

El capital social como factor de mejora tecnológica y comercial en una
organización.

Estudio del caso APROCER ONCATIVO S.A.

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

Fernando Ustarroz

Ingeniero Agrónomo - Facultad de Ciencias Agropecuarias,

Universidad Nacional de Córdoba - 2008

Lugar de trabajo: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria



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

COMITÉ CONSEJERO

Director de tesis

Sebastián I. Senesi,

Ingeniero Agrónomo (UBA),

Magister en Agronegocios y Alimentos (UBA),

Director del Programa de Agronegocios y Alimentos (UBA).

Co-director

Hernán Palau

Ingeniero en Producción Agropecuaria (UCA)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (UBA)

JURADO DE TESIS

Carlos A. Cattaneo

Ingeniero Agrónomo, UBA

Master Universidad Nac. de Sgo del Estero

JURADO

Darío Colombatto

Ingeniero Agrónomo, UBA

PhD University Of Reading - UK y Post-doctorado The University of Alberta - Canada

JURADO

Lorenzo Ricardo Basso

Ingeniero Agrónomo, UBA

MSc del Instituto Agronómico del mediterraneo de Zaragoza. y Dr. área Producción

Animal de la UBA

Fecha de defensa de la tesis: 26 de octubre de 2020

DEDICATORIA

A mi familia

En memoria de mi madre Rosario Nores Caballero

AGRADECIMIENTOS

A mi mujer Lourdes y a mis padres que siempre han fomentado y acompañado mi formación.

A mi director de tesis Sebastián Senesi por todo su apoyo y dedicación en este trabajo.

A todo el equipo del programa de Agronegocios y Alimentos de la UBA, en especial a mi Co-director Hernán Palau y a Evangelina Dulce por su colaboración.

A los socios de APROCER, en particular a Gaston Zabaljouregui y Francisco Servetto por su predisposición.

A Jorge Brunori de INTA Marcos Juárez por los datos técnicos brindados.

A Mario Bragachini conductor de mi grupo de trabajo, quien facilito haber podido cursar el posgrado.

Al INTA, que me autorizo para la realización de este posgrado.

DECLARACIÓN

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

Fernando Ustarroz

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Situación problemática inicial.....	1
1.1.1 La cadena porcina en la Argentina; su importancia socio-económica.....	1
1.1.2 Descripción y caracterización de los sistemas primarios porcinos argentinos.....	1
1.1.3 Aproximación al caso APROCER ONCATIVO S.A.....	5
1.2 Antecedentes de la investigación.....	8
1.3 Justificación, Importancia, Originalidad y Viabilidad.....	9
1.4 Objetivos de la Tesis.....	9
1.4.1 Objetivo general.....	10
1.4.2 Objetivos específicos.....	10
1.4.2.1 Objetivo específico 1.....	10
1.4.2.2 Objetivo específico 2.....	10
1.4.2.3 Objetivo específico 3.....	10
1.5 Hipótesis.....	10
1.6 Delimitación.....	10
CAPÍTULO 2 – METODOLOGÍA.....	11
2.1 La epistemología fenomenológica.....	11
2.1.1 Método de Casos de Estudio.....	12
CAPÍTULO 3 – MARCO TEÓRICO.....	15
3.1 Nueva Economía Institucional.....	15
3.1.1. Ambiente Institucional.....	17
3.1.2 El ambiente organizacional.....	20
3.1.3 El ambiente tecnológico.....	22

3.1.4 Innovación.....	23
3.1.5 Supuestos del comportamiento humano.....	24
CAPÍTULO 4 - EL CAPITAL SOCIAL.....	27
4.1 Capital social: su conceptualización.....	27
4.1.1 James Coleman y el capital social.....	29
4.1.2 Robert Putnam y el capital social.....	31
4.1.3 El capital social desde el management.....	33
4.2 El capital social como factor de producción en los sistemas de agronegocios.....	36
CAPÍTULO 5 - ESTUDIO DEL CASO APROCER ONCATIVO S.A.....	47
5.1 Descripción e historia del diseño organizacional de APROCER ONCATIVO S.A.....	47
5.2 Ambiente tecnológico de APROCER.....	52
5.2.1 Las tecnologías que adopta APROCER.....	52
5.2.1.1 Los indicadores tecnológicos-productivos de APROCER.....	54
5.3 Medición del nivel de capital social de la organización de APROCER.....	55
5.3.1 Análisis de resultados de la encuesta.....	55
5.3.1.1 Variable confianza.....	56
5.3.1.2 Variable cooperación y ética.....	62
5.3.1.3 Variable acción colectiva.....	66
CAPÍTULO 6-DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	75
CAPÍTULO 7- CONCLUSIONES Y SUGERENCIA DE NUEVOS ESTUDIOS.....	82
CAPÍTULO 8-BIBLIOGRAFÍA.....	85
CAPÍTULO 9-ANEXOS.....	92
Cuestionario realizado a los socios de APROCER ONCATIVO S.A.....	92

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1: Estimación de parámetros productivos según; escala de la organización, su adopción de paquete tecnológico y su eficiencia en la gestión productiva.....	4
Cuadro 2.1: Tipos básicos de diseños para casos de estudio.....	13
Cuadro 3.1: Supuestos de comportamiento y resultante de su interacción.....	25
Cuadro 5.1: Parámetros y objetivos productivos de APROCER ONCATIVO S.A.....	54
Cuadro 5.2: Precio publicados por la Secretaría de Agroindustria de la Nación.....	55
Cuadro 5.3: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted puede confiar en la mayor parte de sus relaciones dentro de APROCER ONCATIVO SA?.....	56
Cuadro 5.4: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted tiene que estar alerta en sus relaciones dentro de APROCER ONCATIVO SA, porque hay grandes chances de que la otra parte le saque ventaja?.....	57
Cuadro 5.5: ¿El nivel de confianza en las relaciones internas desde que inicio APROCER?.....	58
Cuadro 5.6: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted puede confiar en la relación que hay entre APROCER ONCATIVO SA y su firma que realiza la etapa de engorde?.....	59
Cuadro 5.7: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted tiene que estar alerta en la relación que hay entre APROCER ONCATIVO SA y su firma que realiza la etapa de engorde, porque hay grandes chances de que APROCER le saque ventaja?.....	60
Cuadro 5.8: ¿Cómo es el flujo de información en APROCER?.....	61
Cuadro 5.9: ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?.....	62
Cuadro 5.10: ¿Cuál es el nivel de influencia positiva de la reputación de los socios en las relaciones de APROCER?.....	63
Cuadro 5.11: ¿Cuál es el nivel de influencia positiva de la cooperación en las relaciones de APROCER?.....	63
Cuadro 5.12: ¿Cuál es el nivel de incumplimiento de derechos a los socios de APROCER?.....	64
Cuadro 5.13: ¿Cuál es el nivel de incumplimiento de contratos de APROCER a las firmas de engorde de sus socios?.....	65
Cuadro 5.14: Le permitió en la etapa reproductiva una escala colectiva mayor a la individual, con la misma inversión.....	66

Cuadro 5.15: Mejoró los aspectos tecnológicos y con ellos la eficiencia en los índices reproductivos, versus a los que podría haber accedido en forma individual con la misma inversión.....	67
Cuadro 5.16: Mejoró otras eficiencias en la etapa reproductiva, por ejemplo, de aprovechamiento del personal (hs/hombre/cerda), versus a los que podría haber accedido en forma individual con la misma inversión.....	68
Cuadro 5.17: Mejoró la calidad de sus lechones para engorde versus la que podría haber obtenido en forma individual con la misma inversión.....	69
Cuadro 5.18: Mejoro la eficiencia productiva durante el engorde (Ej.: mejor conversión del alimento; relacionado a menor costo o tiempo del engorde y condicionado por la genética) versus la que podría haber obtenido en forma individual con la misma inversión.....	70
Cuadro 5.19: Mejoró la calidad de sus animales terminados para venta en el engorde.....	71
Cuadro 5.20: Mejoró el precio en la compra de lechones, versus el mercado.....	72
Cuadro 5.21: Evalúe, ¿qué nivel de importancia posee el tipo de relaciones en APROCER, para el logro de su diseño organizacional con acción colectiva?.....	73

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted puede confiar en la mayor parte de sus relaciones en su negocio?.....	38
Gráfico 4.2: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted tiene que estar alerta en sus relaciones porque hay grandes chances de que la otra parte le saque ventaja?.....	38
Gráfico 4.3: El nivel de confianza en los últimos años en las relaciones del sistema por Sector.....	39
Gráfico 4.4: ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio?.....	40
Gráfico 4.5: ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena?.....	40
Gráfico 4.6: ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?.....	41
Gráfico 4.7: ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes?.....	42
Gráfico 4.8: ¿Cuál es el nivel de ruptura de contratos (formales o de palabra) a través de su sistema de negocios?.....	43
Gráfico 4.9: ¿La cultura de negocios del sistema beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?.....	44
Gráfico 5.1: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted puede confiar en la mayor parte de sus relaciones dentro de APROCER ONCATIVO SA?.....	56
Gráfico 5.2: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted tiene que estar alerta en sus relaciones dentro de APROCER ONCATIVO SA, porque hay grandes chances de que la otra parte le saque ventaja?.....	57
Gráfico 5.3: ¿El nivel de confianza en las relaciones internas desde que inicio APROCER?.....	58
Gráfico 5.4: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted puede confiar en la relación que hay entre APROCER ONCATIVO SA y su firma que realiza la etapa de engorde?.....	59
Gráfico 5.5: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted tiene que estar alerta en la relación que hay entre APROCER ONCATIVO SA y su firma que realiza la etapa de engorde, porque hay grandes chances de que APROCER le saque ventaja?.....	60
Gráfico 5.6: ¿Cómo es el flujo de información en APROCER?.....	61
Gráfico 5.7: ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?.....	62
Gráfico 5.8: ¿Cuál es el nivel de influencia positiva de la reputación de los socios en las relaciones de APROCER?.....	63

Gráfico 5.9: ¿Cuál es el nivel de influencia positiva de la cooperación en las relaciones de APROCER?.....	64
Gráfico 5.10: ¿Cuál es el nivel de incumplimiento de derechos a los socios de APROCER?.....	65
Gráfico 5.11: ¿Cuál es el nivel de incumplimiento de contratos de APROCER a las firmas de engorde de sus socios?.....	66
Gráfico 5.12: Le permitió en la etapa reproductiva una escala colectiva mayor a la individual, con la misma inversión.....	67
Gráfico 5.13: Mejoró los aspectos tecnológicos y con ellos la eficiencia en los índices reproductivos, versus a los que podría haber accedido en forma individual con la misma inversión.....	68
Gráfico 5.14: Mejoró otras eficiencias en la etapa reproductiva, por ejemplo, de aprovechamiento del personal (hs/hombre/cerda), versus a los que podría haber accedido en forma individual con la misma inversión.....	69
Gráfico 5.15: Mejoró la calidad de sus lechones para engorde versus la que podría haber obtenido en forma individual con la misma inversión.....	70
Gráfico 5.16: Mejoro la eficiencia productiva durante el engorde (Ej.: mejor conversión del alimento; relacionado a menor costo o tiempo del engorde y condicionado por la genética) versus la que podría haber obtenido en forma individual con la misma inversión.....	71
Gráfico 5.17: Mejoró la calidad de sus animales terminados para venta en el engorde.....	72
Gráfico 5.18: Mejoró el precio en la compra de lechones, versus el mercado.....	73
Gráfico 5.19: Evalúe, ¿qué nivel de importancia posee el tipo de relaciones en APROCER, para el logro de su diseño organizacional con acción colectiva?.....	74

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Flujo de productos porcinos de APROCER ONCATIVO SA	6
Figura 3.1. Economía de las Instituciones.....	18
Figura 3.2: Esquema contractual simple.....	21
Figura 5.1: Localización de Matorrales en la provincia de Córdoba.....	47
Figura 5.2: Ubicación del establecimiento APROCER en Matorrales.....	47
Figura 5.3: Organigrama de APROCER ONCATIVO S.A.....	50
Figura 5.4: Esquema de la estructura de gobernancia de APROCER ONCATIVO S.A.....	51
Figura 5.5: Esquema del Sistema de Tratamiento de los Efluentes Industriales de APROCER.....	53

RESUMEN

La cadena de la carne porcina es importante para la Argentina, ocupando un lugar cada vez más relevante en lo económico y social. Aun así, en Argentina predominan sistemas productivos primarios porcinos con inadecuados diseños organizacionales; generando desventajas al condicionar la adopción de tecnología, y generando una baja eficiencia de gestión productiva en cantidad y calidad, que afecta a toda la cadena en su conjunto. Ante esta realidad, a menudo surgen innovadores diseños organizacionales colectivos que apuntan a revertir estas desventajas en la cadena. Los resultados de dichos diseños, pueden estar relacionados al stock de capital social en la organización. Es por ello, que el objetivo principal de esta investigación, fue estudiar el nivel de capital social de una organización colectiva y su relación con la mejora tecnológica y posición comercial de sus socios. Los objetivos específicos fueron; identificar el nivel de capital social del caso APROCER y compararlo con el de otros sistemas de agronegocios argentinos, identificar los cambios organizacionales, tecnológicos y comerciales de los socios con la organización de APROCER y comparar tecnológicamente y comercialmente a la organización de APROCER con la realidad media del sistema primario porcino argentino. Las variables sobre capital social estudiadas, “Confianza”, “Acción Colectiva” y “Cooperación y Ética” presentaron altos niveles en el caso de la organización de APROCER, superando a otros sistemas de agronegocios argentinos considerados de alto nivel de capital social. El tipo de relaciones en APROCER, con alto nivel de confianza; generando flujos de información que son percibidos confiables y relativamente suficientes dan cuenta del nivel de confiabilidad en la organización. Por su parte, los niveles de cooperación y ética, con un bajo nivel de ruptura de contratos y una alta valorización de la reputación, también se consideran altos. Así, el elevado nivel de capital social en la organización de APROCER demuestra su capacidad para resolver los problemas que presentan las acciones colectivas, minimizando el oportunismo, y con él, la selección adversa y el riesgo moral, permitiendo mejorar los resultados de los socios en lo tecnológico y comercial, posicionándolos por encima de la media del sector porcino argentino.

Palabras clave: porcinos, organización, capital, social, tecnología, comercialización.

ABSTRACT

The swine meat chain is important for Argentina, occupying an increasingly important place in economic and social terms. Even so, in Argentina, primary swine production systems predominate with inadequate organizational designs; generating disadvantages by conditioning the adoption of technology and obtaining a low efficiency of productive management in quantity and quality, which affects the entire chain as a whole. Faced with this reality, innovative collective organizational designs often arise that aim to reverse these disadvantages in the chain. The results of these designs may be related to the stock of social capital in the organization. That is why the main objective of this research was to study the level of social capital of a collective organization and its relationship with the technological improvement and commercial position of its partners. The specific objectives were to identify the level of social capital of APROCER comparing it to that of other Argentine agribusiness systems, to identify the organizational, technological and commercial changes of the partners with the organization of APROCER and compare technologically and commercially the organization of APROCER with the average reality of Argentine swine primary system. The variables on social capital studied, "Confidence", "Collective Action" and "Cooperation and Ethics" presented high levels in the case of the organization of APROCER, surpassing other Argentine agribusiness systems considered high social capital. The type of relationships in APROCER, with a high level of trust; generating information flows that are perceived reliable and relatively sufficient account for the level of reliability in the organization. On the other hand, the levels of cooperation and ethics, with a low level of contract rupture and a high valuation of reputation, are also considered high. Thus, the high level of social capital in the

APROCER organization, demonstrates its ability to solve the problems presented by collective actions, minimizing opportunism, and with it, adverse selection and moral hazard, allowing to improve the results of the partners in the technological and commercial, positioning them above the average of the Argentine swine sector.

Keywords: swine, organization, capital, social, technology, marketing.

CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN

1.1 Situación problemática inicial.

1.1.1 La cadena porcina en la Argentina; su importancia socio-económica.

La cadena de la carne porcina es importante para la Argentina, ocupando un lugar cada vez más relevante en su economía. Datos de la Asociación Argentina de Productores de Porcinos indican que la carne porcina argentina multiplicó 3,5 veces su producción en toneladas en los últimos 15 años 2002-2017 (A.A.P.P. 2017). A su vez, menciona que en este último año (2017) la producción representó una facturación de \$69.000 millones. Respecto a las exportaciones argentinas de carne porcina, si bien es un mercado que recién se comienza a desarrollar (Brunori 2017), según fuentes oficiales se incrementó 14 veces en los últimos 15 años 2002-2017 (MINAGRO 2018).

Otra rama en la que ocupa un lugar cada vez más importante la cadena porcina Argentina, es la social. La cadena porcina genera 38 mil empleos directos y 35 mil indirectos (A.A.P.P. 2017). También menciona que la carne porcina resulta cada vez más importante para la dieta de los argentinos, con un incremento del consumo que pasó de apenas cuatro kilos por habitante por año en 2002, de los cuales sólo un kilo era carne fresca, hasta llegar a los 17 kilos por habitante, con 14 kilos de consumo en fresco en el año 2017. Este último, representó el 14,6% del consumo de carnes; aviar, bovina y porcina.

1.1.2 Descripción y caracterización de los sistemas primarios porcinos argentinos.

La producción primaria está integrada por sistemas productores de genética y sistemas productores de carne (Iglesias y Ghezan 2013). En la producción de carne se encuentran 2

tipos de sistemas, los de ciclos completos y los de ciclos parciales (IERAL 2010). Menciona que el primero de ellos cubre todas las etapas de la vida del animal, incluyendo la inseminación, gestación, maternidad, destete, recría, desarrollo y terminación, mientras que en el segundo se realzan algunas de las etapas. Por caso, los sistemas de cría llegan hasta cuando el lechón alcanza la categoría de capón, y desde ahí trasladan los animales a otros sistemas en los que se los termina de engordar.

Todos los sistemas productivos dependen de un adecuado diseño organizacional, alguno de ellos innovadores, que le brinden eficiencia general y posibiliten la adopción de tecnología. El flujo de innovaciones tecnológicas en procesos y productos solo atraviesa una red de empresas a partir de desarrollos organizacionales a medida de la innovación (Ordóñez 1999). Menciona que la innovación organizacional constituye el conjunto de distintos cambios en la gestión de los procesos dentro de las organizaciones y entre las mismas que habilitan la incorporación de las innovaciones tecnológicas. La innovación organizacional y la tecnológica funcionan en tándem (Fogel 1999, citado por Williamson 1999). La innovación organizacional aumenta la eficiencia de todo el sistema (Ordóñez 1999).

La producción primaria porcina argentina posee inadecuados diseños organizacionales que influyen; en la gestión dentro de las organizaciones y entre las mismas y en sus resultados productivos. En el sistema porcino argentino predominan diseños organizacionales de baja escala. Según información oficial (SENASA 2017), el 72,51% de los sistemas productivos tienen hasta 10 madres en producción, el 97% tiene hasta 100 madres y solo el 0,42% más de 500 madres. Los pequeños sistemas poseen una gestión ineficiente, con pocos acuerdos de; producción, comercialización y de compra conjunta de insumos, etc. (Garzón y Torre 2013). Los predominantes, pequeños y medianos establecimientos que poseen entre 11 y

100 madres, enfrentan muchos problemas de gestión productiva, tales como, baja eficiencia productiva, instalaciones deficientes, escasa planificación (inexistencia de programas de manejo adecuado), problemas de contaminación ambiental y una casi nula inserción comercial; entre otros (Cisneros y Porris 2017). Mencionan que, debido a esta atomización del sector primario, existen dificultades para integrar el sector de la producción con la industria, debido a problemas en el acceso de información y tecnología, y bajo poder de negociación.

La realidad muestra que estos inadecuados diseños organizacionales porcinos de Argentina, generan desventajas al condicionar la adopción de tecnología y su eficiencia en la gestión productiva (Cuadro 1.1). La gran atomización actual del sector conlleva a problemas importantes, ya que no permite la utilización de las tecnologías de producción más eficientes, accesibles solamente a escala de operaciones elevadas (Garzón y Torre 2013). Se considera que; los establecimientos productivos organizados en 11 a 50 madres llevan a cabo su producción mediante el paquete tecnológico denominado intensivo a campo y logran una eficiencia en su gestión, promedio de solo 8 capones/madre/año, los medianos de 51 a 500 madres; un 65% lo hace en forma intensiva a campo logrando su gestión en promedio 12,5 capones/madre/año y un 35% lo hace en confinamiento logrando su gestión en promedio 19,5 capones/madre/año, por último para los grandes establecimientos de más de 500 madres hacen su producción en confinamiento logrando su gestión también un promedio de 19,5 capones/madre/año (IERAL 2010).

Cuadro 1.1: Estimación de parámetros productivos según; escala de la organización, su adopción de paquete tecnológico y su eficiencia en la gestión productiva.

