERTOS DEL SISTEMA AVÍCOLA EN LA ARGENTINA**

**A- Confianza en relaciones interpersonales**

**1. 1- Hablando de sus relaciones dentro del Sistema Avícola al cual pertenece, ¿cómo es el nivel de confianza?**

	Respuestas	%
Tengo confianza en la mayor parte de mis relaciones		
No puedo confiar en la mayor parte de mis relaciones		
Total		

**2. 2- Evalúe el grado de importancia del compromiso entre las partes para diseñar e implementar sistemas de aseguramiento de origen y calidad.**

	Respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

**3. 3- ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio?**

	Respuestas	%
Alta		
Media		
Baja		

**4. 4- ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena?**

	Respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

**5. 5- ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?**

	Respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

6. 6- En general Ud está de acuerdo ó no con las siguientes afirmaciones:

	Fuertemente de acuerdo	%	De acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Fuertemente en desacuerdo	%	Respuestas total
Puedo confiar en la mayor parte de mis relaciones en el negocio avícola											
Tengo que estar alerta en mis relaciones porque hay grandes chances de que la otra parte saque ventajas sobre mi											
La mayor parte de mis relaciones me ayudarían si tuviera un problema											
No solemos confiarnos dinero											
Total											

7. 7- ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocio?

	Alto	%	Medio	%	Bajo	%	Ninguno	%	Respuestas total
Universidades									
Insumos									
Industrial									
Productor									
Gobierno Nacional									
Gobierno Provincial									
INTA									
Logística									
Intermediario									
Total									

8. 8- El nivel de confianza en los últimos años en la relaciones del Sistema Avícola:

	Respuestas	%
Aumentó		
Disminuyó		
Se mantuvo		
Total		

## B- Acción Colectiva y Cooperación

9. 1- ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes en el Sistema Avícola?

	Respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

10. 2- ¿Participa de grupos u organizaciones vinculadas al negocio?

	Respuestas	%
1-2		
3-5		
5 - más		
Total		

11. 3- ¿Cuál es el grupo u organización más representativo en el Sistema Avícola?


12. 4- ¿Por qué participa de el? (Enumere de 1 a 5 por importancia)

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	N/A	%	Media Aritmética	respuestas (n)
a-Para relacionarse (información, créditos, tecnología avanzada, experiencias, etc)														
b-Para mejorar el negocio personal														
c-Para mejorar el negocio en su conjunto														
d-Por status social														
e-Por recreación														
Total														

13. 5- Los miembros de la organización para Ud más representativa tienen las siguientes características comunes:

	SI	%	NO	%	Respuestas total
Rol en la Cadena					
Posición Política					
Religión					
Nivel Social					
Edad					
Territorio					
Total					

14. 6- ¿El grupo interactúa con otros grupos de similares objetivos?

	Respuestas	%
No		
Si, ocasionalmente		
Si, frecuentemente		
Total		

15. 7- ¿El grupo interactúa con otros grupos de distintos objetivos?

	Respuestas	%
No		
Si, ocasionalmente		
Si, frecuentemente		
Total		

16. 8- ¿Cuál es el nivel de ruptura de contratos (formales o de palabra) a través del Sistema de Negocios Avícola?

	Respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

17. 9- Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente:

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	N/A	%	Media Aritmética	respuestas total
Acceso al Crédito														
Precio compra insumo principal														
Precio venta producto principal														
Logística														
Relación con proveedores														
Relación con el cliente														
Calidad y origen de insumo/producto														
Alta participación en acciones colectiva comunes al Sistema														
Alta participación en Grupos o formas asociativas														
Trabajar con muchos proveedores (calidad heterogénea)														
Trabajar con poco proveedores (calidad homogénea)														
Total														

### C- Ética

18. 1- ¿La cultura de negocios del sistema avícola argentino beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?

	Respuestas	%
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		
Total		

19. 2- ¿La cultura de negocios del sistema avícola argentino genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado?

	Respuestas	%
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

20. 3- ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema Avícola?

	Respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

21. 4- ¿Qué relación existe entre la evasión fiscal y sanitaria y el cumplimiento de la Ley?

	Respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

## CUESTIONARIO GANADOS Y CARNES EN LA ARGENTINA.

### A- Confianza en las relaciones interpersonales

1.1- Hablando de sus relaciones dentro del sistema de Ganados y Carnes al cual pertenece, cómo es su nivel de confianza?

