

Formas plurales de gobernancia en empresas de *retail* de carne vacuna en la
ciudad de Formosa

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

Mariano Abel Trachta

Ingeniero Agrónomo - UNNE



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

Febrero de 2024

COMITÉ CONSEJERO

Director de tesis

Hernán Palau

Ingeniero Prod. Agropecuaria (Universidad Católica Argentina)
Magíster UBA Área Agronegocios (Universidad de Buenos Aires)

Co director

Sebastián Senesi

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)
Magíster UBA Área Agronegocios (Universidad de Buenos Aires)

JURADO DE TESIS**Jurado**

Darío Colombatto

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

PhD in Agriculture (University of Reading)

Doctor (Universidad de Buenos Aires)

Jurado

Lorenzo R. Basso

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Master of Science (Instituto Agronómico Mediterráneo de Zaragoza)

Doctor (Universidad de Buenos Aires)

Jurado

Rolando Daniel Lema

Licenciado en Economía (Universidad Nacional de Mar del Plata)

Posgrado en Economía (Instituto Di Tella)

Doctor en Economía (Universidad del CEMA)

Fecha de defensa: 29 de julio de 2024

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.

Mariano Abel Trachta

Dedicado a mis abuelos, Estanislao “Taño” Trachta y Juan A. “Chito” Arauz.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mis abuelos “Chito” y “Taño”, por haber sido mi inspiración y modelos a seguir todos estos años. Este título es para ellos, lograron plantar en mí el interés y curiosidad en esta área, que con los años se transformó en el deseo de perseguir este título.

A mi director, Hernán Palau, quien, a pesar de la distancia, logró brindarme un sólido apoyo durante el desarrollo de este trabajo mediante su dedicación y vocación como educador. Su constante incentivo y orientación me llevaron a esforzarme más allá de lo que inicialmente consideraba posible, motivándome a realizar un trabajo de mayor interés y relevancia del que había anticipado.

A mis padres, Cristina y Dino, por siempre darme libertad y oportunidades, y por su incondicional apoyo y confianza en mis decisiones y aspiraciones. A mis hermanos Juan Martín y Mateo, y por ser una parte fundamental de quien soy y de lo que aspiro a ser.

A mi novia, Gianella, por estar en este proceso a su manera. Los meses de quejas y “pensar en voz alta” no hubieran sido tan eficientes sin su acompañamiento y predisposición de escucharme, ya sea un sábado a la tarde o lunes a la madrugada. Agradezco también a mis amigos, por entender mi ausencia y no dejarme nunca de lado.

Finalmente, agradezco a todos aquellos con quien hablé, entrevisté y consulté con la finalidad de realizar esta investigación.

ÍNDICE

RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN.	1
1.1. Estructura del trabajo.	1
1.3. Justificación.	8
1.4. Delimitación del sistema.	10
1.5. Objetivos.	11
1.6. Hipótesis.	12
CAPÍTULO 2 - MARCO CONCEPTUAL.	13
2.1 Nueva Economía Institucional.	13
2.1.1. Los supuestos del comportamiento humano.	14
2.1.2. La descripción de la firma como estructura de gobernanca.	15
2.2. La economía de costos de transacción.	17
2.2.1. Atributos de la transacción.	18
2.3. Organización y gobernanca.	20
2.4. Formas híbridas.	21
2.4.1. Contratos relacionales.	22
2.4.2. Un enfoque sintético de los arreglos organizacionales.	23
2.5. Formas plurales de gobernanca.	24
2.5.1. Heterogeneidad en las formas plurales.	27
CAPÍTULO 3 - METODOLOGÍA.	28
3.1. El tipo de investigación.	28
3.2. El método de investigación.	30
CAPÍTULO 4 - SUBSISTEMA DE AGRONEGOCIOS DE CARNE VACUNA EN FORMOSA.	34
4.1. Mapeo del subsistema.	34
4.2. Participantes del subsistema de agronegocios de ganados y carne vacuna en la provincia de Formosa	37
4.2.2. Distribuidores.	39
4.2.3. Abastecedores.	41
4.2.4. La industria frigorífica.	42
4.2.5. Consignatarios.	43
4.2.6. Productores.	44
4.3. Análisis de las transacciones.	45

4.3.1. Transacción 1: Consumidor final - Empresa de retail.	45
4.3.3. Transacción 3: Empresa de retail – frigorífico.	50
4.3.4. Transacción 4: Empresa de retail – consignatario.	52
4.3.5. Transacción 5: Empresa de retail – productor ganadero.	52
4.3.5. Transacción 7: Frigorífico - Consignatario.	54
CAPÍTULO 5 - ANÁLISIS DE FORMAS PLURALES.	56
5.1. Introducción.	56
5.2. Evidencia de formas plurales de gobernancia.	61
5.2.1. Carnicería Villa Ángela.	61
5.2.2. Carnicería Don Mateo.	62
5.2.3. Carnicería El Correntino.	65
5.2.4. Carnicería Avenida.	65
5.2.5. Carnicería Rústico.	66
5.2.6. Autoservicio La Pame.	68
5.2.7. Autoservicio La Esquina.	69
5.2.8. Minimercado La Estimada.	71
5.2.9. Supermercado Libertad.	73
5.2.10. Supermercado Morena.	74
5.2.11. Supermercado ANA.	76
5.2.12. Supermercado M'bareté.	78
5.3. Análisis comparativo.	80
CAPÍTULO 6 - DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.	85
CAPÍTULO 7 - CONCLUSIÓN.	92
CAPÍTULO 8 - REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	95

RESUMEN

En el sistema de agronegocios de la carne vacuna, participan actores que desarrollan distintos procesos e interactúan entre ellos para cumplir con el objetivo de satisfacer las necesidades del actor más importante, el consumidor. En este contexto, analizamos el rol que toman los canales de distribución minoristas (*retail*) para suplir la demanda de carne vacuna de la ciudad de Formosa. Muchas veces, estas empresas de *retail* toman decisiones de tipo organizacional que, al principio, no son del todo claras. Es por esto que se llevó adelante un estudio exploratorio-descriptivo, donde se entrevistó a gerentes, administradores y dueños de estas empresas de *retail*, manteniendo las transacciones con sus clientes y sus proveedores como unidad de análisis. Se observa una alineación entre el nivel de atributos de estas transacciones y las estructuras de gobernanza establecidas por las empresas. La no contractibilidad, la confianza entre las partes y la alta incertidumbre llevaron a la mayoría de estas empresas a hacer uso de formas plurales de gobernanza para reducir sus costos de transacción, principalmente compuestas por varios contratos relacionales. El análisis de las determinantes de la transacción (ambigüedad, complejidad y comportamiento estratégico), reafirma la adopción de este tipo de arreglo organizacional. La definición de las estructuras de gobernanza a ser utilizadas por las empresas de *retail* para abastecerse de carne vacuna es multicausal, siendo la incertidumbre y la ambigüedad transaccional las dos más importantes.

Palabras clave: atributos de la transacción, determinantes de la transacción, estructura de gobernanza, formas plurales, contratos relacionales.

ABSTRACT

In the beef agribusiness system, various actors engage in different processes and interact with one another to fulfill the goal of meeting the needs of the most important actor, the consumer. In this context, we will analyze the role that retail distribution channels play in meeting the demand for beef in the city of Formosa. Often, these retail companies make organizational decisions that are not entirely clear at the outset. That's why an exploratory-descriptive study was conducted, in which managers, administrators, and owners of these retail companies were interviewed, with their transactions with customers and suppliers as the unit of analysis. The results showed an alignment between the level of attributes in these transactions and the governance structures established by the companies. Non-contractibility, trust between the parties, and high uncertainty led most of these companies to use plural forms of governance to reduce their transaction costs, primarily consisting of various relational contracts. The analysis of transaction determinants (ambiguity, complexity, and strategic behavior) reaffirms the adoption of this type of organizational arrangement. The determination of governance structures to be used by retail companies to source beef is multi-causal, with transactional uncertainty and ambiguity being the two most important factors.

Key words: transaction attributes, determinants, governance structures, plural forms, relational contracts.

CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN.

1.1. Estructura del trabajo.

En el siguiente trabajo se estudian las distintas transacciones que existen en el subsistema de agronegocios de carne vacuna en la ciudad de Formosa, enfocándonos principalmente en aquellas que llevan a cabo entre las empresas distribuidoras minoristas (*retail*) de carne vacuna con sus proveedores de este producto. Para llevar adelante este estudio de carácter exploratorio-descriptivo, se utiliza como enfoque de investigación a la epistemología fenomenológica. Los métodos de investigación elegidos fueron el análisis de archivos y la entrevista semi estructurada. Para sustentar los resultados del análisis de archivos, se realizaron entrevistas semi estructuradas de carácter “exploratorias” a cinco actores importantes de este subsistema de agronegocios. Con estas entrevistas, fuimos capaces de mapear y describir brevemente el subsistema en la ciudad y formular un cuestionario guía utilizado para realizar entrevistas semi estructuradas de carácter “particular” a diversos administradores, gerentes y dueños de doce empresas de *retail* de carne vacuna. Los ejes conceptuales que se desarrollan en el mismo son: costos de transacción, supuestos del comportamiento humano, sistema de agronegocios coasiano, mercado informal, exigencias del consumidor, estrategia de negocios, acceso a mercados, diferenciación, segmentación, posicionamiento, determinantes propuestas por Ménard (2013), formas plurales de transacción y heterogeneidad en las formas plurales propuestas por Schnaider (2018).

En el Capítulo 1 se plantea el problema, centrándonos en el estudio de las transacciones de las empresas *retail* con sus proveedores, si es que establecen formas plurales de gobernanza para realizar estas transacciones, o no, y por qué; todo para satisfacer las nuevas necesidades de diferentes consumidores. Los consumidores son más exigentes, algunos países han aumentado las políticas restrictivas y el comercio minorista ha cambiado dramáticamente. Y ante esta situación, estas empresas distribuidoras minoristas (*retail*) toman un rol muy importante a la hora de cubrir las

expectativas de estos clientes. La bibliografía indica que estas empresas han establecido estrategias para abastecerse de este producto garantizando una serie de características deseadas mediante transacciones de naturaleza muy diferente. Incluso, se demostró casos donde estas distintas estructuras de gobernanza coexisten al mismo tiempo, y usaron el término “formas plurales” para describir este fenómeno. Se plantea la existencia de estos arreglos organizacionales y se pretende determinar los motivos que incitan a su implementación en el subsistema de agronegocios de carne vacuna en la ciudad de Formosa.