	Productor pequeño paquete intensivos a campo	Productor mediano paquete intensiva a campo	Productor mediano paquete en confinamiento	Productor grande paquete en confinamiento
% de Preñez o Tasa de fertilidad	75 - 80 %	80 - 85 %	85 - 90 %	90 - 95 %
Nacidos Vivos por Parto	12	12	13	13
% Mortandad en lactancia	20 - 25 %	15 - 20 %	10 - 15 %	< 10 %
% Mortandad en Recría (periodo desde; destete con 21 días y 6,2 kg a 75 días con 33 kg)	5%	4%	3%	3%
Partos/hembra/año	1,8	2	2,2	2,4
Total de lechones/recriados/madre	16	19	24	28

Fuente: elaboración propia en base a datos de Brunori (Comunicación personal 2019)

El actual diseño organizacional de los sistemas porcinos del país llevan a una baja eficiencia en su gestión productividad de la carne porcina argentina, respecto a los parámetros medios; de otros países y a los de sistemas considerados modelos. Argentina está en un promedio de 14 a 16 capones por madre por año, cuando cualquier país europeo tiene más de 24 (Brunori 2016). Los parámetros productivos de Argentina se encuentran lejos de los de eficiencia (IERAL 2010). Menciona que un establecimiento modelo tendría una producción de 27,22 capones por madre por año, y suponiendo un peso promedio de 110 kilos cada uno, la producción de carne de cerdo sería de 3.000 kilos por madre por año.

Respecto a los parámetros de calidad de la carne porcina, el diseño organización y su adopción de tecnología son importantes a la hora de establecer parámetros de calidad de carne que cumplan con las necesidades de la industria por consiguiente el consumidor final. La producción atomizada en pequeña escala y poco eficiente genera insuficiente producción de materia prima de calidad para satisfacer la demanda industrial en tiempo y forma (Iglesias y Ghezan 2013). La gran fragmentación actual del eslabón primario

complica una de las formas de competencia en los mercados, que es garantizando o estandarizando la calidad del producto (la carne), lograr productos homogéneos se vuelve muy difícil y costoso, y el eslabón industrial se enfrenta a un mayor costo de negociación y control de la materia prima (Garzón y Torre 2013).

1.1.3 Aproximación al caso APROCER.

Los diseños organizacionales constituidos en forma colectiva pueden contribuir a lograr mejores resultados. El “esfuerzo del equipo” o acciones colectivas **en muchas situaciones** obtienen mejores resultados que el conjunto de los resultados obtenidos individualmente (Alchian & Demsetz 1972).

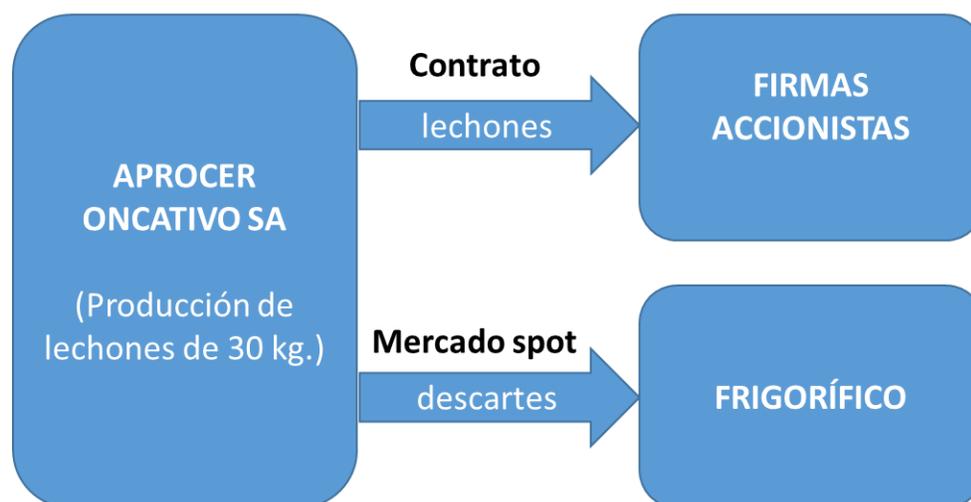
Las acciones colectivas pueden ayudar a aumentar las oportunidades de ganancia. Dicho resultado se llama “Pareto-superior”. Un resultado es Pareto-superior a otro si al menos a uno de los jugadores le va mejor y a ninguno le va peor (Hansen & Morrow 2000, citado por Senesi 2011).

Por su parte, las organizaciones innovadoras apuntan a revertir las situaciones de desventajas, entre ellas las de brechas tecnológicas. La innovación apunta a cambiar aquellas situaciones de la cadena que constituyen una desventaja. A su vez, la innovación organizacional permite incorporar las innovaciones tecnológicas (Ordóñez 1999).

APROCER ONCATIVO S.A. es una empresa porcina con un diseño organizacional colectivo innovador que posibilita una buena gestión productiva. La misma, con sede jurídica en la localidad de Oncativo, es una sociedad de 22 firmas/personas físicas y que

inicialmente comenzó con instalaciones de 250 madres para la producción de lechones recriados hasta los 30 kg. A partir del peso indicado, APROCER vende los lechones a sus firmas socias que la conforman, mediante contrato de venta anual. Estas últimas realizan la actividad productiva de engorde de los lechones en granjas independientes o directamente realizan la venta de los mismos. En cuanto a la transacción para la venta de madres y lechones para descarte, la misma la realiza APROCER a frigorífico, bajo la modalidad mercado spot.

Figura 1.1: Flujo de productos porcinos de APROCER ONCATIVO SA



APROCER ONCATIVO S.A. ha mostrado un muy buen desempeño productivo y con un importante crecimiento de escala, duplicando su stock de cabezas de madres, desde que comenzó su periodo productivo teniendo en la actualidad 500 madres. Por lo tanto, constituye un caso para estudiar.

El estudio de las organizaciones, y sus innovadores diseños, es importante para comprender los resultados alcanzados por los sistemas de agronegocios. A menudo, se le suele otorgar

una importancia suprema al factor tecnológico como promotor de la mejora en la competitividad de los sistemas de agronegocios. Sin duda, los aspectos productivos y tecnológicos tienen fuerte impacto en los resultados económicos de cualquier alternativa productiva, sin embargo, aunque menos estudiados, los jugadores y sus relaciones (ambiente organizacional), son tan importantes como los primeros (Dulce 2012). Verdaderamente, entre las innovaciones del hombre, el empleo de la organización para alcanzar sus metas se ubica entre las más grandes y las primeras” (Arrow 1971; citado por Williamson 1999).

Los resultados de la innovación y de la acción colectiva de las organizaciones están relacionados al stock de capital social en las mismas. Los procesos de reingeniería e innovación organizacional están directamente ligados al potencial de desarrollo de capital social (Ordoñez 1999). El capital social es la habilidad de las personas para trabajar conjuntamente en propuestas comunes, en grupos y organizaciones, es la capacidad de los individuos de self-enforcement en el marco de la acción colectiva (Coleman 1988, citado por Ordoñez 1999). El capital social es un atributo de los individuos y sus relaciones, que acrecienta su habilidad para resolver problemas de acciones colectivas (Ostrom y Ahn 2003). La eficacia y eficiencia de los procesos de acción colectiva está directamente relacionados con el stock de capital social (Ordoñez 1999).

En este sentido, surge la pregunta de investigación ¿Posee APROCER un alto nivel de capital social, que permitió a su organización mejorar los aspectos tecnológicos y comerciales de sus asociados?

1.2 Antecedentes de la investigación.

Tal como menciona Senesi (2011); mucho se ha estudiado sobre el efecto de las relaciones humanas, la capacidad de trabajar conjuntamente, es decir tener visiones compartidas, misiones colectivas y objetivos comunes, en pos de una mejora en la calidad de vida de las personas. Menciona que el economista Zamagni (2007) señala dos carencias que traban el desarrollo de la Argentina: la falta de capital institucional -el funcionamiento no siempre eficiente de las instituciones políticas y económicas- **y la falta de capital social**, entendido como la confianza recíproca entre miembros de una comunidad. Y que en esta línea Putnam (1993) señala en vastas investigaciones que el mayor nivel de capital social en las regiones del norte italiano se encuentra positivamente correlacionado con su desarrollo económico.

En base a los trabajos mencionados, Senesi (2011) realizó un estudio e identificó el capital social como un factor de producción para el desarrollo de los sistemas de agronegocios argentinos. Para ello **midió el nivel de capital social de los sistemas** de ganados y carnes vacuna, del sistema avícola y del sistema vitivinícola de la Argentina. Las **variables que estudió fueron; “Confianza”, Acción Colectiva” y “Cooperación y Ética”**.

En cuanto a la cadena porcina particularmente, existe un estudio en la zona de Montecristo Córdoba, de Garcia Zappone (2013). El mismo aborda el comportamiento de un grupo de productores porcinos ante variables del capital social. Menciona que dichos productores, poseen actitudes inherentes a la cultura de desconfianza e individualismos que dificultan la capacidad colectiva y que impiden la conformación como grupo asociativo sólido, con un marco legal que lo dote de institucionalidad y que posibilite posicionarse mejor frente a otros integrantes de la cadena de comercialización y proveedores. Pero en dicho estudio, no

se registra **medición directa dentro del grupo, del nivel de las variables del capital social.**

1.3 Justificación, Importancia, Originalidad y Viabilidad.

Tal como se referenció, los estudios relevados sobre la **medición del nivel de capital social** en los sistemas de agronegocios argentinos no están enfocados a las carnes porcinas, ni a un **caso en particular**. Por lo tanto, **medir el nivel de Capital Social dentro de una organización porcina en particular** y su efecto como factor de mejora tecnológica y comercial, aparece como un planteo original.

Referido a la justificación e importancia de la investigación, el sector porcino señala su importancia actual y futura para la economía de la Argentina, en función de su facturación, el empleo que genera, el gran crecimiento en; producción, exportaciones, y en la incorporación en la dieta de los argentinos de la carne porcina. Por lo tanto, poder generar información que sea de utilidad para la mejora del sistema de la producción primaria porcina de argentina, con sus respectivos beneficios para toda la cadena, justifica la importancia de la investigación.

El estudio de la temática es posible, a partir del marco teórico que se propone, y su respaldo metodológico como se describirá en los capítulos 2 y 3. Siendo ambos pertinentes a los objetivos propuestos y cumpliendo así con el requisito de viabilidad.

1.4 Objetivos de la Tesis.

Los objetivos de la investigación fueron los siguientes:

1.4.1 Objetivo general

El objetivo principal de esta investigación es estudiar el nivel de capital social de la organización de APROCER y su relación con la mejora tecnológica y posición comercial de sus socios.

1.4.2 Objetivos específicos.

1.4.2.1 Objetivo específico 1: Identificar el nivel de capital social de APROCER y compararlo con el de otros sistemas de agronegocios argentinos.

1.4.2.2 Objetivo específico 2: Identificar los cambios organizacionales, tecnológicos y comerciales de los socios, con la organización de APROCER.

1.4.2.3 Objetivo específico 3: Comparar tecnológica y comercialmente a la organización de APROCER, con la realidad media del sistema primario porcino argentino.

1.5 Hipótesis.

El alto nivel de capital social de APROCER permitió a su organización mejorar los aspectos tecnológicos y comerciales de sus asociados, posicionándolos por encima de la media del sector.

1.6 Delimitación espacial y temporal.

El trabajo está delimitado espacialmente al estudio de la organización de APROCER. Temporalmente, el trabajo se encuentra delimitado al periodo comprendido desde julio de 2013 (comienzo del periodo productivo de APROCER) a marzo de 2015.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGÍA.

2.1 La epistemología fenomenológica.

La epistemología fenomenológica se plantea adecuada en investigaciones para el conocimiento de los agronegocios. Peterson (1997) menciona que se espera que los investigadores en agronegocios generen información para sus pares académicos en economía agraria y también para sus pares de la industria en empresas de agronegocios, ambos claramente distintos. Argumenta que esta es la razón por la que los métodos del conocimiento de los agronegocios no pueden fundarse de manera exclusiva en el saber eminentemente práctico de los industriales del sector, ni totalmente en la epistemología de los académicos de la economía agraria. Ante este problema plantea la epistemología fenomenológica. En la misma se encuentra la noción de que los fenómenos de interés no pueden ser separados de su contexto. Para estudiar un fenómeno humano, el investigador debe entender la naturaleza holística de la situación que lo creó.

El conocimiento fenomenológico es un proceso interactivo que es inductivo y deductivo a la vez. Peterson (1997) menciona que el investigador académico debe observar la situación propiamente dicha y las acciones adoptadas. El investigador asigna significado a estas observaciones a través de la clasificación y la comparación basadas en la teoría existente y/o la lógica de la situación en sí. El investigador formula una hipótesis tentativa sobre la acción, sus causas y sus resultados. Esta hipótesis se puede luego confrontar con otras situaciones de toma de decisiones. Las confrontaciones subsiguientes determinarán si la hipótesis es sostenible, si necesita ser modificada o desechada. Esto es lo que Bonoma

llama el ciclo de revisión teoría/datos/teoría que él recomienda para encarar el proceso de investigación de caso (Peterson 1997).

2.1.1 Método de Casos de Estudio.

Para llevar adelante una investigación mediante la epistemología fenomenológica tenemos que seleccionar una metodología. Entre los métodos preferidos para conducir una investigación fenomenológica se encuentra el estudio de caso (Peterson 1997). El estudio de caso surge como método potencial de investigación cuando se desea entender un fenómeno social complejo. Tal complejidad presupone un mayor nivel de detalle de las relaciones dentro y entre los individuos y organizaciones, bien como los intercambios que se procesan con el medio ambiente en los cuales están insertos. (Yin 1989; citado por Lazzarini 1997). Señala que el estudio de caso es particularmente aplicable cuando se desea obtener generalizaciones analíticas y no estadísticas, que puedan contribuir a un determinado marco teórico.

En la metodología de estudio de caso, la/s pregunta/s de investigación definen la unidad de análisis, y se conecta/n con los datos empíricos mediante el diseño. La definición de la unidad de análisis (y, por lo tanto, del caso) está relacionada con la forma en que se han definido las preguntas de investigación iniciales (Yin 1994). El próximo paso en la implementación de la investigación del caso de estudio es determinar el diseño adecuado del caso de estudio. (Sterns, y col. 1998) (Cuadro 4.1). El diseño para casos de estudio es la secuencia lógica que conecta los datos empíricos con las preguntas de investigación iniciales de un estudio y, en última instancia, con sus conclusiones.

Cuadro 2.1: Tipos básicos de diseños para casos de estudio.

	Diseños de un solo caso	Diseños de casos múltiples
Holístico (unidad única de análisis)	Tipo 1	Tipo 3
Incrustado (unidades de análisis múltiples)	Tipo 2	Tipo 4

Fuente: Adaptado de Yin (1994).

Para el logro de los objetivos planteados, se seleccionó el estudio de caso simple de APROCER ONCATIVO S.A., con múltiples unidades de análisis, es decir, en un diseño Tipo 2. Las variables estudiadas fueron, dentro del ambiente organizacional; el diseño organizacional y el nivel de capital social del caso; medido este último en “Confianza”, “Acción Colectiva” y “Cooperación y Ética”. En el ambiente tecnológico, las variables estudiadas fueron los cambios tecnológicos y comerciales de los socios con la organización de APROCER, los cuales se compararon con la realidad media del sistema primario porcino argentino.

Para llevar adelante el estudio de las variables se realizaron las siguientes etapas:

- **Etapa 1:** se realizó una revisión bibliográfica relacionada con el nivel de capital social de los sistemas de agronegocios argentinos. Cuyos resultados sirvieron para compararlos con los resultados en el estudio del caso APROCER SA.
- **Etapa 2:** se llevaron adelante entrevistas con; el gerente de APROCER SA, con el encargado del área de administración y la encargada del área de producción, que sirvieron para describir el diseño organizacional del caso, las tecnologías que adopta

y los índices que logra, cuyos datos arrojados se contrastaron con la media del sistema porcino argentino.

- **Etapa 3:** Se llevó adelante una encuesta a los socios de APROCER SA para medir el nivel de capital social de la organización, utilizando la metodología de Senesi (2011); estudiando las variables “Confianza”, Acción Colectiva” y “Cooperación y Ética” y su relación con la mejora en los aspectos tecnológicos y comerciales de sus asociados.
- **Etapa 4:** se relacionó la información obtenida en las etapas anteriores con el marco conceptual propuesto. Respondiendo a la hipótesis de la tesis.

CAPÍTULO 3 – MARCO TEÓRICO.

3.1 Nueva Economía Institucional.

La economía neoclásica se basa en principios básicos y supuestos, que no se presentan en el mundo real de la economía y los negocios. Los principios básicos de la economía neoclásica no pueden explicar el funcionamiento de la economía a partir de los comportamientos racionales individuales. A su vez, sus supuestos de competencia perfecta –elevado número de compradores y vendedores, productos homogéneos, información completa, movilidad de factores y libertad de entrada– no se presentan en el mundo real de la economía y los negocios (Ordóñez 1999).

Los aportes de la Nueva Economía Institucional (NEI) tratan de resolver estos problemas de la economía neoclásica, al abordar el problema económico en condiciones reales. La NEI, contempla situaciones de competencia imperfecta: reducido número de agentes económicos, productos diferenciados, información incompleta, restricciones a la movilidad de factores y barreras al ingreso. Estas sí son las condiciones que se ven en el funcionamiento de la economía y en el día a día de los negocios (Ordóñez 1999).

Las primeras investigaciones que dieron lugar al posterior desarrollo de la NEI fueron realizadas por Coase en 1937, principalmente en su paper fundacional “la naturaleza de la firma” en el cual se inspira mayormente la NEI (Williamson 1999). Menciona que el propósito de Coase al escribir el artículo es el desarrollo de una teoría de la empresa que fuese a la vez realista y viable. Coase (1937) plantea que la decisión de una empresa de realizar por sí misma una actividad o encargársela a otras empresas depende de los costos

de transacción, y estos de las instituciones de un país y los supuestos del comportamiento humano.

Ordóñez (1999) menciona que Williamson pone especial énfasis en analizar “al hombre tal cual es” y en que ocurre en el mundo de los negocios. Menciona también que Coase y Williamson plantean la base de una aproximación más realista, que avanza sobre la economía neoclásica y construye un nuevo paradigma económico en torno a lo que termina siendo la Nueva Economía Institucional ideada por Williamson en 1985.

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

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

Primero en la vía de la moderna organización industrial destaca los temas de condiciones básicas del mercado, número de agentes, interacciones competitivas, comportamiento estratégico, información asimétrica, competencia imperfecta y el poder de mercado como los temas centrales. Menciona a Mason, Bain y a Tirole como los autores centrales (Ordóñez 1999).

En la vía del ambiente institucional menciona como temas principales los derechos de propiedad, la legislación contractual, la legislación anti-trust, las regulaciones

administrativas, las constituciones y las instituciones políticas. Destaca como los principales autores a Coase, North, Alchian y Demsetz (Ordóñez 1999).

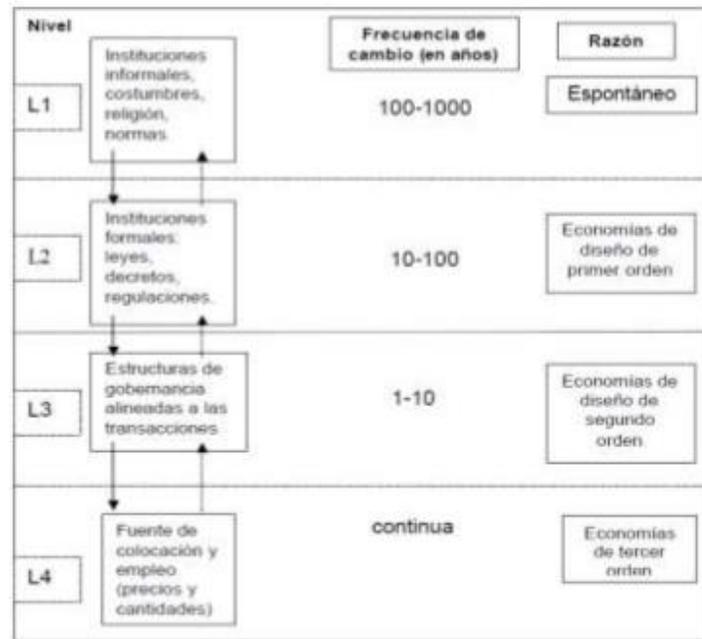
Finalmente, en la Vía de la Estructura de Gobernanza, señala como temas claves a las características de los costos de producción, las asimetrías de información, los costos de monitoreo, el oportunismo, los costos de transacción y los contratos incompletos. Menciona a Williamson y Coase como los principales autores junto con los trabajos de Klein, Crawford y Alchian (Ordóñez 1999).

Definidos los campos analíticos que determinan el campo de la nueva economía institucional, Williamson (1999) propone el abordaje del análisis social por niveles (Figura 3.1). En el mismo, cada nivel superior impone restricciones sobre el nivel inmediatamente inferior, y los niveles inferiores retroalimentan a los superiores. A su vez, los niveles pertenecen a alguno de los 3 ambientes contemplados en la NEI; el ambiente institucional, el ambiente organizacional o el tecnológico. Pero la NEI, se ha ocupado principalmente de los niveles 2 y 3, que son susceptibles de diseño.

3.1.1. Ambiente Institucional.

El nivel superior es el nivel de implantación social, de las instituciones informales (Figura 3.1). Es aquí donde se ubican las normas, usos y costumbres, tradiciones, etc. La religión desempeña un papel importante a este nivel. Si bien algunos historiadores económicos y otros estudiosos de las ciencias sociales analizan el Nivel 1, la mayoría de los economistas institucionales lo toman como dado. Las instituciones a este nivel cambian muy lentamente, en siglos o milenios (Williamson 1999).

Figura 3.1. Economía de las Instituciones.



Fuente: Williamson (1999)

Al segundo nivel N 2 se lo denomina ambiente institucional. Las estructuras que se identifican aquí son, en parte, producto de procesos evolutivos, pero también se plantean oportunidades de diseño. Al superar las “restricciones informales (sanciones, tabúes, costumbres, tradiciones y códigos de conducta) del Nivel 1, introducimos ahora “reglas formales (constituciones, leyes, derechos de propiedad)” (North 1991, citado por Williamson 1999).