				Total de respuestas	%
Tengo confianza en la mayor parte de mis relaciones					
No puedo confiar en la mayor parte de mis relaciones					
Total de respuestas					

2.2 Evalúe el grado de importancia del compromiso entre las partes para diseñar e implementar sistemas de aseguramiento de origen y calidad

	Total de respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

3.3 ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio?

	Total de respuestas	%
Alta		
Media		
Baja		
Total		

4.4 ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena?

	Total de respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

5.5 ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?

	Total de respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

**6.6. En general usted está de acuerdo ó no con las siguientes afirmaciones**

	Fuertemente de acuerdo (n)	%	De acuerdo (n)	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (n)	%	En desacuerdo (n)	%	Fuertemente en desacuerdo (n)	%	Respuestas total
Puedo confiar en la mayor parte de mis relaciones en el negocio de Ganados y Carnes											
Tengo que estar alerta en mis relaciones porque hay grandes chances de que la otra parte saque ventajas sobre mi											
La mayor parte de mis relaciones me ayudarían si tuviera un problema											
No solemos confiar dinero											

**7.7 ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocios?**

	Alto	%	Medio	%	Bajo	%	Ninguno	%	Respuestas total
Universidades									
Insumos									
Industrial									
Productor									
Gobierno Nacional									
Gobierno Provincial									
INTA									
Logística									
Intermediario									

**8.8 El nivel de confianza en los últimos años en las relaciones del Sistema de Ganados y Carnes**

	Total de respuestas	%
Aumentó		
Disminuyó		
Se mantuvo		
Total		

**B- Acción Colectiva y Cooperación**

**9.1 ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes en el Sistema de Ganados y Carnes**

	Total de respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

**10.2 ¿Participa de grupos u organizaciones vinculadas al negocio?**

	Total de respuestas	%
1-2		
3-5		
5-más		
Total		

### 11.3 ¿Cuál es el grupo u organización más representativo en los Sistemas de Ganados y Carnes?

12.4 ¿Por qué participa de el? (Enumere de 1 a 5 por importancia)

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	N/A	%	Media Aritmética	respuestas (n)
a-Para relacionarse (información, créditos, tecnología avanzada, experiencias, etc)														
b-Para mejorar el negocio personal														
c-Para mejorar el negocio en su conjunto														
d-Por status social														
e-Por recreación														

13. 5- Los miembros de la organización para Ud más representativa tienen las siguientes características comunes:

	SI	%	NO	%	respuestas total
Rol en la Cadena					
Posición Política					
Religión					
Nivel Social					
Edad					
Territorio					
Total					

14. 6- ¿El grupo interactúa con otros grupos de similares objetivos?

	Respuestas	%
No		
Si, ocasionalmente		
Si, frecuentemente		
Total		

15. 7- ¿El grupo interactúa con otros grupos de distintos objetivos?

	Respuestas	%
No		
Si, ocasionalmente		
Si, frecuentemente		
Total		

16. 8- ¿Cuál es el nivel de ruptura de contratos (formales o de palabra) a través del Sistema de Negocios de Ganados y Carnes?

	Respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

17. 9- Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente:

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	N/A	%	Media Aritmética	respuesta total
Acceso al Crédito														
Precio compra insumo principal														
Precio venta producto principal														
Logística														
Relación con proveedores														
Relación con el cliente														
Calidad y origen de insumo/producto														
Alta participación en acciones colectiva comunes al Sistema														
Alta participación en Grupos o formas asociativas														
Trabajar con muchos proveedores (calidad heterogénea)														
Trabajar con poco proveedores (calidad homogénea)														

## C- Ética

**18. 1- ¿La cultura de negocios del Sistema de Ganados y Carnes Argentino beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?**

	Respuestas	%
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		
Total		

**19. 2- ¿La cultura de negocios del Sistema de Ganados y Carnes Argentino genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado?**

	Respuestas	%
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		
Total		

**20. 3- ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema de Ganados y Carnes?**

	Respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

**21. 4- ¿Qué relación existe entre la evasión fiscal y sanitaria y el cumplimiento de la Ley?**

	Respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

## CUESTIONARIO VINOS EN LA ARGENTINA.

### A- Confianza en relaciones interpersonales

1. 1- Hablando de sus relaciones dentro del Sistema Vitivinícola al cuál pertenece, cómo es el nivel de confianza?