En el Capítulo 2 se desarrolla el marco teórico. El mismo es la Nueva Economía Institucional y el sistema de agronegocios “coasiano”. El estudio de la NEI se desarrolla en cuanto a los atributos de la transacción y el rol de los determinantes en la elección de diferentes arreglos organizacionales a la hora de obtener carne vacuna por parte de las empresas de *retail*. Los autores referencia para este análisis son: Bradach & Eccles (1989), Coase (1937,1991), de Azevedo (1996), Goldberg (1980), Joskow (1995), Ménard (1996; 2013; 2018), North (1990; 1991; 1994), Oliver & Ebers (1998), Rubin (1978), Schnaider (2018), Simon (1951; 1962), Williamson (1985; 1991; 1996), Zylbersztajn (1996).

En el capítulo 3 se detalla la metodología en la presente tesis. Se explica la naturaleza del trabajo, cómo se obtendrá información y por qué se decidió utilizar dichos métodos. El trabajo es de carácter exploratorio-descriptivo y está basado en la epistemología fenomenológica (Peterson, 1987). Las metodologías de la investigación son dos. Por un lado se realizó un análisis de archivos para intentar caracterizar este subsistema de agronegocios, y por otro se hicieron entrevistas semi estructuradas de dos naturalezas diferentes, con un objetivo específico cada una. Las primeras entrevistas semi estructuradas, o “exploratorias”, fueron hechas a actores importantes en el subsistema de agronegocios con el objetivo de reafirmar, o refutar, lo descrito en el análisis de archivos. Por otro lado, las entrevistas semi estructuradas “particulares” fueron hechas a gerentes, administradores y dueños de las empresas de *retail* de

carne bovina en la ciudad de Formosa, con el objetivo de caracterizar la toma de decisión y características de estas empresas en el estudio.

El Capítulo 4 está separado en tres partes, un breve mapeo del subsistema de carne vacuna en la ciudad de Formosa, sus principales actores y las transacciones que existen entre estos actores. La primera parte es resultado del análisis de archivos realizado, y de las entrevistas semi estructuradas de carácter exploratorias. Mientras que las otras dos partes son resultado de las entrevistas semi estructuradas. Sólo se investigaron y caracterizaron a fondo aquellos agentes y transacciones que logren dar un resultado a los objetivos e hipótesis de este trabajo. Para el estudio de las transacciones, se utilizó el modelo de costos de transacción propuestos por Williamson (1985; 1991; 1996).

El Capítulo 5 es en su totalidad el resultado de las entrevistas semi estructuradas de carácter particular a gerentes, administradores y dueños de doce empresas de *retail* de carne vacuna de la ciudad de Formosa. Con estas entrevistas se identificaron las estructuras de gobernancia que establecen las empresas de *retail*, con qué clientes comercializan, y de qué manera se abastecen de mercadería para satisfacer a sus clientes. También, se identificó la influencia que tiene cada uno de los distintos determinantes propuestos por Ménard (2013) a la hora de establecer una estructura de gobernancia. El análisis comparativo, adaptado del modelo propuesto por Ménard (*op. cit.*), nos permite ser concluyentes con la existencia, o no, de formas plurales de gobernancia, y si existe, o no, dominancia de uno de estos determinantes por sobre los demás a la hora de establecer una estructura de gobernancia.

De las evaluaciones en los capítulos 4 y 5, se discute en el Capítulo 6 la alineación que tiene el universo observado con el marco teórico propuesto en el Capítulo 2.

En el Capítulo 7 se realiza una conclusión donde se ratifican o rectifican las hipótesis de la investigación.

1.2. Planteo del problema.

En el complejo entramado de los sistemas de agronegocios, se despliegan una variedad de procesos y actividades que abarcan desde la investigación y desarrollo hasta la satisfacción del consumidor. Según Goldberg (1968), un sistema de agronegocios engloba a todos los participantes involucrados en la producción, procesamiento, y el marketing de un único producto agropecuario. Tal sistema incluye proveedores de insumos agrícolas, agricultores, operadores de almacenaje, procesadores, mayoristas, y los minoristas involucrados en las sucesivas etapas desde los insumos iniciales hasta el consumidor final. También incluye todas las entidades que afectan y coordinan las sucesivas etapas del flujo como el gobierno, los mercados de futuros, y las asociaciones de comercio. En última instancia, los actores intervinientes en los distintos canales de comercialización ponen a disposición de los consumidores a través de distintos formatos físicos y virtuales (Iturrioz e Iglesias, 2006; Demenus *et al.*, 2011; Piccinini & Sereno, 2017).

Por muchos años, los sistemas agroalimentarios atravesaron fuertes cambios, producto de un escenario global turbulento. Zylbersztajn (1996), Ordóñez (1999) y Fava Neves (2000) señalan que estas perturbaciones son: la globalización, los cambios de estilo de vida, la concientización del cuidado del ambiente y la revolución tecnológica en el sentido amplio, entre otros. Como resultado, obtuvimos consumidores que exigen calidad, uniformidad y accesibilidad (Senesi *et al.*, 2021). Los productores y comercializadores (distribuidores) deben tener en cuenta estos nuevos requerimientos del consumidor (Palau, 2005). Las nuevas tecnologías hicieron posible asegurar que los productos de origen agronómico y los alimentos tengan realmente las características que los consumidores demandan (Greenville, 2017).

Con la llegada de la pandemia del COVID-19, se han generado grandes cambios en la sociedad y los negocios, particularmente en los agronegocios. El rol del consumidor ha cambiado drásticamente (Fava Neves & Gray, 2020). Los consumidores son más exigentes, algunos países han aumentado las políticas restrictivas y el comercio minorista ha cambiado dramáticamente. La pandemia ha suscitado inquietudes y demandas que antes no se habían observado.

Dentro de estas inquietudes y demandas planteadas por Senesi *et al.* (2021) podemos destacar:

- Preocupación por las 3R (Reducir, Reutilizar y Reciclar) sobre el desperdicio de alimentos, aumentando el valor para la economía circular.
- Mayor interés por reducir la “brecha” entre producción y consumo. Fortaleciendo las compras de alimentos locales y otras iniciativas regionales. El consumidor quiere y necesita conocer al productor.
- Mayor demanda de productos con denominación de origen, procedencia geográfica, indicación de origen, etc.
- Mayor demanda de sostenibilidad en los procesos relacionados con el manejo del uso de la tierra y el bienestar animal, aplicación de productos fitosanitarios, emisiones de CO2 y otros aspectos sociales.
- Mayor preocupación por la salud y los tipos de alimentos consumidos. Más verduras y frutas, y menos demanda de productos calóricos.
- Menos salir y más quedarse en casa. Deseos de pedir comidas especiales, para ocasiones especiales y especialmente preparado.
- Necesidad de productos de acuerdo a sus necesidades y deseos individuales. Internet y la cercanía con el productor permiten productos "hechos a la medida" y "bajo demanda".

En este escenario, los canales de distribución minoristas (retail) toman un rol muy importante a la hora de cubrir las expectativas de los clientes. Son los encargados de realizar un alto número de transacciones comerciales y de fraccionar la mercancía para satisfacer sus necesidades (Acosta, 2017). En el sistema de agronegocios de carne vacuna por canales minoristas nos referimos a: carnicerías tradicionales, carnicerías integradas (desde el campo al mostrador), autoservicios, supermercados, hipermercados, comidas pre-elaboradas, carnicerías online/virtuales, etc.

De acuerdo a Berges (2015), los distintos canales de venta minorista de la carne en Argentina están asociados a diferentes mecanismos que permiten la construcción de confianza y brindan garantía de inocuidad, a quienes los eligen habitualmente. Es frecuente que los súper e hipermercados desarrollen sus propias marcas garantizando la calidad del producto a partir del

posicionamiento y la reputación del comercio minorista. Mientras que en las empresas más chicas, carnicerías de barrio, autoservicios y supermercados pequeños, la carne se vende fresca, por cortes y cantidades a elección de los clientes (Bifaretti, 2007). De esta forma, los atributos de calidad e inocuidad que definen el producto, y cuya valoración es la base de las elecciones del individuo, difieren en cada lugar de compra (Berges, *op. cit.*).

Ahora bien, así como estas empresas de *retail* de carne vacuna adoptan distintas estrategias para vender sus productos, es probable que utilicen diferentes alternativas para abastecerse de ellos. Muy resumidamente, podemos advertir que estas empresas podrían optar por comprar la carne, producirla, o generar contratos con productores que garanticen una serie de características deseadas (Mondelli & Zylbersztajn, 2008).

En los últimos años, es cada vez más frecuente observar acuerdos y otros mecanismos para realizar transacciones dentro del sistema de agronegocios de la carne vacuna. La bibliografía indica que existen casos dentro del subsistema de carne bovina en los cuales contratos *forward*, contratos a largo plazo y casos de integración vertical hacia atrás llegaron a coexistir con el mercado *spot* tradicional. Autores como Carrer (2014), da Silveira (2015), Galuchi (2019), Bradach y Eccles (1989) usaron el término “formas plurales” para describir los casos donde las empresas utilizan distintas estructuras de gobernanza (Williamson, 1985), que luego Ménard (2013) describiría como arreglos organizacionales en los que, para una clase de transacciones relacionadas con una misma actividad y dentro del mismo entorno institucional y competitivo, una parte usa simultáneamente diferentes modos de gobernanza o recurre simultáneamente a tipos de contratos sustancialmente diferentes.

En función de la complejidad del subsistema de ganado y carne vacuna de la provincia de Formosa en términos productivos, diversidad de actores y producto, certidumbre en el abastecimiento en volumen y calidad, etc., de acuerdo a los distintos segmentos de consumidores que demandan carne a los distintos canales, podríamos estar ante una situación en la cual las empresas

de *retail* estén utilizando diferentes mecanismos para regular básicamente el mismo tipo de transacción. Lo que lleva a formular la misma pregunta ya hecha por Ménard (2013): ¿existen formas de organización distintas para la misma transacción? En caso afirmativo ¿Por qué se adoptan diferentes formas de gobernanza para organizar transacciones que a priori serían similares?

