

El caballo como industria:

Descripción del subsistema de la carne de équidos en la Argentina

Autor: Eduardo Esteban Barbero

Médico Veterinario (UBA), 1985

Especialista en Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (UBA), 2004

Especialista en Docencia Universitaria (UBA), 2007

Trabajo de tesis presentado para acceder al grado de Magíster de la Universidad de Buenos Aires,

Área Agronegocios y Alimentos.



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano.

Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

Comité Consejero:

Director de Tesis

Hernán Palau

Ingeniero Agrónomo

Magíster en Agronegocios y Alimentos.

UBA

Consejero de estudios

Waldemar Carlos Ameri

Médico Veterinario

UBA

Jurado de Tesis:

Josue Isaac Berman

Contador Público Nacional.

UBA

Darío Colomatto

Ingeniero Agrónomo. UBA

PhD in Agriculture. The University of Reading, Inglaterra

Alejandro Lotti

Ingeniero Agrónomo.

UBA

Fecha de defensa de la tesis: 2 de agosto de 2016.

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 ha sido presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución”.

“Además y hasta el momento, se expresa que no hay presentados para publicación científica artículos, libros o capítulos derivados de este documento”.

Dedicatoria:

Este trabajo se lo dedico a mi familia.

También a las personas que intentan cambiar...

Agradecimientos:

Quiero agradecer a mi esposa Adriana, mis hijos Ignacio, Rafael y Constanza, a mi madre Ana y mi padre Sergio -que no está físicamente-, mi familia, que son el sostén en la vida, sin ellos no hubiese logrado realizarme en nada.

Por este postgrado quiero agradecer al PROSAP (Programa Social Agropecuario) por la posibilidad de realizar los estudios a través de una beca.

Por hacer amigable la carrera, a todo el grupo humano que conforma el Programa de Agronegocios y Alimentos, particularmente a Facundo Neyra.

Dentro del Programa, a los docentes que mostraron una perspectiva distinta a mi actividad profesional. A Sebastián Senesi que supo “encender una vela” en el proceso de escritura de mi tesis, al asignarme como Director de tesis a Hernán Palau.

A Carlos Ameri, quien siempre confió en mí y me alentó constantemente.

Especialmente a Hernán Palau que condujo con mucha paciencia la elaboración del documento de tesis, estimo que este proceso sirvió como mutuo crecimiento...

A todos los que he consultado y entrevistado pues sin su aporte el documento sería incompleto.

ÍNDICES DEL PROYECTO

A. Índice General

Siglas y abreviaturas.	10
Glosario.	11
Resumen.	13
Abstract .	14
○ Capítulo 1: Introducción.	
1.1 Planteo del problema	15
1.2 El producto alimentario	17
1.3 El consumo de carne de équidos	20
1.4 Antecedentes	22
1.5 Justificación	24
1.6 Objetivos	25
○ Capítulo 2: Marco teórico.	27
○ Capítulo 3: Materiales y Métodos.	
3.1 El método EPESA	42
3.2 Comunicaciones personales	45
○ Capítulo 4: Mercado mundial.	
4.1 Introducción	47
4.2 Existencia mundial de los équidos	47
4.3 Mercado mundial de la carne equina	48
4.3.1 Exportación	48
4.3.2 Importación	53
4.4 Conclusiones del capítulo	58

○ Capítulo 5: Delimitación cuali y cuantitativa del subsistema carne de équidos en la Argentina.	
5.1 Mapeo cuantificación del subsistema de carne de équidos en Argentina	60
5.2 Descripción de las distintas áreas de resultado	61
5.2.1 Área de resultado Subsistema ecuestre-aprovisionamiento	61
5.2.2 Área de resultado Producción/ abastecimiento	62
5.2.3 Área de resultado Industria	63
5.2.4 Área de resultado Distribución	63
5.2.5 Área de resultado Consumo	67
5.4 Conclusiones del capítulo	68
○ Capítulo 6: Análisis estructural discreto.	
6.1 Introducción	70
6.2 Análisis del ambiente institucional	70
6.3 Análisis del ambiente tecnológico	80
6.4 Análisis del ambiente organizacional	82
6.5 Conclusiones del capítulo	88
○ Capítulo 7: Análisis de las transacciones.	
7.1 Introducción	91
7.2 Transacción 1: propietario de caballos y yegüero	91
7.3 Transacción 2: yegüero y acopiador	93
7.4 Transacción 3: acopiador y frigorífico	94
7.5 Transacción 4: frigoríficos y distribuidores del mercado destino	95
7.6 Conclusiones del capítulo	96
○ Capítulo 8: Discusión de los resultados.	98

○ Capítulo 9: Conclusión general.	
9.1 Síntesis de las conclusiones	105
9.1 Limitaciones al trabajo	109
○ Bibliografía.	110

B. Índice de tablas y gráficos

1.1	Características de la carne equina. Composición.	19
2.1	Economía de las instituciones	31
2.2	Modelo Transacción de Williamson.	34
3.1	Estudio y Planificación Estratégica del Sistema de Agronegocio	42
4.1	Existencias de cabezas de caballos en el Mundo.	47
4.2	Existencias de caballos en el mundo aproximada por países. 2010	48
4.3	Evolución mundial de las exportaciones de carne equina	49
4.4	Principales exportadores de Carne Equina. Serie 2005-2010	49
4.5	Principales países exportadores de carne equina, en Toneladas	50
4.6	Exportación de carne equina por América	50
4.7	Valor de exportaciones años 2.003-2.010	51
4.8	Precio promedio de la tonelada exportada de carne equina.	51
4.9	Comportamiento del volumen y los precios de las exportaciones mundiales de carne de équidos, serie 2005-2010	52
4.10	Principales exportadores mundiales de carne de équidos, año 2010	53
4.11	Principales importadores en cantidad de carne equina	54
4.12	Principales importadores en dólares de carne equina serie 2.005-2.010	54
4.13	Principales países exportadores mundiales en dólares, año 2010	55
4.14	Principales importadores de carne equina, por precio y toneladas, año 2.010	56
4.15	Países importadores con mayor valor unitario por tonelada de carne equina, 2010	56
4.16	Países importadores con mayor valor unitario por toneladas de carne equina y niveles de importación. Año 2010	57
5.1	Mapeo del subsistema de la carne de équidos, año 2010	60
5.2	Principales destinos de las carnes equinas argentinas, año 2012	64

5.3	Exportaciones de carnes de équidos, 2012 volúmenes de los productos fiscalizado	65
5.4	Exportaciones de carnes de équidos, 2012. Volúmenes de los productos fiscalizados por mes	66
6.1	Incidencia en la faena total de équidos por firma, año 2012	86
6.2	Cantidad de cabezas de équidos faenas anual fiscalizada en el período 2005-2012 por establecimiento faenador	87
7.1	Esquema de las transacciones del subsistema de la carne de équidos	91

Siglas y abreviaturas

AAVE: Asociación Argentina de Veterinaria Equina.

ANMAT: Administración Nacional de Medicamentos Alimentos y Tecnologías Médicas.

BPF/ BPM: Buenas Prácticas de Fabricación/ Buenas Prácticas de Manufactura.

CAA: Código Alimentario Argentino.

CREHA: Plan Nacional de Control de Residuos e Higiene en Alimentos- SENASA.

DCGyPE: Dirección de Control de Gestión y Programas Especiales. DNSA- SENASA.

DNICA: Dirección Nacional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria- SENASA.

DNSA: Dirección Nacional de Sanidad Animal –SENASA.

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

FAUBA: Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires.

FCVUBA: Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad de Buenos Aires.

HACCP: *Hazard Analysis and Critical Control Points* (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).

INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

LSE: Libreta Sanitaria Equina.

MAPA: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentos de España.

MAGyP: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

NEI: Nueva Economía Institucional.

NENA: Nueva Economía de los Negocios Agroalimentarios.

OIE: Organización Mundial de Epizootias -Sanidad Animal.

ONCCA: Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario. MAGyP.

OS: Oficina de SENASA.

PAA: Programa de Agronegocios y Alimentos de la FAUBA.

POE: Procedimientos Operativos Estandarizados.

POES: Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento.

ex SAGPyA: ex Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos.

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

SEA: Sistema Equino Argentino.

SRA: Sociedad Rural Argentina.

Glosario

ACOPIO: Establecimiento pecuario donde se realiza el depósito de los équidos recolectados por los campos previo al envío a faena.

ACOPIADOR: Actor de la cadena que se ocupa de enviar al establecimiento faenador los équidos.

ÉQUIDO: Se define como équidos a los individuos pertenecientes a *Equus caballus* y *Equus asinus* y sus cruzas. Comprende los equinos, asnos y mulas.

ESTABLECIMIENTO ELABORADOR DE ALIMENTOS (FRIGORÍFICO): Lugar habilitado por la autoridad competente donde se transforma alimentos para el consumo humano de origen animal.

ESTABLECIMIENTO PECUARIO: Superficie de tierra contigua donde se desarrolla la actividad productiva de animales.

DIRTE: Documento individual de registro de tratamientos veterinarios equino. Documentación exigida por el SENASA para el ingreso de los équidos a faena.

DTE: Documento de tránsito electrónico, emitido por SENASA por SIGSA.

RENSPA: Es el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios, resulta un código asignado por SENASA que relaciona al productor agropecuario con el campo donde realiza su actividad.

RENAF: Es el Registro Nacional de Agricultura Familiar que depende del MAGyP. La inscripción en este registro es excluyente del RENSPA.

SENASA: Organismo descentralizado del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, que ejerce el Servicio Sanitario Veterinario Oficial.

SIGICA: Sistema Integral de Gestión de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, es el soporte informático de los establecimientos elaboradores de alimentos del SENASA.

SIGSA: Sistema Integral de Gestión de Sanidad Animal, es el soporte informático del sistema sanitario del SENASA.

SIV: Servicio de Inspección Veterinaria del SENASA en establecimientos elaboradores de alimentos.

TRAZABILIDAD: Es el conjunto de procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena alimentaria.

UNIDAD PRODUCTIVA: Actividad agropecuaria propia del establecimiento pecuario.

Puede existir en un establecimiento diferentes unidades productivas, cada una se registra con un Renspa diferente.

YEGÜERO: Actor de la cadena que se ocupa de recolectar y enviar al acopio los équidos adquiridos para faena

RESUMEN

La carne de los équidos ha sido consumida por el hombre desde tiempos prehistóricos, sin embargo no es comercializada en Argentina. En el país, la materia prima deriva del subsistema ecuestre y todo lo producido se exporta. Existen estudios parciales previos del Sistema Equino Argentino, pero no se ha realizado un análisis sistémico del subsistema équido cárnico, de los actores y sus transacciones. El propósito de este trabajo fue realizar un estudio de esta actividad especial del Sistema Equino Argentino, el subsistema de la carne de équidos, a fin de describir el desempeño y exponer sus potencialidades y limitaciones, con una mirada holística. Se identifican y detallan los actores, el ambiente institucional, los aspectos tecnológicos y organizacionales con el fin de describir el subsistema. El producto se comercializa en el mercado internacional como una carne del tipo *commoditie*. El sector frigorífico de Argentina trata de distribuir el producto en el mercado mundial y quedarse con la renta ganancial que se genera por recolectar la materia prima a bajo costo y realizar su comercialización a valor dólar. Se describe un comportamiento social del negocio, que los actores de este subsistema traen a partir de un histórico ambiente institucional formal de bajo nivel de *enforcement*. Se desprende del estudio que hay escasa o nula acción colectiva entre los actores del subsistema, sin alternativa frente al poder o dominio de mercado ejercido por el sector industrial. El bajo nivel de asociativismo entre actores de un mismo nivel y con el nivel siguiente afecta el comportamiento y la eficiencia de las transacciones. Se aprecia que existe un bajo nivel de especialización debido a la informalidad y al ambiente institucional. Los costos de transacción son elevados y la *performance* del subsistema se encuentra comprometida para generar sistemas de abastecimiento que agreguen más valor. Como está estructurado actualmente el sistema de abastecimiento les es funcional al sector industrial y no justifica incentivos al cambio. La presente investigación deja abierto interrogantes en relación a la remediabilidad del subsistema de la carne de équidos en la Argentina y a la viabilidad de implementación de un diseño superador del expuesto.

Palabras claves: carne de équidos, Sistema Equino Argentino, ambiente institucional, acción colectiva, remediabilidad.

ABSTRACT

Equine meat has been consumed by humans since prehistoric times, but is not sold in Argentina. At home, the equine comes from the equestrian subsystem and everything produced is exported. There are previous partial studies of the Argentine Equine System, but has not conducted a systematic analysis of equine meat subsystem, actors and transactions. The purpose of this study was to conduct a study of this special activity Argentine Equine System, the subsystem of the meat of horses, to describe the performance and expose their potentials and limitations, with a holistic view. They identify and detail the actors, the institutional environment, technological and organizational aspects in order to describe its development. The product is sold in the international market as a kind commodity meat due to the low level of specialization of it. The industrial sector in Argentina is distributing the product on the world market and keep the lower income generated by collecting the raw material at low cost and make your marketing dollar value. Business social behavior, the actors bring this subsystem from a formal institutional environment historic low level of enforcement, according to the Argentine Equine System is described. It emerges from the study that there is little or no collective action among the actors of the subsystem, no alternative to the market power or dominance exerted by the industrial sector. The low level of associative among actors of the same level and the next level affects the behavior and efficiency of transactions. It is appreciated that there is a low level of specialization due to informality and low institutional enforcement. Transaction costs are high and the performance of the subsystem is compromised, from generating supply systems create more value. As currently structured supply system is functional to them and does not justify industrial sector incentives to change. This research leaves open questions concerning the subsystem remedialness meat of horses in Argentina and the feasibility of implementing a design overcomes exposed.

Keywords: equine meat, Argentine Equine System, institutional environment, collective action, remedialness.

CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN.

1.1 Planteo del problema

Es difícil considerar al equino como un animal de abasto, máxime cuando no se consume habitualmente en Argentina, pues el caballo representa a actividades asociadas a lo deportivo-social, el trabajo agropecuario y las tradiciones patrias.

En general, la Argentina es un territorio muy fértil y propicio para la cría de animales a campo, lo que posibilitó el crecimiento sostenido de todas las actividades ganaderas. Por su parte, durante el siglo pasado, Argentina se consolidó como uno de los centros de cría internacionales ecuestres y a partir de la importación de ejemplares reproductores de distintas razas posicionaron al *elevage*¹ argentino entre los mejores del mundo. Así adquieren importancia y prestigio internacional todas las actividades hípcas deportivas, como por ejemplo las carreras de velocidad y resistencia, polo, salto, etc. (Labiano, 1985). Además, el extendido uso del caballo en las tareas de campo y la afinidad por ellos de los habitantes sitúan a la Argentina dentro de los países con mayor población equina.

El sistema de agronegocios equino de la Argentina se caracteriza por no poseer información completa sobre índices económicos o de producción. Además, los datos oficiales existentes, de los diferentes organismos, tampoco son fidedignos por no resultar coincidentes, lo que suma confusión. Las referencias más completas son de la encuesta privada del Foro Ecuestre Argentino, realizada por el Estudio Mora & Araujo en el año 2003, que reflejó que existían en nuestro país alrededor de 1.517.000 equinos, de los cuales solo el 12% eran caballos registrados en alguna actividad, 50% eran “caballos de trabajo” y el 34% restante no estaban identificados.

¹ Elevage: progenie del caballo, en especial el de carrera.

Por su parte, la Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO) registró 3.400.000 de animales, mientras que para la ex Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (ex SAGPyA) -hoy Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP), señaló en ese mismo período un total aproximado de 2.500.000 cabezas.

A partir de la revisión bibliográfica realizada podemos plantear que el Sistema Equino Argentino se puede diferenciar claramente en dos subsistemas (Regúnaga et al., 2006):

- el del caballo de andar deportivo y,
- el destinado a carne.

En la actualidad, el subsistema de caballos deportivos en la Argentina es definido como una actividad netamente agropecuaria, conformada por distintos segmentos de negocios con características distintivas de funcionamiento, haciéndola muy heterogénea y que muchas veces solo tienen en común al caballo (Mora y Araujo, 2003). Suele autodenominarse como de la “Industria Hípica”, y comprende a todas las actividades económicas, productivas, comerciales y de esparcimiento relacionadas directa o indirectamente con el equino. En este trabajo no se estudiará este subsistema dado que presenta características distintivas con respecto al subsistema cárnico, aunque se da la situación de aprovisionamiento de equinos para faena.

Por su parte, el subsistema carne de équidos adquiere importancia en lo que se refiere a la industrialización y exportación. Sin embargo, y a pesar de representar una importante fuente de ingreso al erario público por exportaciones, no existe producción de caballos para tal fin; o sea, no hay producción y engorde de caballos para faena, sino que se destina a tal

fin a aquellos equinos que no pueden -o dejan de- ser utilizados en sus actividades originales (deportivas, de trabajo, etc.); este esquema se ve facilitado por el gran stock de équidos.

La carne de los équidos, por motivos culturales, prácticamente no es consumida en la Argentina y todo lo producido se comercializa en el mercado internacional. La Argentina es el principal exportador mundial de carne equina, posición que ostenta hace ya más de una década, con aproximadamente 30.000 TN de carne de promedio, que representó para el país un ingreso de 100 millones de dólares durante el año 2009.

1.2 El producto alimentario

La carne de los équidos es un excelente alimento proteico para el consumo humano con características diferenciales a las de otras especies de abasto, de alto valor biológico y alternativa a las demás carnes de animales de consumo humano. La composición de la res equina es aproximadamente, 70% de masa muscular, 20% de hueso y 10% de grasa (Fuente: FAO 2000; USDA, 1997 -Depto. de Agricultura de EE.UU.-; Horse and Ostrich Meat, 2000; DISTRIVA, 2000; Horse meat as Precious Nutrition, 2000).

Comparando con otros animales de abasto, la carne de équidos presenta un menor contenido de grasa con mayor proporción de ácidos grasos insaturados con alto porcentaje de ácido oleico, lo que determina su mayor digestibilidad. La composición grasa depende directamente de la dieta. El contenido de ácidos grasos volátiles le confiere un olor particular

Tiene alto contenido de glucógeno, lo que le otorga un sabor dulzón característico. Esta cantidad de glucógeno hace que el *rigor mortis* aparezca más lentamente que en otras especies, permaneciendo por más tiempo plástica y elástica. El glucógeno muscular en la res se convierte en ácido láctico en anaerobiosis lo que produce un descenso del pH a 5,5. La carne madura rápidamente por la gran actividad de la catepsina a pH elevado.

Con respecto a la ternera, la carne de caballo es más tierna que otras especies de consumo por su particular distribución de tejido conectivo, que presenta un bajo grado de polimerización del colágeno. La ternera mejora con la edad, por lo que un animal de siete años es de carne más tierna que un equino entre los dos y siete años. La explicación es un proceso de maduración único que ablanda sus fibras musculares.

La carne equina es rica en vitaminas hidrosolubles, especialmente las del grupo B. Es una excelente fuente de vitamina B (tiamina, riboflavina, niacina, B6, ácido pantoténico, biotina, ácido fólico y vitamina B12). Además, los tejidos orgánicos contienen vitaminas A y C. Por ejemplo, la vitamina B12, elemento recomendado para un hombre promedio está totalmente asegurada al comer una porción de 100 g de carne de caballo.

Es rica en minerales (hierro, zinc y selenio). Más de 3 mg de hierro por cada 100 gr., es el contenido de hierro en una porción de la carne de caballo. En general, tiene la ventaja de ser bien absorbido por el cuerpo. Para un adolescente, comer una porción de 100 gramos de carne de caballo puede cubrir más de un cuarto de su recomendado hierro de la dieta. En el cuadro N° 1 se presenta la composición de la carne de caballo.

Cuadro N° 1.1: Características de la carne equina. Valores aproximados- Composición de 100 g de carne de équidos.

Proteínas	Lípidos	Cenizas totales	Glucógeno	Humedad	Valor energético
19- 20 g	5.5-6,5 g	1,0-1,5 g	2,41 g	70-75 g	113-140 kcal

Minerales

Hierro	Calcio	Potasio	Yodo	Magnesio	Sodio	Fósforo
4,8mg	9.2 mg	377 mg	5mg	26 mg	44 mg	216 mg

Vitaminas

A	B1	B2	B3	B5	B6	B9	B12	E	K	C
21 ug	0,11 mg	0,15 mg	6,6 mg	0,33 ug	0,50 mg	6 ug	3 ug	0,67 mg	7 ug	Trazas

Fuente: FAO 2000; USDA, Febrero 1997 (Depto. de Agricultura de EEUU); Horse and Ostrich Meat, 2000; DISTRIVA, 2000; Horse meat as Precious Nutrition, 2000

Desde el punto de vista dietético y sanitario, se ha demostrado que la carne del equino ofrece ventajas importantes si se la compara con la del ganado vacuno:

- Menor contenido en grasa de alta digestibilidad
- Mayor riqueza en glucógeno, le confiere un gusto particular en la preparación de embutidos.
- Aporta entre 2.000-3.000 kcal/kg, según su contenido en grasa.
- Más rica en minerales y vitaminas.
- Mayor aporte de proteína digestible.
- No es comúnmente transmisora de enfermedades para el hombre.
- Supuesto efecto antianémico.