Esto abre la oportunidad para el correcto diseño del ambiente institucional formal, con correctas reglas de juego, logrando lo que se denomina una economía de primer orden. Limitados por la sombra del pasado, los instrumentos de diseño del Nivel 2 incluyen las funciones ejecutiva, legislativa, judicial y burocrática del estado, así como la distribución de poderes en los distintos niveles de gobierno. La definición y aplicación de los derechos de propiedad y de las leyes contractuales son importantes (Williamson 1999).

Las economías de primer orden son muy difíciles de orquestar, sin embargo, el descontento generalizado como las guerras, crisis financieras, revoluciones, etc., son momentos excepcionales que abren ventanas de oportunidad poco frecuentes para llevar a cabo una reforma amplia. En ausencia de una ventana, los grandes cambios en las reglas del juego ocurren en décadas o siglos (Williamson 1999).

Respecto a las reglas formales, Coase (citado por Williamson 1999) introduce el argumento de que “un sistema de empresa privada no puede funcionar adecuadamente a no ser que se creen derechos de propiedad en la forma de recursos y, una vez hecho esto, aquél que desee utilizar un recurso debe pagarle al propietario para obtenerlo. Menciona que así, desaparece el caos y también el estado, excepto que se necesita, por supuesto, un sistema legal para definir los derechos de propiedad y para arbitrar los conflictos”. Del mismo modo, menciona que Coase plantea que una vez definidos los derechos de propiedad y garantizada su vigencia, el estado da un paso al costado. Se asignan los recursos a su valor más alto mientras el prodigioso mercado hace maravillas.

Para Williamson (1999) esta afirmación ilustra tanto fortalezas como debilidades. La mayor fortaleza radica en ubicar los derechos de propiedad en primer plano y la debilidad consiste en que exageró al asegurar, que el sistema jurídico eliminará el caos al definir y aplicar los derechos de propiedad y que la aplicación de tales derechos es fácil. Se necesitaba ir más allá de las reglas del juego, para incluir la práctica del juego, esa fue la abertura por donde entró la gobernancia de las relaciones contractuales en la década del 70, lo que se denomina el tercer nivel o ambiente organizacional (Williamson 1999).

3.1.2 El ambiente organizacional.

En el tercer nivel N 3, están localizadas las instituciones de gobernanza. Si bien la propiedad sigue siendo importante, no se contempla un sistema jurídico de funcionamiento perfecto para definir las leyes contractuales y asegurar el cumplimiento de los contratos (Williamson 1999). Menciona que, dado que no existen las órdenes judiciales sin costo, gran parte de la gestión de contratos y la resolución de conflictos está directamente a cargo de las partes, a través de las órdenes privadas.

John R. Commons en 1932 vaticinó este estudio al observar que “la unidad última de actividad debe contener en sí misma los tres principios: conflicto, reciprocidad y orden. Esta unidad es la transacción” (Williamson 1999). Menciona que la economía de costos de transacción no solo suscribe a la idea de que la transacción es la unidad básica de análisis, sino que la gobernanza es un esfuerzo por crear orden y así mitigar el conflicto y lograr mutuos beneficios. Al dejar atrás la tradición de la teoría de agencia de alineamiento de incentivos ex ante, la economía de costos de transacción pone su atención – además y en particular – en la etapa ex post del contrato.

Los costos de transacción presentados por Williamson, son los costos ex-ante de la negociación y las distintas salvaguardas y en mayor medida, los costos ex-post de mala adaptación y ajuste que surgen en los desvíos de la ejecución de un contrato como resultado de las omisiones, errores y perturbaciones no anticipadas. En resumen, son los costos de funcionamiento del sistema económico (Ordoñez 1999). Menciona que, por la dificultad en medir los costos de transacción, propone estudiar las distintas dimensiones de la transacción, y que a partir de las mismas, es oportuno realizar una aproximación conceptual

a los costos de transacción diferenciales que determinan las distintas estructuras de gobernanza. Define tres dimensiones en las transacciones: la frecuencia, el grado y tipo de incertidumbre y la especificidad de activos, puntualizando a ésta última como la más relevante (Ordoñez 1999).

Coase (1937), deja planteado que la firma no solo debe ser tenida en cuenta como una función de producción si no, como una estructura de gobernanza, transformándose de una estructura tecnológica a una estructura organizacional. Williamson (1996) analiza el mercado, los contratos a largo plazo incompletos (formas híbridas) y las firmas o las jerarquías (integraciones verticales) entre las estructuras de gobernanza alternativas. Menciona que las distintas estructuras de gobernanza constituyen elecciones alternativas para reducir los costos de transacción. Y señala a la especificidad de los activos como el atributo principal en la determinación de la estructura de gobernanza.

Figura 3.2: Esquema contractual simple.



Fuente: Williamson (1999)

Por otro lado, Williamson además plantea como dimensiones a tener en cuenta en la estructura de gobernanza los incentivos y los controles. Donde la dimensión del incentivo

es mayor, aparecen como más eficiente el mercado y donde la dimensión del control aparece como más importante, las jerarquías son más eficientes. En situaciones de balance entre incentivos y controles, las formas intermedias de adaptación aparecen como más eficaces. Queda entonces un grado de adaptación intermedia relacionado con las formas híbridas de gobernanza, coordinadas por contratos (Ordoñez 1999).

En el nivel 3 hasta aquí descrito, el objeto final es diseñar e implementar un ambiente organizacional correcto que apunta a desarrollar las llamadas economías de segundo orden por reducción de los costos de transacción. El tiempo de cambio de las organizaciones se mide en años, de 1 a 10 años. A su vez, este nivel influye en el ambiente tecnológico, nivel 4, ya que los diseños con innovaciones organizacionales permiten incorporar las innovaciones tecnológicas (Ordoñez 1999).

3.1.3 El ambiente tecnológico.

En el cuarto y último nivel, recién ahí se ubica el llamado ambiente tecnológico, que es donde funciona el análisis neoclásico. Se utilizan el aparato de optimalidad y el análisis marginal. A estos fines, la firma se describe típicamente como una función de producción. Los ajustes de precios y de producción suceden casi en forma continua (Williamson 1999).

En el ambiente tecnológico el objetivo es lograr economías de tercer orden. Se llama economías de tercer orden a las de tipo marginalistas que surgen de reducir los costos de transformación, incrementar la productividad, y también la mejora continua que incluye los aumentos de calidad y diferenciación (Ordoñez 1999). Menciona que se refieren a la reducción de costos de transformación, los costos fijos y variables. La aplicación de los

productos del sistema científico tecnológico, para desarrollar nuevos procesos y productos en la cadena, determinan la innovación tecnológica.

3.1.4 Innovación.

En una serie de trabajos presentados por Ordoñez (1999), la innovación se entiende en sentido amplio y atraviesa los entornos institucional, organizacional y tecnológico. La innovación se entiende como un proceso complejo y multidimensional que atraviesa los entornos tecnológicos, organizacionales e institucionales.

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

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

Por su parte, la innovación organizacional constituye el conjunto de distintos cambios en la gestión de los procesos dentro de las organizaciones y entre las mismas que habilitan la incorporación de las innovaciones tecnológicas. La innovación organizacional va más allá de cada organización y apunta a rediseñar y optimizar las relaciones y las transacciones en

la red de proveedores y con los clientes. La innovación organizacional aumenta la eficiencia de todo el sistema.

El proceso de rediseño en busca de una mayor eficiencia, de alguna manera conlleva un proceso de reingeniería. El proceso de reingeniería/rediseño constituye el sendero de la construcción de ventajas competitivas a partir de la innovación, creación de nuevo conocimiento a partir de la identificación de los puntos de apalancamiento sistémico - cuellos de botella- que representan los puntos fuertes de desventaja. Superada dicha restricción, a partir del estudio y la intervención, se produce un salto competitivo, en consecuencia, se accede a un estadio superior al anterior nivel de competitividad. El proceso de cambio por reingeniería/rediseño organizacional está directamente relacionado con el nivel de stock de capital social, que es el capital humano en interacción, quedando sujeto a su comportamiento.

3.1.5 Supuestos del comportamiento humano.

La nueva economía institucional aborda los supuestos del comportamiento humano como son; el oportunismo y la racionalidad limitada. El estudio de la organización económica gira críticamente en dos suposiciones de comportamiento (Williamson 1985). La primera es que los agentes humanos están sujetos a una racionalidad limitada, por lo que el comportamiento es “intencionalmente racional, pero solo de manera limitada” (Simon 1961, citado por Williamson 1985), y el segundo se refiere al oportunismo, que es una condición para la búsqueda del interés propio con astucia (Williamson 1985). La aceptación de los supuestos del comportamiento; oportunismo y racionalidad limitada, reflejan el

escenario real de los negocios (Figura 3.3), donde se encuentran contratos complejos que son inevitablemente incompletos por la racionalidad limitada (Williamson 1999).

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

	RACIONALIDAD LIMITADA AUSENTE	RACIONALIDAD LIMITADA ADMITIDA
OPORTUNISMO AUSENTE	UTOPIA	NEGOCIACIÓN BENIGNA
OPORTUNISMO ADMITIDO	COTRATACION COMPENSATIVA	REAL: GRAVES DIFICULTADES CONTRACTUALES

Fuente: (Simon 1957, citado por Williamson 1985)

Los contratos incompletos plantean problemas adicionales cuando vienen acompañados de oportunismo. En esa línea, Williamson relaciona al oportunismo ex ante con el proceso de selección adversa (“adverse selection”) y al oportunismo ex post con el riesgo moral (“moral hazard”), asimetrías señaladas en la teoría de la información (Ordoñez 1999).

El oportunismo ex ante de la transacción o selección adversa, está relacionado con la información incompleta y asimétrica. La selección adversa o “lemon markets” es el proceso en donde el vendedor posee mayor información que el comprador, asimetría de información usual en el mercado de coches usados. El oportunismo ex post o riesgo moral de la transacción, está relacionado con “la post venta”, salvaguardas y garantías. Es el problema del riesgo moral que fue estudiado en el mercado de seguros donde se presentaban casos que magnificaron deshonestamente siniestros, imposibles de detectar por los aseguradores.

En el caso del oportunismo, Williamson menciona que incluye actitudes como mentir, robar, y hacer trampa (Ordoñez 1999). Así, el oportunismo lleva a la información incompleta y a la confusión. Dado que los actores humanos no revelarán de manera confiable las verdaderas condiciones al serles solicitadas ni cumplirán por sí mismos todas las promesas, un contrato como mera promesa, sin el soporte de compromisos creíbles, no se hará cumplir por sí mismo (Williamson 1999). El compromiso comprende una de las dimensiones del capital social (Putnam 1993). A su vez, el estudio de las organizaciones, con sus procesos de reingeniería e innovación organizacional ya mencionados, están directamente ligados, a los supuestos del comportamiento y al potencial de desarrollo de capital social (Ordoñez 1999).

CAPÍTULO 4 - EL CAPITAL SOCIAL

4.1 Capital social: su conceptualización.

En una completa revisión de la teoría de capital social realizada por Senesi (2011), estudia trabajos de distintos autores que fueron generando aportes para la misma, resaltando fundamentalmente los trabajos de 2 autores; James Coleman y Robert Putnam. Los siguientes extractos seleccionados sobre la teoría de capital social, están basados en dicha revisión:

El precursor de la utilización del término capital social fue Hanifan (1916), quien realizó un estudio que argumentaba que el desempeño de las escuelas podía mejorar a partir de la buena voluntad, compañerismo, empatía y el encuentro social entre individuos y familias que construyen una unidad social. El contacto entre vecinos acumula capital social que puede satisfacer sus necesidades sociales y producir potencial social para mejorar las condiciones de vida de la comunidad.

El primer autor que realizó un estudio sistemático sobre capital social fue Bourdieu (1985). En el mismo trata al capital social como un instrumento, y se centra en los beneficios de los individuos por participar en grupos y por construir relaciones sociales con el objeto de crear este mismo capital. Define al capital social como el agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos

institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo. Distingue 3 formas de capital: el capital económico, el capital cultural y el capital social. En la perspectiva de Bourdieu, el capital social es un medio para acceder a otro tipo de capital, entre ellos el capital económico.

Portes (1998) afirma que, en virtud de la relación social, los individuos pueden reclamar acceso a los recursos poseídos por los demás individuos que componen la red social. Y define que a través del capital social los individuos acceden a recursos económicos (préstamos subsidiarios, información sobre inversiones, mercados protegidos), pueden incrementar su capital cultural gracias al contacto con expertos u otros individuos refinados, o tener la alternativa de asociarse a instituciones que otorgan credenciales valoradas.

Halpern (1999) menciona que la popularidad del capital social para los investigadores, en parte, se debe a que puede explicar muchos resultados, entre ellos el desempeño superior a nivel gerencial, grupal, de alianzas estratégicas y de las relaciones de una cadena de distribución.

Fukuyama (1995) describió al capital social como un cierto conjunto de valores o normas informales compartidas por los miembros de un grupo que permiten la cooperación en el mismo. Hunout y The Social Capital Foundation (www.socialcapital-foundation.org), sugieren que el capital social es un conjunto de actitudes e inclinaciones mentales que favorecen la cooperación en la sociedad y que, como tal, es igual al espíritu de la comunidad.

Nahapiet & Ghoshal (1998) sugieren que el rol del capital social, en la creación de capital intelectual, es considerado en 3 dimensiones relacional, estructural y cognitiva:

La dimensión relacional se centra en los vínculos fuertes o débiles entre individuos y se caracteriza a través de; la confianza en los otros, su cooperación y la identificación que goza un individuo dentro de una red (Granovetter 1973).

La dimensión estructural se centra en las ventajas derivadas de la red individual o colectiva. Y a su vez, se relaciona con la mencionada habilidad individual para establecer los vínculos fuertes o débiles con otros dentro de un sistema (García Timón 2005, citado por Senesi 2011).

En la dimensión cognitiva se sugiere que la comunicación es importante para acceder al capital social, a través del intercambio de información, la identificación de problemas y soluciones y la gestión de conflictos (Hazleton & Kennan 2000). La dimensión cognitiva se centra en el significado y comprensión compartido que cada uno tiene del otro (Boisot 1995 y Boland & Tensaki 1995).

4.1.1 James Coleman y el capital social.

James Coleman (1990) definió que el capital social es un recurso inherente a la estructura de las relaciones sociales, que facilita el logro de objetivos personales que no podrían alcanzarse en su ausencia o conllevarían un costo mayor. De aquí se concluye que el capital social se crea donde las relaciones entre individuos se coordinan para facilitar la acción colectiva. De este modo puede asumir variadas formas y desarrollarse en diversos contextos sociales.

Identifica y enumera, sin ninguna pretensión de exhaustividad, formas específicas que este recurso puede adoptar:

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

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

Coleman (1988) sugiere que las formas de capital social descritas dependen de la densidad de las redes sociales, que conforman la estructura en cuestión. Estructuras más cerradas, con alto grado de interdependencia entre individuos, hacen posible controlar los comportamientos oportunistas, disminuir el riesgo en los intercambios y con ello darle

continuidad a la confianza y reciprocidad. Lo cercano de la estructura social es importante, por la efectividad de las normas existentes y por la confiabilidad de las estructuras sociales que permiten la proliferación de obligaciones y expectativas. Escapar de una obligación impone una externalidad negativa en el otro. Sin embargo, en una estructura sin cercanía, solo puede ser sancionado (si puede) por la persona a la que la obligación es debida.

El capital social es un atributo de la estructura y no propiedad privada de quienes se benefician de ese atributo. Por eso se diferencia de otras formas de capital, por ejemplo, físico y financiero, en los que solo quienes invierten, se benefician de los resultados de la inversión. No sucede lo mismo en el capital social, donde quien se esfuerza y trabaja en pos de la creación, mantenimiento y acumulación de capital social, no es el único, ni el principal beneficiario del resultado, sino que se benefician todos los que se encuentran insertos en la estructura social, aunque el esfuerzo lo haya realizado otro.

4.1.2 Robert Putnam y el capital social.

Putnam (1993) es quien amplía la visión individual del capital social, a una visión de atributo de las comunidades. Y lo define como aspectos de la organización tales como confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada. Se centra en los problemas de la acción colectiva, trata la tendencia comunitaria a la cooperación, en pos del bien común, o hacia el oportunismo, analizando los factores que conducen a una u otra elección. Y como repercuten ambas elecciones en el desarrollo económico y democrático-institucional de las comunidades.

Retomando a Coleman comienza definiendo operativamente el concepto de capital social, analizando; la posibilidad de desarrollar relaciones de confianza, la función que cumplen

las redes sociales y los sistemas normativos, y el modo en que todo esto influye en el grado de cooperación de las comunidades. Argumenta con la teoría de los juegos que la cooperación en pos del beneficio mutuo no es irracional y que a menudo en diversas situaciones, todos estarían mejor si cooperaran entre sí.

Putnam pasa de situaciones simples a contextos macrosociales y explica que el buen desempeño de las instituciones sociales depende en buena medida del modo en que se resuelve el problema de la cooperación. Por ello la importancia del capital social y su capacidad para resolver los problemas de acción colectiva. La confianza, la reciprocidad, las redes sociales y fundamentalmente el compromiso cívico son las dimensiones que explican porque ciertas comunidades alcanzan mayores niveles de desarrollo económico y democrático que otras.

La confianza es definida como un componente esencial del capital social, que lubrica la cooperación. Cuanto mayor es el grado de confianza dentro de una comunidad, mayor la probabilidad de cooperación y la cooperación a su vez refuerza la confianza. Sin embargo, la confianza surge de la posibilidad de poder predecir en alguna medida la conducta de los otros. Uno no confía que un agente hará algo simplemente porque dice que lo va a hacer, uno confía sólo porque, conociendo la disposición del agente, sus opciones disponibles y sus consecuencias, su capacidad, etc., uno espera que él elegirá hacerlo.

El grado de densidad de las redes sociales influye; en el surgimiento de sistemas de normas y sanciones y en la posibilidad de acceso a la información fidedigna acerca de la confiabilidad del entorno. Ambas cuestiones mencionadas, tienen efecto sobre la reducción eficiente de la tendencia hacia el oportunismo en las comunidades.

Putnam identifica redes horizontales y verticales, las horizontales son aquellas que “reúnen agentes de estatus y poder equivalente” y las verticales “vinculan agentes desiguales en relaciones asimétricas de jerarquía y dependencia”.

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

Por todo lo mencionado, Putnam cree que el capital social puede medirse por el nivel o cantidad de confianza y reciprocidad en una comunidad y entre individuos.

4.1.3 El capital social desde el management.

Ordoñez (1999) menciona que el desarrollo de capital social está directamente ligado; al desarrollo de la interacción social, a la confianza y a la visión compartida. Este proceso promueve el intercambio de recursos y la creación de valor.

A causa del mencionado supuesto de comportamiento de racionalidad limitada, nunca se posee toda la información, por lo tanto, todos los contratos complejos son inevitablemente incompletos. Milgrom & Roberts (1992), enuncian que un contrato perfecto especificaría en forma precisa que debe hacer cada una de las partes ante cualquier circunstancia, de forma que cada parte individualmente consideraría como solución óptima atarse a los

términos del contrato. Pero dado que el hombre es de naturaleza racional, pero limitado, ese contrato no existe. Por lo tanto, se resume que la racionalidad limitada contribuye a la incompletitud de la información y de los contratos con el consiguiente aumento de los costos de transacción.

Coleman (1998) sugiere que el capital social, al igual que otras formas de capital, es productivo pero puede ser agotado si no es renovado. Putnam (2000) agrega que cuanto más gente trabaja en forma conjunta, más capital social es “producido” y, cuanto menos gente trabaja en forma conjunta, esa comunidad más agotará el capital social. Menciona que sociedades con alto stock de capital social, tiene mayor capacidad de intercambio, de asociación, y dichas sociedades se desarrollan con objetivos comunes y generan ganancias positivas.

Las acciones colectivas están relacionadas a los supuestos del comportamiento. Alchian & Demsetz (1972) consideran que con el “trabajo en equipo” o las acciones colectivas, en muchas situaciones se consiguen mejores resultados que los obtenidos por la suma de cada uno individualmente. Hansen & Morrow (1999) afirman que las acciones colectivas pueden ayudar a aumentar las oportunidades de ganancia. Mencionan que dicho resultado se llama “Pareto-superior” en recuerdo a una teoría enunciada por Vilfredo Pareto (1893). Dicha teoría dice que resultado es Pareto-superior a otro si al menos a uno de los jugadores le va mejor y a ninguno le va peor. Mencionan también que hay un problema económico cuando se lleva a una no-producción o producción por debajo de lo ideal de un bien público, o cuando ocurre este problema ante un excesivo uso de una propiedad de bien común.

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

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

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

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

Hansen & Morrow (1999) afirman que la estructura cooperativa ideal, permite a los miembros buscar beneficios de esa cooperación, sin estar preocupados por los riesgos de oportunismo. La llave para encontrar esta situación ideal es la confianza. La confianza puede reemplazar estructuras de gobernanza basadas en acuerdos contractuales formales. Varios economistas reconocieron la importancia de la confianza en las relaciones contractuales.