1.3. Justificación.

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

La importancia del sistema de agronegocios de la carne bovina a nivel nacional está signada por el nivel de consumo per cápita, el volumen de producción y su rol dentro de la economía (Alonso & Szpak, 2020). De acuerdo a los datos obtenidos de la CICCRA, el consumo per cápita habría sido equivalente a 47,2 kg/año en diciembre del 2022, mientras que la producción de carne vacuna totalizó 3,13 millones de toneladas de res con hueso en todo el año, 5,1% mayor a la de 2021. Esta contribuye con aproximadamente el 25% del Valor Bruto de Producción (VBP) de la República Argentina (Sigaudó, 2021). Al mismo tiempo, existe la necesidad de generar información para los administradores de empresas de *retail* de carne bovina en la Argentina. Nuestro país tiene fluctuaciones económicas muy particulares, lo que dificulta la tarea de toma de decisiones, en especial una tan importante como la elección de la estructura de gobernancia, o forma plural de organización, de una transacción que tendrá una empresa. El estudio empírico, en base a un estudio de caso, permitirá brindar información relevante para la toma de decisiones para empresarios del *retail*, permitiendo profundizar en la teoría de Ménard (2013) que ha tenido varios otros trabajos científicos posteriores, tanto en Francia como en Brasil. Específicamente, este sería el primer estudio que se haga sobre el sistema de ganados y carne en la Argentina bajo esta temática.

En cuanto a la viabilidad, el presente trabajo se desarrolla a partir del estudio con datos de la realidad del comercio interno de carne bovina, más precisamente dentro de lo que sería el subsistema de agronegocios de carne vacuna en la provincia de Formosa, de donde el candidato es habitante. El enfoque de estudio de caso ha demostrado ser muy eficiente en la enseñanza de habilidades de pensamiento crítico o de mayor nivel (Palau, 2005). Estimula la discusión, promueve el pensamiento analítico, y alienta a los lectores a testear hipótesis (Harling & Misser, 1998).

Por último, la originalidad del trabajo se sustenta a partir de que no existen estudios y trabajos sobre la identificación de la existencia de formas plurales de gobernanza por parte de empresas de *retail* de carne bovina realizados en la ciudad de Formosa. Particularmente, sobre la demostración de forma empírica la elección de distintas estructuras de gobernanza ante condiciones muy similares.

1.4. Delimitación del sistema.

El universo de la investigación está enfocado al subsistema de agronegocios de ganado y carne vacuna en la ciudad de Formosa, y específicamente en las transacciones que ocurren entre las empresas distribuidoras minoristas (*retail*) con sus proveedores (industriales y/o productores). Temporalmente, el estudio exploratorio describe las transacciones ocurridas en la primera mitad del 2023, considerando la manera que tienen de hacer negocios las distintas empresas no ha variado en las últimas décadas. Mientras que espacialmente, se limita a lo ocurrido en la provincia de Formosa.

1.5. Objetivos.

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

Objetivo general:

- Describir las transacciones y las estructuras de gobernancia entre las empresas de *retail* y sus proveedores de carne vacuna en la provincia de Formosa, a fin de identificar si se dan formas plurales de organización para la misma transacción y sus causas.

Objetivos específicos:

- Establecer de qué manera los atributos de la transacción –frecuencia, incertidumbre y especificidad de activos- llevan a la formulación de formas plurales de organización de la transacción por parte de las empresas de *retail* de Formosa para con sus proveedores de carne vacuna.
- Identificar la influencia que presenta el manejo de la ambigüedad, la complejidad y el comportamiento estratégico sobre las empresas de *retail* a la hora de elegir una estructura organizacional.
- Describir el grado de alineación de las distintas formas plurales de gobernancia en función de los niveles de costos de transacción.

1.6. Hipótesis.

Las hipótesis de la investigación son las siguientes:

Hipótesis general:

- La definición de las estructuras de gobernancia a ser utilizadas por las empresas de *retail* para abastecerse de carne vacuna es multi-causal, siendo la definición de la estrategia comercial y la incertidumbre transaccional las dos más importantes.

Hipótesis específicas:

- La incertidumbre de la transacción es el atributo de la transacción más importante a la hora de definir la estructura de gobernancia (en base a Williamson, 1996).
- El comportamiento estratégico de las empresas de *retail* es el factor más importante a la hora de definir la estructura de gobernancia (en base a Ménard, 2013).
- La definición de un mix de distintas estructuras de gobernancia permite reducir los costos de transacción (en base a Coase, 1937).

CAPÍTULO 2 - MARCO CONCEPTUAL.

2.1 Nueva Economía Institucional.

Este trabajo utiliza el marco teórico de la Nueva Economía Institucional (NEI) y la economía de costos de transacción (TCE, *Transaction Costs Economics*) para comprender el desarrollo del concepto de formas plurales de gobernanza.

La economía neoclásica siempre ha sido el paradigma predilecto para el estudio de la economía. De acuerdo a Hoff *et al.* (1993), la teoría neoclásica explica bien el sistema económico cuando los mercados funcionan razonablemente bien, pero falla cuando existen *missing markets* y el precio no es lo único necesario para ajustar las transacciones. De acuerdo a esta teoría, las transacciones existen al haber transferencias de derechos de propiedad y la NEI analiza cuál es la mejor forma de organizar las transacciones, de forma tal de lograr el menor costo de transacción (Coase, 1937).

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

- Vía de la Moderna Organización Industrial: donde se destacan las condiciones básicas del mercado, número de agentes, interacciones competitivas, comportamiento estratégico, información asimétrica, competencia imperfecta y el poder de mercado.
- Vía del Ambiente Institucional: menciona los derechos de propiedad, la legislación contractual, la legislación *antitrust*, las regulaciones administrativas, las constituciones y las instituciones políticas.
- Vía de la Estructura de Gobernanza: señala 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.

2.1.1. Los supuestos del comportamiento humano.

Williamson (1985) señala que en el comportamiento humano existen limitaciones en la capacidad de conocimiento o actitudes de interés personal que determinan la “racionalidad limitada” y el “oportunismo”. Simon (1962), desarrolla el primero al definir el comportamiento humano como “intencionalmente racional, pero limitado”. A partir de eso, el supuesto de racionalidad maximizadora de la economía neoclásica queda desplazado por la incapacidad de conocer los hechos anticipadamente y procesar la información en su totalidad. Esto determina la imposibilidad de conocer *ex-ante* los emergentes contractuales.

Williamson (1985) se refiere al “hombre contractual” y define tres tipos de racionalidad: maximizadora o fuerte, limitada y orgánica o débil. Considera a la racionalidad fuerte como el supuesto central de la economía neoclásica que determina la maximización del lucro. Considera a la racionalidad limitada el supuesto fuerte de la economía de costos de transacción que determina principalmente la incompletitud de los contratos. En cuanto a la racionalidad débil, hace referencia a la escuela austríaca en donde se plantea que las instituciones no son planteadas por ninguna mente, más bien surgen en un contexto donde a veces prevalece la “ignorancia” al “conocimiento”.

De Azevedo *et al.* (1996), analizando la racionalidad limitada, plantean que un agente económico, buscará obtener el mayor lucro posible para su empresa. La capacidad del empresario en recolectar y procesar la información es costosa y a la vez limitada, concluyendo en que “el recurso de la racionalidad es escaso”. En vez de una decisión óptima se conforma con una decisión satisfactoria. Agrega además que en virtud de esa limitación, los agentes económicos son conscientes de la necesidad de adaptaciones *ex-post* para resolver los vacíos de los contratos. Esta situación plantea costos de transacción *ex-ante* y *ex-post*.

En cuanto al oportunismo, Williamson (1985) lo define como las actitudes de auto-interés presentes en el comportamiento humano. El oportunismo incluye actitudes como mentir, robar y hacer trampa. El oportunismo lleva a la

información incompleta y a la confusión. Williamson relaciona al oportunismo *ex-ante* con el proceso de selección adversa y al oportunismo *ex-post* con el riesgo moral, asimetrías señaladas en la teoría de la información. Además señala como única alternativa válida, el desarrollo de compromisos creíbles entre las partes dando lugar al prestigio y a la confianza subsecuente como claves en las relaciones de intercambio.

2.1.2. La descripción de la firma como estructura de gobernanca.

A partir de Coase (1998), la tradicional definición de la firma como función de producción se modifica a definir la firma como una función de transacción. Se transforma de una construcción tecnológica en una construcción organizacional. Queda planteado que la firma constituye una alternativa a los mercados para resolver las transacciones. Las distintas estructuras de gobernanca (mercados *spot*, contratos, integración vertical) constituyen elecciones alternativas para reducir los costos de transacción. La especificidad de los activos constituye el atributo principal en la determinación de la estructura de gobernanca. Se presupone que frente a altos niveles de especificidad de activos, las estructuras de gobernanca más eficientes son las jerarquías mientras que a baja especificidad de activos las estructuras de gobernanca ligadas al mecanismo de precio, el mercado *spot*, son más eficientes. Williamson (1996) también plantea que la recurrencia en las transacciones, la mayor frecuencia, requiere de estructuras de gobernanca más complejas. De la misma corresponden estructuras de gobernanca con más control cuando las condiciones de incertidumbre son mayores, como por ejemplo los contratos.

Por otro lado, Williamson (1985) además plantea como dimensiones a tener en cuenta en la estructura de gobernanca los incentivos y los controles. Donde la dimensión del incentivo es mayor, aparece como más eficientes el mercado *spot* y donde la dimensión del control aparece como más importante, las jerarquías son más eficientes. La resolución para lograr organizar la actividad económica de tal forma que se ahorre en racionalidad limitada al mismo tiempo que se salvaguarden las transacciones de los riesgos del oportunismo (que se minimicen los costos de transacción), es mediante la alineación de las

transacciones a estructuras de gobernanza y de contratación de manera discriminante. Así, desde la perspectiva de Williamson, existen diferentes alternativas para llevar a cabo la coordinación de la actividad económica, esto es, el mercado no es la única opción.

Este planteamiento teórico justifica la existencia de la firma como una alternativa de coordinación del intercambio, ya que existe porque supera al mercado para coordinar las transacciones que involucran inversiones específicas o idiosincrásicas (Jiménez, 2010). Asimismo, otra alternativa de coordinación de recursos es la intermedia o híbrida, en la que la actividad económica es realizada por agentes independientes que se involucran en una relación de largo plazo y en la que existe disposición a cooperar en la relación aunque hay control recíproco, esto promueve la competencia entre los participantes, con lo que los costos de transacción pueden ser menores que los del mercado *spot* y la empresa dependiendo de las características de la transacción (Ménard, 2004).