En los aspectos de inocuidad para el consumo humano, la carne de caballo no supone un riesgo sanitario *per se*. El tipo de alimentación de los équidos en la Argentina, en base a pastoreo con suplementación de granos, o de balanceados con sustrato de cereal, refrenda la manutención libre de patógenos para la producción de alimentos seguros para el consumo humano.

1.3. Consumo de carne de équidos

El consumo de carne de caballo se conoce con el nombre de hipofagia (del griego hipos=caballo, fagos=comer). Los historiadores sitúan el comienzo de esta práctica, entre las más antiguas de las civilizaciones humanas, muchos siglos antes de utilizar el caballo como animal doméstico.

Se considera que la domesticación data unos 4.000 años a.C., y le correspondió un destino de mayor trascendencia económica: transporte de hombres, animales y objetos, labores agrícolas, elemento de cambio. La utilización de otros alimentos básicos, frutos de la agricultura y la pesca, así como de la cría de otros animales, fomentaron la utilización del caballo para otras necesidades sociales. El caballo, entonces, fue valorado por otras cualidades más que por su carne.

El consumo de carne de caballo es una práctica muy extendida en Asiria, Persia, Egipto, Grecia, Rumania, Francia, Alemania, China, Mongolia, Medio Oriente y muchos países africanos. Sin embargo, existen distintos tipos de argumentos que limitan el libre consumo de carne de caballo. Uno de los principales es el religioso, de hecho a lo largo de la historia algunos cultos impusieron restricciones religiosas que prohibieron el consumo de esta carne, muchas de las cuales se mantienen en la sociedad actual.

En Europa hubo una restricción del consumo de carne de caballo como consecuencia de la aparición del cristianismo. El Papa Gregorio III (731-741), famoso por su cruzada contra la hipofagia, estableció que era execrable el consumo de carne de caballo e inmundo quien lo practicara. Su contemporáneo Bonifacio, obispo de Alemania, ordenó en el año 732 la muerte de numerosos caballos salvajes por ser objeto de sacrificios paganos. La relación de la hipofagia con el paganismo se debía a que los caballos eran sacrificados a los dioses paganos y comidas sus carnes tras su inmolación.

Esto derivó a utilizar la carne de caballo como alimento solo durante períodos de emergencia, guerras y carestías, estando íntimamente relacionados con las situaciones de extrema necesidad, como asedios, etc. En la Edad Media, por las penurias y el hambre que asolaban Europa, se evitó tirar cualquier cosa comestible, y los reyes regentes autorizaban, con ciertas restricciones, la venta y consumo de carne de caballo.

En los últimos tiempos la oferta al público de la carne de équidos se ha ampliado y el precio de venta también, por lo que el factor económico ya no tiene una influencia tan decisiva en el consumo, que es más por razones de costumbre o por elección personal. En cuanto a los aspectos sociales, hay que tener en cuenta que a pesar de que en Europa se ha liberado la producción y consumo de carne de caballo, su consumo es ínfimo respecto al consumo de otras carnes de abasto.

El subsistema équido cárnico argentino presenta particularidades en su desempeño debido a su estructura y organización, dado que los principales mercados son países europeos y asiáticos, pero se observan procesos establecidos en este subsistema que conducen al oportunismo de sus actores. El potencial para la producción y exportación de carne de

équidos argentina es elevado, pero se busca comprender qué factores limitan el normal funcionamiento del subsistema (Zylbersztajn, 1996; Ordoñez, 2000).

1.4. Antecedentes

Al iniciar el proyecto se observa escasa información formal y a la que se puede acceder resulta incompleta y dispersa. Esto suma una motivación especial de parte del autor, que al finalizar la investigación, el Sistema Equino Argentino podrá disponer de un trabajo de compilación y análisis de datos concernientes al subsistema de la carne, que resultarán inéditos por la forma de tratamiento e indispensables para estudios posteriores.

El subsistema de la carne de équidos fue abordado escasamente en estudios específicos y, del mismo modo que el resto del subsistema hípico, actualmente ningún organismo posee información completa. Es poca la información que se pudo recabar al iniciar la búsqueda sobre referencias bibliográficas. No se encontraron estudios e investigaciones que desarrollen este subsistema en forma amplia y holística.

En el examen bibliográfico, se observa que el tema fue abordado de diferentes maneras. En el libro “La Carne Equina” del Dr. Juan Catelli (1999) se considera las características del alimento para el consumo humano, los antecedentes normativos que encuadraron la actividad y el mercado del producto, especialmente los destinos de exportación.

En el año 2003, Alberto De las Carreras, en “La industria equina en la Argentina”, introduce los aspectos que enmarca la producción de carne de caballo, realizando además una comparación con la comercialización y el mercado de la carne bovina. En ese mismo año, la ex SAGPyA emite un boletín informativo sobre las posibilidades de producción

de equinos específicos para carne en la Patagonia cuyo autor, el Tec. Enrique Torres Mignaqui, plantea la capacidad de adaptación de esta especie al territorio sur de la Argentina traspolando proyectos de producción del viejo continente.

Se suma además como aportes el trabajo final de la Cátedra de Comercio de la FAUBA, en el año 2005, del Ing. Agr. Sergio Watts, bajo la tutela del Ing. Agr. Ordóñez, que da un enfoque sobre los actores que componen el negocio y los factores de competitividad.

Últimamente, en el año 2010, se agrega otro trabajo de Tesis final en este caso el Lic. en Economía Carlos López, que echa en mano al tema orientándolo desde su área de conocimiento hacia el comercio internacional, los mercados y la importancia que adquiere la oferta del país en el contexto de la negociación.

Por otra parte, en el Programa de Agronegocios y Alimentos de la FAUBA, Badillo et al. (2013) revisan la situación actual en la Argentina de las transacciones entre los acopiadores de equinos para faena y los frigoríficos (industria), brindando un panorama de la cuasi-renta que se disputa entre ambos jugadores de este negocio.

Finalmente, a modo de cierre, no se debe dejar de mencionar los trabajos realizados sobre el sector equino en la Argentina, en los años 2001 y 2004, por el autor de esta tesis, cuyos objetivos fueron exponer y explicar los problemas para la comercialización de la materia prima, la inocuidad y los sistemas de trazabilidad utilizados para los équidos y el alimento para consumo humano que se exporta, presentando, además, formas y métodos alternativos y superadores. Uno de ellos, luego sirvió como principio embrionario en el Programa de Equinos del SENASA de los Veterinarios Acreditados para Equinos.

También fue coautor en la temática carne de équidos en los trabajos finales del PAA, promoción IX (2007-2008), de las materias “Economía y gestión en agronegocios y alimentos” y “Escenario agroalimentario internacional y Mercosur”. Y sobre el Sistema Equino Argentino para la materia “Marketing y comunicación” presentando proyecto de un fideicomiso de equinos deportivos.

Por otro lado, consultadas las fuentes bibliográficas en otros países productores de alimentos, se pudo constatar que la ganadería equina –como especie de abasto- queda sistemáticamente al margen de cualquier estudio alimentario y no aparece incluida como animal destinado a la elaboración de alimentos para su consumo humano.

No existiendo información específica publicada sobre el tema, el esfuerzo principal de éste trabajo es que refleje la realidad de una actividad poco conocida por nuestra sociedad y resulte beneficioso para todo el Sistema Equino Argentino.

1.5. Justificación

La importancia de esta tesis radica que, una vez concluida, la descripción del funcionamiento de este subsistema y el método de exposición de la información recabada servirá para la mejora en la toma de decisiones de todos los actores del subsistema agroalimentario de la carne de équidos. Es decir que el profundo entendimiento de este subsistema permitirá exponer sus limitaciones y establecer potencialidades que redundarán en políticas de desarrollo, sean privadas o públicas.

La originalidad se sustenta a partir de la dificultad del abordaje sobre la temática elegida; los pocos estudios y trabajos de investigación, en el país y en el mundo, respaldan tal

manifestación. Por otro lado, durante el desarrollo del trabajo, se tratará de describir la actividad y explicar cómo se implementa el subsistema de agronegocio de la carne de équidos enunciando también sus restricciones y limitaciones dentro del paradigma de la Nueva Economía Institucional (NEI).

Esto suma otra motivación concreta, que al finalizar la investigación, el Sistema Equino Argentino podrá disponer de un minucioso trabajo de compilación y análisis de datos concernientes a los équidos en Argentina, en el subsistema de la carne, que resultarán inéditos por la forma de tratamiento e indispensables como base para estudios posteriores, por lo cual el hecho de contar con mayor información sobre este subsistema y describir sus aspectos institucionales, organizacionales, tecnológicos y comerciales podrá ser de suma utilidad para encontrar alternativas superadoras para la mejora general del sistema.

1.6. Objetivos

Objetivo general

El objetivo general de este trabajo es realizar un estudio del subsistema de agronegocios carne de équidos, a fin de comprender su desempeño y exponer las potencialidades y limitaciones para su desarrollo.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos del trabajo son:

- a. Caracterizar el producto alimentario “carne equina” desde el punto de vista de la demanda internacional.

- b. Realizar un análisis de los ambientes institucional, organizacional, tecnológico y el impacto en el escenario comercial del subsistema carne de équidos de la Argentina.
- c. Describir las transacciones entre los actores de este sistema de agronegocio.
- d. Identificar las potencialidades y limitaciones del subsistema.

CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este trabajo de tesis, el abordaje para la descripción del subsistema de la carne de caballo es dentro del paradigma de la Nueva Economía Institucional (NEI) como concepto metodológico y conjunto de análisis apropiado. El núcleo teórico de la NEI se encuentra conformado por la organización industrial (Porter, 1991), los costos de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1985), derechos de propiedad (North, 1990; Williamson, 1991), la agencia, el evolucionismo, las convenciones y la regulación.

La conjunción de la aproximación sistémica y el núcleo teórico conforman el sistema de agronegocios coasiano que concibe al sistema agroalimentario como un *nexus* de contratos que coordina (governancia) una cadena de valor focalizado en el consumidor (Zylbersztajn, 1996; Zylbersztajn y Farina, 1999). En esta visión, la unidad de análisis es la transacción (Coase, 1937). Se focaliza en los mecanismos de gobernancia y la coordinación de los distintos subsistemas, conformados en torno a un producto, una región o una empresa focal que atienden diferentes segmentos del mercado (Ordóñez, 2007). La gestión competitiva de las cadenas incluye tanto a una empresa rural, industrial o de servicios como parte de un todo. Las acciones se estudian en cada uno de los participantes de la cadena de valor (agro-industria-comercio) y de las interacciones que se presentan y conforman el sistema agroalimentario en análisis.

El marco conceptual, referencial y operativo toma como objeto central de estudio e intervención al:

- Ambiente institucional
- Empresa (rural, industrial o de servicios)

- Sistema de valor (verticales, regionales o reticulares), y
- Consumidor

Este nuevo paradigma constituye el punto de partida para el desarrollo e implementación de nuevas alternativas estratégicas en los negocios agroempresarios y en la toma de decisión de políticas públicas.

En lo que respecta al ambiente institucional, Alston (1998) plantea que el cambio institucional se entiende en función de la *performance* económica como un proceso de destrucción creativa –concepto de Schumpeter en la década de 1940-. La destrucción creativa se refiere que, frente a una circunstancia económica, existen ganadores y perdedores, quienes promueven cambios institucionales para que se originen en los mercados incentivos, protecciones, etc., que los beneficie o los resguarde en el nuevo ambiente.

Ordóñez (2009) se refiere a la innovación institucional y los cambios en las reglas de juego, y que el cambio institucional incluye el cambio del conjunto de leyes y normas y la cultura. El contexto 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.

Libecap (1998) menciona que el interés en examinar las instituciones proviene de la insatisfacción de explicar los fenómenos observados que no pueden ser revelados por la teoría económica neoclásica. Además, los análisis dentro del encuadre neoclásico

tienden a ser muy abstractos y resultan insuficientes para resolver muchos problemas corrientes.

Por su parte la NEI mantiene un fuerte apego con la economía neoclásica al hacer hincapié en la maximización individual y el análisis marginal, pero con especial atención a los costos de transacción, los problemas de información y la racionalidad limitada.

Se pueden explicar con este enfoque algunas cuestiones que no se puede encuadrar en la doctrina neoclásica, como ser los comportamientos racionales individuales o los supuestos de competencia perfecta que no se presentan en el ambiente de negocio y económico real, tales como: elevado número de competidores, productos homogéneos, información completa, movilidad de factores y libertad de entrada. Esta nueva visión se centra en el abordaje de situaciones económicas reales, condiciones que se sufren en el funcionamiento de la economía, en el día a día de los negocios.

Si consideramos a los vanguardistas que abordaron y analizaron la economía moderna, no debemos dejar de mencionar a Coase y Williamson que son el “sello” de este nuevo paradigma.

Coase (1937) manifiesta la condición de entender al problema económico desde la misma realidad del sistema y los negocios. Introduce el concepto novedoso de la firma no solo en la función de producción, sino como el nexo de contratos y aborda la transacción y los costos de transacción como el eje central del análisis.

Williamson (1991) retoma el estudio en torno a los costos de transacción y pone especial énfasis en análisis al hombre tal cual es y en la recurrente pregunta “¿*qué ocurre allá afuera?*”. Los cuestionamientos centrales de Coase y la base de aproximación realista puesta en los actores por Williamson, avanzan sobre la economía neoclásica y da origen a un nuevo paradigma económico de la nueva economía institucional y la economía de los costos de transacción.

Williamson (2000) plantea, para el estudio de un sistema de negocio, que el funcionamiento institucional se puede analizar desde el punto de vista social, dado que las instituciones son muy complejas, lo que conlleva a no “entenderlas” cuando se las estudia desde el punto de vista clásico.

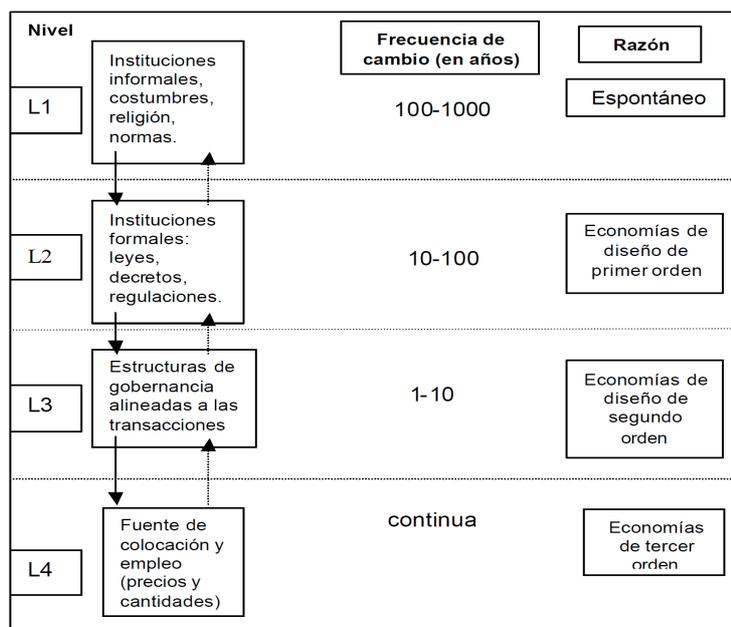
Desde el punto de vista social las instituciones se analizan en 4 niveles (ver figura N° 2.1):

- Nivel 1: Implantación
- Nivel 2: Ambiente institucional
- Nivel 3: Estructura de gobernancia
- Nivel 4: Economía neoclásica

El nivel 1 o superior es el de implantación social, donde estudian los economistas sociales como Bandfield, Putnam, Lonardi, Nanetti, o North. Aquí es donde se ubican las normas, usos y costumbres, tradiciones, etc. Los mecanismos a través de los cuales surgen y se mantienen instituciones informales ayudarían a entender el particular cambio lento de las instituciones del nivel 1. Al entender que sus orígenes son

evolutivos y son adoptadas y ejercen un control permanente sobre la forma en que se conduce la sociedad.

Figura N° 2.1: Economía de las instituciones.



Fuente: Williamson (2000)

Al segundo nivel se lo denomina ambiente institucional formal. Se abre la oportunidad de alcanzar correctas reglas de juego formales (normativas, derecho de propiedad, etc.). Se designa también como economías de primer orden, dado que un correcto diseño institucional genera reducción de costos de transacción macro.

En el tercer nivel se ubican las “instituciones” de gobernanza. Commons (1934) enuncia tres principios a considerar en los costos de transacción: conflicto, reciprocidad y orden. Es decir que la gobernanza debe evidenciar un esfuerzo por crear orden, mitigar el conflicto y lograr mutuos beneficios. Aquí se distingue el análisis estructural discreto como marco teórico (Holstrom & Milgrom, 1991). Se designa también como

economías de segundo orden, dado que un correcto diseño institucional genera reducción de costos de transacción micro.

El cuarto nivel es estudiado por la teoría neoclásica. Es la teoría marginalista, de los costos fijos y variables.

El abordaje de la nueva economía institucional se plasma en que “*las instituciones son importantes y son susceptibles de análisis*” (Williamson, 2000). Se definen también cuestiones de los actores (seres humanos) quienes tienen racionalidad limitada y son de naturaleza oportunista (Simon, 1962). De esta forma, por definición los contratos son incompletos.

Se estudia en esta investigación el subsistema de la carne de équidos desde la NEI, poniendo énfasis en el rol de las instituciones, las transacciones y los costos de transacción. En este sentido, la coordinación en los agronegocios:

- no puede ser analizada solo por los precios,
- las instituciones son elementales en estos sistemas, pero tienen su costo,
- deben estar contemplados los aspectos distributivos, y
- deben ser estimado el ambiente competitivo.

Retomando a Coase (1937), refiere a la firma como un nexo de contratos. Este nexo tiene algún tipo de administración (gestión) y la forma (governancia) como se realiza varía desde mercados (sistemas de precios) hasta la integración vertical. También afirma que hay costos para usar los mecanismos de mercado: descubrir cuáles serían los precios, cuáles los costos de negociar contratos individuales para cada transacción de

cambio y los costos para especificar las condiciones de cambio en un contrato a largo plazo. Estos costos son los que se denominan “costos de transacción”. Entonces se define a la firma como un acuerdo entre actores especializados que persigue economizar dichos costos.

La Economía de los Costos de Transacción (ECT) sostiene que las estructuras de gobernanza eficientes resultan de la alineación de los atributos de los costos de transacción –frecuencia, incertidumbre y especificidad de activos- bajo los supuestos del comportamiento.

La **frecuencia** en las transacciones que estará asociado a las estructuras de gobierno especializadas, al interior de la empresa, esta haría posible asumir costos fijos, reduciendo los costos medios por transacción dada la alta frecuencia de estas. Williamson (1996) estima a esta variable como la que describe mejor la naturaleza del mercado.

La **incertidumbre** es tratada en la economía de los costos de transacción como los disturbios exógenos que afectan las transacciones (Zylbersztajn, 1996). La incertidumbre tiene como principal papel la ampliación de los espacios que un contrato no puede cubrir. Está ligada a la asimetría de información (Akerlof, 1970; Arrow, 1963; 1968; y Stiglitz, 1975) y la racionalidad limitada (Simon, 1962; Simon, 1995).

La **especificidad** de un activo hace referencia a sus características particulares como objeto de inversión y su uso particular para la actividad, además rescata cuán costosa es su recolocación para otro uso (Williamson, 1985); o la pérdida de valor del activo en la segunda opción. Una vez que los activos son específicos y de difícil recolocación para

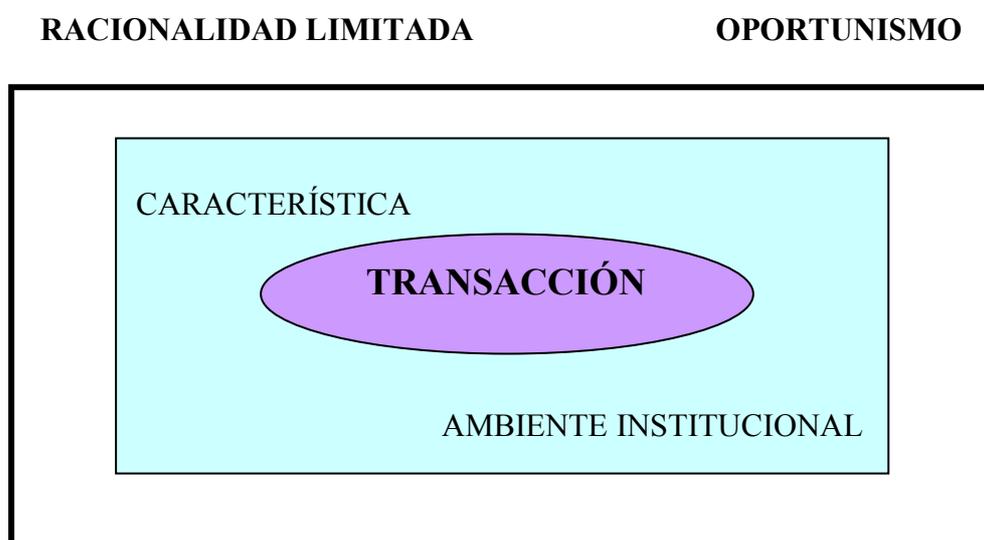
otras relaciones, la garantía contra actitudes oportunistas de los agentes necesita refrendarse en un contrato.