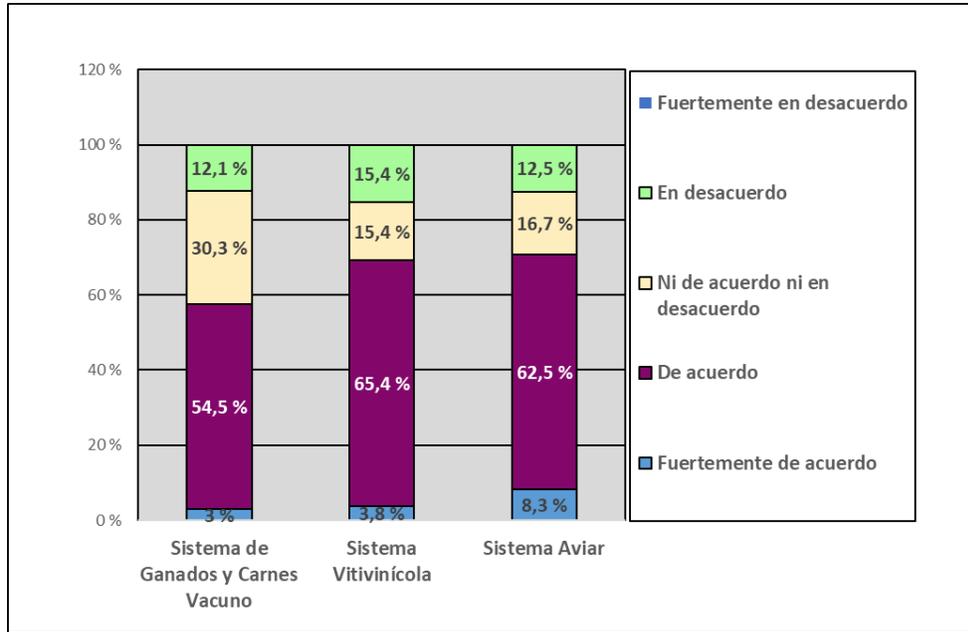
4.2 El capital social como factor de producción en los sistemas de agronegocios.

Senesi (2011) en su trabajo de tesis titulado; **“El capital social como factor de producción en los sistemas de agronegocios en argentina. Un análisis comparado de los sistemas aviar, vitivinícola y vacuno”**, realizado entre marzo y agosto de 2008, concluye que el nivel de capital social presentó distintos valores en los 3 sistemas durante el periodo analizado, influenciando éste en la producción. El sistema avícola presento alto

nivel de capital social, el sistema vitivinícola medio y el sistema de ganados y carnes vacuno lo presento bajo. El nivel de capital social en los sistemas fue medido por las variables de análisis; “Confianza”, “Acción Colectiva” y “Cooperación y Ética”, las cuales a su vez se dividieron en subvariables de medición. A continuación, se presentan los resultados y conclusiones de Senesi de las subvariables de mayor relevancia comparativa, para el presente trabajo.

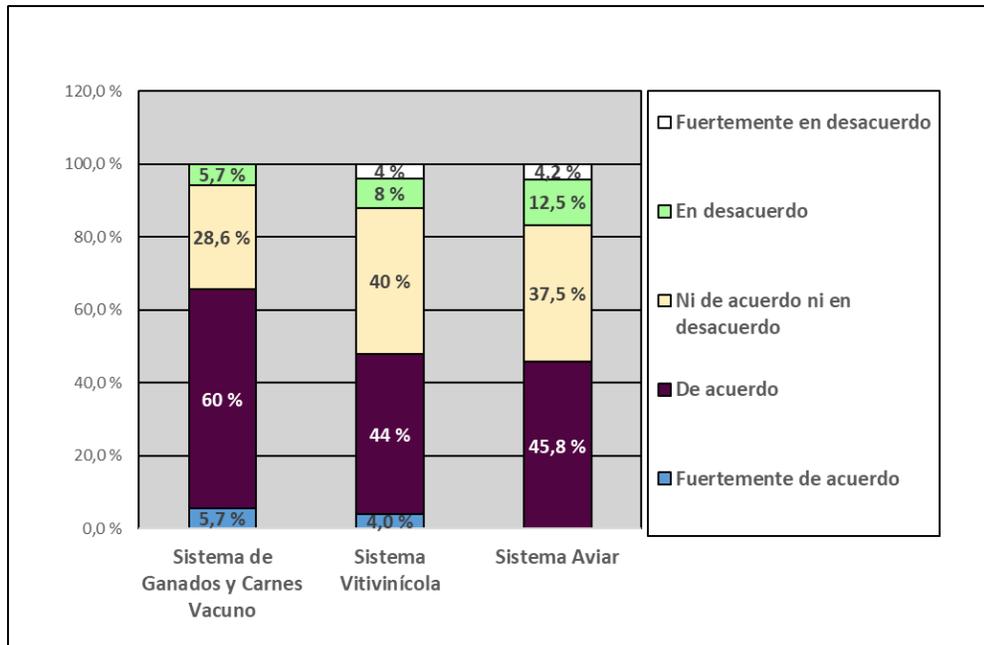
En la subvariable confianza, el mayor nivel lo obtuvo el sistema avícola, seguido por el vitivinícola y en último lugar el vacuno. Dicha afirmación, se basa en el porcentaje de encuestados que aseveró poder confiar en la mayor parte de sus relaciones (71% avícola, 69% vitivinícola y 58% vacuno; Gráfico 4.1), y también en el porcentaje que admitió confianza plena, estando entre en desacuerdo y fuertemente en desacuerdo con la posibilidad de que sus relaciones intenten sacar ventaja —económica o de otro tipo— a sus expensas (16,7% avícola, 12% vitivinícola y 6% vacuno; Gráfico 4.2).

Gráfico 4.1: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted puede confiar en la mayor parte de sus relaciones en su negocio?



Fuente: adaptado de Senesi (2011)

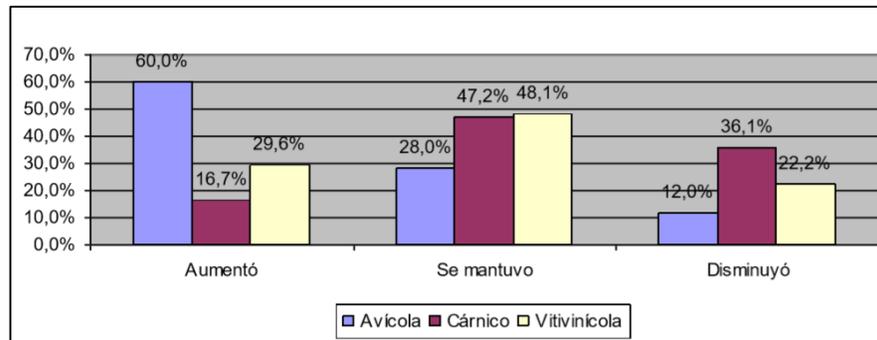
Gráfico 4.2: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted tiene que estar alerta en sus relaciones porque hay grandes chances de que la otra parte le saque ventaja?



Fuente: adaptado de Senesi (2011)

En cuanto a la variación de ese nivel de confianza en los últimos años, el sistema avícola registra una fuerte percepción tendiente a reconocer el aumento de la confianza en el periodo de análisis (60% aumentó), situación que no sucede en los otros dos sistemas (Gráfico 4.3). En el caso del sistema de ganados y carnes vacuno, de hecho, la confianza parece inclinarse hacia la mantención o disminución (16,7% aumentó, 47,2% se mantuvo y 36,1% disminuyó) y en el vitivinícola, los registros parecen ubicarse a medio camino, pero con un leve predominio hacia la mantención o aumento (29,6% aumentó, 48,1 se mantuvo y 22,2% disminuyó)

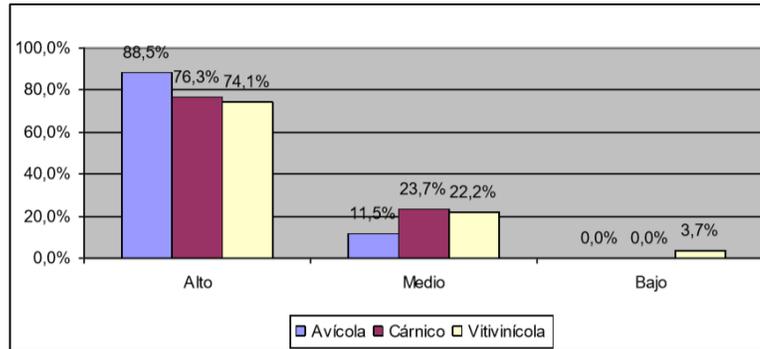
Gráfico 4.3: El nivel de confianza en los últimos años en las relaciones del sistema por Sector.



Fuente: Senesi (2011)

Respecto a la subvariable reputación, se observó que en los tres sistemas de producción constituye un factor valorado y decisivo a la hora de generar vínculos entre las distintas zonas que intervienen en el sector. Aun así, en el sistema de producción avícola la reputación es ostensiblemente mejor valorada (88,5% Alto), seguida, aunque a más de 10 puntos, del cárnico (76,3% Alto) y vitivinícola (74,1% Alto) (Cuadro 4.4).

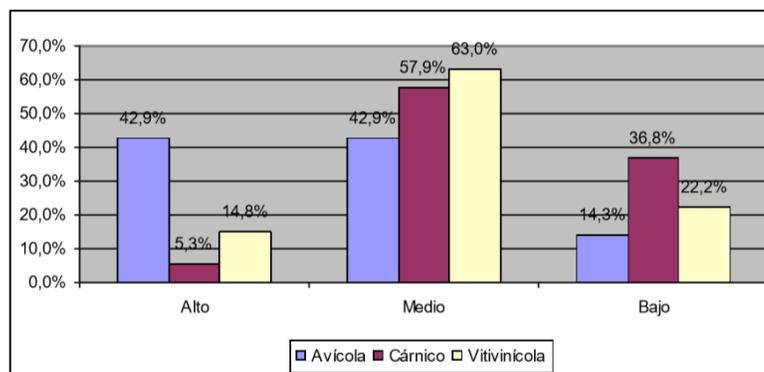
Gráfico 4.4: ¿Cuánto influye positivamente la reputación de las personas y su forma de relacionarse en la competitividad de su negocio?



Fuente: Senesi (2011)

En términos del flujo de información, que constituye una subvariable fundamental a la hora de advertir la productividad y el nivel de capital social del sector, el avícola claramente registra frecuencias más altas, con predominio de flujo medio a alto (42,9% Alto, 42,9% medio y 14,3 bajo), mientras que el sector vacuno es el que percibe más negativamente el flujo de la información del sector con predominio medio a bajo (5,3% alto, 57,9% medio y 36,8% Bajo). El sector vitivinícola se encuentra, nuevamente, en una posición intermedia, aunque más cercano al sistema de carnes que al de aves (14% Alto, 63% Medio, y 22,2% bajo) (Gráfico 4.5)

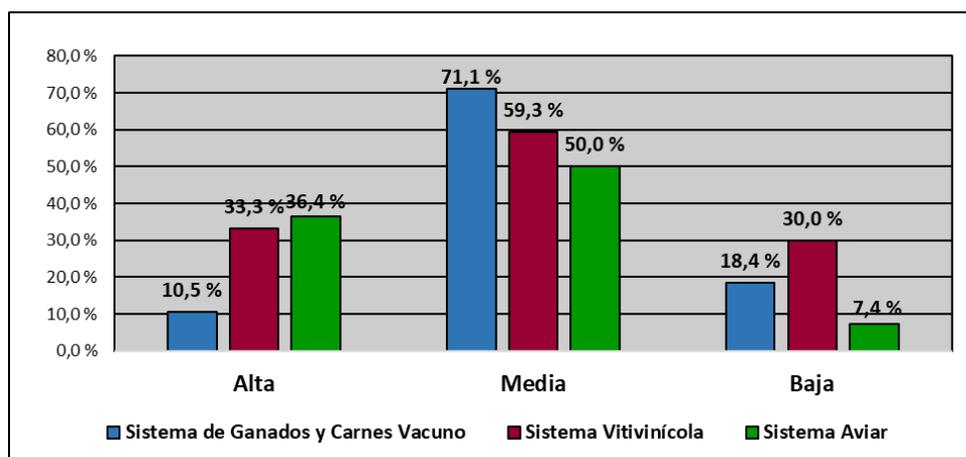
Gráfico 4.5: ¿Cómo es el flujo de información a través de la cadena?



Fuente: Senesi (2011)

Respecto a la credibilidad de esa información, el sector avícola y el vitivinícola mostraron niveles altos (Gráfico 4.6). El sector avícola tuvo un predominio de credibilidad media a alta (36,4% alta, 50% media y 13,6% baja), el vacuno media a baja (10,5 alta, 71,1% media y 18,4% baja) y el vitivinícola tuvo una credibilidad de la información también media a alta (33,3% alta, 59,3% media y 7,4 baja).

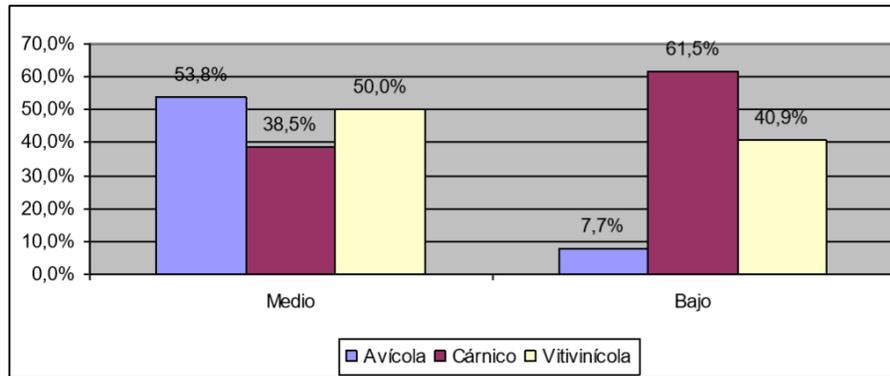
Gráfico 4.6: ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?



Fuente: adaptado de Senesi (2011)

En cuanto al nivel de acción colectiva, el sector avícola presenta niveles más altos (38,5% Alto; 53,8% Medio). Esto indica un nivel mayor de coordinación e interdependencia entre los agentes que forman parte del sistema de negocios. Del otro lado, el sector cárnico es quien percibe mayores dificultades de ejecutar acciones conjuntas (61,5% Bajo). La producción vitivinícola parece nuevamente mostrar un caso intermedio. De hecho, un 50% de los encuestados se inclinó por pensar el nivel de coordinación intrasectorial en términos “Medio” (Gráfico 4.7).

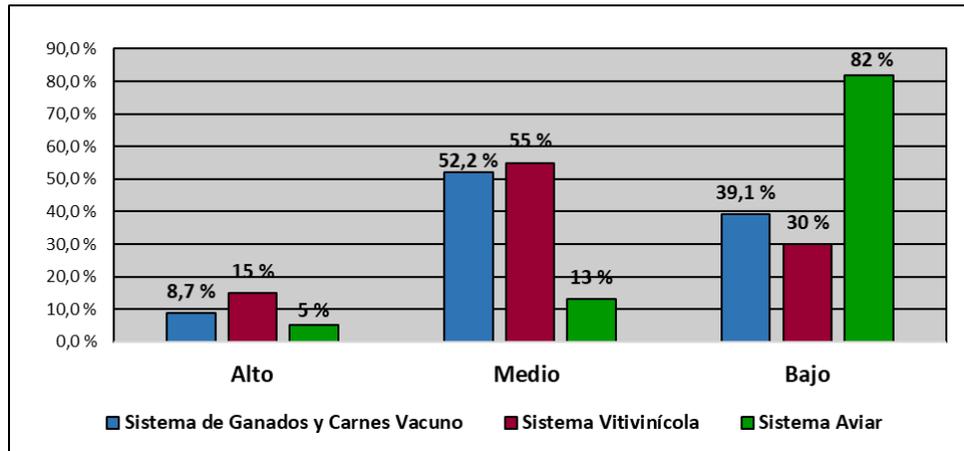
Gráfico 4.7: ¿Cómo es el nivel de acción colectiva entre agentes?



Fuente: Senesi (2011)

Respecto al cumplimiento o ruptura de contratos de los sistemas, en el avícola el grado de cumplimiento de los contratos se sitúa en más del 80% (Gráfico 4.8). En el caso del vacuno parecería enfatizar la problemática vinculación entre agentes, mediada por la sospecha, de manera significativa, pues si bien el nivel de desconfianza en el sector no es alto, tampoco se puede afirmar que sea bajo (más de la mitad de los encuestados afirmaron que el riesgo de romper contratos en el sector era “medio” y más del 60% seguramente han tenido alguna ruptura de contratos). El sistema vitivinícola, indica un nivel significativo medio sobre el respeto por los contratos, ya que el 70% de los encuestados ha manifestado de medio a alto algún grado de ruptura de contratos.

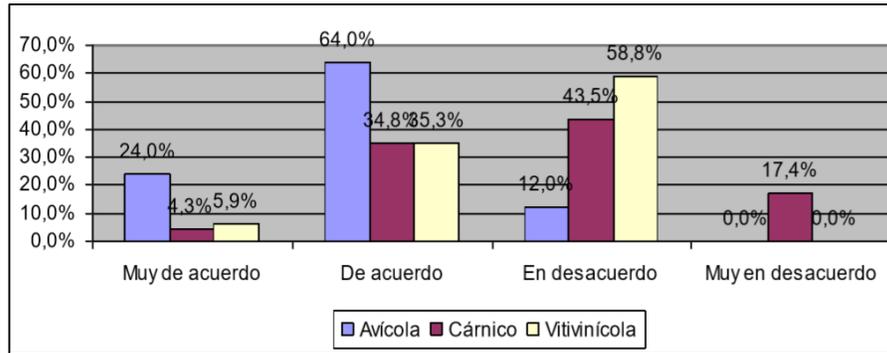
Gráfico 4.8: ¿Cuál es el nivel de ruptura de contratos (formales o de palabra) a través de su sistema de negocios?



Fuente: adaptado de Senesi (2011)

En el caso de la cultura de negocios, se observa que claramente el sector avícola presenta una estructura de negocio equilibrada y una sana cultura de negocios que favorece un tipo de diseño de alta productividad, transparente y sustentable; en este sentido, un 88% se manifestaron “De acuerdo” o “Muy de acuerdo” (Gráfico 4.9). Por el contrario, el sector vacuno es el que presenta los valores más negativos, con un 43,5% que se manifestó “En desacuerdo” y un 17,4% que dijo estar “Muy en desacuerdo”. Esto habla de un fuerte desequilibrio sistémico, que por supuesto está directamente vinculado a las percepciones medidas en las variables antecedentes: un flujo deficiente de información, relativamente escasa autonomía sectorial, niveles bajos de confianza y poca capacidad de acción colectiva.

Gráfico 4.9: ¿La cultura de negocios del sistema beneficia el desarrollo de diseños que generan ganancias netas para todos los agentes?



Fuente: Senesi (2011)

De esta manera, Senesi (2011) afirma que el sector avícola y el vacuno cristalizaron en el periodo de estudio, modelos de; negocios, de gestión y organización antagónicos, y que el vitivinícola se aloja en una posición intermedia. Además, concluye, que sin lugar a dudas el sistema de negocios avícola es el que marca un mayor desarrollo de Capital Social a lo largo de la muestra. El nivel de confianza expresado en el sistema de negocios avícola demuestra su capacidad para resolver los dilemas que presenta la acción colectiva, generar flujos de información que son percibidos confiables y suficientes y por ende permiten un bajo nivel de ruptura de contratos, minimizando los problemas de selección adversa y riesgo moral. Y que la alta valorización de la reputación en el sistema avícola también da cuenta del nivel de confiabilidad del sector.

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

Luego cita a Brown et al. (2004), quien sugieren que las primeras experiencias en la relación contractual informal de las partes son cruciales para la formación de confianza y cooperación, sustento del futuro de la misma. Como ejemplo Senesi (2011) menciona que la inversión en activos específicos por alguna de las partes involucradas en la relación de negocios o por ambas deberá estar sostenida en algún nivel de confianza entre las partes. Es aquí la importancia de la confianza como instrumento de coordinación efectiva más allá de la formalidad o no del contrato y de las leyes, y es allí donde el Capital Social permite que estos mecanismos de coordinación sean más efectivos. La confianza también le permitió al sistema avícola, desarrollar asociaciones, empresas, cadenas de abastecimiento, redes o sociedades en su más amplio sentido capaces de generar claves competitivas para el mejor desarrollo económico de su empresa y del subsector en su conjunto.

La cultura de negocios del sector avícola elabora diseños de negocios que generan ganancias netas para todos, que por supuesto está directamente vinculado a las percepciones medidas en las variables antecedentes. Es decir, un diseño de negocio como el que se desarrolla en el subsistema avícola genera estructuras sociales más cerradas, caracterizadas por relaciones de alto grado de interdependencia entre los individuos, de mayor control frente a los comportamientos oportunistas, se disminuye el riesgo en los intercambios, se bajan los costos de transacción y, con ello, se le da continuidad a las confianzas y reciprocidades.

El aumento de la confiabilidad de las estructuras sociales permite la proliferación de obligaciones y expectativas. Es decir, cuanto mayor es el nivel de incentivos, producto de un diseño de negocio que genera ganancias para todo el sistema, mayores serán los controles de los propios agentes a fin de cuidar la competitividad. En una estructura de alto

stock de capital social, el oportunista puede ser sancionado, en pos de que todo el sistema siga funcionando exitosamente.