2.2. La economía de costos de transacción.

La economía de costos de transacción (TCE, *Transaction Costs Economics*) estudia la organización de la empresa y el mercado desde una perspectiva comparada de eficiencia contractual y organizacional (Pérez San Martín, 2003). Las transacciones son la unidad fundamental de análisis en la teoría de la organización debido a su papel en la asignación y monitoreo de los derechos entre las partes que tienen que combinar esfuerzos o recursos. Según Coase y Williamson, se entienden como transacciones a la transferencia de derechos de uso de bienes y servicios a través de actividades tecnológicamente separables. Cualquier actividad que implique incluso una división mínima de tareas requiere la organización de estas transferencias de derechos (Menard, 2018). Pérez San Martín (*op. cit.*) resume algunos de los supuestos de la TCE de la siguiente manera:

- La transacción es la unidad básica de análisis. Cualquier problema que pueda plantearse directa o indirectamente como un problema de contratos generalmente se investiga en términos de economizar en costos de transacción. Las economías se llevan a cabo asignando transacciones (de diferentes atributos) a estructuras de gobernanza (que son los marcos organizativos dentro de los cuales se decide la integridad de una relación contractual) en forma crítica. De acuerdo con esto: es necesario identificar los atributos distintivos de las transacciones, y de motivación y adaptación de las estructuras de gobernanza alternativas. Si bien a veces se emplea un análisis marginal, la implementación de las economías de costos de transacción implica principalmente una evaluación comparada de las alternativas institucionales discretas.
- Los mercados *spot* y las jerarquías constituyen "modos polares". Los mercados son superiores en lo que respecta a adaptabilidad autónoma, emplean incentivos de alto poder y están menos sujetos a las distorsiones burocráticas. Las jerarquías gozan de ventaja en lo que hace a la adaptabilidad bilateral y multilateral, surgen de incentivos de menor poder y padecen los problemas de las distorsiones burocráticas. Las formas híbridas se ubican en el medio y muestran valores intermedios.

- La teoría moderna de los costos de transacción se basa en dos supuestos básicos de comportamiento, el oportunismo y la racionalidad limitada, y se hace operativa por el papel central que se le da a la especificidad de los activos.
- Una inversión específica es aquella que perdería al menos parte de su valor si se la utilizara fuera de la relación para la que originalmente fuera destinada. El problema es que el poder de negociación del proveedor con respecto al cliente varía una vez que los activos quedan inmovilizados dentro de una relación específica. La transacción ideal en economía y derecho se obtiene cuando la especificidad de los activos es cero.

Teniendo en cuenta todos estos supuestos, hay que entender que la TCE se concentra en las elecciones entre soluciones organizativas alternativas para encontrar la alineación correcta con las propiedades de las transacciones en juego y al mismo tiempo superar los riesgos de oportunismo (Menard, 2013).

2.2.1. Atributos de la transacción.

Propuesto por Williamson (1996), el conocido principio de alineación dice que las transacciones tienen atributos que se traducen en costos, de modo que en un entorno competitivo, los actores tienen incentivos para buscar la solución organizacional alineada con estos atributos, es decir, que minimiza los costos de transacción relacionados. De acuerdo a Williamson (*op. cit.*), Las tres variables que describen estos atributos son:

- Frecuencia: una dimensión de la regularidad de las mismas. La frecuencia es uno de los atributos que predetermina la elección de la estructura de gobernanza. La frecuencia además determina el grado de conocimiento que las partes poseen entre sí; se generan procesos de creación de confianza y prestigio que en la continuidad plantean los compromisos creíbles. La reiterada frecuencia de las transacciones, con la consecuente creación de reputación, etc., economiza los costos de transacción.
- Grado y tipo de incertidumbre: desconocimiento de los eventos futuros, incluye para Williamson (*op. cit.*) tres aspectos: la incertidumbre ligada a

lo contingente, la incertidumbre ligada a la falta de comunicación y la incertidumbre debida a situaciones de comportamiento en relaciones de interdependencia. Este último caso es considerado relevante en la elección de la estructura de gobernanza pues está relacionada con la opción de integración vertical.

- Especificidad de activos: la más relevante según Williamson (*op. cit.*) a la hora de la elección de la estructura de gobernanza. Se entiende por especificidad de activos como aquellos activos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor. Cuanto más específico sea un activo, mayores serán los riesgos, mayor su pérdida de valor y mayores, en consecuencia, los costos de transacción. Las grandes inversiones en bienes durables, activos altamente específicos que no pueden ser reutilizables, determinan entonces mayores riesgos y costos de transacción. La especificidad de activos crea situaciones de dependencia del recurso y dependencia bilateral lo cual complica las relaciones contractuales. Esta especificidad es el determinante clave para elegir la intensidad del control sobre estos activos. Como señaló Nootboom (1993), esta especificidad puede tener múltiples facetas, por lo que evaluar sus consecuencias en la toma de decisiones y los costos asociados de la gobernanza a menudo enfrentan problemas importantes.

2.3. Organización y gobernanza.

Gracias a los aportes hechos por Ménard (2018) en su trabajo: “Organización y gobernanza en el sector de agronegocios: ¿cómo podemos comprender su variedad?”, hoy poseemos herramientas conceptuales que son útiles a la hora de explorar la lógica subyacente de la diversidad organizacional. El marco que presenta Ménard (2018) es una mezcla entre la teoría de costos de transacción (TCE) y la teoría de contratos (TC) para comprender la variedad de arreglos organizacionales (“organizaciones” de ahora en más) y las modalidades de gobernanza que se establecen en las distintas actividades del sistema de agronegocios.

La gobernanza identifica el medio que permite que las organizaciones sean operativas y eficientes, mientras que las organizaciones son las estructuras por las que se definen los derechos y se ejecutan las transacciones, en base a estructuras en las que las modalidades de gobernanza son definidas (Ménard, 1996). Las estructuras de gobernanza definidas por Williamson (1996) son el mercado *spot*, la integración vertical y los contratos. Particularmente, en escenarios de creciente especificidad e incertidumbre, los contratos o comúnmente llamados formas híbridas, toman cada vez más relevancia.

2.4. Formas híbridas.

El énfasis dado por Williamson (1985) para analizar los arreglos organizacionales trajo a la superficie las formas híbridas, que están entre el mercado *spot* y la jerarquía. Ménard (2004) alertó sobre la necesidad de construir una teoría que incluyera tales estructuras, donde los agentes son totalmente independientes entre sí, pero trabajan juntos en cualquier tipo de negocios. En tales arreglos, los agentes comparten conocimiento tecnológico, capital, productos o servicios, sin embargo, sin integrar las actividades dentro de una sola empresa; la influencia de los mecanismos de precios es menor que en el mercado *spot*. Ménard (2004) sitúa los esfuerzos conjuntos, como la propiedad común de activos, entre formas híbridas. Independientemente de su formato, la coordinación de actividades se basaría en la cooperación entre las partes y seguimiento de decisiones importantes, como, por ejemplo, las decisiones sobre las inversiones a realizar. Tales esfuerzos conjuntos crearían una cultura de intento conjunto para mejorar actuaciones y promover una mayor rentabilidad al conjunto. Sin embargo, una mala distribución de tareas y ganancias pueden generar conflictos que pueden poner en peligro el acuerdo.

El concepto de "híbrido" fue introducido por Rubin (1978), en su análisis pionero de la franquicia, y luego ampliado por Williamson (1996) quien lo utilizó para capturar arreglos organizacionales que no encajan en las categorías estándar de mercados *spot* o firmas. Pueden definirse más rigurosamente a los híbridos como acuerdos entre las partes (empresas u otras organizaciones integradas) que deciden compartir algunos derechos y activos de decisión (con los derechos de propiedad asociados), mientras que cada parte mantiene el control exclusivo sobre los derechos de propiedad sobre todos o la mayoría de las estrategias de sus bienes (Oliver & Ebers, 1998).

Ménard (2018) considera a la inclusión de estos arreglos "híbridos" como tipo de estructura de gobernancia como uno de los avances más significativos respecto a la TCE. Esta organización "híbrida" va más allá de la ahora ya clásica disyuntiva entre "hacer" y "comprar", también caracterizados previamente por Williamson (1985). Estas formas "híbridas" serían: "relaciones contractuales a largo plazo que preservan la autonomía pero proveen

protección agregada específica a la transacción en comparación con el mercado” (Williamson, 1996). Dentro de estos arreglos “no estándar”, así etiquetados porque no operan de acuerdo a las reglas del mercado *spot* en términos estrictos, ni dependen de mecanismos jerárquicos de coordinación, podemos encontrar a las franquicias, las alianzas estratégicas, las *joint ventures* y muchas otras formas a la alternativa directa entre “hacer” o “comprar” para organizar transacciones, y parecen funcionar eficientemente (Menard, 2013).

2.4.1. Contratos relacionales.

Una contribución importante de Williamson (1971; 1985) y sus seguidores ha sido la de identificar y caracterizar el papel clave de los contratos como una modalidad de gobernanza que opera de manera diferente entre organizaciones alternativas. Luego de años de desarrollo en dos direcciones diferentes, los descubrimientos recientes en la intersección de estos dos enfoques son relevantes para la industria agroalimentaria (Menard, 2018). Los "contratos relacionales", como se los conoce ahora, se centran en las consecuencias de la “no contractibilidad” en los acuerdos entre las partes de una transacción. Las no contractibilidades pueden ser el resultado de un comportamiento oportunista o la racionalidad limitada de los agentes, de acuerdo con las hipótesis de Williamson (1996), o de eventos exógenos inesperados. Las no contractibilidades se traducen en contratos incompletos, caracterizados por la toma de decisiones. Los ejemplos de administración informal incluyen adaptación, coordinación, política e influencia, liderazgo y autoridad informal (Gibbons & Kaplan, 2015). El papel activo de los tomadores de decisiones, señalado por Macaulay (1963) y Williamson (1964), está en el centro de la dimensión relacional de los contratos (Goldberg, 1980; MacNeil, 1974). Por lo tanto, los contratos relacionales permiten la introducción de la gestión como un factor clave para coordinar y reducir los costos de transacción, lo que ha sido un tema descuidado tanto en la teoría de la organización como en la economía (Gibbons & Henderson, 2012; Williamson, 1964).

2.4.2. *Un enfoque sintético de los arreglos organizacionales.*

Utilizando estas dos teorías (TCE y TC), Menard (2013) propuso un marco que intenta capturar los conceptos claves de ambos enfoques complementarios, mientras mantenía a la transacción como unidad de análisis. En esencia, un contrato es una modalidad central para organizar/coordinar las transferencias de derechos, que son actividades transaccionales (Menard, 2018). Este marco asume que los contratos no pueden entenderse sin tener en cuenta dos características. En primer lugar, su integración en arreglos específicos importa. Siguiendo a Simon (1951), Williamson (1985), Masten (1988), Freeland (2016) y muchos otros, se supone que el entorno organizacional es importante. En segundo lugar, en línea con Williamson (1971), Tirole (1999), Baker *et al.* (2002; 2008), Aghion & Holden (2011), etc, se supone que el contrato está incompleto en muchos casos debido a la presencia de incompatibilidades. La dimensión relacional se vuelve central, dejando espacio para las modalidades de gobernanza que pueden hacer que los acuerdos se cumplan por sí mismos, a pesar de la existencia de decisiones no verificables y/o ejecutables por parte de terceros (por ejemplo, tribunales).