	Respuestas	%
Tengo confianza en la mayor parte de mis relaciones		
No puedo confiar en la mayor parte de mis relaciones		
Total		

2. 2- Evalúe el grado de importancia del compromiso entre las partes para diseñar e implementar sistemas de aseguramiento de origen y calidad.

	Respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

3. 3- ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las persona y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio?

	Respuestas	%
Alta		
Media		
Baja		
Total		

4. 4- ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena?

	Respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

5. 5- ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?

	Respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

6. 6- En general Ud está de acuerdo ó no con las siguientes afirmaciones:

	Fuertemente de acuerdo	%	De acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Fuertemente en desacuerdo	%	Respuestas total
Puedo confiar en la mayor parte de mis relaciones en el negocio vitivinícola											
Tengo que estar alerta en mis relaciones porque hay grandes chances de que la otra parte saque ventajas sobre mí											
La mayor parte de mis relaciones me ayudarían si tuviera un problema											
No solemos confiar dinero											
Total											

7. 7- ¿Qué relación tiene con otros agentes de su sistema de negocio?

	Alto	%	Medio	%	Bajo	%	Ninguno	%	Respuestas total
Universidades									
Insumos									
Industrial									
Productor									
Gobierno Nacional									
Gobierno Provincial									
INTA									
Logística									
Intermediario									
Total									

8. 8- El nivel de confianza en los últimos años en la relaciones del Sistema Vitivinícola:

	Respuestas	%
Aumentó		
Disminuyó		
Se mantuvo		
Total		

## B- Acción Colectiva y Cooperación

9. 1- ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes en el Sistema Vitivinícola?

	Respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		

10. 2- ¿Participa de grupos u organizaciones vinculadas al negocio?

	Respuestas	%
1-2		
3-5		
5 - más		

### 11. 3- ¿Cuál es el grupo u organización más representativo en el Sistema Vitivinícola?

12. 4- ¿Por qué participa de él? (Enumere de 1 a 5 por importancia)

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	NA	%	Media Aritmética	respuestas (n)
a-Para relacionarse (información, créditos, tecnología avanzada, experiencias, etc)														
b-Para mejorar el negocio personal														
c-Para mejorar el negocio en su conjunto														
d-Por status social														
e-Por recreación														

13. 5- Los miembros de la organización para Ud más representativa tienen las siguientes características comunes:

	SI	%	NO	%	Respuestas total
Rol en la Cadena					
Posición Política					
Religión					
Nivel Social					
Edad					
Territorio					
Total					

14. 6- ¿El grupo interactúa con otros grupos de similares objetivos?

	Respuestas	%
No		
Si, ocasionalmente		
Si, frecuentemente		
Total		

15. 7- ¿El grupo interactúa con otros grupos de distintos objetivos?

	Respuestas	%
No		
Si, ocasionalmente		
Si, frecuentemente		
Total		

16. 8- ¿Cuál es el nivel de ruptura de contratos (formales o de palabra) a través del Sistema de Negocios Vitivinícola?

	Respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

17. 9- Enumere por nivel de importancia (1 muy poco importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante) para su negocio, lo siguiente:

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	N/A	%	Media Aritmética	respuesta total
Acceso al Crédito														
Precio compra insumo principal														
Precio venta producto principal														
Logística														
Relación con proveedores														
Relación con el cliente														
Calidad y origen de insumo/producto														
Alta participación en acciones colectiva comunes al Sistema														
Alta participación en Grupos o formas asociativas														
Trabajar con muchos proveedores (calidad heterogénea)														
Trabajar con poco proveedores (calidad homogénea)														
Total														

### C- Ética

18. 1- ¿La cultura de negocios del Sistema Vitivinícola Argentino beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?

	Respuestas	%
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		
Total		

19. 2- ¿La cultura de negocios del Sistema Vitivinícola Argentino genera un clima benéfico para el normal funcionamiento del mercado?

	Respuestas	%
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		
Total		

20. 3- ¿Cómo es el grado de cumplimiento de la Ley en el Sistema Vitivinícola?

	Respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		

21. 4- ¿Qué relación existe entre la evasión fiscal y sanitaria y el cumplimiento de la Ley?

	Respuestas	%
Alto		
Medio		
Bajo		
Total		