Enmarcados por los supuestos de comportamiento:

- La **racionalidad** es tratada en el referencial de la ECT, principalmente en relación con la limitación de los individuos en prever todas las futuras condiciones en una relación o contrato, y
- El **oportunismo**, definido por Williamson (1985) como “*la búsqueda del auto interés con avidez*”; es decir, la tendencia a explotar situaciones para su beneficio.

Williamson (1993) define a la transacción como “*la transformación de un bien a través de interfaces tecnológicas definidas*”. En la figura N° 2.2 se representa el ambiente de la transacción, donde las variables exógenas del modelo son las características inherentes de las transacciones y el ambiente institucional, ambos enmarcados en los supuestos de comportamiento: la racionalidad limitada y el oportunismo.

Figura N° 2.2: Modelo Transacción de Williamson.



Fuente: Elaboración propia en base a Williamson (1993).

Las variables exógenas del modelo impiden la construcción de contratos completos. La imposibilidad de construir contratos completos es el resultado de la capacidad limitada de los agentes de anticiparse a todas las contingencias futuras de un sistema complejo (Zylbersztajn, 1996).

El abordaje de los negocios agroganaderos por economía de costos de transacción se enfoca en la transacción, en un determinado marco institucional. La estructura de gobernanza (mercado, contrato o firma/ jerarquía/ integración vertical) es la matriz institucional donde se define la transacción, bajo determinadas reglas de juego.

La ETC esquivó hipotéticos ideales e insiste que las comparaciones relevantes son las que se hacen con alternativas factibles. De esa manera el análisis comparativo de las distintas estructuras de gobernanza no se focaliza en un hipotético patrón ideal sino que centra el análisis comparativo en las reales condiciones de funcionamiento de las alternativas de gobernanza tal cual se expresan en la realidad.

El análisis de las distintas “fallas” de todo tipo 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”* (Williamson, 1985). Los ideales hipotéticos son operacionalmente irrelevantes, la prueba relevante consiste en verificar si es posible:

- describir una forma alternativa,
- que pueda ser implementada,
- con expectativas de ganancia.

Surge entonces la pregunta clave: Si se puede describir una forma alternativa, que puede ser implementada, con expectativas de ganancia ¿Por que no se lleva adelante?. El criterio de remediabilidad permite explorar esa situación en donde se puede describir una alternativa superior, con claros beneficios, pero que demora en ser implementada. La demora en la implementación plantea de hecho una “falla” en el desarrollo de estrategias competitivas que permiten una economía por la reducción de los costos de transacción, a través de un ordenamiento privado.

Las limitantes que se han señalado pueden ser analizadas desde el mismo marco conceptual. Zylbersztajn (1996) aplicado el mismo criterio sugiere que: *“...muchas propuestas superiores pueden no ser implementadas por altos costos de monitoreo de las transacciones o por barreras institucionales difíciles de modificar en el corto plazo...”*, además, *“...los arreglos contractuales que proveen superior (eficiente) coordinación tenderán a difundirse en todo el sistema de agronegocios...”*.

La tasa de difusión dependerá de:

- respuesta de los consumidores a los atributos específicos de los subsistemas,
- el monitoreo de los costos de transacción,
- mecanismos internos para resolver disputas, distributivas o de adaptación al entorno,
- el ambiente institucional que provee controles y estándar.

Se infiere entonces que las innovaciones organizacionales y tecnológicas quedan seriamente amenazadas por las restricciones institucionales, pues falta el control. Lo que

abre interrogantes respecto a la sostenibilidad de las estrategias sin un adecuado marco institucional con leyes y organismos de aplicación procedentes.

Nuevamente North (1991) plantea una observación, apropiada para este tema: “...*con inseguridad en el derecho de propiedad, pobre aplicación de las leyes, barreras al ingreso, restricciones monopólicas, las empresas maximizadoras de ganancia tenderán a tener pequeña escala, bajos activos fijos y horizontes de corto plazo...*”.

En consecuencia, la forma en la cual está estructurado el ambiente institucional afecta directamente a los costos de producción y de transacción. Ronald Coase (1960) afirma que las instituciones serían prescindibles si no existiese asimetría de información, y que los costos de transacción serían entonces iguales a cero. Estas condiciones no suceden en la realidad, entonces las instituciones juegan un papel clave en la asignación de los recursos. También, Coase (1990) afirma que para que funcionen los mercados y se cumplan los intercambios en él, se requieren arreglos institucionales, tales como normas que permitan verificar y cumplir los intercambios (definición de derechos de propiedad y su protección).

En el mismo tema, North (1990) analiza la relación entre el ambiente institucional y los derechos de propiedad, señalando que la plena vigencia de las instituciones garantiza una mejor *performance* económica. Las transacciones son intercambios de derechos y su costo está íntimamente relacionado con la vigencia del sistema legal y del ambiente institucional que asegure su cumplimiento. Cuanto mayor sea la seguridad jurídica, menores serán los costos de transacción, y en aquellos casos en que los derechos de propiedad se encuentren en peligro, las posibilidades de crecimiento se debilitan. North

(1986) alega que los mercados requieren un gobierno que no sólo especifique y haga cumplir una serie de derechos de propiedad sino que también disminuya los costos de transacción hacia el ideal de Coase, y que opere dentro de un marco de actitudes hacia la honestidad, la integridad, la rectitud y la justicia que haga posible disminuir los costos de transacción por unidad de intercambio.

El poder de negociación que asume la empresa determina su posición en el mercado y solo es relevante en la medida que se sostiene en ventajas competitivas genuinas, como los costos o la diferenciación (Ordóñez, 2000).

El concepto de poder es abordado por muchos autores, Dahl (1957) indica *que “el poder consiste en la capacidad de un individuo o de una institución para forzar a otro agente a adoptar un comportamiento que este agente no hubiese elegido voluntariamente”*. Según Frazier (1999) *“el poder de una firma en una relación consiste en su potencial de influenciar las creencias, actitudes y comportamientos de otras firmas”*. Coughlan et al. (2002), aplican estos conceptos de poder a los canales de distribución como *“la capacidad de que un miembro logre que otro miembro (agente) haga alguna cosa que de otro modo no haría”*.

Se distinguen entre siete tipos de fuentes de poder, que pueden ser utilizadas en forma combinada, creando efectos de sinergia Coughlan et al. (2002):

1.- de recompensa: basado en la percepción que tiene un miembro sobre la capacidad de otro para recompensarle por actuar de forma cooperativa (disminución de costos, mejores condiciones de pago, etc.), aumentando los beneficios conjuntos del canal o los del agente que ejerce el poder.

2.- de coerción: que se refiere a la percepción sobre la capacidad de otra para penalizar, (ejemplo: la amenaza de retirada de algún beneficio acordado).

3.- de legitimidad: el cual se presenta cuando el miembro más “débil” percibe que el miembro poderoso tiene el “derecho” a ejercer influencia sobre él, y por tanto está obligado a aceptar esta influencia. Se determinan el poder legítimo legal, de relaciones de jerarquía y autoridad; y el poder legítimo tradicional, referido a la influencia del miembro más poderoso sobre el más débil o dependiente, sintiéndose en la obligación de acceder a sus requerimientos, y a su vez el agente poderoso se siente legitimado para influir en determinadas políticas comerciales del agente más débil.

4.- de referencia: se fundamenta en el deseo o necesidad que tiene el miembro más débil de identificarse con el miembro poderoso.

5.- de especialidad/experiencia: basado en la creencia que tiene un miembro de un canal de que otro tiene un conocimiento o habilidad en una determinada actividad específica y relevante para el canal. El que posee ese conocimiento/habilidad puede diseminarlo entre los miembros del canal, siendo la forma en que lo haga lo que determina su control del poder.

6.- de información: se refiere a la capacidad de una de las partes para aportar datos y explicar contingencias que no han sido consideradas adecuadamente por la otra parte.

7.- de persuasión: se refiere al rol de líder, quien ostenta el poder convence a otros miembros de operar según indique.

Muchos autores asocian el concepto de poder al de dependencia concibiendo el primero como el recíproco del segundo (y viceversa). El poder es una consecuencia de la dependencia, pudiendo la firma dotada de tal poder influenciar el comportamiento de

firma dependiente de forma de obtener mejores resultados para sí o para el sistema (Anderson & Narus, 1990)

La dependencia es uno de los conceptos prioritarios que hay que estudiar para conocer los fundamentos de una de las partes de una relación para influir en el comportamiento de la otra (Frazier et al., 1989). Según McNeilly & Russ (1992), la existencia de dependencia entre las partes de una relación se deriva de la división de las actividades para lograr las ventajas de la especialización, lo que lleva a la necesaria coordinación entre ellas para alcanzar mejores resultados. Otra definición de dependencia es “*el “precio” que hay que pagar por los beneficios que proporciona una relación*” (Easton, 1992). Es decir, los beneficios a los que una firma está dispuesta a renunciar a cambio de las ventajas proporcionadas por una determinada relación.

Según lo resumen Emerson (1962), *“la dependencia de A sobre B es directamente proporcional al grado en que A necesita de B para conseguir sus objetivos, e inversamente proporcional a la disponibilidad de relaciones alternativas”*. Cuanto más aumenta la dependencia de una parte para con otra, mayor es su vulnerabilidad respecto de esa relación. Siendo que el eslabón más débil es el más dependiente y el que asume mayor riesgo, para evitar esa situación los miembros del canal pueden procurar reducir esa dependencia a través de alternativas de negocios, acciones contra el miembro más fuerte, o incluso abandonando la cadena. Sin embargo, lo más común es que la parte más dependiente acepte la situación, sin tomar ninguna acción (Coughlan, et al., 2002).

Para terminar este apartado, resulta conveniente introducir el concepto de “*path dependence*”. North (1990) 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. El término de *path dependence* conceptualiza la secuencia histórica que predetermina el presente. Es decir la historia importa.

La trayectoria histórica discurre como un río temporal, de derrotero irreversible, donde cada punto es un punto de llegada y a su vez un punto de partida. Los sucesos río abajo están íntimamente relacionado con los sucesos río arriba del pasado, y de alguna manera son la consecuencia de dicha evolución (Ordóñez, 2009). El concepto de *path dependence* resulta clave para entender la *performance* económica y el cambio institucional. Además, es imprescindible para entender una estructura de gobernancia dada.

CAPÍTULO 3 - MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. El método EPESA

Para cumplir con los objetivos enunciados se delimita el alcance al estudio y descripción del subsistema de agronegocio de la carne de équidos en la Argentina, realizando el mapa cuali y cuantitativo, analizando y detallando los actores que componen este sistema, el ambiente competitivo y la transacciones. Se utiliza como metodología de trabajo el Método EPESA “Estudio y Planificación Estratégica del Sistema de Agronegocio” (Senesi, 2009) que se resume en la figura N° 3.1.

Figura N° 3.1: Estudio y Planificación Estratégica del Sistema de Agronegocio.

Etapas del método EPESA				
1	2	3	4	5
Iniciativa de Líderes del Sistema Productivo, Industrial, Gobierno, Universidades	Mapeo Cuanti y Cualitativo del Sistema de Agronegocio	Creación de una Organización Vertical en el Sistema	Diseño de la Planificación y Gestión Estratégica para el Sistema de Agronegocio	Consolidación y Gestión de los Proyectos Elaborados y Diseños de Contratos

Fuente: Senesi (2009)

De la metodología de trabajo enunciada se utilizan parcialmente las etapas 2 y 4. Por lo tanto, el foco del presente estudio se plantea específicamente en las etapas del EPESA:

- Etapa 2: Mapeo y Cuantificación del Sistema de agronegocio.
- Etapa 4: Montaje de la Planificación y Gestión Estratégica para el Sistema.

La etapa 2 se determinó a partir del relevamiento de fuentes de información secundaria y primaria. La fuente secundaria resultaron reportes, informes técnicos y estadísticos, gacetillas, trabajos y estudios de investigación científicos. También se obtuvo información de organismos oficiales de la Argentina: MAGyP, Dirección de Equinos; SENASA: Dirección Nacional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (DNICA) y Dirección Nacional de Sanidad Animal (DNSA). También se recabó información de organismos internacionales como la FAO y la OIE. Sirvieron como fuente de información tesis y monografías de las Facultades de Ciencias Veterinarias, de Agronomía y de Ciencias Económicas (UBA). Finalmente, se obtuvo información secundaria de organizaciones no-gubernamentales, como por ejemplo la Asociación Argentina de Veterinaria Equina (AAVE) y el Consejo Profesional de Médicos Veterinarios.

Para conocer el stock oficial en la Argentina se basó en la información existente en el SENASA, se utilizó las Declaraciones Juradas de Existencias manifestadas durante las diferentes campañas de vacunación contra la fiebre aftosa en el bovino, práctica obligatoria en la zona la Norte del río Colorado y las Libretas Sanitaria Equina habilitadas de uso en caballos deportivos por Resolución ex Sagpya N° 617/2005.

Para confirmar el examen de la documentación recolectada en las fuentes secundarias se realizaron entrevistas abiertas y dialogadas que conforman el núcleo de fuentes primarias de información con los principales referentes de este subsistema.

Se entrevistaron a los responsables de las firmas gerencadoras de los grupos empresarios que se reconocen en este estudio como los más importantes. También se

mantuvieron contactos con el principal acopiador del país, que durante el año 2012 trasladó a los establecimientos faenadores aproximadamente 20.000 équidos. Asimismo, con un yegüero ampliamente reconocido dentro del ambiente y con más de 20 años en la actividad.

En el plano institucional, se incluyó en las entrevistas a funcionarios responsables de las políticas sanitarias del ámbito oficial, sea sanitario, de la elaboración de alimentos y de la dirección política que tiene este sector. En el ámbito no-gubernamental con profesionales del subsistema.

Las entrevistas estuvieron guiadas por los ítems de la etapa 4 del método EPESA como metodología de abordaje. Se mencionan las sub-etapas que se utilizaron en este trabajo:

- Estudio de los ambientes institucional, organizacional y tecnológico, cuyo abordaje se efectúa a partir del análisis estructural discreto por área de resultado.
- Estudio de las transacciones entre los diferentes actores con el objetivo de identificar los espacios de transacción, interfases entre los distintos estamentos de la cadena. Descripción de las transacciones, atributos de frecuencia, incertidumbre y especificidad de activos. Estructura de gobernancia más frecuentes.
- Estudio del ambiente competitivo a partir del cual se identificaron los principales jugadores desde la oferta y desde la demanda, situando la posición competitiva de la Argentina en este negocio.
- El consumidor. Descripción e identificación de tendencias de consumo. Principales oferentes y demandantes actuales.

3.2. Comunicaciones personales:

Con el esquema propuesto del método EPESA para las Etapas 1 y 2 se estableció un esquema de cuestionario con los temarios a incluir durante los encuentros basados en el área específica del entrevistado. Las reuniones se llevaron a cabo en las oficinas administrativas de los intervinientes ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; en Villa del Rosario, Córdoba; y en Gualeguaychú, provincia de Entre Ríos.

Los entrevistados fueron:

- Marcelo Arroyo, Yegüero y acopiador
- María Luisa Bonhomme, SENASA. Coordinadora de Faena y Transformación (Contralor) de la Dirección de Inocuidad de Productos de Origen Animal- DNICA
- Juan Catelli, Docente de la Cátedra Salud y Producción de Equinos, FCV, UBA
- Patricio Di Giglio. Director de Equinos del MAGyP
- Emiliano Gräve, SENASA. Director de Control de Gestión y Programas Especiales- DNSA
- Henry Güida, Asesor privado y ex gerente de Lamar e Indio Pampa
- Ernesto Lowenstein, Asesor privado y ex presidente Lamar
- Gustavo Ariel Posadas, Acopiador
- Fernando Ruiz, Coordinador de la Comisión de equinos del Consejo Profesional de Médicos Veterinarios y ex presidente de la AAVE.
- Martín Veronesi, Vicepresidente de FEER SA y Asesor de Lamar e Indio Pampa

La metodología utilizada fue desarrollar un diálogo dirigido. Los ejes fueron:

- Historia previa en este sector
- Identificación de los actores de la cadena
- Condiciones de mercado, estructura, agentes
- Exportadores
- Transacción: frecuencia, especificidad
- Estrategia del negocio
- Base jurídica
- Tipo de contratos
- Integración vertical u horizontal
- Ambiente institucional (coordinación mercado/ normativa)
- Valor agregado
- Capital social
- Conflictos
- Barreras de entrada
- Costos estimados
- Análisis prospectivo, actuales y escenarios futuros
- Ética, confianza y compromisos creíbles
- Ganadores y perdedores
- Objetivos enunciados (propuestos y no realizados)
- Cambio de escenarios. ¿EEUU?
- Tendencias
- Alianzas estratégicas
- Valor del équido

CAPÍTULO 4: EL MERCADO MUNDIAL DE CARNE DE CABALLO

4.1. Introducción

Con la información recabada se realiza una descripción del mercado mundial de la carne de los équidos, entre lo que se incluye el comportamiento de los bloques comerciales, considerando a los principales países exportadores e importadores. Se contempla el rol protagónico de la Argentina en el comercio internacional al posicionarse como el primer exportador de carne de équidos.

4.2. Existencia mundial de los équidos

Si bien la carne de los équidos resulta un importante recurso alimentario, de naturaleza proteica, el caballo no se lo considera un animal de abasto o faena. La producción de la carne de équidos en el mundo se caracteriza, salvo excepciones, por faenar caballos que terminaron su vida útil. En la actualidad, según los datos FAO, existe un stock mundial cercano a los 60 millones de equinos, siendo que este stock se ha mantenido bastante estable desde la década de 1960 (ver cuadro N° 4.1.).

Cuadro N° 4.1: Existencias de caballos en el Mundo.

Año	Existencias mundial
1961	62.161.209
1971	61.459.309
1981	59.545.789
1991	60.666.042
2001	57.242.068
2011	58.931.508

Fuente: FAO

A diferencia de lo que se observa a nivel global, en el continente americano se verifica un aumento de la cantidad de equinos de manera considerable, mayor al 60% en un periodo de 50 años (1961-2011). En este sentido, según la FAO, la Argentina tiene un stock equino de aproximadamente 3.600.000 cabezas, figura en el puesto 6° entre los países de mayor existencias (ver cuadro N° 4.2).

Cuadro N° 4.2: Existencias de caballos en el mundo aproximada por países. 2010.

PAIS	Total	Porcentaje %	SUMATORIA
EEUU	10.150.000	17,22	17,22
CHINA	6.773.345	11,49	28,71
MEXICO	6.350.000	10,77	39,48
BRASIL	5.508.550	9,34	48,82
ex URSS	4.300.000	7,29	56,11
ARGENTINA	3.600.000	6,10	62,21
Resto del Mundo	22.249.613	37,79	100 %
TOTAL	58.931.508	100 %	

Fuente: FAO

4.3. Mercado mundial de la carne equina

4.3.1 Exportación

El comercio de carne de caballo se encuentra dirigido principalmente hacia los países del bloque europeo, Rusia y Japón. En líneas generales, se pueden diferenciar 2 grupos: países exportadores o productores de carne de équidos y países consumidores e importadores. Según FAO, las exportaciones mundiales alcanzaron durante el año 2010 las 139.764 toneladas (ver cuadro N° 4.3).

Cuadro N° 4.3: Evolución mundial de las exportaciones de carne equina (en toneladas).

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
144.799	148.670	154.392	160.200	153.669	155.016	144.708	139.764

Fuente: Elaboración propia con datos FAO

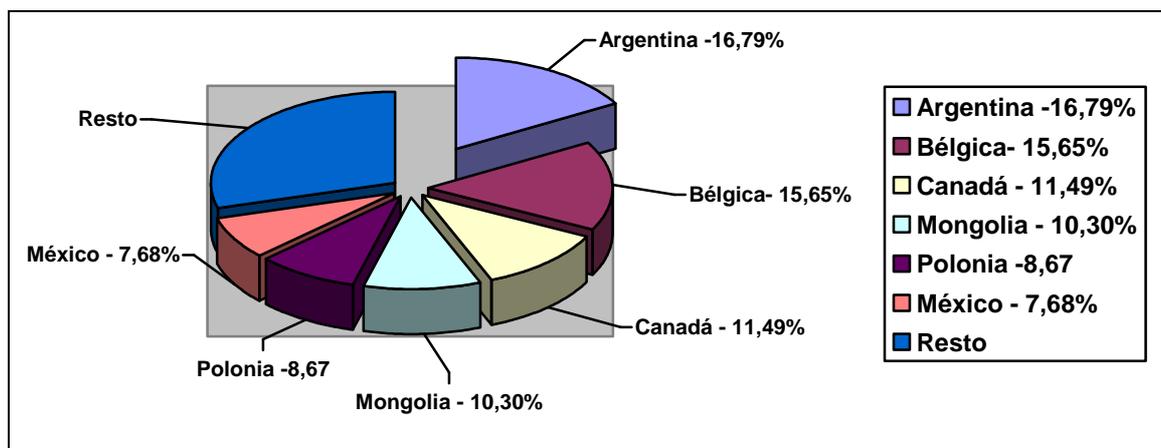
Argentina es el principal exportador mundial de carne equina (24.000 TN), cercano al 17% del total. Existe a nivel mundial una concentración de los países involucrados en el comercio ya que se verifica que los principales 6 exportadores son responsables de más del 70% de lo comercializado (ver cuadro N° 4.4 y gráfico N° 4.5).