Coincidentemente Senesi (2011), menciona en el periodo de estudio, el subsector avícola se ha tecnificado, su producción y exportaciones tuvieron un gran incremento y su crecimiento fue de clase mundial, es decir, con alta competitividad tanto en el precio como en la calidad de sus productos. En el caso del subsector vitivinícola, el fuerte crecimiento fue asociado al comercio de vinos a nivel mundial, pero tuvo pendiente la correcta alineación de sus transacciones en el mercado local con los productos de menor calidad y precio. Finalmente, el subsector vacuno es el que presento menor crecimiento en todos sus índices productivos, industriales y comerciales. Casualmente es el subsector en donde se encontró mayor nivel de rupturas de contratos, menores stock de confianza y acción colectiva y en donde existe mayor debilidad por el derecho de propiedad.

Es por ello, que en una organización como la de APROCER; que ha mostrado un muy buen desempeño productivo y constituida en forma colectiva, es indispensable estudiar; su diseño organizacional, y medir el nivel de capital social con sus variables, como factores de mejora de dichos resultados tecnológicos y comerciales.

CAPÍTULO 5 - ESTUDIO DEL CASO APROCER ONCATIVO S.A.

5.1 Descripción e historia del diseño organizacional de APROCER ONCATIVO S.A.

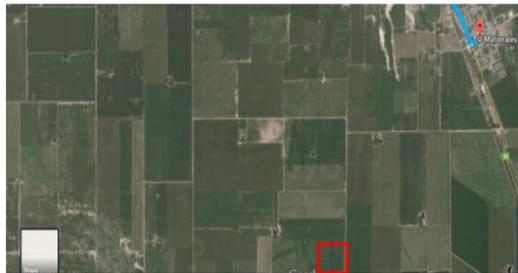
En base a datos brindados por APROCER (Comunicación personal 2019), se describe que la firma posee una estructura productiva dedicada a la actividad porcina, con instalaciones de 510 madres en la localidad de Matorrales provincia de Córdoba (Figura 5.1 y 5.2), para la producción de lechones destetados, llegando hasta cuando el lechón alcanza la categoría de capón de aproximadamente 30 kg, momento en el cual se venden.

Figura 5.1: Localización de Matorrales en la provincia de Córdoba.



Fuente: (wikipedia, 2019)

Figura 5.2 : Ubicación del establecimiento de APROCER en Matorrales.



Fuente: APROCER (2017)

En cuanto a la estructura jurídica, APROCER es una sociedad anónima constituida en 2011 con sede en la localidad de Oncativo. En el periodo considerado APROCER estaba integrada por 22 firmas o personas físicas, y dentro de su organización colectiva realizaba la transacción de sus lechones; coordinada mediante contrato de venta anual con estas firmas socias que la conforman. Concretada la transacción, estas firmas socias realizaban la actividad productiva de engorde de los lechones en granjas independientes o directamente realizan la venta de los mismos.

En cuanto a los derechos y obligaciones que le otorga cada acción al socio de APROCER, existe el derecho y obligación económico a la compra de lechones, el mismo está en función del porcentaje de acciones que posee cada firma socia. Así, un 1% de acciones representa un derecho y obligación a compra del 1% de los **kilogramos** de lechones producidos anualmente. Como la unidad de entrega es indefectiblemente en **cabezas de lechones**, luego del balance anual de los derechos de compra, si algún socio queda con saldo a favor o en contra de **kilogramos** de lechones, se lo compensa o se le cobra monetariamente en efectivo al valor del precio actualizado del lechón. Para eficientizar¹ la entrega de los lechones a los socios, la frecuencia de la misma es función del porcentaje de acciones. Entre 2 a 4,2% de las acciones, la entrega es bimensual, entre 4,2 y el 11,2% es mensual, y arriba del 11,2% es semanal.

Otros de los derechos y obligaciones económicas, que le otorga cada acción al socio en el estatuto, son el derecho a percibir dividendos si los hubiera, y la obligación de poner capital si la empresa presenta pérdidas al final del resultado. Asimismo, hoy los lechones se

¹ Eficiencia en el volumen de lechones en cada entrega; por el llenado del flete, y para llevar adelante camadas/tropas productivas acordes.

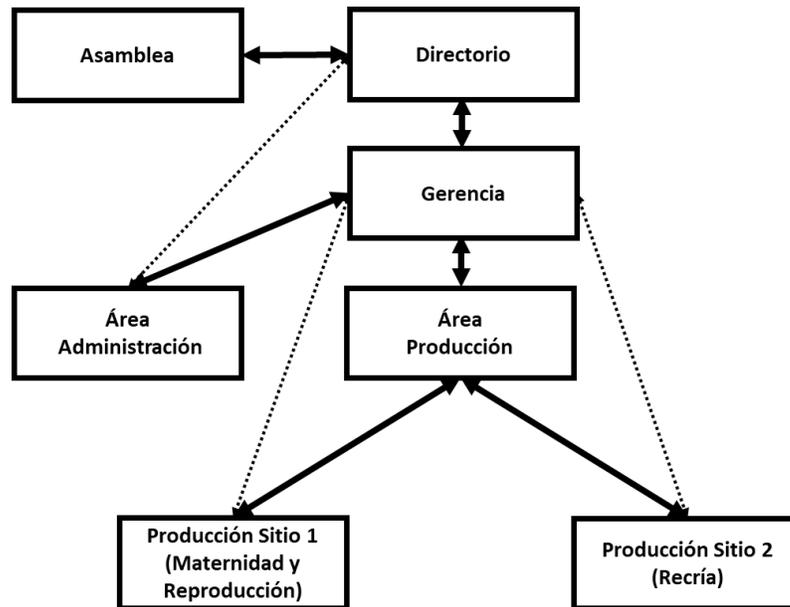
comercializan a un precio igual al costo de producción², razón por la cual no hay dividendos. A su vez, dentro del costo del lechón, está incluido el flete desde las instalaciones de APROCER hasta las instalaciones de las firmas socias, que se calcula como un promedio de los fletes de todos los socios.

El derecho a voto y a la venta de acciones, también se contemplan en el estatuto y en la misma reglamentación de la figura jurídica, respectivamente. Según el estatuto, cada acción le otorga el derecho a 1 voto al socio, por lo tanto, el peso en la votación se otorga legalmente en función de la participación accionaria de cada socio. En cuanto al derecho a la venta de acciones, al ser una Sociedad Anónima, cada socio puede vender sus acciones a terceros, ya que el estatuto, no especifica derecho de preferencia en la compra de las mismas por parte de los actuales socios.

Entre las votaciones de los socios, se encuentra la elección entre sí, como autoridades del directorio de la empresa, para las funciones de; presidente, vicepresidente, de los 3 vocales y de los vocales suplentes. Dicho directorio se encarga de la toma de decisiones cotidianas de la firma, no obstante, las decisiones de mayor importancia suelen tomarse en forma colectiva y consensuada en la asamblea anual ordinaria o en asambleas extraordinarias, en la que participan todos los socios. El organigrama se completa con los distintas Áreas/eslabones que componen la firma (Figura 5.3).

² Porcentaje por ítems en el costo de producción (50% nutrición, 20% recursos humanos internos y asesor veterinario, 10% insumos veterinarios, 10% genética de reposición de madres y semen, y 10% restante; comercialización (flete, etc.), administración y honorarios varios)

Figura 5.3: Organigrama de APROCER ONCATIVO S.A.

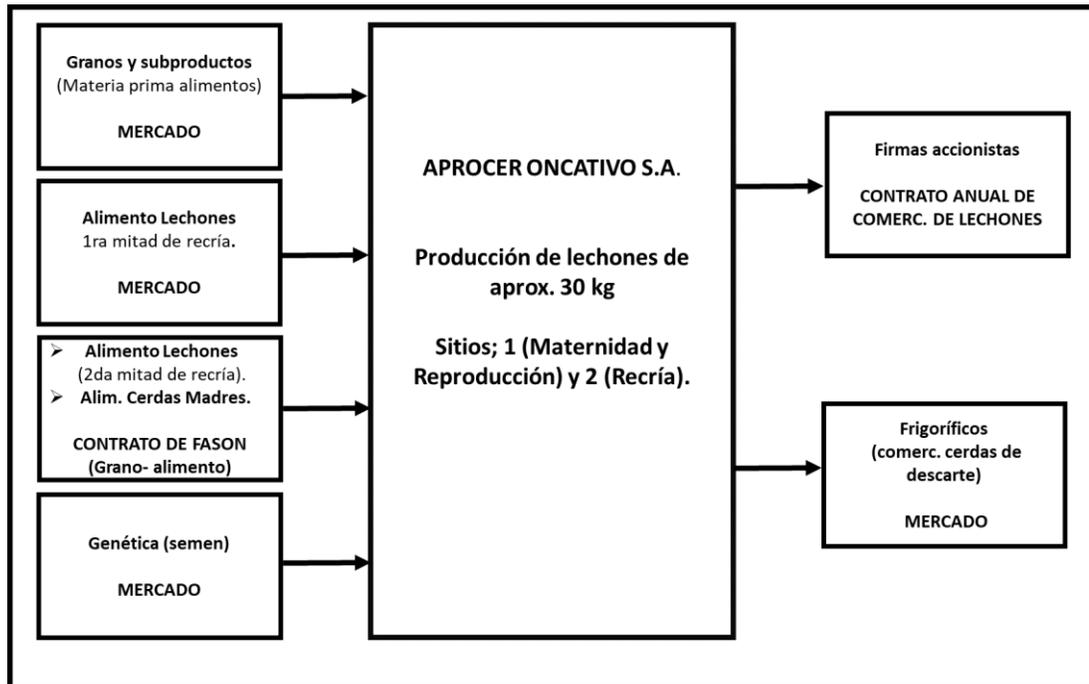


Fuente: elaboración propia en base a datos de APROCER (Comunicación personal 2019)

De las distintas áreas que componen APROCER, la de producción es la de mayor requerimiento en recursos humanos. La gerencia y el área de administración son llevadas adelante en forma unipersonal. El área de producción dispone de una encargada general (Ing. Agrónoma), un encargado del sitio 1 a cargo de 7 operarios (3 en reproducción y 4 en maternidad) y un encargado del sitio 2 (el mismo encargado general) a cargo de 1 operario. Los operarios del sitio 1 también cumplen la función de auxiliares del sitio 2, cuando las tareas lo demandan. El área de producción se complementa con los servicios tercerizados de; asesoramiento de un médico veterinario y el servicio de mantenimiento y reparación. Ambos servicios visitan periódicamente las instalaciones 2 a 3 veces por semana, o en forma espontánea, si la situación lo demanda.

La estructura de gobernanza de APROCER ONCATIVO S.A. se resume esquemáticamente en la Figura 5.4.

Figura 5.4: Esquema de la estructura de gobernanza de APROCER ONCATIVO S.A.



Fuente: elaboración propia en base a datos de APROCER (Comunicación personal 2019)

Para la comercialización de sus lechones, APROCER presenta una coordinación vertical con sus firmas accionistas, mediante contrato de venta anual. Dicha estructura de gobernanza deviene de la especificidad de activos, ya que todas las inversiones de APROCER; edilicias, tecnológicas, etc., están enfocadas en un cliente en particular, sus firmas accionistas. Siendo el contrato de compra y venta anual, como ya se mencionó, un derecho y una obligación entre APROCER y sus accionistas.

En cuanto al abastecimiento de insumos, la mayor parte se obtiene del mercado. La compra de los insumos; granos y subproductos, alimento de la primera mitad de la recria de lechones y la genética (semen) son adquiridos del mercado en forma eficiente, sin necesidad de un elevado control (la genética adoptada es la misma tanto para semen, como

para hembras). Existe un solo contrato de fason para el alimento de la segunda mitad de la recría de lechones y de las cerdas. Dicha coordinación por contrato, surge de la ventaja en la captura de valor, que brinda en impuestos (Ej.; saldo de IVA) la compra de granos y posterior procesamiento a fason para la elaboración de alimentos versus la compra de alimentos ya elaborados.

5.2 Ambiente tecnológico de APROCER

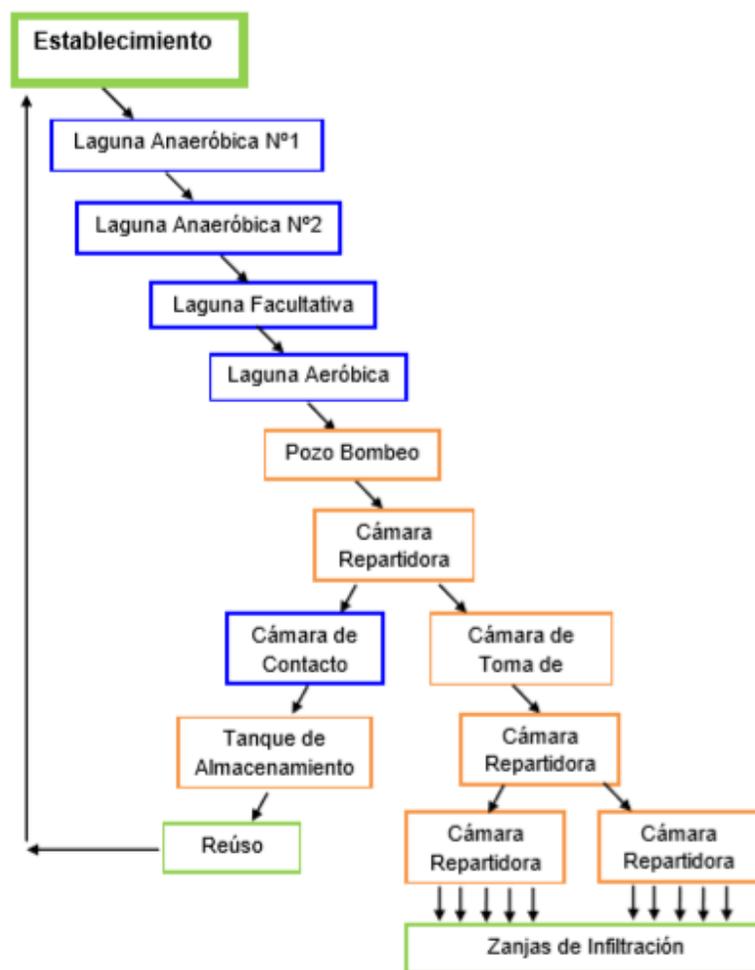
5.2.1 Las tecnologías que adopta APROCER.

APROCER (2017) menciona que adopta el paquete tecnológico intensivo en confinamiento. El cual cuenta con Galpones 1 para Cachorrera (sector de recría de las futuras madres) con sistema de alimentación manual y control de temperatura automatizado, 2 para Gestación, con sistema de alimentación automático y control de temperatura automatizado, 2 para Maternidad, que cuentan con controladores automáticos de ventilación y temperatura del aire; subdivididos en plazas con mantas térmicas también con nivel de temperatura automático y 2 galpones para el Destete. A su vez, todos los galpones cuentan con el método de chupete para el agua de bebida, lo cual elimina las pérdidas de agua y genera menos efluentes.

Para el tratamiento de los efluentes líquidos, los galpones disponen de un sistema de fosas donde se llenan hasta los 20 cm de agua con agregado de bacterias con el fin de recibir las excretas. Las fosas se limpian y desinfectan periódicamente, según el tiempo requerido para cada galpón en particular. El total del efluente generado, se conducen por gravedad a pozo de bombeo y posteriormente por bomba de impulsión al sistema de tratamiento. Primero ingresa a la Laguna Anaeróbica N° 1, luego por nivel a la Laguna Anaeróbica N° 2,

continúa por la Laguna Facultativa y por último a la Laguna Aeróbica. De allí pasa por nivel al Pozo Bombeo (PB) donde por medio de bombas es elevado a una cámara repartidora (CR N° 1). De allí, se divide el caudal a dos sistemas; el sistema de reúso para el llenado de fosas dentro de los galpones (previa incorporación de hipoclorito de sodio en la Cámara de Contacto) y el sistema de infiltración subsuperficial por medio de zanjas (Figura 5.5).

Figura 5.5: Esquema del Sistema de Tratamiento de los Efluentes Industriales de APROCER.



Fuente: APROCER (2017)

5.2.1.1 Los indicadores tecnológicos-productivos de APROCER.

APROCER (Comunicación personal 2019) menciona, que con su paquete tecnológico logra elevados índices tecnológicos-productivos. En 2018, los resultados de sus índices productivos fueron un promedio de 27,52 lechones/madre/año, valor muy cercano al de su objetivo de 28 (Cuadro 5.2). Menciona, que los lechones fueron destetados con 6,06 kg (objetivo 6,2 kg) a los 21,8 días de vida (objetivo 21 días), de allí pasaron a la etapa de recría de la cual salieron y fueron comercializados con 34,36 kg (objetivo 33 kg) y 75,1 días de vida (objetivo 75 días).

Cuadro 5.1: Parámetros y objetivos productivos de APROCER ONCATIVO S.A.

	APROCER 2018	APROCER OBJETIVO
% de Preñez o Tasa de fertilidad	93,16%	94%
Nacidos Vivos por Parto	12,69	13
% Mortandad en lactancia	11,66%	8,46%
Venta Desc	0,08
Reposición	0,71
% Mortandad en Recría (periodo desde; destete con 21 días y 6,2 kg a 75 días con 33 kg)	3,48%	1,5%
Partos/hembra/año	2,47	2,42
Total de lechones/recriados/madre	27,52	28,37

Fuente: APROCER (Comunicación personal 2019)

Otro de los índices productivos elevados de APROCER es el de la calidad de la carne de sus lechones. La alta calidad de la carne de los lechones de APROCER se refleja en la alta calidad de los animales terminados, comercializados por sus firmas socias. Las firmas de engorde socias con los lechones de APROCER logran capones con el precio máximo tipificado, publicado por la Secretaría de Agroindustria de la Nación (Cuadro 5.3).

Cuadro 5.2: Precio publicados por la Secretaría de Gobierno de Agroindustria de la Nación.

Clasificación Resolución SAGPyA 144/05	Precios Promedio Ponderados		
	*Mínimo	**Máximo	Promedio
CAPÓN GENERAL	22,69	43,59	36,43
Capón Sin Tipificar	21,83	43,59	34,79
Capón Tipificado (Sistema de Tipificación por Magro)	33,74	43,36	40,42

Fuente: Secretaría de Agroindustria de la Nación (2019).

5.3 Medición del nivel de capital social de la organización de APROCER.

En la siguiente etapa de la tesis se mide el nivel de capital social en APROCER y su relación con la mejora en los aspectos tecnológicos y comerciales de sus asociados. Para ello, se utiliza la metodología de Senesi (2011) para medir el capital social en los sistemas de agronegocios en Argentina estudiando las variables “Confianza”, “Acción Colectiva” y “Cooperación y Ética”.

Para medir las variables en estudio, se realizó una encuesta de elaboración propia (Ver Anexo) a 22 socios de APROCER. Las mismas se desarrollaron durante los meses de febrero y marzo de 2019. Los resultados y su análisis se presentan a continuación.

5.3.1 Análisis de resultados de la encuesta.

En esta primera parte de la encuesta, se mide el nivel de capital social de la organización de APROCER en las variables; confianza, cooperación y ética.

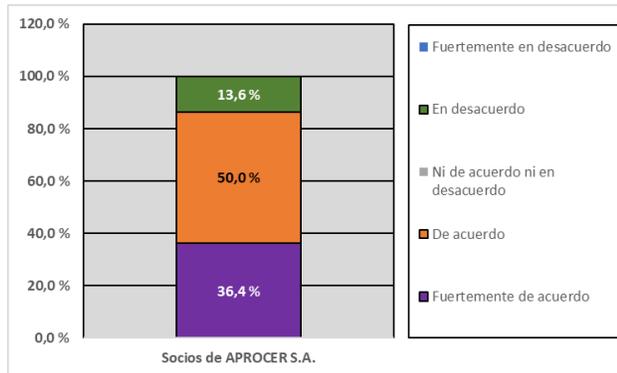
5.3.1.1 Variable confianza.

Un alto porcentaje de los encuestados manifestaron confianza dentro de la firma APROCER; concretamente el 86,4% de los mismos, de los cuales el 50% confía y el 36,4% confía fuertemente. Solo el 13,6% de los encuestados no confía dentro de la firma APROCER (Cuadro 5.4 y Gráfico 5.1).

Cuadro 5.3: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted puede confiar en la mayor parte de sus relaciones dentro de APROCER ONCATIVO SA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Fuertemente de acuerdo	8	36,4	36,4	36,4
De acuerdo	11	50	50	86,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	86,4
En desacuerdo	3	13,6	13,6	100
Fuertemente en desacuerdo	0	0	0	100
Total	22	100	100	

Gráfico 5.1: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted puede confiar en la mayor parte de sus relaciones dentro de APROCER ONCATIVO SA?

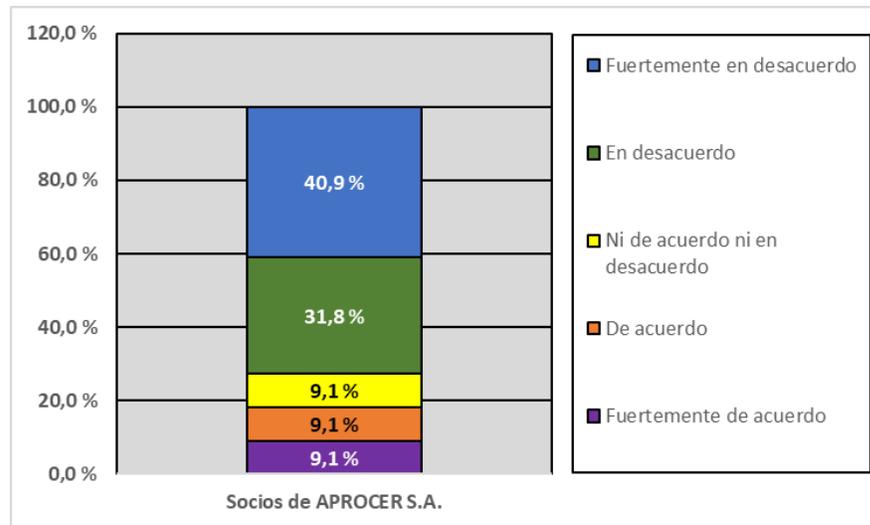


Dicho nivel de confianza se refuerza en una segunda instancia, con el alto porcentaje de encuestados de 72,7% que afirmaron estar en desacuerdo, con que le pueden sacar ventaja dentro de la firma APROCER (Cuadro 5.5 y Gráfico 5.2). De los cuales el 31,8% estuvo en desacuerdo y el 40,9% fuerte en desacuerdo. Un 9,1% tomo una posición intermedia y solo un 18% cree que le pueden sacar ventaja dentro de la firma APROCER.