En este modelo, la combinación óptima entre los incentivos de centralizar el control sobre inversiones estratégicas y los incentivos de descentralizar los derechos de decisión es la que determina las posibles modalidades alternativas para organizar transacciones, con soluciones contractuales diferenciadas según cuán estratégico sea un recurso y cuán centralizada sea la coordinación requerida para asegurar los derechos sobre este recurso (Menard, 2018). Por otro lado, también supone un escenario donde los activos en juego involucran no contractibilidad, debido a los peligros derivados de su especificidad, la incertidumbre con respecto a las condiciones bajo las cuales pueden ser negociados, o debido a la complejidad de su uso. Teoriza que probablemente esta es la situación más general, lo que significa que la mayoría de las soluciones organizacionales no son óptimas. En tales contextos, los acuerdos que permiten aprovechar estos activos tenderán a depender de contratos relacionales. Esto puede ocurrir porque los mercados son imperfectos o las jerarquías tienen que lidiar con las no “contractabilidades” internas. Sin embargo, la dimensión relacional es particularmente importante cuando las

partes pueden beneficiarse del uso conjunto de los activos pero tienen que enfrentar atributos que generan riesgos contractuales. Por lo tanto, los contratos relacionales son el núcleo de los acuerdos híbridos (Menard, 2018).

2.5. Formas plurales de gobernanca.

Numerosos estudios que analizan las transacciones existentes en las cadenas agroindustriales han utilizado la TCE con el objetivo de identificar las estructuras de gobernanca existentes. Aunque Williamson (1985) no ha abordado directamente la posibilidad de que las empresas utilicen simultáneamente más de una estructura de gobernanca, Bradach y Eccles (1989) observaron tal fenómeno, dándole el nombre de “formas plurales”. Luego de dicho estudio, se identificó la coexistencia de más de una forma de gobernanca en la misma cadena de producción para coordinar transacciones similares (Bradach, 1997; Mols, 2000; Affuso, 2002; Zylbersztajn & Nogueira, 2002; Heide, 2003; Parmigiani, 2007; Silva & Azevedo, 2007; Dant *et al.*, 2008; Mondelli & Zylbersztajn, 2008; Gellynck & Molnár, 2009; Mello & Paulillo, 2010; Paes Leme & Zylbersztajn, 2012; Brookes & Roper, 2012; Ménard, 2013; da Silveira 2015; Schnaider, 2018). Esta literatura que aborda la coexistencia de muchas formas de gobernanca al mismo tiempo aporta muchas explicaciones al fenómeno. Semejante explicaciones basadas en la TCE y otras teorías basadas en recursos, se pueden clasificar en tres grupos: 1) Distintos atributos de las transacciones; 2) Formas plurales como situación transitoria; 3) Formas plurales estables (Zylbersztajn & Nogueira, *op.cit.*; Parmigiani, *op.cit.*; Mello & Paulillo, *op.cit.*).

Según los autores del primer grupo, la explicación para emplear las formas plurales se alinea con el modelo de Williamson (1991), al señalar que la existencia de diferentes estructuras de gobernanca resulta del hecho de que las transacciones son diferentes en al menos un atributo (Minkler & Park, 1994). El modelo sugerido por Menard (2013) agregó atributos de ambigüedad, que surgen de la dificultad de analizar la especificidad de los activos en el momento de realizar las transacciones y la complejidad de las transacciones con el fin de analizar la adopción de formas plurales. Mols (2000), Heide (2003), Parmigiani (2007) y Mello & Paulillo (2010) encontraron evidencias

empíricas que muestran que la adopción de formas plurales se explica por diferencias en la especificidad de los activos, una incertidumbre que es inherente a las transacciones y causada por la frecuencia con la que ocurren estas transacciones.

Los autores del segundo grupo consideran al uso de más de una forma de gobernanza como transitorio, y que una u otra estructura de gobernanza debe prevalecer a medida que se produzcan ajustes para equilibrarlo. La TCE, al ser tomada para entender los límites de la empresa, admite que la estructura organizacional eficiente es la que sobrevivirá a un proceso competitivo. Por lo tanto, se dice que la coexistencia de formas organizativas, según lo verificado en el mundo real, sería un fenómeno transitorio, y en el largo plazo debe prevalecer la estructura de gobierno más eficiente. El problema de las formas plurales fue abordado por Zylbersztajn & Nogueira (2002), quienes concluyeron que el arreglo más eficiente será progresivamente adoptado por los agentes, es decir, pueden coexistir formas plurales de gobernanza en un punto de desequilibrio organizacional en un proceso de ajuste. Según los autores, los arreglos plurales pueden explicarse por la existencia de rutinas específicas e intransferibles y diferencias en el entorno institucional donde se procesan las transacciones, lo que generaría barreras para difundir una estructura superior. Después de que esas barreras sean superadas, tendría que prevalecer una gobernanza única y superior estándar.

Por último, el tercer grupo afirma que las formas plurales son estables y parcialmente consisten en una estrategia de coordinación de transacciones adoptada por las empresas. La razón se basa en la complementariedad de los mecanismos de gobernanza (Bradach & Eccles, 1989; Bradach, 1997; Heida, 2003; Parmigiani, 2007; Ménard, 2013). La mezcla de estructuras de gobernanza se da por la posibilidad de explorar alguna sinergia entre los mecanismos de gobernanza complementarios. En este caso, hay situaciones en las que parte de una función de un acuerdo sería precisamente contribuir a la eficiencia de otra forma de acuerdo, mostrando que los mecanismos de coordinación pueden ser complementarios.

Ante esta situación, en la cual no existía un consenso entre los autores a la hora de determinar los motivos por el cual las organizaciones suelen tender a la adopción de formas plurales, Ménard (2013) planteó que tanto la TCE y la teoría de la agencia, en sus versiones existentes en el momento, enfrentaban un problema o “dilema” al intentar explicar la existencia y las características de las formas plurales. Por lo tanto, propuso un modelo en el cual identifica tres determinantes que empujan hacia el uso de las mismas:

1. El manejo de la ambigüedad: está relacionada con la dificultad para evaluar adecuadamente el beneficio de elegir una u otra estructura de gobernanza. La elección de una forma plural debido a la ambigüedad radica en el hecho de que existe una dificultad asociada a evaluar debidamente el beneficio esperado cuando tenemos en cuenta sólo los atributos de la transacción. En otras palabras, es casi imposible analizar correctamente el grado de especificidad de activos que se requiere, dado el alto grado de incertidumbre que envuelve a la transacción. Una característica clave que determina la ambigüedad y su intensidad es la imprevisibilidad de la oferta y la demanda. En los casos donde los beneficios percibidos por la utilización de una u otra estructura de gobernanza no son claros, los agentes optan por utilizar un set de estructuras alternativas para resolver el problema de la imprevisibilidad.
2. El monitoreo de la complejidad: deriva de la posibilidad de que existan incertidumbres acerca de la manera adecuada de monitorear la transacción. En casos de transacciones altamente complejas, el riesgo de tomar una estructura de gobernanza que no sea plural es muy alto, incrementando el costo de transacción y generando ineficiencias en la firma. Podemos observar esta complejidad en una empresa que simultáneamente se dedica a la producción de bienes relativamente similares utilizando la misma tecnología, pero con productos finales de diferente calidad, lo que justifica el uso de diferentes arreglos organizacionales.
3. El comportamiento estratégico: también puede llevar a la adopción de formas plurales. Aquí, no nos interesan las estrategias en general sino las estrategias sobre cómo organizar transacciones específicas. Típicamente, este comportamiento se desarrolla cuando una parte tiene

la intención de tomar el liderazgo de la relación determinando la estructura de gobernanza del arreglo pero se encuentra con problemas de coordinación o control que podrían poner el peligro su capacidad de obtener los beneficios. Una solución puede ser superar estas dificultades disociando modos de gobernanza, usando diferentes formas organizacionales simultáneamente para facilitar el monitoreo y el control y, como último recurso, recapturar una mayor parte de la renta. El comportamiento estratégico orientado a recoger los beneficios mientras se enfrentan problemas de control entre partes de una transacción lleva hacia formas plurales.

2.5.1. Heterogeneidad en las formas plurales.

Schnaider (2018), propuso que para un nivel de especificidad de inversiones lo suficientemente alto para justificar arreglos ajenos al mercado, pero no tan altos como para que la integración vertical se imponga como única solución organizacional, existe una fuerte correlación entre el tipo de incertidumbre que afecta la transacción y el tipo de forma plural que se adopta para tratar con esa transacción. Diferenció tres tipos básicos de arreglos que podemos encontrar:

- Tipo *between*: una combinación de dos arreglos básicos encontrados en la literatura (mercado *spot*, híbridos y jerarquías). Estos se dan cuando existe una alta incertidumbre del mercado o tecnológica, en combinación con una inversión en activos específicos significativa. Este tipo también puede encontrarse cuando la incertidumbre asociada a la evaluación de desempeño se combina con un muy alto o muy bajo requerimiento de activos específicos.
- Tipo *within*: combina diferentes modalidades de soluciones híbridas para la organización de transacciones que comparten atributos similares. Se da cuando la incertidumbre asociada a la evaluación de desempeño se combina con un requerimiento de activos específicos intermedio.
- Tipo *combo*: acuerdo en el que una empresa combina varias modalidades de las tres clásicas clases identificadas en la TCE, para organizar un subconjunto específico de transacciones. Este se da cuando existe un grado intermedio de especificidad de los activos, en combinación de diferentes tipos de incertidumbres.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGÍA.

3.1. El tipo de investigación.

Para llevar adelante este estudio se utilizó el enfoque de investigación de la epistemología fenomenológica. Esta aproximación nos permite comprender y estudiar un fenómeno social sin aislarlo del contexto en el que tiene lugar (Peterson, 1997). Según Sterns (*et al.*,1998), a medida que los economistas agrarios expanden su agenda de investigación al manejo de los agronegocios, identifican que existen otras alternativas metodológicas para comprender los fenómenos que se dan en la realidad de los negocios y las relaciones entre actores del sistema. A partir de la década de los años ochenta, las empresas de agronegocios y alimentos han experimentado alianzas entre empresas y concentración de mercados, disminuyendo la posibilidad de tomar muestras al azar de grandes poblaciones (Palau, 2005), por lo que es necesario identificar y utilizar nuevas aproximaciones al estudio e intervención de los agronegocios.