Cuadro N° 4.4: Principales exportadores de carne equina (serie 2005-2010).

Carne de caballo TN Exportadas						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Argentina	32.740	35.095	33.235	28.928	26.862	23.474
Bélgica	25.934	26.729	25.549	28.087	23.396	21.897
Canadá	11.736	11.530	15.151	23.183	17.089	16.062
Francia	10.019	9.379	8.629	8.581	7.840	6.144
Mongolia	4.960	8.814	7.073	6.281	7.956	14.397
México	1.408	1.506	5.618	7.854	8.895	10.747
Países Bajos	4.711	5.446	7.750	7.512	7.556	5.629
Polonia	10.456	9.447	10.943	10.424	11.692	12.123

Fuente: Elaboración propia con datos FAO

Gráfico N° 4.5: Principales países exportadores de carne equina (en toneladas, año 2012).



Fuente: FAO

América participa con más del 42% de la totalidad exportada, esquema facilitado por su gran stock equino y por no ser habitualmente consumida la carne de équidos por la población nativa (ver cuadro N° 4.6).

Cuadro N° 4.6: Exportación de carne equina (solo países de América).

	Carne de caballo TN exportadas por América					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Argentina	32.740	35.095	33.235	28.928	26.862	23.474
Brasil	19.101	16.186	13.102	9.870	9.247	3.348
Canadá	11.736	11.530	15.151	23.183	17.089	16.062
EEUU	17.905	17.356	5.643	108	51	55
México	1.408	1.506	5.618	7.854	8.895	10.747
Nicaragua	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Paraguay	1.082	740	616	481	172	172
Uruguay	5.034	5.267	5.737	6.187	6.376	5.503

Chile, Colombia, Costa Rica y Ecuador no son productores de carnes de équidos

Fuente: Elaboración propia con datos FAO

EEUU no es un gran exportador de carne de équidos ya que durante el 2007 se cerró el último frigorífico (ver cuadro N° 4.6). Sin embargo, exporta équidos en pie a frigoríficos instalados cercanos a sus fronteras, en Canadá y México. Es por ello que estos países figuran dentro de los principales exportadores mundiales, que si se suman sus producciones totalizan alrededor del 19% de la comercialización mundial, destacándose el fuerte incremento en los últimos años.

En otro orden, se expone que el intercambio comercial a nivel global de las exportaciones implicó un movimiento de divisas superior a los 500 millones de dólares para el 2010 (ver cuadro N° 4.7). La tendencia fue en aumento por el mayor valor promedio de la tonelada de carne, que de 2.400 dólares la tonelada en 2003, pasó a un pico de aproximadamente 3900 dólares en 2008 para estabilizarse en 3600 dólares por tonelada (ver cuadro N° 4.8).

Cuadro N° 4.7: Valor de exportaciones años 2003-2010.

Exportaciones Mundiales (en miles de dólares)							
2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
358.380	411.093	457.822	497.588	531.690	607.065	525.036	504.756

Fuente: Elaboración propia con datos FAO

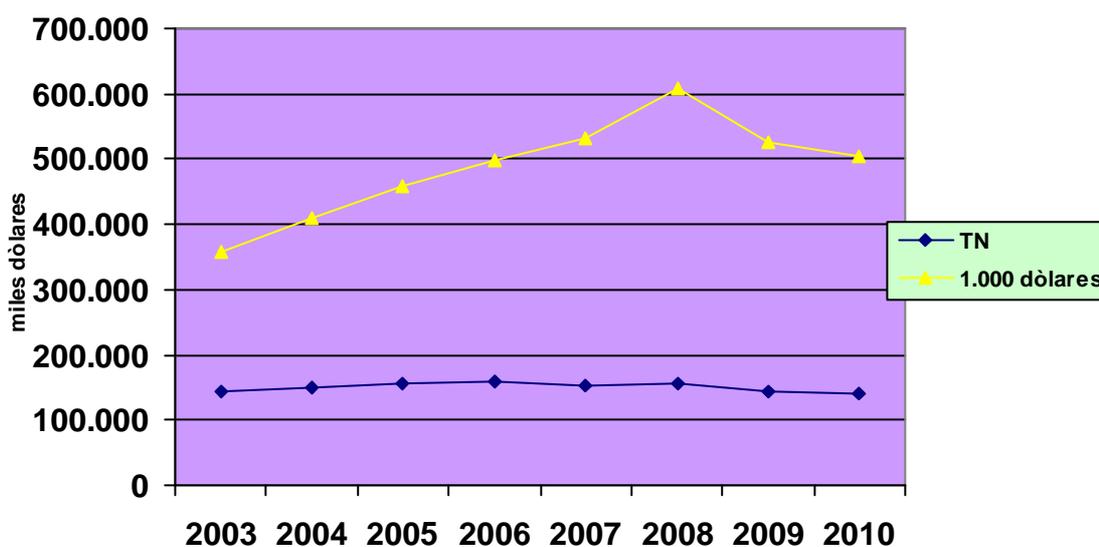
Cuadro N° 4.8: Precio promedio de la toneladas exportada de carne equina

Promedio de Exportaciones Mundial (en dólares)							
2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
2.475	2.765	2.965	3.106	3.460	3.916	3.628	3.611

Fuente: Elaboración propia con datos FAO

Se puede observar que se mantuvo en similares niveles las cantidades exportadas de carne de équidos pero se valoró el precio de la tonelada, durante el período 2003-2010 (ver gráfico N° 4.9).

Gráfico N° 4.9: Comportamiento del volumen y el de los precios de las exportaciones mundiales de la carne de équidos (serie 2005-2010).



Fuente: Elaboración propia con datos FAO

En el cuadro N° 4.10 puede observarse la posición consolidada por país para el año 2010. En cuanto a dólares exportados, la Argentina está en el ranking número 3 mientras que en volumen es el principal exportador. Bélgica y Canadá son los principales países exportadores en dólares, mientras que ocupan el puesto número 2 y 3 respectivamente en volumen.

Cuadro N° 4.10: Principales países exportadores mundiales de carne de équidos, año 2010. Participación del mercado, en divisas, volumen y valor promedio de la tonelada.

País	Dólares	Ranking	TN exportadas	Ranking	Promedio US\$/ Tn	Ranking
Alemania	7.033.000	10°	1.433	10°	4.907,8	4°
Argentina	78.282.000	3°	23.474	1°	3.334,8	9°
Australia	10.494.000	9°	1.674	9°	6.268,8	1°
Bélgica	90.909.000	1°	21.897	2°	4.151,6	6°
Canadá	82.114.000	2°	16.062	3°	5.112,3	3°
Francia	33.170.000	6°	6.144	7°	5.398,7	2°
Mongolia	19.612.000	8°	14.397	4°	1.362,2	10°
México	37.091.000	5°	10.747	6°	3.451,2	9°
Países Bajos	25.769.000	7°	5.629	8°	4.577,9	5°
Polonia	42.537.000	4°	12.123	5°	3.508,7	7°

Fuente: Elaboración propia con datos FAO

El producto carne de équidos de la Argentina se trata como si fuera un *commodity* sin mayor valor agregado que el tipo de producción ganadera en el país, a campo. De esta forma no se refleja en los precios una diferenciación del producto.

4.3.2 Importación

Los principales importadores en cantidad son países de Europa y la Federación de Rusia (ver cuadro N° 4.11). Otros países, como Barhein o Suiza, importan escasas cantidades relativas pero pagan un alto precio por tonelada (cuadro N° 4.12).

Cuadro N° 4.11: Principales importadores mundiales en cantidad de carne equina (en volumen).

	Importaciones TN Carne de caballo					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Bélgica	33.918	32.600	33.562	33.326	30.418	25.480
Federación de Rusia	30.671	35.924	29.061	27.154	25.512	28.574
Francia	28.403	26.871	25.838	24.658	22.828	20.362
Italia	22.839	23.954	25.194	24.851	27.245	28.231
Japón	8.817	7.806	7.782	5.379	5.172	5.034
Países Bajos	14.493	13.819	10.988	9.334	9.752	7.456
Suiza	4.278	4.748	4.864	4.958	4.745	4.872

Fuente: Elaboración propia con datos FAO

Cuadro N° 4.12: Principales países importadores mundiales en dólares de carne equina (serie 2005-2010).

Importación de Carne de caballo (miles de US\$)						
PAÍS	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Bélgica	101.452	107.695	115.004	130.242	108.417	95.922
Fed. de Rusia	35.640	51.902	45.131	57.663	66.319	74.081
Francia	117.017	119.264	124.996	132.146	112.118	98.411
Italia	81.466	86.541	104.091	117.547	115.725	113.964
Japón	29.335	28.966	31.158	27.081	26.542	27.053
Países Bajos	29.279	33.212	30.294	31.405	30.892	25.056
Suiza	33.250	36.348	42.080	48.494	44.937	47.840

Fuente: Elaboración propia con datos FAO

En el cuadro N° 12 se verifican países como Suiza, con un volumen de toneladas inferior, intervino con casi 50 millones de dólares. En el cuadro N° 4.13 se expone la importación por valor unitario que comercia cada país.

Cuadro N° 4.13: Principales países importadores en dólares de carne equina (año 2010).

	País	Cantidad (TN)	Valor (1.000 US\$)	Valor unitario (US\$/TN)
1	Italia	28.231	113.964	4.037
2	Francia	20.362	98.411	4.833
3	Bélgica	25.480	95.922	3.765
4	Federación de Rusia	28.574	74.081	2.593
5	Suiza	4.872	47.840	9.819
6	Japón	5.034	27.053	5.374
7	Países Bajos	7.456	25.056	3.361
8	Luxemburgo	1.283	7.211	5.620
9	Alemania	1.534	6.702	4.369
10	Kazajstán	1.985	6.338	3.193

Fuente: FAOSTAT

Los cuatro principales importadores mantienen la preponderancia en el mercado y el orden se modifica según el volumen y precio, no guarda relación directa según se registre por cantidad (toneladas) o valor unitario (miles de dólares). Así, la Federación de Rusia paga en promedio un valor sensiblemente menor a los otros 3 principales importadores (Italia, Bélgica y Francia) (ver cuadro 4.14).

Cuadro N° 4.14: Principales países importadores de carne equina, por precio y toneladas, año 2010.

País	Importaciones Carne de caballo 2.010			
	TN		Dólares	
Bélgica	25.480	3°	95.922.000	3°
Federación de Rusia	28.574	1°	74.081.000	4°
Francia	20.362	4°	98.411.000	2°
Italia	28.231	2°	113.964.000	1°

Fuente: Elaboración propia con datos FAO.

La carne de caballo varía su valor unitario dependiendo si son compradores por volumen- *commodities*- o como producto tipo *delicatesen*. Se verifican importes de hasta 17.000 dólares por tonelada, pero de muy escasa cuantía en países árabes. Francia por su parte, siendo uno de los 4 principales importadores, es quien paga mejor la carne en relación a la cantidad (cuadro N° 4.15 y gráfico N° 4.16).

Cuadro N° 4.15: Países importadores con mayor valor unitario por tonelada de carne equina (año 2010).

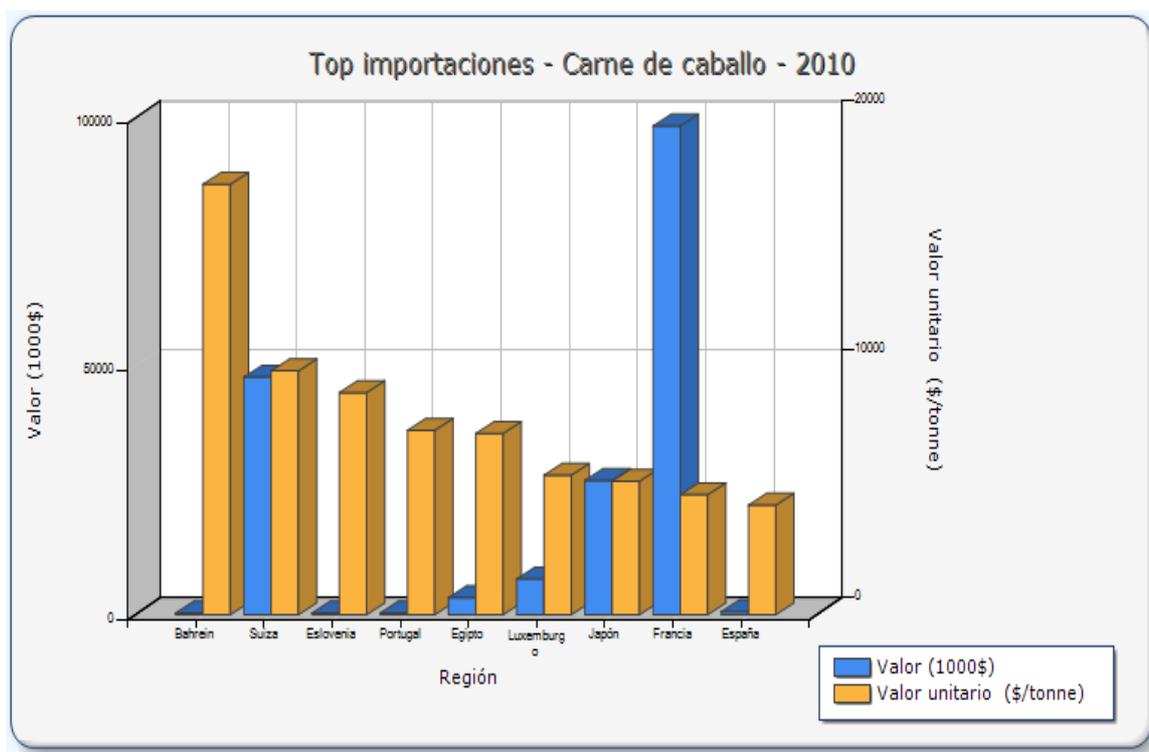
	País	Cantidad (TN)	Valor (1.000 US\$)	Valor unitario (US\$/TN)
1	Bahrein	3	52	17.333
2	Suiza	4.872	47.840	9.819
3	Eslovenia	19	170	8.947
4	Portugal	14	104	7.429
5	Egipto	475	3.467	7.299
6	Luxemburgo	1.283	7.211	5.620
7	Japón	5.034	27.053	5.374

8	Francia	20.362	98.411	4.833
9	España	142	627	4.415
10	Alemania	1.534	6702	4.369
11	Italia	28.231	113.964	4.037

Fuente: FAOSTAT

Se observa que Bélgica participa activamente del mercado mundial, sea como exportador o importador. Resulta el principal distribuidor de carne de équidos del viejo continente y el substancial formador de precios internacional.

Gráfico N° 4.16: Países importadores con mayor valor unitario por tonelada de carne equina y niveles de importación (año 2010).



Fuente: FAOSTAT

El consumo de la carne equina en el continente europeo puede sufrir una caída por el fraude cometido durante el comienzo del año 2013, pues se utilizó dolosamente la carne equina en productos alimenticios que no se encontraban declarados en su formulación. La carne de équidos se utilizó como componente de hamburguesas y lasañas rellenas.

Productos de la firma alimenticia británica Findus, del grupo Spanghero propietario de la firma Pujol y la Compagnia Surgelati Italiana, debieron retirar productos sospechados de las góndolas de mercados de Gran Bretaña, Francia, Italia, Suecia, Luxemburgo, Irlanda y Rumania debido al escándalo de venta de carne equina. Lo mismo sucedió en España donde las firmas Nestlé y La cocinera, que debieron retirar de las góndolas a los canelones pues lotes analizados por test de ADN dieron positivo a la carne de caballo (Diario Clarín y La Nación, ver noticias relacionadas semana 13 al 20 febrero de 2013).

El fraude de la carne de caballo puso en duda la credibilidad de los controles que realizan las autoridades sanitarias de los países del bloque europeo que se vieron involucrados

4.4. Conclusiones del capítulo

Se expuso que la producción mundial de carne de équidos mantiene cierta estabilidad durante las últimas décadas, donde la Argentina se posiciona como el primer exportador, en volumen.

Si bien la Argentina es el principal país exportador de esta carne, al observarse el precio por tonelada exportada, países como Australia, Canadá, Francia y México, entre otros, superan en valor unitario lo exportado por la Argentina. Esto se debe a que en nuestro

país los exportadores apuntan a segmentos más amplios y una comercialización de carne de équidos como un *commodity*.

Además, la carne no es presentada ante los importadores como un producto con “valor agregado”. La carne de équidos varía su valor unitario dependiendo si son compradores por volumen- *commodities*- o como producto tipo *delicatesen*. Así se verifican importes de hasta 17.000 dólares por TN en países árabes.

Es por ello que el principal mercado de la carne argentina es la Federación de Rusia que se posiciona como uno de los 4 principales importadores de este alimento (en volumen y divisas), pero es que paga el menor precio.

CAPÍTULO 5: DELIMITACIÓN Y DESCRIPCIÓN CUALI Y CUANTITATIVA DEL SUBSISTEMA CARNE DE ÉQUIDOS EN LA ARGENTINA

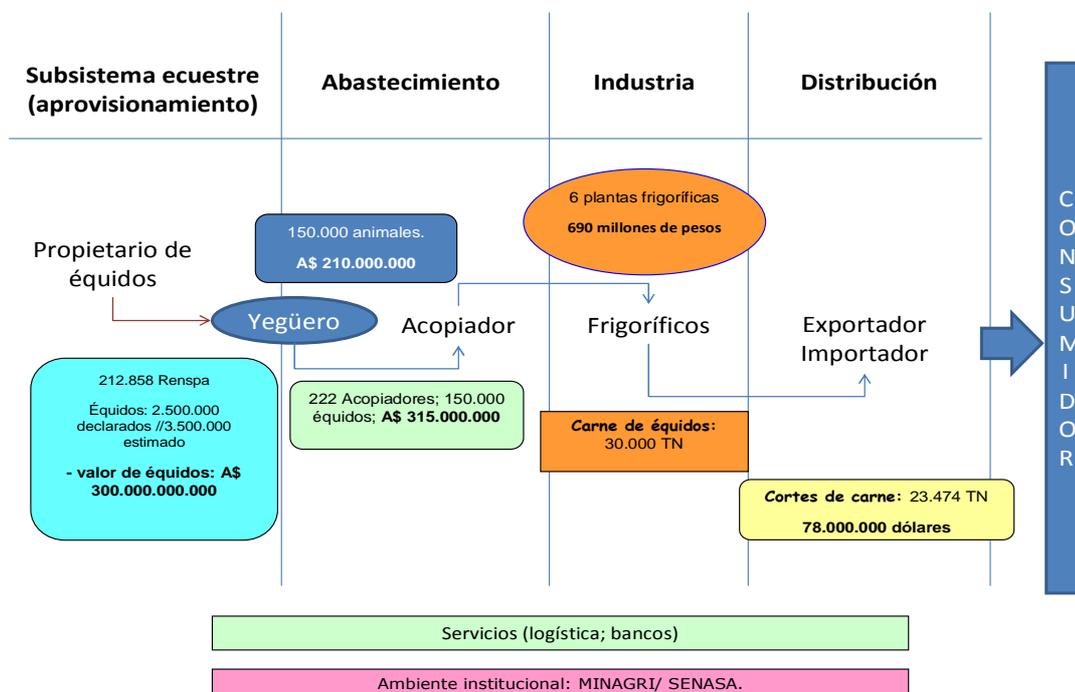
5.1. Mapeo y cuantificación del subsistema de carne de équidos de la Argentina.

Etapas y actores del subsistema

Para organizar este apartado se dividió el estudio en las siguientes áreas de resultados (ver gráfico N° 5.1):

- subsistema ecuestre (aprovisionamiento)
- abastecimiento
- industria
- distribución
- consumidor final

Gráfico N° 5.1: Mapeo del subsistema de la carne de équidos, año 2010.



Fuente: Elaboración propia en base a datos secundarios y primarios

5.2 Descripción de las distintas áreas de resultado

5.2.1 Área de resultado Subsistema ecuestre- aprovisionamiento:

El abastecimiento de caballos para faena se realiza desde el área de resultado **aprovisionamiento**. El subsistema ecuestre provee de caballos, los que concluyeron el ciclo de vida útil son destinados a faena. En este subsistema se encontraban registrados por el SENASA en el año 2012, 271.922 Unidades Productivas –RENSPA- con équidos. Según datos de SENASA la cantidad de équidos registrados rondaría los 2,5 millones, mientras que otras fuentes indican como existencia 3,5 millones de animales.