Cuadro 5.4: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted tiene que estar alerta en sus relaciones dentro de APROCER ONCATIVO SA, porque hay grandes chances de que la otra parte le saque ventaja?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Fuertemente en desacuerdo	9	40,9	40,9	40,9
En desacuerdo	7	31,8	31,8	72,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	9,1	9,1	81,8
De acuerdo	2	9,1	9,1	90,9
Fuertemente de acuerdo	2	9,1	9,1	100
Total	22	100	100	

Gráfico 5.2: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted tiene que estar alerta en sus relaciones dentro de APROCER ONCATIVO SA, porque hay grandes chances de que la otra parte le saque ventaja?

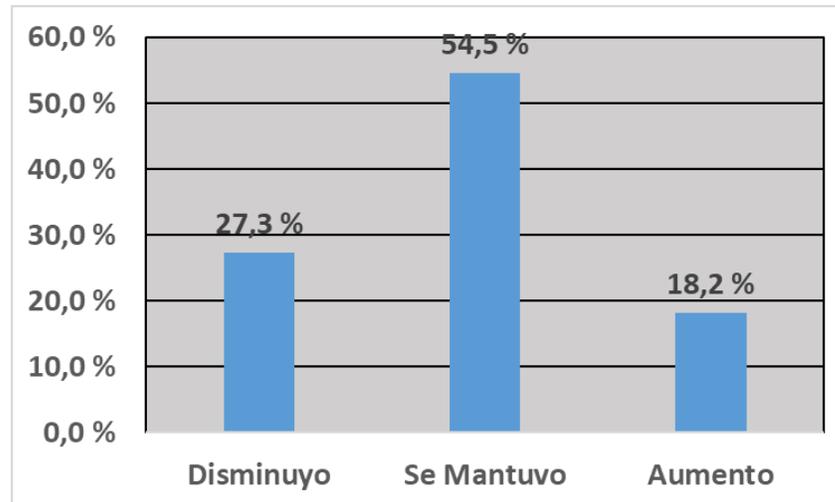


En cuanto a la variación del nivel de confianza desde que inicio APROCER, un 54,5% de los encuestados se inclinó porque se mantuvo, un 27,3% dijo que disminuyó y un 18,2% que aumento (Cuadro 5.3 y Gráfico 5.6). Por lo tanto, se deduce que el nivel de confianza inicial era mayor al actual, pero se mantuvo en valores altos.

Cuadro 5.5: ¿El nivel de confianza en las relaciones internas desde que inició APROCER?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Aumento	4	18,2	18,2	18,2
Se mantuvo	12	54,5	54,5	72,7
Disminuyo	6	27,3	27,3	100
Total	22	100	100	

Gráfico 5.3: ¿El nivel de confianza en las relaciones internas desde que inició APROCER?

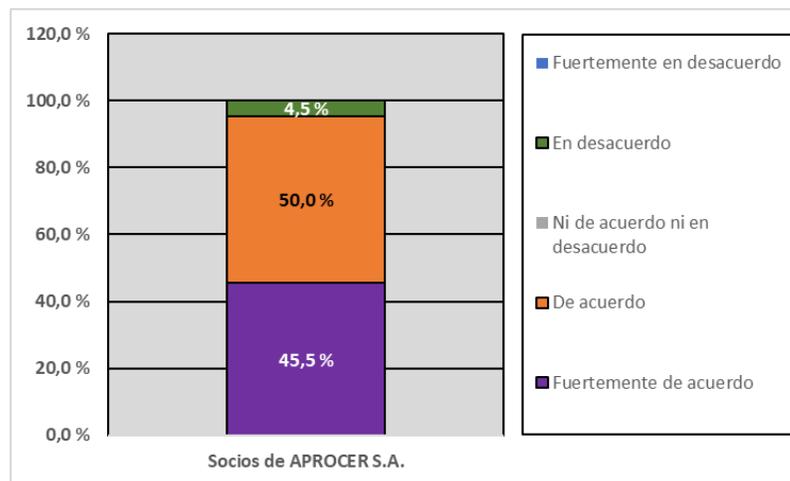


La confianza de los encuestados en la relación entre APROCER y sus firmas de engorde es casi unánime (95,5%). De los que confían un 50% estuvo de acuerdo y un 45,5% estuvo fuertemente de acuerdo en poder confiar. Y tan solo un 4,5% está en desacuerdo en poder confiar en dicha relación (Cuadro 5.7 y Gráfico 5.4).

Cuadro 5.6: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted puede confiar en la relación que hay entre APROCER ONCATIVO SA y su firma que realiza la etapa de engorde?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Fuertemente de acuerdo	10	45,5	45,5	45,5
De acuerdo	11	50	50	95,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	95,5
En desacuerdo	1	4,5	4,5	100
Fuertemente en desacuerdo	0	0	0	100
Total	22	100	100	

Gráfico 5.4: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted puede confiar en la relación que hay entre APROCER ONCATIVO SA y su firma que realiza la etapa de engorde?

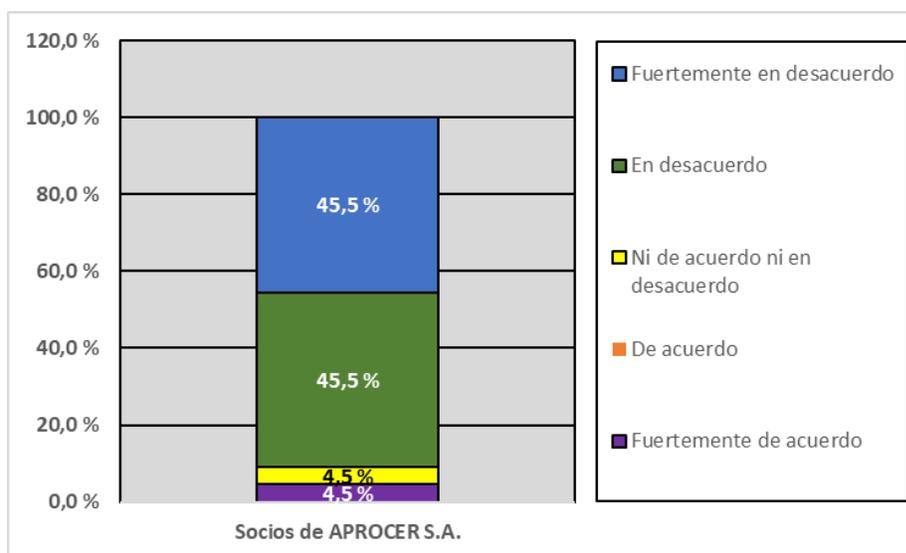


El nivel de confianza de los encuestados, en la relación entre APROCER y sus firmas de engorde, se afianza con el alto porcentaje (90,9%) que afirmó estar en desacuerdo, con que APROCER le pueda sacar ventaja a su firma de engorde (Cuadro 5.8 y Gráfico 5.5). De los cuales la mitad (45,5%) estuvo en desacuerdo y la otra mitad, fuerte en desacuerdo. Un 4,5% tomó una posición intermedia y tan solo el 4,5% restante cree que APROCER le pueden sacar ventaja a su firma de engorde.

Cuadro 5.7: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted tiene que estar alerta en la relación que hay entre APROCER ONCATIVO SA y su firma que realiza la etapa de engorde, porque hay grandes chances de que APROCER le saque ventaja?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Fuertemente en desacuerdo	10	45,5	45,5	45,5
En desacuerdo	10	45,5	45,5	90,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4,5	4,5	95,5
De acuerdo	0	0	0	95,5
Fuertemente de acuerdo	1	4,5	4,5	100
Total	22	100	100	

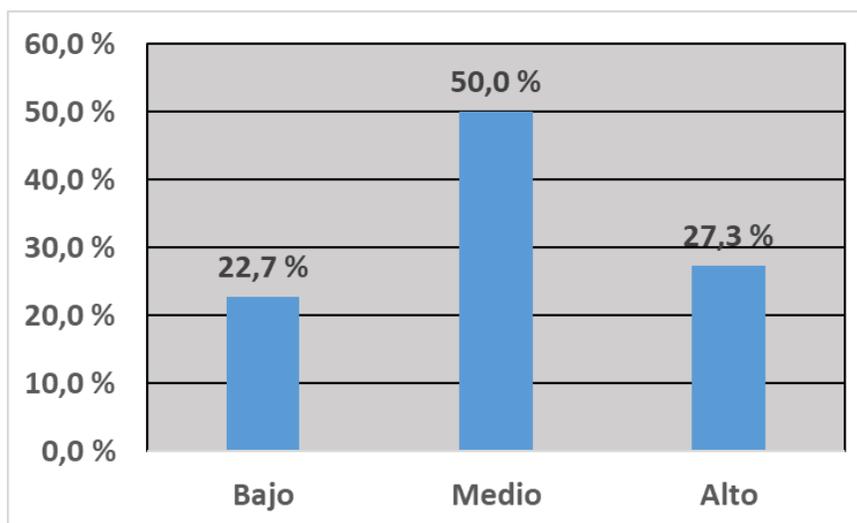
Gráfico 5.5: ¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted tiene que estar alerta en la relación que hay entre APROCER ONCATIVO SA y su firma que realiza la etapa de engorde, porque hay grandes chances de que APROCER le saque ventaja?



En el flujo de información en APROCER, predomina la frecuencia media a levemente alta, ya que el 27,3% manifestó una frecuencia alta, un 50% lo manifestó media y, por último, la baja se manifestó con el 22,7% (Cuadro 5.9 y Gráfico 5.6).

Cuadro 5.8: ¿Cómo es el flujo de información en APROCER?

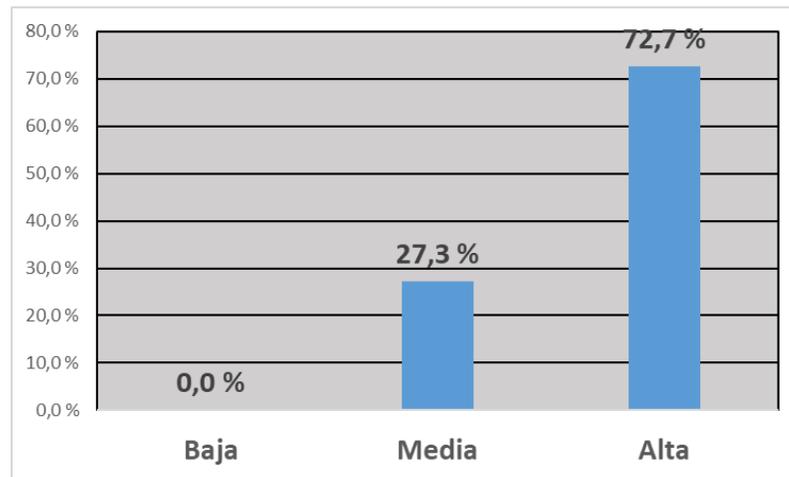
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Alto	6	27,3	27,3	27,3
Medio	11	50	50	77,3
Bajo	5	22,7	22,7	100
Total	22	100	100	

Gráfico 5.6: ¿Cómo es el flujo de información en APROCER?

Respecto a la credibilidad de esa información, el 100% mostró credibilidad de alta a media, siendo la alta predominante con el 72,7% (Cuadro 5.10 y Gráfico 5.7). El flujo y la credibilidad de la información, son un indicador de altos niveles de confiabilidad en APROCER. Y constituye una subvariable fundamental a la hora de advertir la productividad de APROCER.

Cuadro 5.9: ¿Cuál es el nivel de credibilidad de esa información?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Alta	16	72,7	72,7	72,7
Media	6	27,3	27,3	100
Baja	0	0	0	100
Total	22	100	100	

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

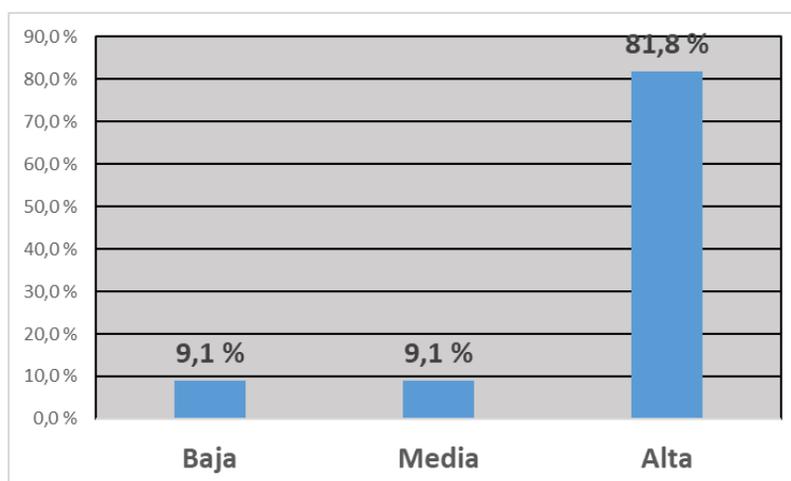
5.3.1.2 Variable cooperación y ética.

Tanto a la ética, como a la cooperación, se las percibe como positivas para las relaciones dentro de la organización de APROCER. El 81,8% de los encuestados, ve un nivel de influencia positiva de la reputación (Cuadro 5.11 y Gráfico 5.8) y la cooperación (Cuadro 5.12 y Gráfico 5.9) de los socios, en las relaciones de APROCER.

Cuadro 5.10: ¿Cuál es el nivel de influencia positiva de la reputación de los socios en las relaciones de APROCER?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Alta	18	81,8	81,8	81,8
Media	2	9,1	9,1	90,9
Baja	2	9,1	9,1	100
Total	22	100	100	

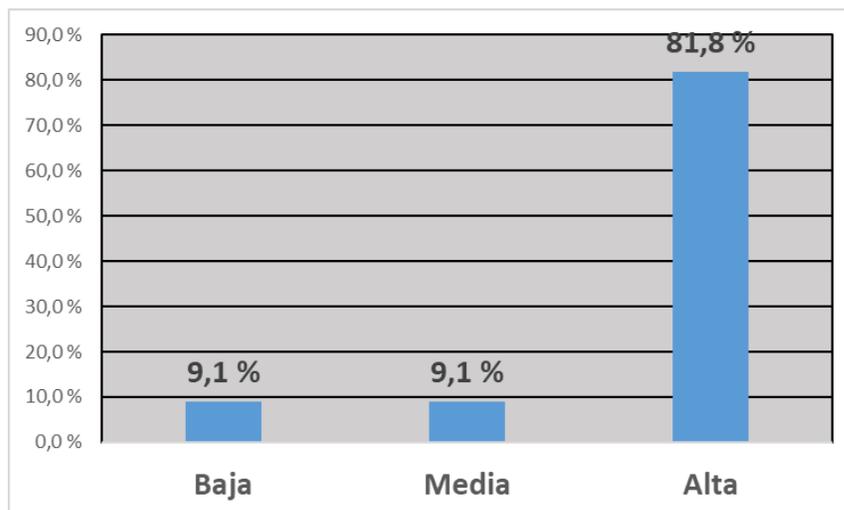
Gráfico 5.8: ¿Cuál es el nivel de influencia positiva de la reputación de los socios en las relaciones de APROCER?



Cuadro 5.11: ¿Cuál es el nivel de influencia positiva de la cooperación en las relaciones de APROCER?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Alta	18	81,8	81,8	81,8
Media	2	9,1	9,1	90,9
Baja	2	9,1	9,1	100
Total	22	100	100	

Gráfico 5.9: ¿Cuál es el nivel de influencia positiva de la cooperación en las relaciones de APROCER?

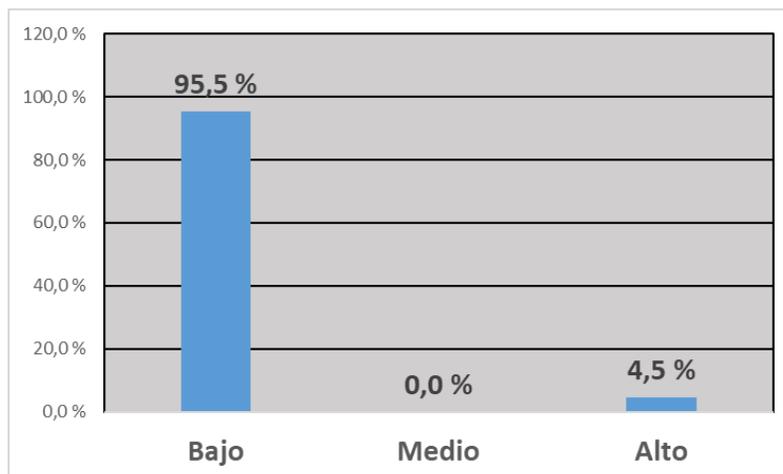


Otras de las subvariables, como es el cumplimiento de los derechos a los socios de APROCER, confirma el nivel de ética dentro de la firma (Cuadro 5.13 y Gráfico 5.10). El 95,5% de los encuestados, manifestó que el nivel de incumplimiento de derechos a los socios de APROCER es bajo y solo el 4,5% restante lo manifestó como alto.

Cuadro 5.12: ¿Cuál es el nivel de incumplimiento de derechos a los socios de APROCER?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Bajo	21	95,5	95,5	95,5
Medio	0	0	0	95,5
Alto	1	4,5	4,5	100
Total	22	100	100	

Gráfico 5.10: ¿Cuál es el nivel de incumplimiento de derechos a los socios de APROCER?

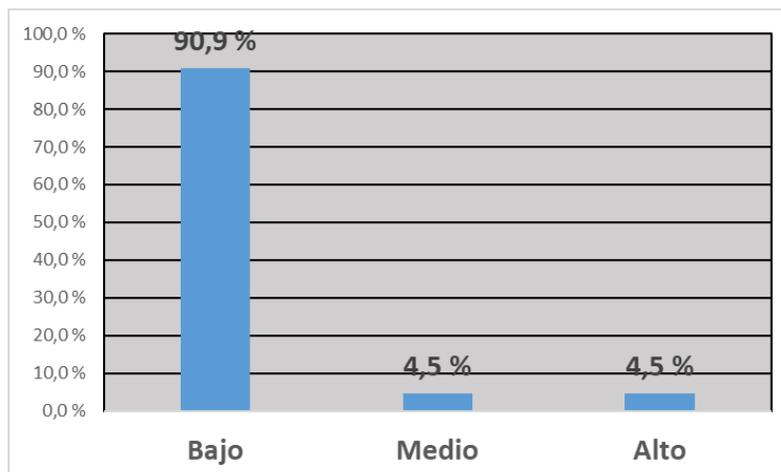


El análisis de la última subvariable termina de confirmar el alto nivel de ética de la organización de APROCER (Cuadro 5.14 y Gráfico 5.11). Más del 90,9% de los encuestados manifestó un bajo nivel de incumplimiento de contratos entre APROCER y las firmas de engorde de sus socios.

Cuadro 5.13: ¿Cuál es el nivel de incumplimiento de contratos de APROCER a las firmas de engorde de sus socios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Bajo	20	90,9	90,9	90,9
Medio	1	4,5	4,5	95,5
Alto	1	4,5	4,5	100
Total	22	100	100	

Gráfico 5.11: ¿Cuál es el nivel de incumplimiento de contratos de APROCER a las firmas de engorde de sus socios?



5.3.1.3 Variable acción colectiva.

En esta segunda parte de la encuesta se miden los cambios organizacionales, tecnológicos y comerciales de los socios, con la organización colectiva de APROCER.

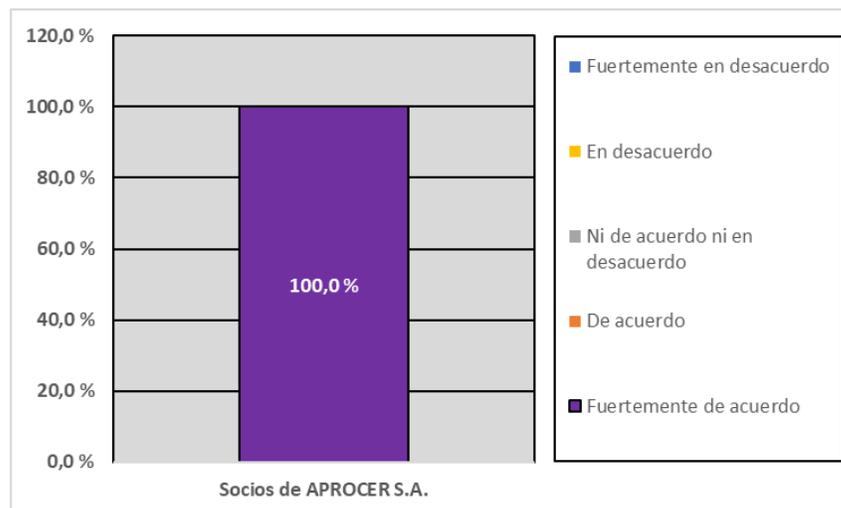
¿En general está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones de APROCER?