Peterson (1997) lleva adelante una serie de trabajos de investigación partiendo de Yin (1989) y Bonoma (1985) y desarrolla el concepto de “epistemología fenomenológica”. Bajo esta aproximación se apunta a un método científico de inducción, deducción y validación –con énfasis en la inducción– de carácter holístico y local. El objetivo es comprender el fenómeno en una compleja realidad socioeconómica, desarrollando modelos teóricos no cuantificables y ajustados al contexto a partir de la inducción. La propuesta de Peterson (*op. cit.*) aparece como una alternativa epistemológica al positivismo, en donde se desarrolla el método científico y se formulan hipótesis susceptibles de validación, con el objeto de desarrollar una teoría general y cuantificar el fenómeno. A su vez, explora el rigor metodológico de la epistemología positivista y de la epistemología fenomenológica, y distingue ambos métodos científicos del saber empírico o conocimiento práctico.

Según Peterson (*op. cit.*), el conocimiento fenomenológico deriva de un proceso iterativo que es a la vez inductivo y deductivo. El investigador académico debe observar la situación propiamente dicha y las acciones adoptadas. El investigador les 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 (Palau, 2005). 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.

Para Peterson (*op. cit.*), los métodos preferidos para realizar una investigación fenomenológica incluyen, entre otros, estudios de casos, análisis de archivos, entrevistas y encuestas semiestructuradas o completamente estructuradas, experimentos de campo, análisis de incidentes críticos, etc. A lo largo de este trabajo utilizaremos el análisis de archivos y dos tipos diferentes de entrevistas semi estructuradas para comprobar la hipótesis, que en nuestro caso se trata de la existencia de formas plurales de gobernanza, el motivo por el cual surgen las mismas a partir de los postulados de Williamson (1985; 1991) –atributos de la transacción-, y de los tres determinantes planteados por Ménard (2013) acerca de la definición de distintas formas de organización, particularmente para el caso de la transacción entre las empresas de *retail* de carne y sus proveedores.

El estudio tiene un carácter exploratorio-descriptivo. Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno, se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Se caracterizan por ser más flexibles y amplios en su metodología. Mientras que los estudios descriptivos buscan caracterizar y especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Batthyány, 2011). La aproximación metodológica exploratoria-descriptiva permite describir características o patrones dentro de un subsistema de agronegocios. No se orienta a responder preguntas sobre el cómo, el cuándo o por qué ocurrieron. Al contrario, se enfoca en el abordaje del qué ocurrió (Nieto, 2018).

3.2. El método de investigación.

Como nombramos anteriormente, el primer método de investigación a utilizar es el análisis de archivos. El cual consistió en una rigurosa búsqueda de información en fuentes compuestas principalmente de revistas científicas, boletines oficiales, publicaciones sectoriales, etc. Esto se llevó a cabo con la intención de describir el subsistema de agronegocios de ganados y carne vacuna en la ciudad de Formosa, a través de las siguientes variables: número de participantes del sistema, volumen de hacienda/carne comercializada, consumo *per cápita*, canales comerciales y *market share* por canal, preferencias de los consumidores y calidad, aspectos productivos y de manejo del rodeo, volúmenes por proveedor, entre otras.

Seguidamente, se continuó la investigación utilizando dos tipos de entrevistas semi estructuradas con distintos objetivos y agentes entrevistados. Las entrevistas semi estructuradas exploratorias sirvieron de ayuda para reforzar los conocimientos y respaldar, o cuestionar, los datos obtenidos con el análisis de archivos, con la finalidad de realizar un mapeo y descripción del subsistema. Esto fue fundamental para obtener un conocimiento más profundo y realista de un escenario con tan poca información oficial y científica como es el subsistema de carne vacuna de la ciudad de Formosa.

Por diversas razones, un número de personas y empresas participantes en este estudio han expresado su preferencia por permanecer en el anonimato. En consecuencia, se utilizarán seudónimos para referirse a estas en el texto, sin revelar explícitamente qué empresas o personas han optado por el anonimato y cuáles han proporcionado sus nombres reales. Esta medida se ha adoptado para garantizar la confidencialidad y el respeto a la privacidad de los involucrados, cumpliendo con sus solicitudes expresas. Las entrevistas exploratorias fueron realizadas a cinco expertos y líderes de opinión del subsistema de venta de carne vacuna en Formosa:

- Bernardo Maglietti: Gerente general de la Ganadera Don Raúl S.R.L.
- Enzo Guastavino: Ex-gerente general de una empresa cabañera y con producción lechera.

- Laura Aguirre: Administradora de la planta frigorífica en la provincia de Formosa.
- Anónimo: Ex-presidente de la Sociedad Rural de Formosa.
- Silvio Gavilán: Ex-gerente general. Cadena de supermercados con 10 sucursales en la ciudad de Formosa.

Como resultado de este análisis de archivos y las entrevistas semi estructuradas exploratorias, pudimos mapear el contexto del subsistema de agronegocios, los actores intervinientes, sus estrategias, la competencia y las principales transacciones que se dan entre los actores, tipos de productos y características, entre otras variables. Al mismo tiempo, de una manera muy similar a lo realizado por Schnaider (2018), se utilizó esta información para generar un cuestionario guía posteriormente utilizado para llevar a cabo las entrevistas particulares, las cuales estuvieron dirigidas a los gerentes, administradores y dueños de distintas empresas de *retail*.

Finalmente, tuvimos contacto con quince empresas de *retail* y se pidió su colaboración para realizar estas entrevistas semi estructuradas de carácter particular, en base al cuestionario final previamente definido. De estas quince, doce empresas fueron las que tuvieron la buena predisposición de responder y participar en esta investigación. Primeramente se determinó el tipo de estructura de gobernancia que estas empresas eligen para realizar el abastecimiento de carne bovina. Seguidamente, las preguntas estuvieron enfocadas en entender las razones o incentivos que tienen estas empresas para establecer dichas estructuras de gobernancia. El modelo planteado se basa en indagar sobre los atributos de la transacción (Williamson, 1985; 1991; 1996) y las tres variables sugeridas por Ménard (2013): ambigüedad, complejidad y comportamiento estratégico. Para esto, tomamos en cuenta ciertos puntos importantes que nos dan una idea del nivel de importancia que cada empresa le da a cada una de estas determinantes:

- Para definir la **frecuencia**, se analizó la regularidad de las transacciones, determinando el grado de conocimiento que las partes poseen entre sí.

- Con el fin de capturar las diferentes fuentes de **incertidumbre**, fueron utilizadas las siguientes proxies:
 - Para la incertidumbre del mercado (IM): la previsibilidad de la oferta y la demanda, previsibilidad en la calidad uniforme y constante, y el volumen de entrega.
 - Para la incertidumbre tecnológica (IT): la valoración de la variedad tecnológica existente en los activos necesarios para realizar la producción.
 - Para la incertidumbre de la evaluación del desempeño (IED): la capacidad que tienen los proveedores de llevar a cabo su actividad y lograr transacciones satisfactorias.
- Para la **especificidad de los activos** (EA), las preguntas se centraron en intentar definir el grado de especificidad de los activos y la potencial dificultad de obtenerlos. Para esto se evaluó la especificidad humana, temporal y general de los bienes en los que las empresas invirtieron, así como el nivel percibido de cuasi-rentas.
- La existencia de **ambigüedad** en las transacciones se estudió utilizando cuatro proxies: cantidad y ubicación de proveedores de carne, ocurrencia de incumplimientos de acuerdos, nivel de previsibilidad de la oferta y demanda y cuestiones relacionadas con la medición de la calidad del producto. Estos puntos pueden tender a crear incertidumbres sobre la estructura de gobernanza óptima para coordinar las transacciones, que por otro lado, aumenta la probabilidad de que las empresas adopten formas plurales (da Silveira, 2015).
- La **complejidad** será dimensionada por *proxies* asociados a la existencia de diferentes maneras de producir materia prima (carne vacuna), pasos críticos para coordinar el proceso de producción y la logística de distribución, y la variabilidad en la calidad de los insumos (diferencia de calidad entre distintos proveedores). La existencia de una alta heterogeneidad en el proceso de producción seguido de frecuentes cambios tecnológicos y alta variabilidad en la calidad de la carne puede crear problemas de monitoreo en las transacciones para el suministro de carne (da Silveira, 2015).

- Finalmente, el **comportamiento estratégico** fue observado por proxies asociado a: nivel de competencia con otras empresas que usan los mismos insumos, aspectos relacionados con las decisiones de compra de la empresa de acuerdo a las preferencias de los clientes, la habilidad de las empresas de abastecerse en situaciones de contingencia. Las características de los productores y la competencia de la industria son importantes para explicar la existencia del poder de negociación de las empresas de *retail* con los proveedores, imponiendo sus estrategias de gobernanza; así como para aprovechar de las complementariedades proporcionadas por las formas plurales (da Silveira, 2015).

CAPÍTULO 4 - SUBSISTEMA DE AGRONEGOCIOS DE CARNE VACUNA EN FORMOSA.

4.1. Mapeo del subsistema.

La provincia de Formosa cuenta con 1.224.504 cabezas de ganado bovino (fuente: INDEC). En el año 2022, se faenaron 83.456 cabezas de bovinos y bubalinos en seis establecimientos frigoríficos, según la Dirección Nacional de Control Comercial Agropecuario. Teniendo en cuenta que según la Subsecretaría de Ganadería y Producción Animal (2023) el promedio nacional de peso de faena en el 2022 fue de 232 kg por animal, las cabezas de ganado faenadas en la provincia de Formosa en el 2022 representan una oferta por encima de las 19.000 toneladas de carne vacuna.

Respecto al consumo de carne vacuna, el ciudadano formoseño tiene la costumbre de comer carne varias veces a la semana y asado todos los fines de semana que pueda. Se estima que el consumo de carne vacuna en Formosa es un poco menor a 50 kg de carne por año (Ramseyer, 2023). Según el censo nacional 2022, en la provincia de Formosa hay aproximadamente 600.000 habitantes, de los cuales 220.000 viven en la ciudad capital (INDEC, 2015). Si tenemos en cuenta el consumo promedio, podemos decir que la demanda de carne vacuna anual en la ciudad de Formosa es de aproximadamente 11.000 toneladas. Al mismo tiempo, mencionaremos que el resto de las ciudades y pueblos de la provincia de Formosa ven su demanda de carne vacuna satisfecha casi en su totalidad por carne faenada en mataderos rurales o municipales (fuente: Anónimo, entrevista personal 2023).