El informe del Foro Ecuestre Argentino (2003) refleja que solo 180.000 equinos se encontraban en algún registro de raza o identificados en alguna actividad. Por lo tanto, solo una escasa proporción, entre un 5 y 10% de los caballos, están registrados (en general porque son utilizados en actividades deportivas), mientras que el resto se encuentran dispersos en establecimientos agropecuarios y son denominados “caballos no identificados” o no pertenecientes a raza alguna, por lo que si se analizan los datos para ese periodo, la proporción de caballos no identificados rondó o superó el 90%.

La importancia radica en que la masa crítica de équidos destinados a faena deriva del sector de caballos no identificados. En este conjunto, un sinnúmero de équidos no se encuentran declarados en el sistema sanitario oficial ya que muchos jamás salen de sus terruños; es decir que nace, vive y muere en el mismo campo. Esto es clave en la comercialización de la carne de équidos pues si no se encuentran registrados, no se puede garantizar fehacientemente el origen de la materia prima que utiliza el establecimiento frigorífico, por lo que impacta en las garantías de trazabilidad exigidas por los países importadores, especialmente la Unión Europea.

Una baja proporción de caballos para ser faenados provienen de la cría de animales en actividades ecuestres (haras). Esto se debe a que no ven con buenos ojos el abastecimiento caballos para faena, por lo que normalmente no ofrecen sus caballos para el “tacho²”. Sin embargo, *“no son pocos los criadores que generalmente 1 o 2 veces por año arman una jaula para faena”*, con mucho resguardo pues puede afectar su prestigio en el medio comercial ecuestre (Comunicación personal P. Di Giglio. Director de Equinos del MAGyP).

5.2.2 Área de resultado Producción/Abastecimiento

El área de resultado **abastecimiento** está integrada por acopiadores y tenedores que cumplen la función de conseguir la materia prima para el sector industrial. Para tal fin, conforman lotes con los animales recolectados, e incluso en algunos casos los engordan, para enviarlos luego a la industria frigorífica. En gran medida este paso es clave para la formalización de los equinos que deben ser faenados con trazabilidad.

En el país existen 222 acopiadores y 74 tenedores inscriptos en el Registro Nacional Único de Establecimientos Proveedores de Équidos. Esta área generó una comercialización de 150 mil équidos por un valor aproximado de \$315 millones (fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas). La gran mayoría de estos establecimientos se encuentran en las provincias de la pampa húmeda y litoral, registrándose un porcentaje del 53% del total de establecimientos proveedores de équidos a faena.

² Tacho: Expresión popular que indica el destino del équido a faena.

5.2.3 Área de resultado Industria

El área de resultado **industria** está conformada principalmente por seis plantas frigoríficas habilitadas para faenar y elaborar alimentos con carne de équidos, en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, La Pampa y Río Negro:

- Dos establecimientos ubicados en jurisdicción de la provincia de Buenos Aires, en las localidades de Trenque Lauquen (“**SA Indio Pampa- N° Oficial 351**”) y en Mercedes (“**Lamar SA- N° Oficial 1451**”).
- el “**Frigorífico Equino Entre Ríos SA- N° Oficial 1400**”, en Gualeguay, Entre Ríos.
- en Río IV, Córdoba, “**General Pico SA- N° Oficial 2009**”,
- “**Frigorífico Uriburu SRL- N° Oficial 2988**”, sito en Catriló, provincia de La Pampa, y
- “**Solemar Alimentaria SA- N° Oficial 3986**” en la localidad de Chimpay, en la provincia de Río Negro.

La facturación estimada del sector industrial rondaría los 690 millones de pesos, si se considera el rinde promedio al gancho de la res del équido entre el 51 al 60%, promedio 57,4% según datos ONCCA.

5.2.4 Área de resultado Distribución

El área de resultado **distribución** contempla la comercialización de carne equina, principalmente a los mercados externos. La totalidad de la faena y lo elaborado en cortes comerciales se destina a la exportación. Se aprecia en el cuadro N° 5.2 los principales destinos de las carnes de équidos argentinas, el principal mercado es la Federación de Rusia, con una proporción cercana al 60% del total exportado.

Cuadro N° 5.2: Principales destinos de las carnes equinas argentinas (exportaciones en toneladas del año 2012 por destino y rubro).

Exportaciones - 2012 - Equinos - País por Rubro en TN									
PAÍS	Total	%	Carnes frescas	Menudencias	Otros comestibles	Opoterápicos	Harinas	Cuero Pelos	Grasas Aceites
Total	19.264		18.000	645	353	128	86	45	7
Rusia	11.186	58	10.947	199	40	-	-	-	-
Francia	1.607	8	1.606	1	-	-	-	-	-
Italia	1.594	8	1.591	1	2	-	-	-	-
Bélgica	1.395	7	1.395	-	-	-	-	-	-
Holanda	1.264	7	1.239	25	-	-	-	-	-
Japón	1.078	6	684	298	87	2	-	-	7

1% o menos: Kazajstán, Austria, Suiza, Egipto, Lituania, España, N. Zelanda, G. Bretaña, Brasil, Uruguay, Alemania y Dinamarca

Fuente: SENASA

Los responsables de la distribución son las firmas gerencadoras de los establecimientos industriales. Como se desarrollará, son 3 firmas que concentran la actividad industrial en los establecimientos habilitados para la transformación del alimento y su comercialización al exterior.

El principal producto exportado, con más del 90% del total, es la carne equina condicionada en cortes comerciales generalmente lista para ser presentada al consumidor en las góndolas de los mercados minoristas, otros productos y subproductos que se exportan son menudencias, derivados para la elaboración de productos opoterápicos, pelos y cueros (ver cuadro N° 5.3).

Cuadro N° 5.3: Exportaciones de carne de équidos en 2012 (volúmenes de los productos fiscalizado, expresados en toneladas de producto).

Exportaciones - 2012 - Equinos - Rubro por Mes en TN														
Rubro	Total	%	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Carnes Frescas	18.001	93	1399	1367	1923	1187	1708	1678	1384	2261	1002	1350	1577	1165
Menudencias/Visc.	646	3	86	43	20	93	24	89	72	24	53	57	36	49
Demás Comestibles	353	2	10	42	24	40	61	1	30	-	20	59	20	46
Opoterápicos	128	1	47	9	0	-	1	-	-	3	-	68	-	-
Harinas Animales	86	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	86	-
Pelos/Cueros	45	0	8	10	9	-	4	14	-	-	-	-	-	-
Grasas y Aceites	6	0	0	4	-	0	0	-	0	-	-	1	0	-
Total	19.266	100	1551	1475	1976	1320	1799	1781	1486	2288	1074	1535	1719	1259

Fuente: SENASA

Los cortes producidos en las plantas frigoríficas son similares a los de los bovinos. La principal presentación comercial de lo elaborado en estas plantas es la exportación de cortes frescos o congelados, con hueso o sin hueso (ver cuadro N° 5.4).

Cuadro N° 5.4: Exportaciones de carne de équidos en el 2012 (volúmenes de los productos fiscalizados por mes, expresados en toneladas de producto)

Exportaciones - 2012 - Equinos - Carnes Frescas - Producto por Mes en TN															
Producto	Total	%	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
1	Cuarto Delantero	9.064	50	701	720	1.037	644	861	895	565	1.185	493	622	885	456
2	Carne s/Hueso	3.460	19	455	297	456	305	231	255	223	289	100	283	395	171
3	Recortes de Troceo	1.525	8	55	49	47	69	240	216	103	247	119	159	111	110
4	Bife Angosto	573	3	20	29	55	17	56	46	72	94	39	36	38	71
5	Cuadril	465	3	22	23	39	12	41	52	55	61	38	37	26	59
6	Nalga de Adentro	418	2	23	22	33	9	34	30	59	59	39	31	22	57
7	Cuarto Trasero	404	2	25	93	33	20	43	2	36	44	20	40	14	34
8	Nalga de Afuera	343	2	5	22	27	7	32	26	67	35	40	37	6	39
9	Bola de Lomo	340	2	11	20	29	15	33	33	42	47	32	25	12	41
10	Paleta [Corte]	241	1	11	13	22	6	23	16	40	34	20	13	13	30
11	Lomo	194	1	6	10	20	7	19	14	23	30	14	13	8	30
12	Pecho/Brisket	166	1	4	8	18	7	15	32	26	17	14	5	18	2
13	Carnaza Cuadrada/Col	139	1	3	8	15	11	8	19	12	27	7	2	5	22
14	Bife Ancho	121	1	10	14	13	3	7	8	9	24	6	12	5	10
15	Peceto	109	1	1	21	9	2	13	3	8	27	4	2	3	16
16	¼ Compensados	109	1	28	-	52	26	-	3	-	-	-	-	-	-
17	Entraña	89	0	11	5	6	7	8	8	11	11	5	5	3	9
18	Asado (Corte)	70	0	2	2	4	-	24	6	8	-	2	21	1	-
19	Bife de Vacío	41	0	3	2	2	1	3	3	5	3	5	3	4	7
20	Lengua	39	0	3	6	3	1	7	4	7	-	1	3	2	2
21	Otros(as) 8 (1)	103	1	3	6	4	19	11	7	14	26	2	2	8	1

(1) Carne de; Falda; Carne c/Hueso; Tortuguita; Vacío; Tapa de Asado; Cogote y Brazuelo

Fuente: SENASA.

El principal corte exportado corresponde al corte cuarto delantero, que generalmente se presenta en pequeños bloques o cubos envasados en bolsas plásticas y congeladas.

5.2.5 Área de resultado Consumo

El **consumo** de carne de los équidos producida por la Argentina se encuentra en el exterior. El mercado interno es casi inexistente, habiendo algún consumo en zonas rurales del Norte y la Patagonia. El producto argentino se distribuye en los centros urbanos de los países exportadores como cortes listos para su preparación culinaria. En general, el prestigio de la carne de équidos no es el mejor, pues al ser un recurso en momentos de crisis se faenaban para el consumo humano animales viejos, mal nutridos, etc. que impactó sobre la apreciación del consumidor sobre la calidad de este tipo de producto.

El consumo de carne de caballo actualmente se encuentra restringido a una población muy definida que valora sus cualidades (carne magra, tierna, de alta calidad proteica, rica en glucógeno, dulce) frente a otra población que no valora estas cualidades ni las posibles desventajas (baja consistencia, conservación corta) y le otorga connotaciones “psicológicas” de humanización del animal. Francia es uno de los países más consumidores de carne de caballo e importador de la misma.

Con respecto al consumo *per capita*, hace falta distinguir entre el consumo aparente y el real. El consumo aparente (Kg. total/ habitantes totales) es mínimo y sólo hace falta compararlo con el total de carne consumida por una población. La cantidad estimada en España (0,2 kg/hab/año) está muy por debajo de los consumos de Bélgica (4 kg), Holanda (2 kg) o Francia (1,7 Kg) e, incluso, el norte de Italia (GENCAT, 2002).

Otro importante factor a considerar en el consumo es la comercialización y distribución de este tipo de carne. En algunos países como Francia, Italia, Austria, Bélgica, Suiza y Países Bajos existe oferta estable en mercados y supermercados. En otros, como España, la red de distribución y comercialización es mínima, los carniceros matan en función de sus necesidades (GENCAT, 2002)

5.3. Conclusiones del capítulo

En la descripción de las áreas de resultado del subsistema de la carne de équidos para el año 2010 se reconocen:

- Subsistema ecuestre (aprovisionamiento), donde se hallan inscriptos en el sistema sanitario oficial alrededor de 212.000 productores con una existencia de 2,5 millones de équidos (3,5 millones según FAO, MAGyP).
- Abastecimiento, que lo realizan un número indeterminado de yegüeros y 222 acopiadores inscriptos en el SENASA por Resolución N° 783/11, que movilizó 315 millones de pesos.
- Industria, se refiere a los 6 establecimientos habilitados para faena y transformación de alimentos de origen équidos, que producen aproximadamente 30 TN de productos y subproductos para la alimentación y se estima facturó 690 millones de pesos.
- Distribución, las 24.000 toneladas elaboradas en la industria son distribuidas en el exterior por las 3 firmas gerenciadoras de los frigoríficos, por un valor de 78 millones de dólares.
- Consumidor final, es el mercado externo.

El subsistema de carne equina tiene como origen los animales de descarte que se encuentran en los establecimientos agropecuarios, subsistema ecuestre. La mayoría de los équidos enviados a faena son del grupo de caballos “no identificados”, en ningún registro genealógico o de actividad, generalmente nunca se movilizan de su campo. En la práctica, puede ocurrir que una cantidad indeterminada de éstos no se encuentren debidamente registrados en el sistema sanitario oficial (SENASA).

Por lo tanto, previo al ingreso al frigorífico, al ingresar el acopio, los equinos deben estar registrados en el sistema formal. Esto es clave en la comercialización de la carne de équidos pues si no se encuentran registrados no se puede garantizar fehacientemente el origen de la materia prima que utiliza el establecimiento frigorífico, fundamental para las garantías de trazabilidad exigidas por los países importadores, especialmente la Unión Europea.

Los yegüeros y acopiadores son los actores intermedios entre el dueño del caballo y los establecimientos frigoríficos, cumpliendo la función primordial de abastecer de materia prima al sector industrial. Sus actividades se encuentran reguladas institucionalmente como se desarrollará en el próximo capítulo.

Se mencionan las seis firmas que gerencian la industria primaria (faena) y secundaria (desposte o de cortes de carne), que son las que finalmente realizan las ventas a los distribuidores del exterior. La producción es destinada al comercio exterior en formas de cortes comerciales envasados, enfriados o congelados. El 95% de la exportación son cortes cárnicos. Es por ello que se destaca la importancia de las características de la

demanda internacional, quienes relacionan el consumo principalmente a la adquisición de carnes rojas de mayor calidad proteica y saludable.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO

6.1. Introducción

En el presente capítulo se realiza una descripción del subsistema de la carne de équidos en la Argentina utilizando el análisis estructural discreto, el cual consiste en un análisis de los ambientes institucional, organizacional y tecnológico, relacionado con la adaptación de las empresas.

6.2. Análisis del ambiente institucional

Para la legislación de nuestro país, los alimentos se encuentra decretados dentro de la Administración Nacional de Medicamentos Alimentos y Tecnologías Médicas (ANMAT) del Ejecutivo Nacional, que incluye al Código Alimentario Argentino. El CAA se encuentra determinado por la Ley N° 18284. El apartado sobre alimento se desarrolla en el Capítulo VI “Alimentos cárneos y afines”, el Artículo 247° define “carne”:

*“con la denominación genérica de **carne**, se entiende a la parte comestible de los músculos de los bovinos, ovinos, porcinos y caprinos declarados aptos para la alimentación humana por la inspección veterinaria oficial antes y después de la faena....”*

Se observa que los équidos para la legislación vigente no se encuentran contemplados

como alimento, como quedan expuestos en otros órdenes de este estudio la consideración marginal de los équidos para el consumo humano. El enfoque del CAA no menciona al alimento de origen équido; sin embargo este código tiene validez supranacional y es de vigencia en los tratados de bloque regional MERCOSUR.

La faena de caballos para cualquier destino estuvo prohibida en el Territorio Nacional por el Decreto N° 1.591/74 hasta el año 1995. Sin embargo, la Ley N° 24.525 de agosto de 1995, en el Art. 1°, declara de interés nacional y prioritario la promoción, fomento y difusión de la producción equina. En el Art. 4° se declara al SENASA como responsable del control de la comercialización e industrialización del ganado y de la carne de la especie equina y que debe llevar el registro de personas y entidades que intervengan en dichas actividades.

En ese orden, y en consonancia con la Ley N° 24.525/95, se emite el Decreto N° 974/98 que derogó el Decreto PEN N° 1.591/74 por contraponerse con la política nacional de promoción y fomento de la producción de carne equina para consumo, especialmente en los mercados internacionales y se deja sin efecto la prohibición de la matanza para faenamiento para cualquier destino de animales de la especie equina.

El Poder de policía sanitaria en la Argentina es ejercido por el Poder Ejecutivo por la Ley N° 3959 del año 1900, a través del SENASA. Tiene la responsabilidad de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal, verificando el cumplimiento de la normativa vigente en la materia.

La normativa vigente en el subsistema de la carne de équidos puede ser tratada desde dos áreas diferentes y complementarias: cuando el équido se encuentra vivo y cuando es

calificado alimento cárnico (de origen animal). Al producirse el abastecimiento, el équido se encuentra contenido en el subsistema ecuestre y pasa al subsistema cárnico. La normativa del SENASA trata de sostener la trazabilidad de origen del campo al establecimiento proveedor de équidos para faena y de estos al establecimiento faeanador.

En todo el Sistema Equino, el SENASA tiene establecido normativas ligadas a los aspectos formales sanitarios y documentales, en el que una vez que el individuo ingresa al subsistema de la carne no puede volver al subsistema ecuestre. Los requerimientos sanitarios para el movimiento o traslado de los équidos involucrados en el subsistema ecuestre se encuentran considerados desde el punto de vista epidemiológico para mantener controladas y evitar la propagación de enfermedades, infectocontagiosas e impedir el ingreso de enfermedades exóticas en el país, es decir el resguardo y mantenimiento del estatus sanitario alcanzado en las équidos en la República Argentina.

Desde el punto de vista sanitario el sistema equino puede focalizarse en 2 áreas diferentes: el équido deportivo o de trabajo (montado³) y el considerado como alimento (subsistemas ecuestre y de la carne, respectivamente). No es objeto de este estudio realizar una descripción sobre el marco institucional del subsistema ecuestre, dado que la delimitación de la investigación está ligada al subsistema cárnico.

Para enviar los équidos a faena los particulares deben cumplir con la normativa sanitaria vigente del SENASA. La Resolución SENASA N° 19/2003 creó el Registro Nacional de Proveedores de Equinos para Faena, a fin de identificar y tener registro de los

³ Montado: équido utilizado para las tareas de campo.

establecimientos pecuarios que remitan equinos para faena con destino a la Unión Europea u otros países y establece la obligatoriedad de inscripción. En el Art. 4º determina el control veterinario en tres segmentos: “control documental”, “control de identidad” y “control físico”. Esta Resolución fue abrogada en el año 2005 por la Resolución N° 617/2005.

La Resolución N° 617 del 12 de agosto de 2005 de la ex SAGPyA unificó toda la normativa en el Programa de Control de las Enfermedades Equinas y su Anexo II Reglamento de Control Sanitario. El punto 23 del Anexo II se refiere particularmente a la Faena de Exportación. Quedó, además, abrogada la Resolución N° 19/2003.

A posteriori, el SENASA emite la Resolución N° 146/2010 que establece el Marco Reglamentario Nacional para la Provisión de Équidos para Faena a fin de dar cumplimiento a las exigencias de mercados internacionales y para adecuar la Resolución ex-SAGPyA N° 617/2005 a efectos de mejorar las garantías respecto a la inocuidad de los productos alimenticios derivados de la faena de équidos. El Art. 2º establece el Registro Nacional Único de Establecimientos Proveedores de Équidos para faena, donde se contempla a establecimientos Acopiadores y Tenedores en el inciso 2 (ver posteriormente).

El inciso 6 de la Resolución N° 146/2010 describe el Documento Individual de Registro de Tratamientos de los Équidos (DIRTE). Los incisos 9 y 10 los periodos de restricción y precautorio prefaena, respectivamente. Aprueba por su parte los objetos, requisitos y obligaciones de cada actor del subsistema de carne de équidos. La Resolución N° 236 de abril de 2010 modificó el plazo de cumplimiento a partir del 1º de julio del mismo año.

Con fecha de 1 de octubre de 2010 se emite la Providencia SENASA N° 38 que suspende transitoriamente lo expresado en el Artículo 16° de la Resolución N° 146/2010, en razón que la *Food and Veterinary Office* (FVO) de la Unión Europea no propondrá ningún cambio al estatus sanitario de la República Argentina en referencia a la especie equina. Lo cual significa que los establecimientos inscriptos en el Registro Nacional Único de Establecimientos de Proveedores de Équidos para Faena no estarán obligados a cumplir con la fecha de alta del Documento Individual de Registro de Tratamientos de los Équidos (DIRTE) de al menos 180 días para la remisión de équidos a faena.

En noviembre de 2010 se dicta la Resolución SENASA N° 856/10, que estableció un procedimiento para la remisión de équidos a faena. Sin embargo, fue abrogada un año después por la Resolución SENASA N° 783/11, en el Art. 6°.

La Resolución N° 783 del 1 de noviembre de 2011 establece un procedimiento provisorio para la remisión de équidos a faena, hasta la reglamentación definitiva de un Programa Nacional contemplando las particularidades de la identificación y registro de la especie equina y la documentación que ampara el registro de los tratamientos con productos veterinarios –DIRTE.