Hubo unanimidad (100%), en que APROCER les permitió en la etapa reproductiva, una escala colectiva mayor a la que cada uno de los encuestados podría haber logrado en forma individual con la misma inversión (Cuadro 5.15 y Gráfico 5.12).

Cuadro 5.14: Le permitió en la etapa reproductiva una escala colectiva mayor a la individual, con la misma inversión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Fuertemente de acuerdo	22	100	100	100
De acuerdo	0	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	100
En desacuerdo	0	0	0	100
Fuertemente en desacuerdo	0	0	0	100
Total	22	100	100	

Gráfico 5.12: Le permitió en la etapa reproductiva una escala colectiva mayor a la individual, con la misma inversión.

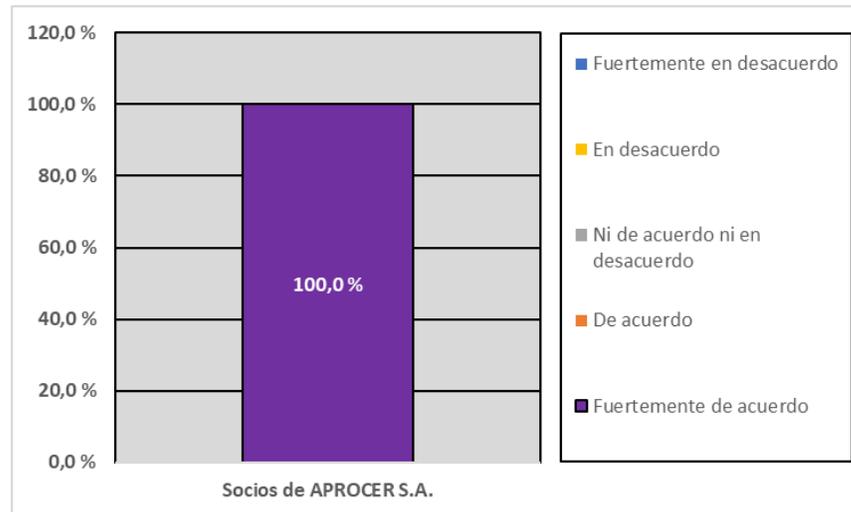


También fue unánime (100%), la afirmación de que APROCER mejoró los aspectos tecnológicos y con ellos la eficiencia en los índices reproductivos, versus a los que podría haber accedido, cada uno de los encuestados en forma individual con la misma inversión (Cuadro 5.16 y Gráfico 5.13).

Cuadro 5.15: Mejoró los aspectos tecnológicos y con ellos la eficiencia en los índices reproductivos, versus a los que podría haber accedido en forma individual con la misma inversión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Fuertemente de acuerdo	22	100	100	100
De acuerdo	0	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	100
En desacuerdo	0	0	0	100
Fuertemente en desacuerdo	0	0	0	100
Total	22	100	100	

Gráfico 5.13: Mejoró los aspectos tecnológicos y con ellos la eficiencia en los índices reproductivos, versus a los que podría haber accedido en forma individual con la misma inversión.

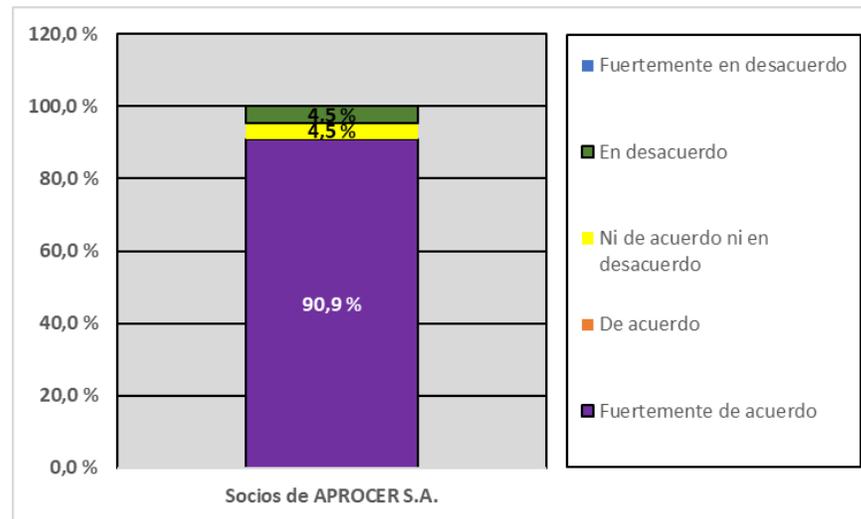


La mejora de APROCER en la etapa reproductiva se completa con el alto respaldo de los encuestados a la mejora que genera esta acción colectiva, en otros parámetros de eficiencia, como por ejemplo en el uso de los recursos humanos (Cuadro 17 y Gráfico 14). El 90,9% de los encuestados estuvo fuertemente de acuerdo con que APROCER, mejoro otras eficiencias en la etapa reproductiva, por ejemplo, de aprovechamiento del personal (hs/hombre/cerda), versus a los que podrían haber accedido en forma individual con la misma inversión.

Cuadro 5.16: Mejoró otras eficiencias en la etapa reproductiva, por ejemplo, de aprovechamiento del personal (hs/hombre/cerda), versus a los que podría haber accedido en forma individual con la misma inversión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Fuertemente de acuerdo	20	90,9	90,9	90,9
De acuerdo	0	0	0	90,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4,5	4,5	95,5
En desacuerdo	1	4,5	4,5	100
Fuertemente en desacuerdo	0	0	0	100
Total	22	100	100	

Gráfico 5.14: Mejoró otras eficiencias en la etapa reproductiva, por ejemplo, de aprovechamiento del personal (hs/hombre/cerda), versus a los que podría haber accedido en forma individual con la misma inversión.

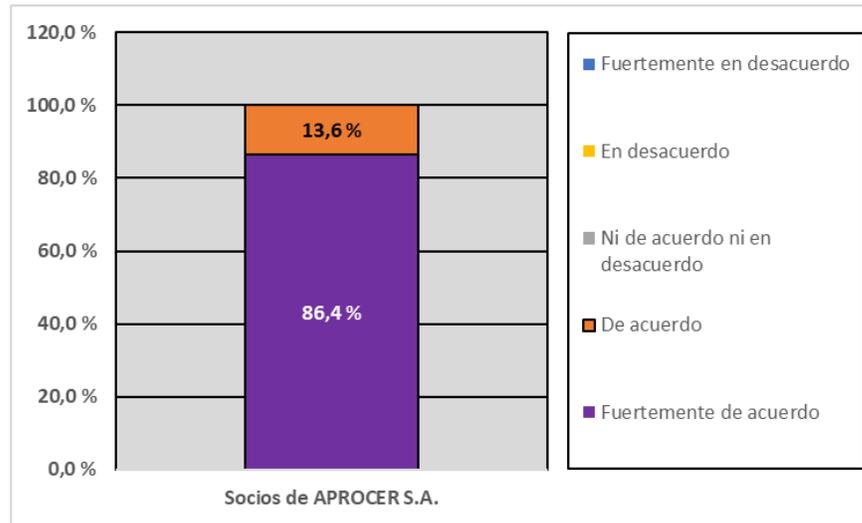


La calidad de los lechones fue otro de los aspectos que sin dudas mejoró la acción colectiva de APROCER. Dicha calidad, representa una mejora tecnológica en APROCER y una mejora tecnológica- comercial para las firmas de engorde que compran los lechones. El 100% de los encuestados estuvo de acuerdo con que APROCER mejoró la calidad de sus lechones para engorde versus la calidad que podrían haber obtenido en forma individual con la misma inversión. (Cuadro 18 y Gráfico 15).

Cuadro 5.17: Mejoró la calidad de sus lechones para engorde versus la que podría haber obtenido en forma individual con la misma inversión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Fuertemente de acuerdo	19	86,4	86,4	86,4
De acuerdo	3	13,6	13,6	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	100
En desacuerdo	0	0	0	100
Fuertemente en desacuerdo	0	0	0	100
Total	22	100	100	

Gráfico 5.15: Mejoró la calidad de sus lechones para engorde versus la que podría haber obtenido en forma individual con la misma inversión.

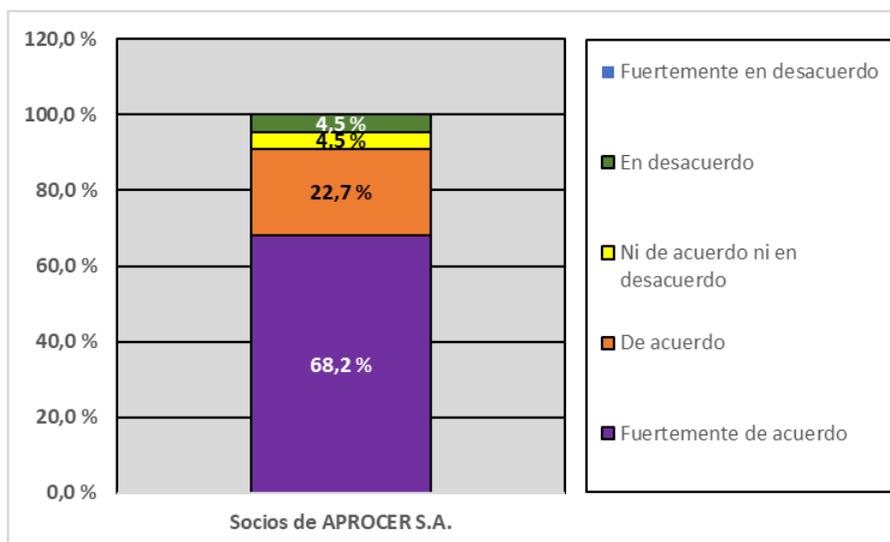


En un primer desglose del parámetro calidad de los lechones, mediante la performance productiva de los mismos al pasar a la etapa de engorde, se concluye que la misma mejoró. El 90,9% de los encuestados estuvo de acuerdo (22,7% de acuerdo y 68,2% fuertemente de acuerdo) en que APROCER por medio de sus lechones, mejoró sus eficiencias productivas durante el engorde (Cuadro 19 y Gráfico 16).

Cuadro 5.18: Mejoró la eficiencia productiva durante el engorde (Ej.: mejor conversión del alimento; relacionado a menor costo o tiempo del engorde y condicionado por la genética) versus la que podría haber obtenido en forma individual con la misma inversión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Fuertemente de acuerdo	15	68,2	68,2	68,2
De acuerdo	5	22,7	22,7	90,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4,5	4,5	95,5
En desacuerdo	1	4,5	4,5	100
Fuertemente en desacuerdo	0	0	0	100
Total	22	100	100	

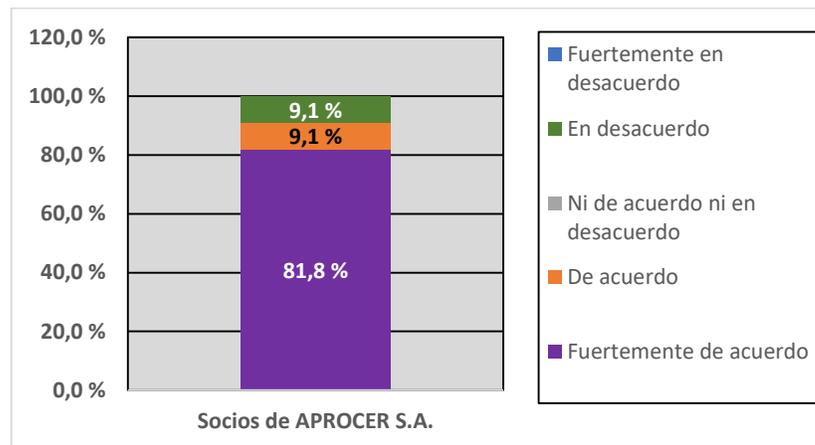
Gráfico 5.16: Mejoro la eficiencia productiva durante el engorde (Ej.: mejor conversión del alimento; relacionado a menor costo o tiempo del engorde y condicionado por la genética) versus la que podría haber obtenido en forma individual con la misma inversión.



En un segundo desglose del parámetro calidad de los lechones, mediante su contribución a la calidad de los animales terminados para comercializar en el engorde, se concluye que la misma también mejoro. El 90,9% de los encuestados estuvo de acuerdo (9,1% de acuerdo y 81,8% fuertemente de acuerdo) en que APROCER por medio de sus lechones, mejoro la calidad de sus animales terminados para venta (Cuadro 20 y Gráfico 17).

Cuadro 5.19: Mejoró la calidad de sus animales terminados para venta en el engorde.

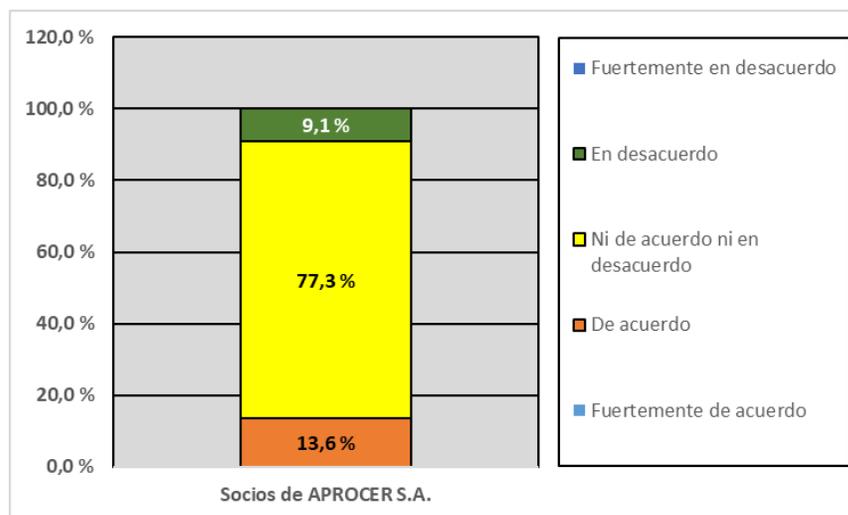
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Fuertemente de acuerdo	18	81,8	81,8	81,8
De acuerdo	2	9,1	9,1	90,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	90,9
En desacuerdo	2	9,1	9,1	100
Fuertemente en desacuerdo	0	0	0	100
Total	22	100	100	

Gráfico 5.17: Mejoró la calidad de sus animales terminados para venta en el engorde.

Respecto a la mejora comercial, en el precio de compra de los lechones con APROCER, la mayor parte de los encuestados el 77,3% respondió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (Cuadro 21 y Gráfico 18). El porcentaje se completa con un 13% que estuvo de acuerdo en la mejora en el precio y un 9,1% que estuvo en desacuerdo. Como observación en esta pregunta, el 77,3% que respondió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, manifestó que algunas veces el precio de los lechones es inferior “mejor” y otras superior “peor”, pero que la comparación es difícil, porque no encuentran en el mercado aledaño, lechones como los de APROCER; de alta calidad, disponibles en cantidad y en forma continua.

Cuadro 5.20: Mejoró el precio en la compra de lechones, versus el mercado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Fuertemente de acuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	3	13,6	13,6	13,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	77,3	77,3	90,9
En desacuerdo	2	9,1	9,1	100
Fuertemente en desacuerdo	0	0	0	100
Total	22	100	100	

Gráfico 5.18: Mejoró el precio en la compra de lechones, versus el mercado.

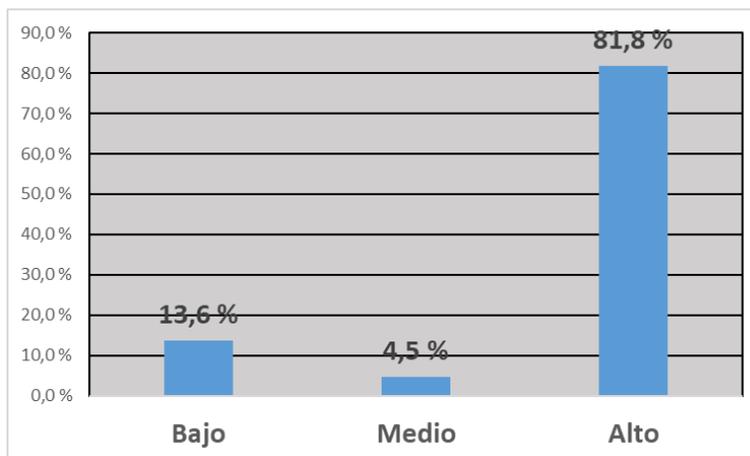
En esta tercera parte de la encuesta, compuesta por una última pregunta, se relaciona el logro del diseño organizacional colectivo de APROCER, con el tipo de relaciones que posee, las cuales a su vez dependen del nivel de capital social en la organización.

Para culminar, los encuestados manifestaron que para el logro del diseño de APROCER con acción colectiva, es importante el tipo de relaciones en la organización. El 81,8% le dio un nivel de importancia alto al tipo de relaciones para el logro de APROCER, el 4,5% medio y solo 13,6% se lo dio bajo (Cuadro 22 y Gráfico 19).

Cuadro 5.21: Evalúe, ¿qué nivel de importancia posee el tipo de relaciones en APROCER, para el logro de su diseño organizacional con acción colectiva?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje validado	Porcentaje acumulado
Alto	18	81,8	81,8	81,8
Medio	1	4,5	4,5	86,4
Bajo	3	13,6	13,6	100
Total	22	100	100	

Gráfico 5.19: Evalúe, ¿qué nivel de importancia posee el tipo de relaciones en APROCER, para el logro de su diseño organizacional con acción colectiva?



CAPÍTULO 6-DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En cuanto a los cambios organizacionales, el diseño colectivo de APROCER permitió incrementar la escala productiva de los socios. Todos los socios de APROCER estuvieron de acuerdo en que el diseño organizacional de APROCER les permitió en la etapa reproductiva, una escala colectiva mayor a la que cada uno de los socios podría haber logrado en forma individual con la misma inversión.

Ese cambio organizacional permitió a sus socios mejorar los aspectos tecnológicos y su eficiencia en la gestión productiva. También aquí todos los socios (100%) afirmaron que APROCER mejoró los aspectos tecnológicos y la eficiencia en los índices reproductivos y de calidad de los lechones versus a los que podrían haber accedido, cada uno de los socios en forma individual con la misma inversión. La mejora en la etapa reproductiva se completa con la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos (hs/hombre/cerda), con la que estuvo de acuerdo el 90,9% de los socios. A su vez, la mejora en la calidad de los lechones abastecidos a los socios desde APROCER incidió positivamente en la eficiencia productiva en el engorde y en la calidad de los animales terminados, con las cuales nuevamente acordó con ambas el 90,9% de los socios.

En cuanto a los cambios comerciales, la organización colectiva de APROCER produjo en algunos productos mejoras de calidad y en otros de calidad y precio. En los primeros se encuentra la compra de lechones, donde si bien hoy se comercializan a un precio igual al costo de producción, la mayor parte de los socios (77,3%) tuvo una posición neutral en cuanto a la mejora en el precio de compra de los lechones con APROCER, pero observando que la comparación es difícil porque no encuentran en el mercado aledaño, lechones como

los de APROCER; de alta calidad, disponibles en cantidad y en forma continua para comparar precios. En los segundos, se encuentra la venta de animales terminados, donde ya se mencionó que el 90,9% de los socios acordó con que APROCER por medio de sus lechones, mejoró la calidad de sus animales terminados para venta. Y esto último repercute en el precio de venta del capón.

Los resultados del estudio, sobre los cambios organizacionales, tecnológicos y comerciales de los socios, con la organización colectiva de APROCER, van de la mano con lo expresado por Alchian & Demsetz (1972), los cuales mencionan que el “esfuerzo del equipo” o acciones colectivas en muchas situaciones obtienen mejores resultados que el conjunto de los resultados obtenidos individualmente. Los resultados del estudio también coinciden con Hansen & Morrow (1999), en la afirmación de que las acciones colectivas pueden ayudar a aumentar las oportunidades de ganancia. Mencionan que dicho resultado se llama “Pareto-superior”. Y que un resultado es Pareto-superior a otro si al menos a uno de los jugadores le va mejor y a ninguno le va peor.

Respecto a la media del sistema primario porcino argentino, sin lugar a dudas la organización de APROCER está por encima de la misma. La escala de APROCER con 510 madres es ampliamente superior a la media del sistema primario porcino argentino donde el 72,51% de los mismos tienen hasta 10 madres en producción, el 97% tiene hasta 100 madres y solo el 0,42% más de 500 madres. En cuanto a la tecnología, APROCER adopta el paquete tecnológico intensivo en confinamiento, logrando con el mismo una eficiencia de gestión productiva muy por encima de la media del sector e igual o muy cercana a la de establecimientos productivos modelo de punta tecnológica del país. Dicha eficiencia está respaldada por el índice de lechones recriados/madre/año, para el cual, mientras que en

Argentina la mayoría de los establecimientos (72,51%) se estima que logran solo 16, los resultados de APROCER se encuentran en 27,52, valor muy cercano a los 28 de un productor grande en confinamiento.

Otro de los aspectos de eficiencia de gestión tecnológica-productiva en los que APROCER está por arriba de la media del país es en calidad de carne porcina. La alta calidad de la carne de los lechones de APROCER, se refleja en la alta calidad de los animales terminados, comercializados por sus firmas socias. Las firmas de engorde socias, con los lechones abastecidos desde APROCER logran comercializar capones con el precio máximo tipificado, publicado por la Secretaría de Agroindustria de la Nación. Por lo tanto, APROCER se coloca en; escala, en adopción de tecnología, en eficiencia de gestión productiva y en comercialización, en el rango de los sistemas productivos primarios porcinos de mayor eficiencia del país.