Del total de esta demanda de carne vacuna, se estima que la media res representa la gran mayoría por sobre productos congelados y envasados al vacío, con una relación cercana a un 90 - 10 (fuente: Aguirre, entrevista personal 2023; de los Santos, entrevista personal 2023; Centurión, entrevista personal 2023), y que, anualmente, el 80% de todas estas medias reses proviene de frigoríficos provinciales, mientras que el restante 20% provienen de otras provincias como Corrientes, Córdoba o Santa Fe (fuente: de los Santos, entrevista personal 2023; Anónimo, entrevista personal 2023).

En cuanto a estos establecimientos frigoríficos antes mencionados, dos de ellos no presentaron actividad industrial durante todo el año, y el número de cabezas faenadas por cada empresa no superó las 400 unidades, por lo que serán descartadas del análisis. Con respecto a las demás, existe un marcado liderazgo por parte de una empresa que abarca más del 61% del total de carne faenada en la provincia, otra de ellas faena aproximadamente un 15% del total, y las dos restantes procesan aproximadamente el 10% cada una. Del total de los animales faenados en la provincia de Formosa, un 70% son de origen local (Subsecretaría de Ganadería y Producción Animal, 2021). El producto de la faena provincial tiene cuatro destinos posibles (en orden decreciente en volumen): consumo local en la capital provincial, mercados extrarregionales, consumo local en el interior y provincias limítrofes (fuente: Anónimo, entrevista personal 2023).

Del total de los animales formoseños faenados en el país, solo el 37% es faenado en la provincia de Formosa (Subsecretaría de ganadería y producción animal, 2021). Aquellos animales con mejor calidad son transportados a provincias con frigoríficos habilitados clase A (destino exportación), mientras que más de la mitad de los animales de calidad intermedia, y un buen porcentaje de los animales de baja calidad, terminan siendo comprados por matarifes abastecedores, que luego de faenar los animales, venden la carne a mercados extrarregionales donde su precio de venta es superior a lo que está dispuesto a pagar el consumidor local (Aguirre, entrevista personal 2023; Anónimo, entrevista personal 2023).

En este escenario, el mercado extrarregional termina siendo un gran problema para las empresas de *retail* de la ciudad de Formosa. Una gran parte de toda la carne producida e industrializada en la provincia (e inclusive traída de otras provincias) puede terminar siendo vendida en dicho mercado extrarregional que ofrece mejores precios por el mismo producto, lo que resulta en que abastecerse de carne vacuna de una calidad específica llegue un desafío para las empresas de *retail* (de los Santos, entrevista personal 2023).

A este mercado extrarregional se le suma la existencia de un circuito marginal e informal antes mencionado, desde la producción hasta el consumidor final (fuente: de los Santos, entrevista personal 2023). Este tiene su origen en la falta de fiscalización en la producción y la industria (*enforcement* de la ley) y el oportunismo de los actores del sistema (Casaburi *et al.*, 1998).

4.2. Participantes del subsistema de agronegocios de ganados y carne vacuna en la provincia de Formosa

Dentro del subsistema de agronegocios de la carne vacuna en Formosa podemos identificar los siguientes agentes: cabañeros y proveedores de insumos, productores, consignatarios, establecimientos frigoríficos, servicios de transporte animal y de carne, organismos de control, el sector distribuidor mayorista y minorista (*retail*), y los consumidores. En todas las transacciones intervienen organismos de control del estado como el SENASA y la AFIP, y organismos, nacionales, provinciales y municipales de control sanitario y fiscal (fuente: Maglietti, entrevista personal 2023).

4.2.1. Consumidor final

Como resultado del análisis de archivos y las entrevistas semi estructuradas, se pueden identificar dos tipos de consumidores finales de carne vacuna en la ciudad de Formosa, donde el poder adquisitivo juega un rol fundamental en la diferencia de los hábitos de consumo de estos grupos:

- Consumidor de recursos bajos: son aquellos consumidores cuyo ingreso familiar per cápita es menor a \$87.310 (INDEC, 2023), que representan la mayoría de la población de la ciudad y prefieren consumir animales de categoría vaca y cortes de menor valor. Su demanda está fuertemente afectada por cuestiones como: momento del mes, precio de la carne vacuna, precio de productos alternativos, fechas festivas, entre otras (fuente: Anónimo, entrevista personal 2023). Por lo general, consumen el producto de menor costo, sin diferenciar la calidad. Ven al trato directo con el carnicero como una parte fundamental del proceso de compra, ya que es lo único que les da una sensación de confianza de estar comprando mercadería en buen estado y sin cantidades excesivas de grasa (fuente: Maglietti, entrevista personal 2023).
- Consumidor de recursos moderados/altos: cuyo ingreso familiar per cápita es mayor a \$87.310 (INDEC, 2023), pero su demanda sigue estando fuertemente afectada por los mismos factores que el consumidor de recursos bajos. Este cliente es capaz de diferenciar lo que prefiere consumir y cuánto puede pagar por ello, por lo que el factor que más modifica la demanda es la relación precio/calidad del corte (de

los Santos, entrevista personal 2023). Como resultado, este grupo es capaz de consumir carne desde muy baja hasta la más alta calidad en el mercado. Tienen preferencias muy marcadas, como el consumo de la categoría novillo y el hábito de siempre comprar en las mismas carnicerías y/o supermercados, donde sea que trabaje algún carnicero de confianza.

A pesar de que exista una manera de caracterizar y clasificar estos dos tipos de consumidores de carne vacuna en Formosa, la poca practicidad del método resulta en la imposibilidad por parte de las empresas de *retail* de realmente conocer a cuál comprador está vendiendo. Por lo tanto, hemos generado un método rudimentario en el cual las empresas podrían diferenciar su clientela según la calidad de carne que consumen (ver Tabla 1). Dicho esto, un cliente puede comportarse como dos o más tipos de clientes, ya sea en la misma compra o en transacciones diferentes.

Tabla 1. Tipos de clientes según las características del producto final que consumen.

Cliente	Características del producto final
C1	El principal factor a tener en cuenta es el precio. Asocia el bajo precio con una carne vacuna de calidad considerada baja. Proveniente de animal viejo y/o pesado, con exceso de grasa de cobertura, pueden ser de categoría vaca, toro de descarte, novillo (pesado o viejo). Cortada por un carnicero frente al cliente según sus preferencias.
C2	El principal factor a tener en cuenta es la relación precio/calidad. Buscan una mejor calidad, siempre y cuando justifique el precio a pagar. Lo asocian con carne vacuna de calidad considerada intermedia, de animales jóvenes, generalmente de categoría vaquillona o novillo. Cortada por un carnicero frente al cliente según sus preferencias.
C3	El principal factor a tener en cuenta es la calidad, aunque signifique pagar precios altos. Buscan carne vacuna de calidad considerada alta,

	generalmente de categoría ternera o novillo. Cortada por un carnicero frente al cliente según sus preferencias.
C4	El principal factor a tener en cuenta es la calidad, aunque signifique pagar precios altos. Buscan carne vacuna de calidad considerada alta, generalmente de categoría ternera o novillo. Empaquetada y envasada al vacío.

Fuente: elaboración propia, en base a entrevistas de actores del subsistema.

Ahora bien, más allá de haber diseñado un esquema para clasificar a los clientes para facilitar el intento de explicar su comportamiento, existe un factor aún más fundamental que la calidad de la carne para la decisión final del cliente a la hora de comprar, y es la existencia del producto deseado en góndola. La inexistencia del producto predilecto por preferencia o costumbre hará que el consumidor final, casi forzosamente, se comporte como un tipo de cliente diferente a lo que regularmente acostumbra (fuente: de los Santos, entrevista personal 2023; Anónimo, entrevista personal 2023).

4.2.2. Distribuidores.

Entendiendo que sus potenciales clientes tienen costumbres y preferencias muy marcadas, a las empresas distribuidoras minoristas (*retail*) no les queda otra opción más que adaptarse si quieren vender sus productos. A grandes rasgos, todas estas empresas cumplen dos máximas: 1) la presencia de un carnicero con muy buena técnica y trato con los clientes que inspire confianza, y 2) el hecho de que no les puede faltar carne nunca, especialmente para el fin de semana. Citando a Centurión: “*los viernes tenés que tener costilla si o si, no importa cómo. Si está fea o muy cara no importa, a lo sumo se enojan con vos una o dos semanas, pero vuelven. Pero si fueron hasta la tienda y no tenés, perdiste un cliente para siempre, ese no vuelve más*” (entrevista personal 2023).

Algunas empresas de *retail* tienden a inclinar todas sus operaciones para satisfacer la demanda de sólo un tipo de cliente potencial. Pero son muy raros los casos en el que una empresa sólo tenga mercadería para venderle a un tipo

de cliente y no al otro. Por lo tanto, el resultado son empresas de *retail* que se ven obligadas a vender carne desde la más baja hasta la mejor calidad, o el mix de carne de diferente calidad que mayor renta les permita capturar (fuente: Guastavino, entrevista personal 2023). El ejemplo más claro de este comportamiento lo podemos observar en las carnicerías autodenominadas *boutique*. Por lo general ofrecen mercadería prevista para clientes C4 (calidad alta, empaquetados y envasados al vacío) y C3 (calidad alta, carne de media res traída de otras provincias), pero se ven obligadas a venderle a clientes C2 (calidad intermedia, de otra provincia o de producción interna), ya que esta termina siendo aproximadamente el 50% de las ventas (fuente: de los Santos, entrevista personal 2023).

En la ciudad de Formosa no se han podido posicionar grandes cadenas de supermercados internacionales, y las pocas que presentan una sucursal en la ciudad (Carrefour y Changomas) no son la primera opción de los consumidores a la hora de comprar carne vacuna (fuente: Anónimo, entrevista personal 2023). Al mismo tiempo, existen dos grandes cadenas de supermercados formoseñas que comercializan aproximadamente el 40% del consumo de carne de la ciudad teniendo en cuenta todas sus sucursales (fuente: Gavilán, entrevista personal 2023). Curiosamente, ninguna de estas empresas presenta la “modalidad de supermercado” de la que habla Otaño (2002). Por lo que prácticamente no ofrecen cortes en bandejas cubiertas de polietileno, sino que venden carne cortada a la vista.