Según la Resolución SENASA N° 783/2011, son considerados dos tipos de establecimientos para su registro: los acopiadores y los tenedores, los cuales ambos están inscriptos como “Establecimientos Proveedores de Équidos a Faena”.⁴ El

⁴ Este registro funciona en la Dirección de Control de Gestión y Programas Especiales (DCGyPE) en dependencia de la Dirección Nacional de Sanidad Animal del SENASA.

acopiador es aquel actor que acopia équidos cuyo único destino es un frigorífico habilitado para faena. Por su parte, el **tenedor** es el que posee équidos pero estos pueden destinarse a otro productor, un acopio o un frigorífico, cumpliendo para cada uno de ellos los requerimientos sanitarios específicos.

El marco legal obliga a la identificación individual del équido y poseer documentación oficial para que los animales sean recibidos en los establecimientos faenadores. Esta documentación consiste en el DTe, el DIRTE, la guía municipal y el lavado de los camiones.

El documento de tránsito (DTe) es un instrumento legal utilizado en el tránsito que debe ser extendido por la Oficina de SENASA jurisdiccional. En el DTe queda registrada en el sistema *on line* SIGSA la trazabilidad documental sanitaria, pues se incorpora el RENSPA⁵ del campo de origen, el de destino y las características de los équidos transportados, por lo que previamente deben estar incluidos en el sistema sanitario y es menester que no se encuentren interdictados por ningún evento sanitario. También se registra quién es el transportista, el dominio del vehículo utilizado y el número de habilitación de SENASA.

Por su parte, los municipios certifican la propiedad de los animales que se trasladarán a través de la guía de tránsito de marcas y señales. Además, el certificado de lavado de camiones lo emite un tercero que ejecutó la limpieza y desinfección sobre el medio de transporte, que además debe ser previamente habilitado y registrado por SENASA.

⁵ RENSPA: Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios.

Cuando es calificado alimento cárnico (de origen animal), es decir ingresa al establecimiento faena, la producción se enmarca en la normativa vigente de transformación del alimento de origen animal. El SENASA se basa en el Decreto-Ley N° 4238/68 “Reglamento de Inspección de Productos, Subproductos y Derivados de Origen Animal”, que rige en todos los aspectos higiénico-sanitarios de elaboración e industrialización de las carnes, subproductos y derivados, y de todo producto de origen de la especie équida, como asimismo los requisitos para la construcción e ingeniería sanitaria de los establecimientos donde se sacrifican e industrialicen.

La gestión sanitaria pública de los seis establecimientos faenadores a nivel nacional; el control, fiscalización y certificación, se encuentra ejercido por funcionarios oficiales del SENASA, a través de Servicios de Inspección Veterinaria (SIV) permanentes de los establecimientos habilitados. No hay faena oficial de esta especie en otro frigorífico. Todos los establecimientos faenadores de la especie equina, se encuentran habilitados por el SENASA con un N° oficial propio y cuentan con SIV permanente.

Cada etapa del proceso de transformación del alimento se encuentra regulada y fiscalizada. Por ejemplo, al ingresar se asienta en el libro de ingreso de corrales y se asigna el N° de tropa. Se realiza el control sanitario y documental de los individuos de la tropa en corrales, denominado prefaena. Al ingresar la tropa, se le asigna un número irrepetible establecido por el ONCCA según el usuario propietario. Se asienta en el libro de existencia y movimientos (corrales), consignando el N° de DTe, de guía municipal, cantidad de animales y categoría, certificado de lavado de transporte que ampara el traslado y, si hubiera, observaciones sanitarias. El establecimiento faenador debe

realizar el cierre del DTe que amparó la tropa a través del sistema SIGICA, de manera de completar el circuito documental de los équidos en pie y su trazabilidad.

Para ingresar a la faena debe ser autorizado por el SIV, quien firma la Lista de faena ONCCA que indica el N° de tropa asignado en corrales, cantidad de animales autorizados y el N° de DTe que los ampara. En la playa de faena se marca con tinta sanitaria en cada media res el N° de faena correspondiente en el garrón, brazuelo y cabeza, a fin de continuar la correlación con la lista de faena. También se marca con sello oficial el número de establecimiento oficial dentro de un rombo. Se controla además las caravanas individuales de los faenados. Luego de la faena se destinan las medias reses a cámaras de enfriado, las menudencias a la sala de menudencias y, los cueros y pelos se separan para la curtiembre.

Para ingresar a la producción de cortes, el establecimiento debe realizar una declaración jurada de los procesos de desposte basados en la Circular N° 3510 D, “Programa y Producción de Despostada para Equinos”, del SENASA.

Finalmente, al realizarse una exportación, se completa el contenedor conformándose la carga con las producciones según la Circular N° 3510. Se realiza el Permiso de Exportación Transitorio que contiene el N° y razón social del establecimiento de origen, el lugar de destino, tipo de transporte, N° de precintos de seguridad, validez del certificado, tipo y cantidad de cortes, tropa de origen, día de producción en despostada y fecha de vencimiento. Las producciones, fajas y precintos son asentados en libros *ad hoc*, a fin de mantener un archivo documental auditable.

El acceso a los mercados es certificado por el Servicio de Inspección Veterinaria del SENASA, a través del Permiso de Tránsito de mercadería, que para exportación son validados en puerto o aeropuertos por la Dirección de Tránsito Internacional del SENASA. Así se verifica la correcta confección de los certificados internacionales requeridos por el país o bloque importador de la carne de équido argentina y confecciona el Certificado de Exportación definitivo.

Para la exportación deben adecuarse a las exigencias de los países importadores y las directivas de la Comunidad Económica Europea para UE. Así, a fin de dar cumplimiento con los compromisos internacionales en todos los establecimientos faenadores, se cumple con las Resolución SENASA N° 740/99, método aprobado para la detección de *Trichinella spiralis*. Por la Resolución N° 12/2003 se dispone que todos los laboratorios de establecimientos habilitados para faena que lleven a cabo controles de Triquinelosis en carnes porcinas o equinas, deben registrarse obligatoriamente en la Red de Laboratorios del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

Todas las resoluciones anteriormente ilustradas ligadas al subsistema cárnico tienen como fundamento dar garantías sanitarias a los países importadores respecto a la seguridad, calidad e inocuidad del alimento. Enmarcan la actividad dentro de las recomendaciones de los organismos rectores internacionales sobre el proceso de la transformación de alimentos para consumo humano. Se hace hincapié en el origen de los équidos que serán los futuros cortes cárnicos (trazabilidad), y el control de residuos de medicamentos y elementos trazas.

Si bien se observa que desde el punto de vista formal se encuentran contempladas institucionalmente las “reglas de juego” del subsistema cárnico, según los entrevistados quedó en evidencia la intención latente de cierta informalidad por parte de los productores pecuarios en lo que se refiere al aprovisionamiento del animal en pie con destino faena (punto de ingreso al subsistema cárnico). Tal fuera expuesto en el 2003 por el Tec. Prod. Torres Mignaqui (SAGPyA) “...*existe trazabilidad de 15 días, ya que la misma comienza una vez que el caballo sale hacia el frigorífico o directamente cuando ingresa en él, antes de esto no existe ningún registro*” (Watts et al., 2003).

En 2003 se estimó que el 70% de los caballos que llegan a faena lo hacían por la vía informal. Sin embargo, en estos últimos años, por adecuación de la normativa vigente a las exigencias de los mercados internacionales, se han consolidado controles oficiales en los establecimientos acopiadores produciendo la baja del registro especial de acopiadores y tenedores por incumplimiento de la normativa específica.

Aquí subyace un problema, que sería propio del subsistema ecuestre y se traslada a este subsistema: establecer el origen de los équidos, pues por diferentes motivos algunos propietarios no poseen la documentación completa del équido. A veces faltan los títulos respaldatorios como dueño del équido. Otras, no cuentan con número oficial de registro de productor (RENSPA) debido a que los propietarios no se encuentran incluidos como responsables desde el punto de vista sanitario. O puede que los équidos no se encuentren registrados apropiadamente en el sistema de SIGSA (Sistema Integrado de Gestión Sanitaria) del SENASA, que reconoce la existencia suficiente para permitir su movimiento. A veces, simplemente, no tienen N° de CUIT, por lo que no pueden legalizar sus ventas.

Por lo general, el propietario del équido puede tener RENSPA, como productor agropecuario, pero habitualmente no se halla inscripto dentro del Registro Especial De Establecimientos Proveedores para Faena, exigido en Resolución N° 783/11, por lo que oficialmente se considera que no forma parte del subsistema de la carne de équidos, estaría solo incluido en el subsistema ecuestre.

La figura legal del “establecimiento tenedor de équidos” establecida por SENASA es la que se más se puede adaptar al yegüero. Sin embargo no todos se encuentran registrados en el sistema sanitario oficial bajo esta denominación. Además, muchos de los yegüeros se encuentran registrados como acopiadores y no como tenedores.

Esto puede resultar el principal problema desde el punto de vista institucional del subsistema équido de carne: la validez o certidumbre documental del origen de los équidos a faenar. Superada esta dificultad, todo el sistema puede documentar sus pasos y procesos, y así demostrar adecuadamente la trazabilidad. Tal problemática no es usual, pero el subsistema de carne de équidos da la imagen de una actividad incua y, externamente, se recoge la impresión general que todos los équidos son robados o por lo menos indocumentados y que los abastecedores (yegüeros y acopiadores) “blanquean” (formalizan) los équidos antes de ingresarlos a los frigoríficos.

6.3. Análisis del ambiente tecnológico

En este subsistema no se encuentra desarrollada la producción primaria de équidos con destino a faena. El aprovisionamiento se encuentra ligado al descarte del establecimiento pecuario, subsistema ecuestre.

En el desempeño industrial y de distribución de carne equina en general se encuentra dentro de los parámetros de desarrollo que contiene a la industria frigorífica argentina utilizada en la transformación de alimentos de origen animal. Se aplica tecnología de punta y la última innovación tecnológica en sus procesos.

Las características edilicias de estos frigoríficos son similares a los establecimientos faenadores de bovinos, y deben cumplir todas las normas sanitarias para su funcionamiento determinadas en el Decreto-Ley N° 4238/68. De hecho las primeras producciones realizadas por la década del '50 del siglo XX se realizaron en frigoríficos habilitados para la especie bovina, durante los días sábados o a contraturno (fuente: E. Lowenstein, comunicación personal).

Los establecimientos dedicados a la faena de équidos utilizan la misma tecnología para la elaboración de sus productos alimenticios que la de otras especies con mayor trayectoria e importancia económica que este subsistema. Se observa que las plantas tienen incorporados a sus producciones los desarrollos habituales en otros sistemas; así por ejemplo utilizan modernas tecnologías para el manejo de stock o el frío en cámaras. Sin embargo, se verifica que aún las rieleras en la playa de faena de los 6 establecimientos faenadores son manuales, sin por ello alterar la inocuidad y la calidad del producto final.

Todas las actividades en el establecimiento elaborador son registradas por formas, planillas y/o libros que sustentan las producciones dentro de un programa de calidad e inocuidad en la elaboración de alimentos de la firma, pues además es obligatorio para

estas plantas tener implementado un sistema de análisis de riesgos y puntos críticos de control, plan de calidad e inocuidad del alimento denominado HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*), desde el año 2001.

Los cortes son presentados de la misma manera que los cortes cárnicos bovinos que se destinan al exterior, envasados al vacío, listos para la distribución en los centros de expendio, en las góndolas de los supermercados. La infraestructura y logística de transporte que utiliza este subsistema es la usada por todos los exportadores de alimentos de origen animal de la Argentina asegurando la distribución en los diferentes mercados internacionales.

6.4. Análisis del ambiente organizacional

Como se expuso en el capítulo anterior, los actores del subsistema cárnico equino son:

- **Propietario de équidos:** son los poseedores y usuarios de los caballos.
- **Recolector o yegüero:** es quien recorre los campos o zonas recolectando los équidos para enviarlos al acopio.
- **Acopiador:** actor que acopia animales previamente al ingreso del establecimiento faenador.
- **Establecimiento frigorífico:** industria de faena y desposte de equinos.
- **Distribuidor exportador-importador:** los exportadores son las firmas gerencadoras de los establecimientos faenadores, los importadores son los compradores en mercado destino.

En líneas generales, los establecimientos agropecuarios y los propietarios de los équidos son actores casuales de este subsistema. Los productores agropecuarios no tienen al

caballo como negocio, sino como herramienta para otras actividades (ej. la ganadería). Además, no conocen las particularidades del negocio de la carne equina, por lo que el precio obtenido es tomado como ganancia neta.

El recolector o yegüero es un actor primordial en la recolección de los équidos de diferentes establecimientos. Recorre habitualmente su región de influencia en busca de caballos; recolectando y acopiando o vendiendo luego al acopiador los équidos que les venden los productores o propietarios de los animales. El yegüero resulta ser el nexo entre el subsistema ecuestre y el de la carne; se presenta ante los propietarios como la solución práctica para los équidos de descarte.

Los yegüeros son individuos con una idiosincrasia muy especial, conocen y son conocidos dentro del “ambiente del caballo”, son “tropilleros⁶”, “cuadros⁷” o poseen caballos de carrera o “parejeros⁸” y tienen como recurso económico al caballo, viven del caballo. Son distinguidos personajes en el ambiente equino. Por razones impositivas, muchos yegüeros no pueden vender directamente al frigorífico. Sencillamente son meros recolectores, se tratan de personas de bajos recursos o monotributistas, a veces “...no saben firmar...” (Comunicaciones personales: M. Arroyo y G. Posadas).

Cada yegüero tiene informalmente determinadas regiones o zonas propias que regularmente son recorridas para recolectar equinos (M. Arroyo y G. Posadas, entrevistas personales). El yegüero tiene un acabado conocimiento de la idiosincrasia de las zonas que manejan, posee la suficiente perspicacia para reconocer cuándo el

⁶ Tropillero: persona de campo que posee y conduce una manada de caballos guiados por una yegua madrina.

⁷ Cuadro: poseedor o cuidador de caballos de carreras extraoficiales, comúnmente denominadas cuadreras.

⁸ Parejero: caballo muy veloz cuidado para las cuadreras.

propietario está con intenciones de ceder y asume una posición dominante, e incluso, muchas veces convencen al propietario que le venda su caballo.

Es por ello que cada yegüero actúa como un monopsonista, porque rara vez los propietarios los de los caballos le venden sus animales a más de un acopiador. No se ha podido determinar con precisión cuántos yegüeros actúan en este subsistema, aunque el acopiador entrevistado (G. Posadas) explicó que en su estructura de trabajo contaban con más de 200 personas que les recolectaban équidos.

El yegüero debe conseguir “caballos con papeles”, es decir caballos registrados en el sistema sanitario y trasladarlos prestamente al acopio para conformar una tropa con destino al frigorífico. De lo contrario, busca incorporar dentro del subsistema a los équidos que no se encuentren adecuadamente registrados. El yegüero debe ordenar la documentación del individuo equino que dé soporte a la trazabilidad de origen en el punto de ingreso al subsistema de la carne de équidos. Para ello utiliza distintos establecimientos que tengan stocks de caballos registrados en el momento de la vacunación anti-aftosa

En otro orden, el acopiador ya cuenta con una estructura formal y el lugar físico para acopiar equinos. Tanto la figura física como el establecimiento de acopio deben estar registrados en el SENASA. En general cuentan con baja estructura, como por ejemplo un empleado administrativo, dos empleados de campo y un chofer. Además, se vale del rol del yegüero para poder tener una seguridad de abastecimiento de equinos.

En la operatoria, el acopiador recibe los caballos que compran sus yegüeros, los registra en libros *ad hoc* y debe realizar el cierre del DTe de ingreso a la oficina SENASA de jurisdicción. Es decir, debe informar ante los funcionarios responsables de la zona el ingreso de equinos con destino a faena. Posteriormente, el acopiador conforma la tropa hacia el frigorífico y los despacha. En el acopio, también se realizan otras prácticas sobre la identificación individual del équido, la confección del DIRTE con la información detallada en la Declaración Jurada individual que acompañó al équido del campo en el ingreso a este establecimiento, etc.

A veces la tropa ya viene completa con el flete del yegüero, pero comúnmente las tropas se conforman con individuos de similares características de animales con diferentes orígenes (yegüeros). Por lo tanto, el acopiador reúne los animales de distintos yegüeros, a veces los engorda o arma tropas parejas antes de venderlos a los frigoríficos a fin de obtener un mayor margen de ganancias.

De esta forma, es el acopio el punto fundamental para sostener la trazabilidad de origen de la materia prima de faena, pues se concentran animales de diferentes lugares en el establecimiento acopiador habilitado por lo habitualmente se acentúan los controles documentales, físico y sanitarios. El équido debe pasar por el acopio para ingresar a la industria.

La industria frigorífica de carne de caballo siempre se caracterizó por estar concentrada en pocos competidores locales. Para el 2002 se destacaba que una sola firma comercial que gerenciaba dos frigoríficos: LAMAR SA. e INDIO PAMPA., la cual representó el 54,1% de la faena anual. Esto se acentuó para el año 2012, al fusionarse grupos

empresariales y entonces se consolidan en solo 3 corporaciones las firmas que gestionan los establecimientos faenadores de Argentina:

- FEER, Lamar e Indio Pampa
- General Pico y Uriburu
- Solemar Alimentaria.

Por lo tanto, la concentración del principal grupo superó el 64% del total faenado registrado durante el 2012 (ver cuadro N° 6.1).

Cuadro N° 6.1: Incidencia en la faena total de équidos por firma, año 2012.

N° oficial	Razón social	Faena 2012	%	Por grupo
351	Frigorífico Indio Pampa SA	18.202	17,0	64,1%
1400	Frigorífico Equino Entre Rios SA	24.105	22,4	
1451	Frigorífico Lamar SA	26.567	24,7	
2009	Frigorífico General Pico SA	11.203	10,4	17,7%
2988	Frigorífico Uriburu SRL	7.902	7,3	
3986	Frigorífico Solemar Alimentaria SA	19.543	18,1	18,1%
TOTAL AÑO 2012		107.522		

Fuente: Elaboración propia con datos SENASA

El volumen faenado por estas empresas en el período 2005-2012 se observa en el cuadro N° 6.2.

Cuadro N° 6.2: Cantidad de cabezas de équidos faenas anual fiscalizada en el período 2005-2012 por establecimiento faenador.

FAENA de CABEZAS EQUINA - SERIE 2005 – 2012.									
N°	RAZON	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
351	Frigorífico Indio Pampa	41.791	43.491	38.557	35.548	31.409	26.521	24.914	18.202
1400	Frigorífico Equino Entre Rios	41.306	45.793	47.168	38.703	32.720	34.393	25.062	24.105
1451	Frigorífico Lamar	69.628	71.593	64.484	58.371	53.092	41.752	30.177	26.567
2009	Frigorífico Gral Pico	55.018	59.115	54.666	38.840	38.838	26.689	21.727	11.203
2988	Frigorífico Uriburu	11.644	22.524	14.223	12.581	7.652	6.275	14.344	7.902
3986	Solemar Alimentaria	0	79	10.079	11.580	15.140	14.767	14.608	19.543
4369	Natural Carni Patagonia	0	176	1.038	0	0	0	0	0
TOTAL		219.387	242.699	230.215	194.254	178.851	150.397	130.832	107.522
PROMEDIO 2005-20012		152.922,75							

Fuente: Elaboración propia con datos SENASA

Esta concentración en tres firmas comerciales que gerencian la faena de los équidos en la Argentina conduce que muchas veces las empresas actúan de forma cartelizada, imponiendo su posición dominante en el mercado. De ahí que los precios que paga la industria son muy inferiores a los que deberían pagar en caso de un mayor nivel de competencia.

La distribución la realizan los mismos elaboradores, comercializando sus productos importadores del bloque europeo en Bélgica o en Rusia. El caso particular de FEER, comenzó su actividad industrial para satisfacer a un distribuidor en Países Bajos. Lo

mismo sucede actualmente con Solemar Alimentaria que le entrega su producción a los supermercados de su firma en Italia. Se observa que el principal importador tiene su sede en Bélgica y desde allí redistribuye y regula el mercado.

6.5. Conclusiones del capítulo

Se verificó en el estudio del ambiente institucional que las diferentes áreas de resultado se hallan contempladas en la normativa desde lo formal. Las variadas actividades de los diferentes actores descriptos en este subsistema, se encuentran encuadradas en normativas vigentes.

En el paso del équido del subsistema ecuestre al cárnico, a pesar de haber un número no del todo especificado de animales que no están registrados en el sistema formal, las autoridades y organismos públicos han volcado esfuerzos en mejorar el nivel de “*enforcement*” a través de normativas, instrumentos de registro y controles que permiten actualmente al subsistema garantizar el origen de los animales según los requerimientos de los mercados destino.

Es importante remarcar que la normativa sanitaria vigente en el Sistema Equino Argentino contempla a los équidos desde 2 visiones diferentes, cuando el équido se encuentra en el subsistema ecuestre con requisitos documentales y sanitarios superiores (vacunaciones y certificaciones sanitarias obligatorias) frente a los individuos que se encuadran dentro del subsistema de la carne. El marco legal impone el paso obligado por un establecimiento acopiador para ingresar al frigorífico, que es tomada como un elemento en la trazabilidad documental del équido en su traslado del campo al frigorífico.