Los resultados del estudio en la comparación de APROCER con la realidad media del sistema primario porcino argentino, coinciden con lo mencionado por Ordóñez (1999) sobre innovación en organizaciones. Menciona que la innovación organizacional, constituye el conjunto de los distintos cambios en la gestión de los procesos dentro de las organizaciones y entre las mismas que habilitan la incorporación de innovaciones tecnológicas. Menciona que las organizaciones innovadoras apuntan a revertir las situaciones de desventajas en la cadena, entre ellas las de brechas tecnológicas. Así, la innovación organizacional permite incorporar las innovaciones tecnológicas.

En cuanto al nivel de capital social de APROCER y sus variables de medición, sin lugar a dudas APROCER presenta altos niveles confianza dentro de la organización. El 86,4% de

los socios confía en la mayor parte de sus relaciones dentro de APROCER y el 95,5% manifestó confianza en la relación entre APROCER y sus firmas de engorde. Dichos niveles de confianza que en sí mismos son elevados, a su vez superan a los analizados en otros sistemas de agronegocios argentinos. En cuanto a la confianza en estos sistemas, se manifestó poder confiar en la mayor parte de sus relaciones; en el avícola el 71%, el 69% en el vitivinícola y 58%, en el vacuno.

El nivel de confianza en APROCER se refuerza con un 72,7% de los socios que está en desacuerdo, con que le pueden sacar ventaja dentro de la firma APROCER y con un 90,9% que también está en desacuerdo, con que APROCER le pueda sacar ventaja a su firma de engorde. Y dichos valores son ampliamente superiores a los mostrados por los tres sistemas mencionados, los cuales están en desacuerdo con la posibilidad de que sus relaciones intenten sacar ventaja –económica o de otro tipo– a sus expensas, solo el 16,7% en el avícola, el 12% en el vitivinícola y el 6% en el vacuno.

En cuanto a la variación del nivel de confianza desde que inicio la organización de APROCER, si bien el nivel de confianza inicial era mayor al actual (54,5% se mantuvo, 27,3% disminuyó y 18,2% aumento) el mismo se mantuvo en valores altos, como se mencionó.

Respecto al flujo de la información, APROCER se ubica en niveles medios-altos. Un 77,3% de los socios manifestó un flujo de información medio-alto (50% medio y 27,3% alto). Al comparar los niveles de APROCER, respecto a otros sistemas de agronegocios argentinos, el flujo de información se mostró levemente inferior al avícola que fue alto a medio del 85,8% (42,9% Alto, 42,9% medio), similar al vitivinícola que fue medio a alto

del 77% (14% Alto, 63% Medio) pero con más predominio del alto por APROCER y superior al vacuno que resulto medio a bajo del 94,7% (71,1% media y 18,4% baja).

En cuanto a la credibilidad de esa información, el 100% de los socios de APROCER mostró credibilidad de alta a media, siendo predominante la alta con el 72,7%. En la comparación con los sistemas mencionados, APROCER presento niveles superiores a los tres, ya que el avícola tuvo una de credibilidad media a alta en un 86,4% (36,4% alta, 50% media), para el vacuno fue de media a baja 89,5% (71,1% media y 18,4% baja) y el vitivinícola una credibilidad de la información media a alta del 92,6% (33,3% alta, 59,3% media).

Así, el nivel identificado en APROCER para la variable confianza, acompaña la teoría de altos niveles de capital social. Putnam (1993), afirma que la confianza es definida como un componente esencial del capital social, que lubrica la cooperación. Coleman (1990) menciona que la posibilidad de la aparición de capital social está sujeta al grado de confiabilidad del entorno social. Hazleton & Kennan (2000) mencionan que el intercambio de información es importante para acceder al capital social. Putnam (1993), afirma que la densidad de las redes sociales influye en el acceso a la información fidedigna, acerca de la confiabilidad del entorno y que esto tiene efecto sobre la reducción de la tendencia hacia el oportunismo.

En cuanto a la variable; cooperación y ética en APROCER, se la percibe con altos niveles. El 81,8% de los socios ve un nivel de influencia positiva de; la subvariable reputación y la cooperación en las relaciones de APROCER. A su vez, dicho valor en APROCER se posiciona en un nivel medio entre el sistema avícola (88,5% Alto) y el vacuno (76,3% Alto)

a los cuales le sigue de cerca el vitivinícola (74,1% Alto). Cabe mencionar que la subvariable reputación, se observó que constituye un factor valorado y decisivo a la hora de generar vínculos, tanto en APROCER con en los 3 sistemas mencionados.

El análisis de la ética en la organización se completa con un 95,5% de los socios que afirmo un bajo nivel de incumplimiento de sus derechos dentro de la firma de APROCER, y un 90,9% que manifestó un bajo nivel de incumplimiento de contratos entre APROCER y sus firmas de engorde. Dichos valores son en sí mismos elevados, pero a su vez se sitúan por encima de los sistemas; avícola (82% bajo), vacuno (39,1 bajo y 52, 2 medio) y vitivinícola (30 bajo y 55 medio).

Aquí, nuevamente el nivel identificado en APROCER para la variable cooperación y ética, da cuenta de altos niveles de capital social. Wiliamson (1999) plantea que los contratos complejos son incompletos y que, como mera promesa, sin el soporte de compromisos creíbles, no se harán cumplir por sí mismo. Putnam (1993) señala al compromiso y la confianza como dimensiones del capital social. Senesi (2011) afirma que la reputación tiene gran peso en el capital social y puede entenderse como un conocimiento informalmente transmitido, con base en las relaciones personales a través de las cuales la información es canalizada, que da cuenta del nivel de confiabilidad.

Por último, es de gran importancia el tipo de relaciones en APROCER, para el logro de su organización colectivo. El 81,8% le dio un nivel de importancia alto y un 4,5% medio al tipo de relaciones en APROCER, para el logro de su diseño organizacional con acción colectiva.

En la última variable acción colectiva, el nivel identificado en APROCER también responde a altos niveles de capital social. Ordoñez (1999) afirma que el proceso de cambio por reingeniería/rediseño organizacional está directamente relacionado con el nivel de stock de capital social. Coleman (1990) afirma que el capital social se crea donde las relaciones entre individuos se coordinan para facilitar la acción colectiva y que el capital social está sujeto a la confiabilidad del entorno social. Así, Ordoñez, (1999) concluye que la eficacia y eficiencia de los procesos de acción colectiva está directamente relacionados con el stock de capital social.

CAPÍTULO 7- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DE NUEVOS ESTUDIOS

La cadena de la carne porcina es importante para la Argentina, ocupando un lugar cada vez más relevante en lo económico y social. Aun así, en Argentina predominan sistemas productivos primarios porcinos con inadecuados diseños organizacionales; generando desventajas al condicionar la adopción de tecnología, y generando una baja eficiencia de gestión productiva en cantidad y calidad, que afecta a toda la cadena en su conjunto. Ante esta realidad, a menudo surgen innovadores diseños organizacionales colectivos que apuntan a revertir estas desventajas en la cadena. Los resultados de dichos diseños, pueden estar relacionados al stock de capital social en la organización.

En base a este estudio, se concluye que APROCER es un innovador diseño organizacional colectivo, con alto stock de capital social en la organización. El tipo de relaciones en APROCER con alto nivel de confianza generando flujos de información que son percibidos confiables y relativamente suficientes dan cuenta del nivel de confiabilidad en la organización. Por su parte, los niveles de cooperación y ética, con un bajo nivel de ruptura de contratos y una alta valorización de la reputación, también se consideran altos. Así, las relaciones en la organización de APROCER, con alto nivel de capital social en sí mismas y superando a otros sistemas de agronegocios argentinos considerados de alto nivel de capital social como por ejemplo el avícola, demuestran su capacidad para resolver los problemas que presentan las acciones colectivas, minimizando el oportunismo, y con él, la selección adversa y el riesgo moral.

Otra conclusión a la que arriba el estudio es sobre los mejores resultados que permitió a sus asociados la gestión de la organización de APROCER en escala organizacional y en los aspectos tecnológicos, mejorando la eficiencia de su gestión productiva en cantidad y calidad versus a lo que habrían accedido en forma individual, sin la organización. A nivel comercial, las mejoras a los socios se perciben en calidad de los lechones vendidos y en la calidad y precio de sus animales terminados. Ambas mejoras, tecnológicas y comerciales, también posicionan a esta organización y a sus socios, por encima de la media del sector porcino argentino.

Como conclusión general, se confirma la hipótesis inicial del estudio, se afirma que APROCER es uno de esos innovadores diseños organizacionales colectivos, donde el alto nivel de capital social permitió a su organización lograr mejores resultados en los aspectos tecnológicos y comerciales de sus asociados, posicionándolos por encima de la media del sector.

Relacionado con la temática de capital social en los sistemas de agronegocios en Argentina, quedan muchas líneas de investigación por abordar. Senesi (2011) mencionaba la implicancia del stock de capital social de acuerdo a la distribución geográfica, la relación del capital social y el “lobby”, el marco institucional y el grado de desarrollo del capital social, ampliar el universo de investigación y segmentarlo por actor en el Sistema, investigar si el mayor nivel de Capital Social de un Sector puede mejorar su situación por sobre otros sectores y establecer una causalidad estadísticamente significativa en términos de competitividad y Capital Social.

El presente estudio tomo una de las líneas de investigación mencionadas por Senesi (2011), segmentando el análisis en un caso de agronegocios porcino argentino, relacionando la incidencia del capital social con los resultados tecnológicos y comerciales del mismo. El estudio, a su vez, deja líneas de investigación para abordar; en el sistema porcino argentino particularmente, la implicancia del capital social en los resultados productivos en; otros casos del segmento primario, en todo el segmento primario, en todo el sistema en general y frente a otros sistemas de agronegocios argentinos. También sería importante analizar el impacto de las distintas estrategias/herramientas públicas y privadas para; desarrollar agronegocios colectivos exitosos (en grupos) y su influencia en la creación de capital social.

CAPÍTULO 8-BIBLIOGRAFÍA

- A.A.P.P. 2017. El nuevo escenario de la Producción Argentina. Utilización de soja en producción porcina. Disertación Brunori, J. 2018: Diapositiva 3. Web Biodiesel Argentina
(https://www.biodiesel.com.ar/download/Brunori_UsoExpellerSojaEnPorcinos.pdf)
- A.A.P.P. 2017. Producción porcina: entre la polémica por la importación y la apuesta a una mayor competitividad. Web LA NACIÓN CAMPO
(<https://www.lanacion.com.ar/2065273-produccion-porcina-entre-la-polemica-por-la-importacion-y-la-apuesta-a-una-mayor-competitividad>)
- ALCHIAN, A.A. & DEMSETZ, H. 1972. Production, information and economic organization. *American Economic Review*. Vol. 62 (pp. 777-795).
- APROCER. 2017. Informe presentado en la Dirección Provincial de Agua y Saneamiento (DIPAS) de Córdoba.
- BOISOT, M. 1995. Information space: A framework for learning in organizations, institutions and culture, London, Routledge.
- BOLAND, R.J. & TENSAKI, R.V. 1995. Perspective making and perspective taking in communities of knowing. En Fulk, J. & G. DeSanctis (Ed.) (1995): Focused issue on electronic communication and changing organizational forms, *Organizational Science*, Vol. 6, N° 4, Julio-Agosto.

- BOURDIEU, P. 1985. The Forms of Capital. In J.G. Richardson (ed.), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York: Greenwood Press, pp. 241-258.
- BROWN, M.; FALK, A.; & FEHR, E. 2004. Relational contracts and the nature of market interactions. *Econometrica* 72, 747-781.
- BRUNORI, J. 2017. Mercado porcino: un sector con perspectivas de expansión. Web Los Andes Finca (<http://losandes.com.ar/article/mercado-porcino-un-sector-con-perspectivas-de-expansion>)
- BRUNORI, J. 2016. Un año para el olvido. Todo Cerdos. Web (<http://www.todocerdos.com.ar/notas.asp?nid=994&sid=1>)
- CISNEROS, B.N., PORRIS, M.E. 2017. “Formas asociativas de producción porcina en Argentina y en la provincia de la Pampa”. Facultad de agronomía, Universidad Nacional de la Pampa.
http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tesis/a_cisfor617.pdf
- COASE, R. 1937. The nature of the firm. *Economica*, Vol. 4, November.
- COLEMAN, J. 1990. The foundations of social theory. Cambridge, Harvard University Press.
- COLEMAN, J. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94 Supplement S95-S120. University of Chicago.
- DULCE, E.G. 2012. Lechería ovina en la 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 para obtener el título de Magister en Agronegocios y Alimentos. FAUBA.

FUKUYAMA, F. 1995. Social Capital and the Global Economy. *Foreign Affairs*, 74, 89-103. <http://dx.doi.org/10.2307/20047302>

GARCIA ZAPPONE, C. 2013. Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo. Maestría en formulación y desarrollo de estrategias públicas y privadas Centro de Estudios Avanzados Universidad Nacional de Córdoba

GARZÓN, J.M., TORRE, N. 2013. Una Argentina Competitiva, Productiva y Federal. La cadena de la carne porcina y sus productos derivados. IERAL Documento de trabajo. Año 19 - Edición N° 130 - 17 de Diciembre de 2013.

GOMEZ PROTO, G. 2017. La carne de cerdo es cada vez de mejor calidad. Suena a Campo. Web (<http://suenaacampo.com/2017/12/18/la-carne-de-cerdo-es-cada-vez-de-mejor-calidad/>).

GRANOVETTER, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78:1360-1380.

HALPERN, D. 1999. Social capital: The new golden goose. Faculty of Social and Political Sciences, Cambridge University. Unpublished review.

HANIFAN, L.J. 1916. The rural school community center. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 67: 130-138.

HANSEN, M.H. & MORROW, J.L. 1999. The role of trust and governance in managing

- farmers cooperatives: Maximizing opportunities while minimizing opportunism. Working Paper, Brigham Young University.
- HAZLETON, V. & KENNAN, W. 2000. Social capital: reconceptualizing the bottom line. *Corporate communications: An International Journal*, 5(2), 81-86.
- HUNOUT P. & THE SOCIAL CAPITAL FOUNDATION
(<http://www.socialcapitalfoundation.org/>).
- IERAL, 2010. Estudio del potencial agroalimentario de la provincia de Córdoba. Consejo federal de inversiones de la provincia de Córdoba.
- IGLESIAS, D, GHEZAN, G. 2013. Análisis de la cadena de la carne porcina en Argentina. *Estudios socioeconómicos de los sistemas agroalimentarios y agroindustriales*, N°12: 20. INTA.
- LAZZARINI S. G.1997. Estudios de caso para fines de investigación: Aplicabilidad y limitaciones del método. Farina E, Coord. *Estudios de Caso em Agribusiness*. Pensa USP. CAPÍTULO 1.
- LEVIN, J. 2003. Relational incentive contracts. *American Economic Review*. American Economic Association. Vol 93(3), pages 835-857.
- MILGROM, P. & ROBERTS, J. 1992. *Economics, organization and management*. New Jersey: Prentice Hall.
- MINAGRO. 2016. Anuario 2016: Porcinos. Área Porcinos - Dirección Nacional de Producción Ganadera Subsecretaría de Ganadería - Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca - Ministerio de Agroindustria de la Nación.

- MINAGRO. 2018. Evolución mensual y anual de los indicadores. Área Porcinos, Dirección Porcinos, Aves de Granja y No Tradicionales - Ministerio de Agroindustria de la Nación.
- NAHAPIET, J. & GHOSHAL, S. 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23(2).
- ORDÓÑEZ, H. 1999. Nueva economía y negocios agroalimentarios. Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía. UBA.
- OSTROM, E. Y AHN T.K. 2003. Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista Mexicana de Sociología*. Año 65, num 1: 179.
- PARETO, V. 1893. Considerazioni sui principi fondamentali dell'economía politica pura. En la revista *Giornale degli Economisti*.
- PATRICK HUNOUT & THE SOCIAL CAPITAL FOUNDATION
(<http://www.socialcapitalfoundation.org/>).
- PETERSON, H. C. 1997. La epistemología de los agronegocios: pares, metodos y rigor. Foro de Investigación de Agronegocios. Universidad de Missouri – Columbia.
- PORTES, A. 1998. Social capital: its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, pp. 1-24.
- PUTNAM, R. 1993. *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton U. Press.

- PUTNAM, R. 1995. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy* 6 (1) 65-78.
- PUTNAM, R. 2000. *Bowling alone: The collapse and revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- SECRETARÍA DE AGROINDUSTRIA DE LA NACIÓN. 2019. Dirección Nacional de Control Comercial Agropecuario
<https://agroindustria.gob.ar/sitio/areas/porcinos/informes/>
- SENASA. 2017. Caracterización nacional del sector porcino. Área de Porcinos-Dirección Nacional de Producción Ganadera-Subsecretaría de Ganadería. Ministerio de Agroindustria de la Nación.
- 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.
- SIMON, H. 1978. Rationality as process and as product of thought. *American Economic Review*, 68: 1-16.
- STERNS, J. A., SCHWEIKHARDT, D.B., PETERSON H.C. 1998. El uso de casos de estudio como enfoque para realizar investigación en agronegocios. *Journal IAMA*, Vol 1 N 3.
- WILLIAMSON, O. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York, Free Press.
- WILLIAMSON, O. 1996. *The mechanism of governance*. Oxford University Press. NY.

WILLIAMSON, O. 1999. La Nueva Economía Institucional: una mirada introspectiva y hacia el futuro. Tercera reunión anual de la Sociedad Internacional de la Nueva Economía Institucional en Washington, DC Universidad de California, Berkeley.

YIN R. K. 1994. Case study designs. Pp. 38-39 en Yin R. K. 1994. Case study research design and Methods, Second Edition. Editorial Sage Publications.

ZAMAGNI, S. 2007. Globalización y Pobreza. El rol de las organizaciones de la sociedad civil. Seminario organizado por la Universidad de Bologna en conjunto con Eticagro, el Foro del Sector Social, SOLidagro, Conciencia y Darse Cuenta.

CAPÍTULO 9-ANEXOS

CUESTIONARIO REALIZADO A LOS SOCIOS DE APROCER ONCATIVO S.A.

A- Variable confianza.

1. **¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted puede confiar en la mayor parte de sus relaciones dentro de APROCER ONCATIVO SA?**

Fuertemente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Fuertemente en desacuerdo	

2. **¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted tiene que estar alerta en sus relaciones dentro de APROCER ONCATIVO SA, porque hay grandes chances de que la otra parte le saque ventaja?**

Fuertemente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Fuertemente en desacuerdo	

3. **¿El nivel de confianza en las relaciones internas desde que inicio APROCER?**

Aumento	
Disminuyo	
Se mantuvo	

4. **¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted puede confiar en la relación que hay entre APROCER ONCATIVO SA y su firma que realiza la etapa de engorde?**

Fuertemente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Fuertemente en desacuerdo	

5. **¿Está de acuerdo con la afirmación que dice que usted tiene que estar alerta en la relación que hay entre APROCER ONCATIVO SA y su firma que realiza la etapa de engorde, porque hay grandes chances de que APROCER le saque ventaja?**

Fuertemente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Fuertemente en desacuerdo	

6. **¿Cómo es el flujo de información en APROCER?**

Alto	
Medio	
Bajo	

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

Alto	
Medio	
Bajo	

B- Variable cooperación y ética.

1. **¿Cuál es el nivel de influencia positiva de la reputación de los socios en las relaciones de APROCER?**

Alta	
Media	
Baja	

2. **¿Cuál es el nivel de influencia positiva de la cooperación en las relaciones de APROCER?**

Alta	
Media	
Baja	

3. **¿Cuál es el nivel de incumplimiento de derechos a los socios de APROCER?**

Alto	
Medio	
Bajo	

4. **¿Cuál es el nivel de incumplimiento de contratos de APROCER a las firmas de engorde de sus socios?**

Alto	
Medio	
Bajo	

C- Variable acción colectiva.

1. ¿En general está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones de

APROCER?

- a. Le permitió en la etapa reproductiva una escala colectiva mayor a la individual, con la misma inversión.

Fuertemente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Fuertemente en desacuerdo	

- b. Mejoró los aspectos tecnológicos y con ellos la eficiencia en los índices reproductivos, versus a los que podría haber accedido en forma individual con la misma inversión.

Fuertemente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Fuertemente en desacuerdo	

- c. Mejoró otras eficiencias en la etapa reproductiva, por ejemplo, de aprovechamiento del personal (hs/hombre/cerda), versus a los que podría haber accedido en forma individual con la misma inversión.

Fuertemente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Fuertemente en desacuerdo	

- d. Mejoró la calidad de sus lechones para engorde versus la que podría haber obtenido en forma individual con la misma inversión.

Fuertemente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Fuertemente en desacuerdo	

- e. Mejoró la eficiencia productiva durante el engorde (Ej.: mejor conversión del alimento; relacionado a menor costo o tiempo del engorde y condicionado por la genética) versus la que podría haber obtenido en forma individual con la misma inversión.

Fuertemente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Fuertemente en desacuerdo	

- f. Mejoró el precio en la compra de lechones, versus el mercado.

Fuertemente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Fuertemente en desacuerdo	

g. Mejoró la calidad de sus animales terminados para venta en el engorde.

Fuertemente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Fuertemente en desacuerdo	

2. Evalúe, ¿qué nivel de importancia posee el tipo de relaciones en APROCER, para el logro de su diseño organizacional con acción colectiva?

Alto	
Medio	
Bajo	