El desarrollo de esta actividad dentro del marco legal se verifica especialmente en las etapas de industrialización de la carne (ingreso y producción en frigoríficos) y su distribución en los mercados mundiales, como resguardo frente a las imposiciones de los bloques y países extranjeros, mercado de las carnes de équidos argentina. Sin embargo principalmente en las etapas de recolección y abastecimiento se pueden reconocer cierta informalidad en el eslabón de paso del subsistema ecuestre al cárnico, donde los actores (yegüeros), característicos de este subsistema pero con la cultura propia del Sistema Equino Argentino, muchas veces utilizan “ventanas” para incorporar los équidos en el sistema sanitario oficial.

Respecto al ambiente organizacional se refieren pocos eslabones con actores conocidos en el contexto de las actividades con equinos (subsistema ecuestre). No se pueden precisar los agentes que intervienen en la recolección de équidos para el abastecimiento pero confluyen en tres firmas que operan los seis establecimientos elaboradores de alimentos. Las tres firmas comerciales que gerencian la faena de los équidos en la Argentina actúan de forma cartelizada, describiéndose un oligopsonio pues se impone la posición dominante en el mercado.

En este esquema se plantea la importancia fundamental en este subsistema de los yegüeros y los acopiadores, ya que son los que desarrollan negociaciones con los productores a fin de conseguir la materia prima a la industria. El punto más significativo es cuando el équido pasa del subsistema ecuestre al cárnico; allí la figura del yegüero, propia de este subsistema, carga con el peso de encuadrar a los équidos recolectados, que no se encuentran registrados, en el sistema sanitario. El propietario del équido lo

vende por “refugo⁹” y no le importa que se encuentre registrado, quiere que se lo saquen del campo. Por su parte el sistema sanitario oficial a fin de demostrar la trazabilidad documental contempla los traslados en la normativa vigente, de no acatarla el productor agropecuario se expone a que se intervenga el campo y no poder “mover” ninguna especie.

Los yegüeros recolectan los équidos de descarte, se presentan como la solución para el caballo viejo o inservible ya para sus tareas habituales. El propietario de los équidos no tiene al caballo como actividad económica principal, son productores agropecuarios o pertenecen al subsistema ecuestre y generalmente no conocen el desarrollo de este subsistema. El yegüero, por su parte, obtiene un margen de ganancia sobre la compra del équido.

La importancia de la recolección por parte de los yegüeros y acopiadores con sus actividades comerciales de menudeo (compra de caballos en pequeñas cantidades), reside en que son los que mantienen activo el subsistema en la Argentina. Estos jugadores son en definitiva los que logran la materia prima y garantizan la seguridad de abastecimiento a la industria que transforma en alimento de origen animal.

En el ambiente tecnológico, no hay producción de equinos para faena y no existen procesos de engorde y mejora del producto final. El abastecimiento proviene del descarte del subsistema ecuestre, no se intenta mejorar el producto comercializado. Por su parte, el sector industrial se encuentra tecnificado, garantizando por los procesos

⁹ Refugo: en el ganado, equivalente a descarte o baja, que terminó su ciclo productivo enviándola para faena

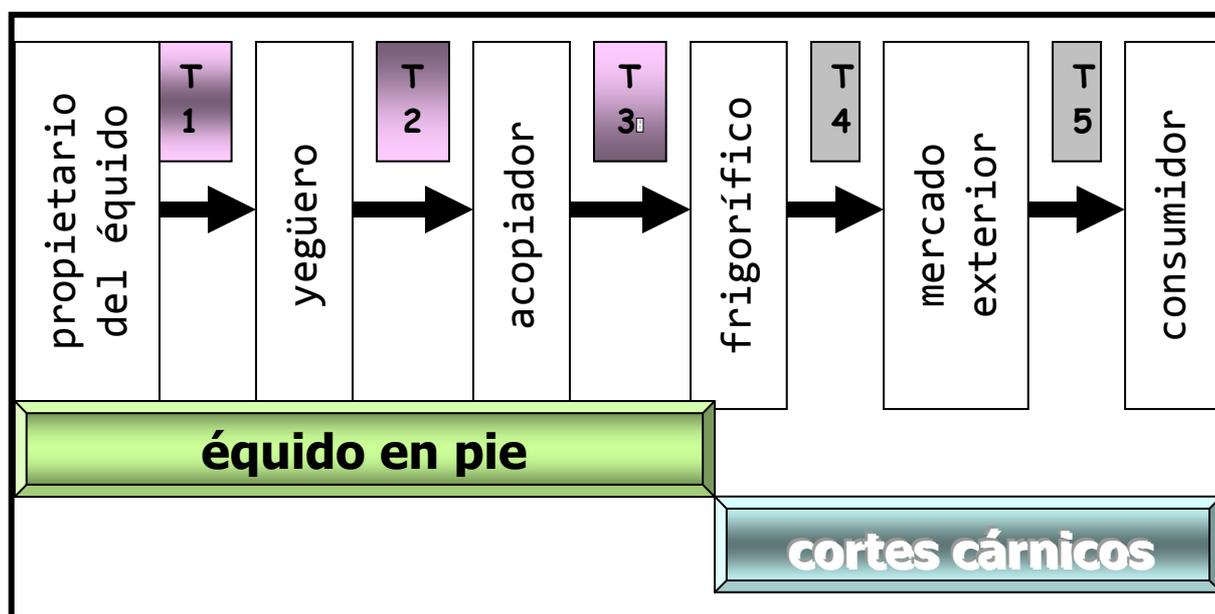
tecnológicos la elaboración de alimentos de calidad, inocuos y seguros para el consumidor.

CAPÍTULO 7: ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES

7.1. Introducción

En este capítulo se describen las transacciones entre los actores del subsistema de la carne de équidos en la Argentina. Se utiliza como base el diagrama N° 7.1 que de manera esquemática expone los actores y las transacciones.

Diagrama N° 7.1: Esquema de las transacciones del subsistema de la carne de équidos.



Fuente: Elaboración propia.

7.2. Transacción 1: propietario de caballos y yegüero

Las relaciones entre los agentes de esta transacción se caracterizan por ser del tipo casuales y debidas a la conveniencia mutua. No existen entre ellos relaciones formalizadas, por lo que no existen obligaciones entre ninguna de las partes. Se presentan mayor frecuencia de transacción en algunos casos, sobre todo cuando hay un conocimiento por años de negociaciones entre las partes.

Se verifica que son transacciones de alta incertidumbre, sustentada por la por la asimetría de información. El yegüero toma una posición dominante basada además en la idiosincrasia y el conocimiento social. La transacción tiene alta incertidumbre pues no se conoce el valor de referencia y lo que es utilizado por los yegüeros para negociar precios a su favor.

El producto comercializado (el caballo en sí) es un activo de baja especificidad. Los activos específicos son bajos porque no hay una producción propia para este subsistema, tampoco incurre en problemas de perecibilidad. Además, provienen de una actividad distinta a la de faena (subsistema ecuestre), puede elevarse cuando el caballo se “refuga” y el dueño prefiere venderlo (tacho) a que se muera en el campo. Ahí es donde el factor tiempo juega un rol de decisión de venta aumentando la especificidad del activo, pudiendo el yegüero tener actitudes oportunistas apropiándose indebidamente de la renta.

Se encuadra la estructura de gobernanza de mercado spot, pues no hay precios de referencia, los yegüeros cumplen las instrucciones del sector industrial a través de los acopiadores y se quedan con el mayor margen de ganancia posible. Generalmente los yegüeros recolectan en zonas previamente conversadas entre ellos y “*no se pisan el poncho*” (esto implica la cartelización mencionada anteriormente); además el propietario generalmente prefiere venderle al mismo yegüero.

Por todo lo expuesto se concluye que los costos de transacción son altos.

7.3. Transacción 2: yegüero y acopiador

Hay una relación de conocimiento y “confianza” mutua entre ambos actores. Son personas de acreditada trayectoria en el medio hípico, que se contactan para efectivizar el negocio. Tienen un conocimiento acabado de lo vernáculo que rodea las actividades ecuestres. Traen un *path dependence* social del Sistema Equino Argentino, que resulta fundamental en el momento de resolver sus conflictos.

Debido a la normativa vigente, un équido que se registra con destino a faena tiene menores exigencias sanitarias que los individuos del subsistema ecuestre, pues se minimizan los riesgos de propagación y transmisión de enfermedades en la especie equina, porque el destino es el frigorífico. Así, el équido, ya se encuentra incluido en el subsistema de la carne, por lo que no puede regresar al subsistema ecuestre, lo que le suma un activo específico a la materia prima de los faenadores. Esto es una desventaja a la hora de negociar por parte de los yegüeros, lo cual se traduce en alta incertidumbre, pues una vez conseguido el caballo el único destino es el frigorífico (previo paso por el acopio).

Hay una frecuencia media en las transacciones, y en algunos casos la frecuencia es alta, pues los yegüeros trabajan directamente a las órdenes de su acopiador, a través de un acuerdo entre partes que le informa las necesidades comerciales y qué precio pagar. En estos casos existe un tipo de contrato verbal entre estos jugadores.

A pesar de ello, la estructura de gobernancia es del tipo mercado, la cual no alineada en función de la incertidumbre y activos específicos involucrados, generando altos costos de transacción.

7.4. Transacción 3: acopiador y frigorífico

La transacción entre el acopiador y los frigoríficos, si bien no se encuentra formalizada a través de contratos, se realiza bajo un relativo bajo nivel de incertidumbre, dado esto por la alta frecuencia de transacciones.

Los frigoríficos tienen varios proveedores (acopiadores) que compran los caballos para ellos. La relación ya no es solo por afinidad. Generalmente los faenadores les informa a los acopiadores de las necesidades y estos tratan de cubrir los requerimientos; de esta manera se disminuye la incertidumbre. Se observa aquí una especie de “contrato de exclusividad”, de forma implícita porque no hay ningún contrato formal que anule la posibilidad de venderle a otros frigoríficos, verificándose una alta frecuencia en la transacción.

La relación acopiador-frigorífico se da fundamentalmente por la cercanía de los sitios de producción agropecuaria y por los costos de fletes. Para que un acopiador decida venderle a otro frigorífico tiene que existir una brecha de precios lo suficientemente conveniente (impuesta por las necesidades del frigorífico), para buscar o venderle a un faenador más distante. En algunos casos puntuales, el frigorífico es quien se hace cargo del flete, dependiendo de las necesidades de materia prima.

El producto tiene un alto nivel de especificidad pues no se puede utilizar más que para faena, resulta harto difícil introducirlo nuevamente en el subsistema ecuestre debido al marco institucional vigente. Esto lleva a que en general los frigoríficos sean los controladores del negocio en la Argentina. Son los que indican el valor a pagar a los acopiadores por los équidos, debido a su mayor poder de negociación.

7.5. Transacción 4: frigoríficos y distribuidores en mercado destino

Existen contratos comerciales que dan previsibilidad a la transacción. El producto es un activo específico y muchas veces son rotulados con la denominación comercial del importador. La presentación comercial asegura el acceso a todos los mercados.

Cabe destacar que a nivel internacional es un mercado que se reconocen pocos integrantes o jugadores. El comercio internacional se encuentra concentrado en principalmente en Bélgica, Francia e Italia, y no son más de 10 o 15 compradores (E. Lowenstein, H. Güida y M. Veronesi, comunicaciones personales).

Los directores de las firmas frigoríficas mantienen contratos de exclusividad con los distribuidores. El origen de FEER y Solemar Alimentaria fue para abastecer de carne de équidos en el mercado local de Países Bajos y de las cadenas de supermercados de venta minorista en Italia, respectivamente.

Los cortes comerciales son destinados a los distribuidores que comercializan la carne, se observa que compran el producto argentino como *commodity* y la distribuyen en los mercados minoristas como *especialidad*, pues la transformación, la certificación y la calidad cumplen con los requisitos de los mercados con mayores exigencias (UE, Japón, mercado árabe). De esta manera los distribuidores mundiales se quedan con la cuasi renta.

De forma similar a lo que fuera expuesto en la Transacción 3, donde solo los tres gerenciadorees de las firmas industrializadoras (frigoríficos) se apropian de las rentas ganaciales, a nivel mundial los distribuidores locales o regionales de bloque (unos

pocos) son los que se apropian de las ganancias por comercializar un producto con altos activos específicos.

7.6. Conclusiones del capítulo

En este capítulo se expuso como son las transacciones entre los diferentes actores del subsistema y como se ve afectados los costos de transacción.

Se aprecia que en las primeras transacciones los puntos de conflictos son la información asimétrica, conductas oportunistas baja frecuencia en las transacciones y un producto de baja especificidad. Se observa falta de un mercado de referencia y el bajo poder de negociación por parte de los productores, basados en un desinterés por obtener una mejor renta pues no conocen la actividad. Los costos de transacción son altos.

Estas transacciones son visualizadas con alto grado de informalidad entre los productores y los yegüeros. La transacción se realiza en el punto del paso del subsistema ecuestre al cárnico y los actores del subsistema ecuestre no conocen el desenvolvimiento del subsistema de la carne de équidos. Además, se puede apreciar que los actores del subsistema cárnico toman una posición de ocultamiento de la información y un marketing negativo sobre su actividad al mostrarse como cruel, pues *“...mandan los matungos al tacho”*.

Estas condiciones se atemperan en la transacción yegüero-acopiador y se comienzan a visualizar mayor alineamiento en los costos de transacción, pues se pueden verificar ya contratos verbales pues el producto ya presenta activos específicos y mayor frecuencia.

Existen conductas oportunistas en todo el subsistema, generada por los que poseen mayor poder de negociación. De esta forma el sector industrial capta una mayor renta, cuya meta es la maximización de ganancias determinado el valor de mercado del équido a faenar.

Lo mismo sucede con los distribuidores de la carne del exterior, los cortes comerciales de carne no son presentados ante los importadores como un producto con valor agregado. Así los distribuidores compran la carne Argentina como *commodity* y la distribuyen como “especialidad”.

CAPÍTULO 8: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El negocio desarrollado en el subsistema de carne de équidos en la Argentina presenta indicadores estables y todo lo producido es comercializado en el mercado exterior. En definitiva, la exportación tracciona a este subsistema.

La Argentina es el principal país exportador de esta carne equina pero, en los últimos años, el volumen exportado ha disminuido y los precios FOB aumentaron. Por otra parte, se expuso que existen otros países a nivel global que han aumentado el volumen exportado y los valores de sus productos. Esto supone que la Argentina presenta algunas limitaciones para el desarrollo de este negocio.

Las condiciones comerciales impuestas por los importadores en diferentes mercados, sobre todo los compradores europeos, llevan a la imposición de un poder de mercado de éstos hacia los exportadores de carne de équidos de la Argentina. Esto se debe al manejo discrecional de la información, al gran volumen de los mercados que estos importadores manejan.

Según Coughlan et al. (2002), cuanto mayor es la utilidad que un actor obtiene sobre otro, y cuánto menores alternativas tiene de sustituirlo como canal comercial, más dependencia existe, y mayor es la propensión al ejercicio del poder por parte de quien lo ostenta. Esta es una de las principales debilidades que cuentan los frigoríficos exportadores que principalmente exportan la carne de équidos a los países europeos, no identificándose mercados alternativos o bien otros clientes a fin de minimizar el impacto del poder de negociación que tienen los importadores.

Por otro lado, la estrategia comercial implementada por los exportadores argentinos se encuentra dirigida a comercializar un producto como *commodity*, apuntando a segmentos más amplios, pero cumpliendo los estándares de calidad requeridos por las regulaciones sanitarias de los países destino. De esta forma, los frigoríficos (industria) buscan realizar la exportación de los productos y subproductos de la carne de équidos, reducir los costos industriales y apalancar el negocio a partir de la compra de materia prima (caballos en pie) al menor precio posible.

La producción y la exportación de carne de équidos se encuentran concentradas en 3 firmas empresariales, que, históricamente delinear las estrategias y son los que coordinan el negocio. Esto genera situaciones de monopolio, creando un poder/dependencia sobre el aprovisionamiento y apropiándose de la renta de los actores del sistema “río abajo”.

En las cadenas de abastecimiento, los actores de un sistema de agronegocios generan una serie de incentivos y controles, los cuales en la medida que se plantean bajo el mecanismo de coordinación vía precio existen pocas chances de generarse situación de conflicto (Zylbersztajn & Farina, 1999), siempre y cuando se comercialicen productos de bajo nivel de especificidad (Williamson, 1985). Sin embargo, ante productos más específicos, situaciones de poder de mercado/oligopolio, asimetría de información y apropiación de rentas, los distintos actores tratan de maximizar sus beneficios de cualquier manera, incluso en contra de otros actores del sistema, en forma oportunista (Williamson, 1993). En este sentido, la coordinación en los agronegocios (Zylbersztajn, 1996):

- no puede ser analizada solo por los precios,

- las instituciones son elementales en estos sistemas, pero tienen su costo,
- deben estar contemplados los aspectos distributivos, y
- deben ser estimado el ambiente competitivo.

Como quedó expuesto, en este subsistema, la relación de poder/dependencia entre el abastecimiento y la industria se puede asemejar a la relación entre la industria y los importadores (exterior). En las transacciones entre los sectores de aprovisionamiento / abastecimiento con el sector industrial, se verifica un juego de poder y dependencia, dado especialmente por el nivel de activos específicos involucrados, en parte por las inversiones propias que la actividad requiere (bienes de capital, recursos humanos, logística) y particularmente por la pérdida de especificidad del caballo para su actividad ecuestre.

La alta dependencia se explica también por la incapacidad de los “productores” de tener canales alternativos (Coughlan et al., 2002) para comercializar sus caballos, debido a que hay un número reducido de actores (compradores: yegüeros y acopiadores) que presentan comportamientos de tipo “colusivo” en el proceso de aprovisionamiento de materia prima. Esto lleva al ejercicio de poder, especialmente de legitimidad y de persuasión en el caso de la transacción productor-yegüero, y poder de coerción y especialidad, en la relación de abastecimiento industrial (en base a la aproximación teórica de French & Raven, 1959).

Además, el bajo precio de la materia prima se sostiene a partir de la compra de caballos de descarte del subsistema ecuestre y en la modalidad *spot*. O sea, en esta transacción

no existen contratos formales de abastecimiento. Los precios pagados por los acopiadores y yegüeros no se encuentran registrados, no hay un mercado de referencia.

Además, la debilidad de los mecanismos existentes para determinar la retribución de la misma en términos de cantidad y calidad por un lado, y garantías en términos de pago por el otro, dan lugar a comportamientos oportunistas de quien ostenta el poder –sector industria- y asimetría de la información por ocultamiento, que tienen por sobre el resto del subsistema (hacia abajo), generando altos costos de transacción (en base a Williamson, 1985). En definitiva, lo que ocurre es que la industria trasladan los ajustes aplicados por parte del importador “hacia atrás”, a los productores, indicando el precio a pagar por équido, resultando en una transferencia de rentas.

Esta asimetría y diferencial en el precio recae en el productor agropecuario quien, al tener un producto de bajo nivel de especificidad y tratarse de un animal de descarte, en general por desconocimiento, está sujeto a esta situación de dependencia/poder. La estructura de gobernanza presente es el mercado *spot*, identificándose altos niveles de costos de transacción dada la asimetría de la información y el nivel de oportunismo de los actores que controlan el negocio, generando altos niveles de incertidumbre en la conformación del precio.

Incluso, muchas veces esta transacción no se realiza en el marco de transacciones formales, registradas, o bien se generan acuerdos de palabra donde prevalecen los vínculos individuales establecidos por tratos anteriores o confianza mutua, los cuales muchas veces son rotos sin dificultad y sin mediar compensación, generando costos de transacción *ex post*. Esta situación no le genera al productor incentivos para realizar

inversiones y mejoras de la producción, agravando aspectos ligados a la “terminación” del caballo, y que a partir de una mejora en la calidad se pueda desarrollar un modelo de negocio de mayor especialización y valor (actividad que muchas veces la termina realizando el acopiador, dada la relación más formal y frecuente con el frigorífico).

Puntualmente, en las primeras transacciones del subsistema ecuestre al cárnico, es oportuno mencionar a Coase (1998) quien se refiere sobre el nivel de especialización: *“La productividad de un sistema económico depende de la especialización. Pero la especialización depende del intercambio. Y cuanto más bajo es el costo de intercambio (costo de transacción, como se lo llama) mayor será la especialización, mayor el desarrollo de las personas y más alto el nivel de vida de las personas. Sin embargo, el nivel de costos de transacción depende de las instituciones de un país, de su sistema legal, de su sistema político, de su cultura...”*.

Por lo tanto, en un sistema eficiente, el productor buscará coordinar sus transacciones con la industria y la industria buscará tener bajos costos de transacción con la producción. En este sentido, el bajo nivel de especialización del producto cárnico de équidos en la Argentina puede ser explicado por el nivel de tensión derivado de los conflictos no resueltos, especialmente en las primeras etapas (transacciones) del subsistema, lo cual se agrava ante el bajo nivel de *enforcement* ligado a la histórica informalidad en las transacciones sobre todo en entre el productor y el comprador (yegüero-acopiador).

Se desprende del estudio que hay escasa o nula acción colectiva, siendo los procesos de acción colectiva los que constituyen la única alternativa frente al poder o dominio de

mercado (Ordóñez, 2009). Esto puede deberse por la cultura de negocio que los actores del subsistema traen a partir de un histórico ambiente institucional formal de bajo nivel de *enforcement*, similar a lo que ocurre en otros sistemas de agronegocios en la Argentina (Palau, 2005; Senesi, 2011).

North (1990) afirma que las instituciones son efectivamente el filtro entre los individuos a fin de definir correctamente las transacciones y los derechos de propiedad. Aunque existen esfuerzos por parte del Estado de formalizar la producción, los registros y comercialización de équidos en pie, el foco se encuentra en las transacciones yegüero-acopiador, acopiador-frigorífico y en los procesos de transformación de alimento de origen équido; así, la transacción productor-yegüero/acopiador cuenta con vacíos institucionales.

Los costos de transacción son altos cuando se contempla el ambiente institucional, pues si bien el estado a través del ejercicio de sus funciones ha regulado las cuestiones sanitarias y el cumplimiento de los requerimientos internacionales para la exportación de carne, presenta debilidades en lo que hace a la comercialización de équidos para faena, especialmente en el eslabón de paso subsistema ecuestre al cárnico. El sistema sanitario argentino hace hincapié las regulaciones para la prevención y control de las enfermedades del caballo en pie en el subsistema ecuestre y el mantenimiento del estatus sanitario alcanzado por los équidos. La fragilidad descrita en del ambiente institucional en las transacciones ligada al subsistema cárnico de équidos se constata en todo el Sistema Equino Argentino como una impronta social e impacta directamente sobre la conducta de los actores del sistema todo.

Además, todo el subsistema mantiene una imagen oscura e incua de la actividad y los referentes no quieren modificar tal percepción. Se observa como característica en todo el subsistema la falta de transparencia en términos de disponibilidad de información completa para la toma de decisiones, agravada en las primeras etapas. La información incompleta, asimétrica e imperfecta favorece los comportamientos oportunistas descriptos. El negocio es cortoplacista y de apropiación de renta inmediata. El ambiente institucional no ha recalado en solucionar esta problemática (e incluso los propios actores no tienen interés en cambiarlo), lo que manifiesta un *path dependence* del subsistema que impacta negativamente en el crecimiento y desarrollo de la actividad.

Esto refuerza la teoría de Williamson (1996) con respecto al criterio de remediabilidad. Las situaciones de irremediabilidad –situaciones de alta resistencia al cambio- se analizan desde el criterio de remediabilidad y en ciertos casos la misma se entiende a partir del *path dependence* en donde estarían las claves del estado (no cambio) (North, 1990). Evidentemente queda de manifiesto que el funcionamiento del subsistema équido cárnico lleva varios años de una misma manera, y los propios actores no están dispuestos a propiciar el cambio. Sobre todo aquellos que son los que ejercen mayor poder de mercado (frigoríficos y recolectores/intermediarios) en la Argentina.

CAPÍTULO 9: CONCLUSIÓN GENERAL

9.1. Síntesis de las conclusiones

El subsistema de la carne de équidos pertenece al Sistema Equino Argentino, que se caracteriza por no poseer información completa sobre índices económicos o de producción. Los datos existentes de las entidades relacionadas son confusos, no son representativos por no resultar coincidentes. El esfuerzo principal de este trabajo fue reflejar la realidad de un subsistema del Sistema Equino Argentino, el subsistema cárnico de équidos, en el marco de la Nueva Economía Institucional, de manera sistémica y detallada, para que resulte útil para comprender su funcionamiento.

La carne de los équidos, por motivos culturales, prácticamente no es consumida ni es comercializada en la Argentina y lo producido se destina al mercado internacional. La Argentina es el principal exportador mundial de esta carne, posición que ostenta hace ya varias décadas, con aproximadamente 23.000 toneladas de carne para el año 2012, lo que representó para el país un ingreso de alrededor de US\$ 78.000.000.

Uno de los temas que surgen de este diagnóstico es el posicionamiento que adquiere la carne de équidos argentina frente a la carne de otros países competidores en el mercado. El subsistema cárnico équido coloca en el mercado un producto con bajo nivel de diferenciación, una carne del tipo *commodity*. Por su parte los compradores extranjeros (distribuidores) asumen una posición dominante frente a los gerenciosos locales de las industrias frigoríficas, quienes aceptan su posición/dependencia y comercializan el producto como *commodity*, impactando también en el resto de los actores del subsistema, río abajo.

El subsistema de carne de équidos tiene como origen los animales de descarte que se encuentran en los establecimientos agropecuarios. La mayoría de los équidos enviados a faena son del grupo de caballos “no identificados” en registros genealógicos o de actividad, generalmente nunca se movilizan de su campo. El propietario del équido lo vende como “refugo” y no le importa que se encuentre registrado, quiere que se lo saquen del campo.

El ambiente institucional paulatinamente fue cambiando hacia un mayor nivel de registros, a fin de poder cumplir con los requerimientos de los mercados internacionales, que dan sustento a la trazabilidad de esta actividad. El sistema sanitario oficial contempla los traslados, según la normativa vigente, a fin de sustentar la trazabilidad documental. De esta manera, la falta de cumplimiento expone al productor a que se intervenga el campo y no poder “mover” sus existencias ganaderas.

En el paso del équido del subsistema ecuestre al cárnico, a pesar de haber un número no del todo especificado de animales que no están registrados en el sistema formal, las autoridades y organismos públicos han volcado esfuerzos en mejorar la garantía de conocer el origen de los animales. Sin embargo, la informalidad en la transacción productor-comprador (yegüero/acopiador) genera altos niveles de incertidumbre, lo que lleva que sea un negocio cortoplacista y netamente individual.

Respecto al ambiente organizacional se identifican pocos eslabones con actores conocidos en el contexto de las actividades con equinos (subsistema ecuestre). No se pueden precisar la cantidad de agentes que intervienen en la recolección de équidos para el abastecimiento pero todos confluyen en tres firmas que operan los seis

establecimientos elaboradores de alimentos. En este esquema se plantea la importancia fundamental en la recolección por los yegüeros y los acopiadores, ya que son los que desarrollan negociaciones con los productores a fin de conseguir la materia prima a la industria y mantienen activo al subsistema. Negociaciones que buscan sobre todo bajar el precio del producto, muchas a veces a través de acciones oportunistas, como clave para el negocio.

El oportunismo genera situaciones de asimetría de información entre los diferentes actores y por lo tanto altos costos de transacción. Son tratos individuales informales, basados en vínculos de confianza por negociaciones anteriores, donde los acuerdos son de palabra y si no son cumplidos, no hay posibilidad de reparación alguna.

Se evidenció en las primeras transacciones que los puntos de conflictos son, además de la información asimétrica y conductas oportunistas, baja frecuencia en las transacciones y un producto de baja especificidad. Se observa falta de un mercado de referencia y el bajo poder de negociación por parte de los productores, basados en un desinterés por obtener una mejor renta pues no conocen la actividad y no viven de los caballos. Estas transacciones tienen con alto grado de informalidad. Los costos de transacción son altos, atentando contra la especialización del subsistema.

En general, los actores del subsistema cárnico toman una posición de ocultamiento de la información y un marketing negativo sobre su actividad al mostrarse como cruel, pues *“mandan los matungos al tacho”*. Por lo tanto, la articulación entre los actores del subsistema ecuestre y de la carne es baja. No se forman redes, no hay acción colectiva, no hay cooperación. No se percibe ninguna acción tendiente a modificar este escenario

de negocio, tornando a este sistema como irremediable o al menos con un bajo potencial de innovación y crecimiento competitivo a nivel internacional. Esto genera por parte del sector que ejerce el poder en este subsistema de situaciones de alta resistencia al cambio, estas situaciones de irremediabilidad se analizan desde el criterio de remediabilidad y en ciertos casos es pertinente investigarla a partir del *path dependence* en donde se revelan las claves del estado -no cambio- (en base a North, 1990). En base al criterio de remediabilidad se “...*presume eficiente la solución expresada en el campo de lo real si es que ninguna formulación superior puede ser descripta o implementada como alternativa superadora*” (Williamson, 1985). La estructura de gobernanca presente es el mercado *spot*, donde se identifican altos niveles de costos de transacción sustentados por la asimetría de la información y el nivel de oportunismo de los actores que controlan el negocio, generando altos niveles de incertidumbre en la conformación del precio.

La innovación organizacional está ausente, no se plantean diseños superadores para mejorar la eficiencia del sistema y mientras no exista alineación de los atributos de la transacción y la estructura de gobernanca, se presume que el círculo vicioso continúe. El potencial de innovación para cada uno de los tres ambientes es alto, pero el nivel actual de innovación es prácticamente nulo (en base a Dulce, 2012).

A estos elementos se le debería adicionar la necesidad de políticas públicas acordes cuyo objetivo sea posicionar a la carne de los équidos en los mercados más exigentes con mayor poder adquisitivo. En general las entidades relacionadas con el Sistema Equino Argentino (privados u oficiales) no cuentan con información completa sobre la

actividad, por lo que se dificulta la definición de políticas públicas que articule la producción de équidos para carne.

La presente investigación abre interrogantes en relación a la remediabilidad del subsistema de la carne de équidos en la Argentina, a la viabilidad de implementación de un diseño superador en base a la formación de redes a nivel de la producción e industria. El desafío está presentado, lo más difícil será cambiar el paradigma del Sistema Equino Argentino, en donde el équido es considerado un hobby –“... *así se está bien, pues además de ser divertido se gana plata, ¡¡¡...para que cambiar...!!!*”– y la falta de entendimiento o visión de los referentes del sistema hace que no se intente modificar este paradigma que afecta y se traslada al subsistema de la carne de équidos de la Argentina.

9.2. Limitaciones al trabajo

Una de las limitantes de este trabajo ha sido recabar información en el sector industrial, sirva como ejemplo que en reiteradas oportunidades se intentó entrevistar a los directivos de la Cámara Argentina Industrial de Productos de Carne Equina (CAIPE), sin obtener respuestas, que reafirma la estrategia empresarial de ocultamiento de la información sobre este subsistema. Sin embargo, se pudo realizar reuniones de trabajo con los empresarios Lowenstein y Veronesi, y se destaca su aporte fundamental a este documento.

CAPÍTULO 11: BIBLIOGRAFÍA

- Akerlof, G.A. 1970. The market for “Lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84: 488-500.
- Ancelle, T. 1998. Historial de los brotes de triquinosis ligados al consumo de carne de caballo, 1975-1998. Laboratory of Parasitology, UFR Cochin-Port Royal, Université René Descartes, París, Francia. *Eurosurveillance*, Volume 3, Issue 8, 01 August.
- Anderson, J. & Narus, J. 1990. A model of distribution firm and manufacture firm working partnerships. *Journal of Marketing*, Jan, 54(1): 42-58.
- Arrow, K. 1963. Uncertainty and the welfare economics of medical care. *American Economic Review* 53 (5): 941-73.
- Arrow, K. 1968. The economics of moral hazard: Further comment. *American Economic Review* 58: 537-539.
- Badillo, T.; Hurtado, V.; Mejía, V. y Obligado, C. 2013. Análisis de la transacción entre el acopiador - faenador de carne equina en Argentina. Trabajo Final de la materia “Economía y gestión de los sistemas agroindustriales”. Maestría en Agronegocios y Alimentos, FAUBA, Promoción XII.
- Barbero, E.E. 2001. Plan nacional de salud equina. Presentado por la Asociación Argentina de Veterinaria Equina (AAVE) ante el Director Nacional de Sanidad Animal (DNSA) del SENASA.
- Barbero, E.E. 2004. Carne de caballo. Cómo garantizar el negocio a través de la implementación de un sistema de trazabilidad. Trabajo final de la carrera de Especialista en Inocuidad y Calidad Agroalimentaria de la UBA. (CEICA). Facultad de Ciencias Veterinarias. U.B.A.

- Barbero, E.E., Aurrecochea, C.; Bathis, J.; Levi, D. y Orihuela, A. "Carne de caballo". 2008. Trabajo Final de la materia: Economía y gestión en agronegocios y alimentos. Programa de Maestría en Agronegocios y Alimentos FAUBA, Promoción IX. 2007-2008.
- Barbero, E.E.; Aurrecochea, C.; González González, P.; Gonzalez Pagano, G., Pardo, L. Pusetto, M. 2007. Carne de caballo. Trabajo Final de la materia: Escenario agroalimentario internacional y Mercosur. Programa de Maestría en Agronegocios y Alimentos FAUBA, Promoción IX. 2007-2008.
- Barbero, E. E.; Aurrecochea, C.; Bathis, J.; Delfino, G.; Orihuela, A. y Soria, M. 2008. Fideicomiso de equinos deportivos SPC EW-Equi Winner. Trabajo Final de la materia: Marketing y comunicación. Programa de Maestría en Agronegocios y Alimentos FAUBA, Promoción IX. 2007-2008.
- Barilatti, M. M. (2008). Análisis de las transacciones industria-distribución y producción-industria del SAG lácteo argentino: estructuras de gobernanza y conflictos en un contexto de políticas de intervención. Tesis presentada en la Escuela para Graduados Alberto Soriano, Facultad de Agronomía, UBA, para el grado de Magister de la UBA en Agronegocios y Alimentos.
- Bonoma, T.V. 1985. Case research in marketing: Opportunities, problem and process. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22.
- Brown, R. 2010. Long Term trends in World Meat Trade 2010-2015-2020. FAO. 2011. 116. Food Outlook. Global Market Analysis. Roma, Italia: FAO.
- Cano Rodríguez, P; Sánchez de Lollano Prieto, J; Ballesteros, V.C. La evolución del consumo de carne de caballo (Hipofagia) en España. En la transición del siglo XIX al XX.

- Carrasco Monteagudo, I y Castaño Martínez, M.S. 2012. Las implicaciones de política económica. La nueva economía institucional. Nuevas corrientes de pensamiento económico Marzo-Abril 2012. N.º 865 ICE 49.
- Coase, R.H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica. New Series*, v.4, n.16, p.386-405, November.
- Coase, R.H. 1998. Message from R. Coase. *Newsletter International Society for New Institutional Economics*. Vol. 1. N 1. Spring.
- Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L. & El-Ansary, A. 2002. *Canais de marketing e distribucao*. 6th ed. Porto Alegre: Bookman.
- Dahl, R. 1957. The concept of power. *Journal of Behavioural Science*, 2(3): 201-215.
- De las Carreras, A. 2003. *La industria equina en la Argentina*. Cámara Argentina Industrial de Productos de Carne Equina.
- Dulce, E.G. 2012 *Lechería ovina en Argentina. Identificación y análisis de los puntos de conflicto en las transacciones productor – industria e industria- distribución y su impacto sobre la sostenibilidad del negocio en Argentina*. Tesis presentada en la Escuela para Graduados Alberto Soriano, Facultad de Agronomía, UBA, para el grado de Magister de la UBA en Agronegocios y Alimentos.
- Easton, G. 1992. "Industrial Networks: a review". In: B. Axelson & G. Easton, eds. *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge: 1-34.
- Emerson, R. 1962. Power dependance relations. *American Sociological Review*, 27(1): 32-33.
- Fábregas, X. 1999. Reflexiones a propósito de los brotes de triquinosis en Francia de 1998, *Associació de Veterinaris Higienistes de Catalunya EUROCARNE* N° 78. Julio-Agosto 99.
- Fava Neves, M. 2007. Planificación y gestión estratégica de los sistemas productivos para mejorar la competitividad: El método GESIS. *Agroalimentaria*, v.16 n.30 Mérida.

- Frazier, G. 1999. Organizing and managing channels of distribution. *Academy of Science Journal*, Spring, 27(2): 226-240.
- French, J. & Raven, B. 1959. The bases of social power. In: D. Cartwright & A. Zander, Ed. *Group Dynamics*. New York: Harper & Roe.
- González, J.N.I. 2008. Características de la carne equina. Trabajo de Investigación del Programa de Doctorado en Producción Animal. Bellaterra, Septiembre de 2008.
- Holmstrom, B. y Milgrom, P. 1994. The firm as an incentive system. *American Economic Review* 84, pp. 972-91.
- Labiano, A.M. 1985. Razas de caballos en la República Argentina. Editorial Hemisferio Sur.
- López, C.F. 2010. Organización industrial de la carne equina e inserción de la Argentina en el mercado mundial. Director: Marcelo Ramal. FCE. UBA.
- Luengo, Juan. 2001. El caballo: una alternativa en el consumo actual de carnes. *Tecno Vet*: Año 7 N°3, diciembre 2001.
- Mora y Araujo, M. 2003. Foro Ecuestre Argentino: La Industria Hípica.
- Morvan, Y. 1985. Filière de production: Fondements d'économie industrielle. ADEFI, Economica. París.
- North, D.C. 1990. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ordóñez, H.A. 2007. Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios (NENA). Editorial Facultad de Agronomía-Colección Agronegocios.
- Oliva, Ernestina. 2014. Estudio del sistema de agronegocios del jabalí en Argentina: Antecedentes y situación actual desde la perspectiva de los negocios agroalimentarios. Tesis presentada en la Escuela para Graduados Alberto Soriano, Facultad de Agronomía, UBA, para el grado de Magister de la UBA en Agronegocios y Alimentos.

- 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 presentada en la Escuela para Graduados Alberto Soriano, Facultad de Agronomía, UBA, para el grado de Magister de la UBA en Agronegocios y Alimentos. Director: Profesor Héctor Ordóñez.
- Peterson, C.H. 1997. La Epistemología de los agronegocios. Pares, métodos y rigor. Trabajo invitado al Foro de Investigación de Agronegocios.
- Porter, M.E. 1991. La ventaja competitiva de las naciones. Javier Vergara Ediciones. Madrid, España.
- Regúnaga, M.; Cetrangolo, H. y Mozeris, G. 2006. El impacto de las cadenas agroindustriales pecuarias en la Argentina. Evolución y potencial. Biogénesis- Bagó.
- Senesi, S.I. 2009. Estudio y Planificación Estratégica en los Sistemas Agroalimentarios (EPESA). Documento interno publicado en el libro: “El sistema de agronegocios de la soja en Argentina, su cadena y prospectiva AL 2020. 1º edición. PAA. UBA.”; autores: Vilella, F.; Senesi, S.I., Dulce, E.G.; Daziano, M.F.
- Senesi, S.I. 2011. 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 en la Escuela para Graduados Alberto Soriano, Facultad de Agronomía, UBA, para el grado de Magister de la UBA en Agronegocios y Alimentos.
- Simon, H.A. 1962. New developments in the theory of the firm. American Economic Association, Vol. 52, N° 2, May.
- Simon, H.A. 1995. Administrative behaviour. En: Zylbersztajn, D. Estructuras de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das

- Instituições. Tese de Livre Docência apresentada ao Departamento de Economia, Administração e Contabilidade/USP. Sao Paulo.
- Stiglitz, J. 1975. The theory of screening, education and distribution of income. *American Economic Review* 65: 283-300.
- Torres Mignaqui, E. 2003. Producción de equinos para carne en la meseta patagónica. SAGPyA.
- USDA Foreign Agricultural Service. 2011. Livestocks and Poultry. World Markets and Trade.
- Webber, J. 2011. Paraguay beefs up meat exports. *Financial Times*: 2. World Bank. 2011. 3 *Global Economic Prospects June 2011: Maintaining progress amid turmoil*. Washington DC: World Bank Publications.
- Williamson, O.E. 1985. The economic institutions of capitalism. New York, Free Press.
- Williamson, O.E. 1993. Transaction cost economics and organizational theory. *Journal of Industrial and Corporate Change*. Vol. 2, pp. 107-156.
- Williamson, O.E. 1996. The mechanism of governance. Oxford University Press. NY.
- Williamson, O.E. 2000. The new institutional economics: Taking stocks, looking ahead. *Journal of Economics Literature*. Vol. XXXVIII, pp. 595-613.
- Watts, S.A. 2005. Estudio del sector de carne equina en Argentina. Monografía de Cátedra de Comercio de la carrera Ingeniería Agronómica. FAUBA.
- Zylbersztajn, D. 1996. Governance structures and agribusiness coordination: a Transaction Cost Economics. Research in domestic and international agribusiness management. Vol 12. Editor Ray Goldberg, Graduate Scholl of Business Administration. Havard University. JAI Press Inc.

Sitios web visitados

- www.clarin.com
- www.eurocarne.com/informes/pdf/sector-equino.pdf
- www.fao.org
 - Anuarios FAO Comercio
 - Anuarios FAO Producción
- www.fas.usda.gov/psdonline/circulars/livestock_poultry.pdf
- www.inta.gov.ar
- www.ipcva.com.ar
- www.jockeyclub.com.ar
- www.lanacion.com
- www.minagri.gob.ar
- www.oie.int
- www.senasa.gob.ar
- www.tecnovet.uchile.cl