Al igual que estas grandes cadenas de supermercados, el resto de los supermercados, autoservicios, minimercados, carnicerías tradicionales o carnicerías *boutique* también aseguran que más del 90% de la carne bovina es vendida a través del desposte presencial de la media res por parte del carnicero, y son muy pocas empresas que presentan góndolas donde ofrecen los cortes ya sellados y envasados al vacío. Es por esto que es normal observar cómo estas empresas mantienen un plantel apto y capacitado de carniceros a lo largo del tiempo. Estos no sólo son capaces de estandarizar la calidad del producto final ofrecido, sino que son la cara visible que tiene la empresa para tratar con los clientes (fuente: Anónimo, entrevista personal 2023; Guastavino,

entrevista personal 2023; de los Santos, entrevista personal 2023; Aguirre, entrevista personal 2023; Gavilán, entrevista personal 2023).

De la misma manera que observamos a estas empresas generar estrategias para vender sus productos, podemos notar cómo negocian con distintos agentes para abastecerse de carne vacuna. Principalmente negocian con empresas frigoríficas, de la provincia o de otras (Corrientes, Santa Fe, Córdoba, etc.) y con abastecedores (provinciales). Pero se han documentado casos en los que empresas de *retail* entablan relaciones comerciales directas con empresas consignatarias y hasta algunos de los supermercados más grandes se han acercado a productores ganaderos. En este último caso, similar a lo observado por Otaño (*op. cit.*), lo hacen para asegurarse origen, calidad y seguridad de entrega, pero esto no siempre significa integrarse en la cadena, sino que estas empresas deciden transar directamente con estos productores sin intermediarios (fuente: Guastavino, entrevista personal 2023).

Independientemente de la fuente de donde obtienen su mercadería, todas estas empresas de *retail* buscan una serie de características similares en el desempeño de sus proveedores. Disponibilidad de *stock* de carne, en el volumen y calidades alternativas requeridas por los consumidores finales, capacidad de entrega en el tiempo y forma preestablecido y cumplimiento de lo pactado (fuente: Guastavino, entrevista personal 2023; de los Santos, entrevista personal 2023; Aguirre, entrevista personal 2023; Gavilán, entrevista personal 2023). Por lo que dichas características de los proveedores serán evaluadas a la hora de establecer la incertidumbre de evaluación de desempeño. A estas variables, también se les suman otras más situacionales cómo ser la relación precio/calidad de la mercadería, el acceso a créditos y a plazos de pago diferenciados por dicha mercadería, y su capacidad operativa ante situaciones de desabastecimiento general (fuente: Maglietti, G, entrevista personal 2023).

4.2.3. Abastecedores.

Los abastecedores son aquellos intermediarios que adquieren carne, productos o subproductos de origen bovino para el abastecimiento del comercio minorista,

establecimientos industriales, restaurantes, entidades públicas y privadas (Palau, 2005). En la ciudad de Formosa su trabajo se limita en comprar equipos enteros de medias reses a los frigoríficos (mayoritariamente provinciales), almacenar la carne sin modificarla y venderla a empresas de *retail* o al gobierno provincial.

La calidad y cantidad de mercadería puede verse modificada por varias cuestiones: la disponibilidad de medias reses en el mercado, y su precio, el número de clientes a los que el abastecedor provee todas las semanas, el número de potenciales clientes con los que comercializa (casi sin anticipación), pedidos especiales, entre otros (fuente: en base a las entrevistas realizadas). Por lo que su capacidad de desempeñarse correctamente como proveedores puede verse mermada por cuestiones ajenas a la empresa. Por lo general abastecen a las empresas de *retail* con carne destinada a clientes tipo C1 y C2, pero son capaces de obtener carne de calidad C3.

Muchas veces estas empresas abastecedoras usan las instalaciones de los frigoríficos o de los supermercados más grandes para almacenar su mercadería hasta venderla. Suelen poseer pequeños camiones o camionetas adaptadas, habilitadas para la distribución de medias reses. También tercerizan el servicio de logística de distribución cuando se trata de envíos más grandes o lejanos (fuente: de los Santos, entrevista personal 2023).

4.2.4. La industria frigorífica.

En la provincia existen seis frigoríficos clase B, de los cuales cuatro abarcan más del 96% del total de carne faenada en la provincia. Todos ellos están habilitados para faenar toda la carne provincial con destino a la ciudad de Formosa. La calidad ofrecida por los frigoríficos a diferentes compradores puede variar dependiendo de la cantidad requerida y/o la relación comercial que tengan las empresas. Pero en términos generales, la mayoría de la carne que comercializan estos frigoríficos son para abastecer las necesidades de clientes tipo C1 y C2, y es bastante extraño conseguir carne para clientes tipo C3 a través de este canal (fuente: Anónimo, entrevista personal 2023). Por otro lado, los frigoríficos de otras provincias pueden proveer carne correspondiente

a los cuatro tipos de clientes antes definidos, pero los altos costos de transporte no siempre justifican la compra de carne para clientes C1 (fuente: Guastavino, entrevista personal 2023).

Coincidente con lo comentado por Palau (2005), los frigoríficos formoseños son muy cortoplacistas, “comprando hoy lo que van a faenar mañana”. No existe mucha planificación previa más que tener una serie de productores y consignatarios a la espera de una llamada para una negociación rápida (fuente: Aguirre, entrevista personal 2023).

Todos los frigoríficos cuentan con su flota de camiones refrigerados habilitados para el transporte de las medias reses. Aquí nos encontramos con un punto de bajo *enforcement* de la ley, los camiones que en un principio fueron habilitados por SENASA rara vez son controlados y su mantenimiento es mínimo, lo que resulta en el transporte de carne en condiciones subóptimas y todos los problemas que esto conlleva (fuente: Guastavino, entrevista personal 2023). Una vez llegada la carne a las carnicerías y/o supermercados, son descargadas “a hombro” por un operario, muchas veces sin respetar la cadena de frío (fuente: Anónimo, entrevista personal 2023).

4.2.5. *Consignatarios.*

Por lo general, los consignatarios actúan de intermediario entre los productores y los frigoríficos. Ofrecen dos servicios: por un lado como garantía de cobranza para el productor, y por el otro ofrece cierto tipo de créditos para sus clientes. Aproximadamente el 75% de la comercialización de hacienda a los frigoríficos formoseños pasa a través de este actor, mientras que el porcentaje restante se distribuye en 20% venta directa de productor al frigorífico y 5% en mercados de concentración (fuente: Maglietti, entrevista personal 2023). Existen ocasiones en las que los proveedores más recurrentes de carne vacuna (abastecedores y frigoríficos) presentan grandes dificultades para realizar su servicio de una manera satisfactoria, por lo que las empresas de *retail* se ven impulsadas a negociar directamente con este actor para ver si de esta manera consiguen mercadería (fuente: Guastavino, entrevista personal 2023). Al ser un agente que sólo comercializa con agentes dentro de la provincia, la mayoría de la

carne que puede proveer será para satisfacer a clientes tipo C1, C2 y más difícilmente C3.

A pesar de haber encontrado evidencias de este tipo de transacción entre las empresas de *retail* de carne vacuna y los consignatarios de la provincia de Formosa, la relación comercial es muy poco observada y muy poco frecuente. Por lo que no son tenidos en cuenta como proveedores regulares por parte de las empresas de *retail*, lo que hace que el estudio de esta transacción no tenga sentido para nuestra investigación.

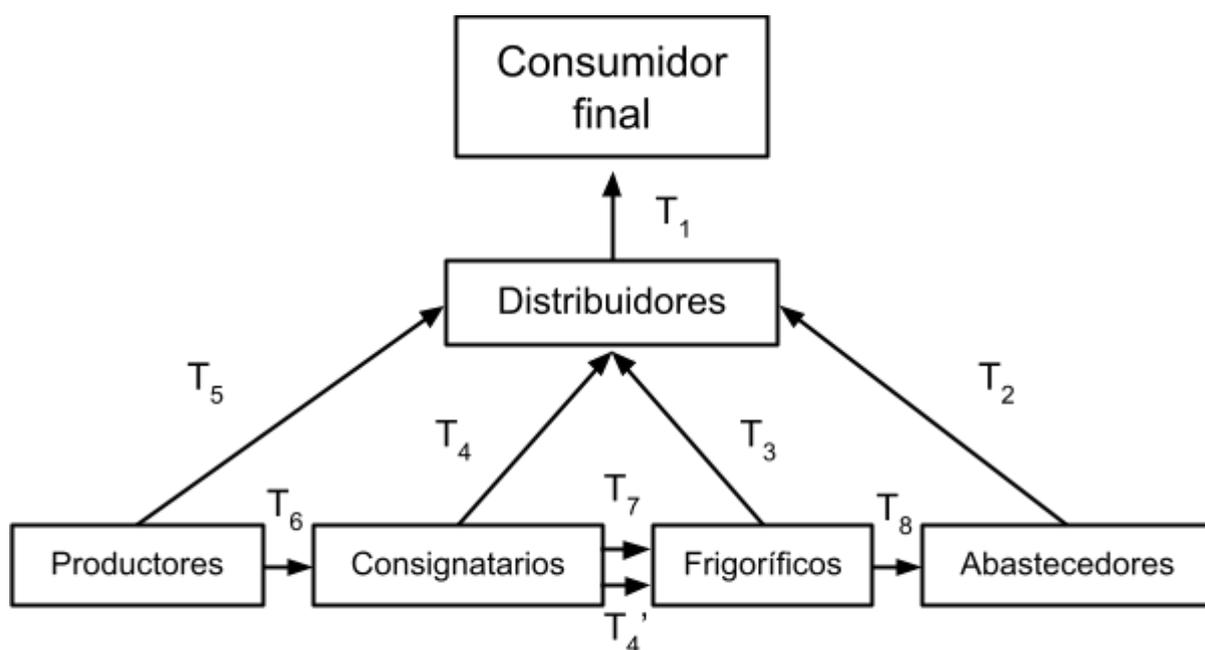
4.2.6. Productores.

En este estudio no se hará distinción de los diferentes tipos de productores que se pueden encontrar en la provincia (criadores, criadores y recreadores e invernaderos). Este trabajo se limita a identificar que la carne producida en Formosa puede ser la requerida para abastecer clientes del tipo C1, C2, C3 y C4, y que la mayoría que termina siendo consumida en la ciudad de Formosa es por clientes tipo C1 y C2.

4.3. Análisis de las transacciones.

Podemos distinguir al menos cinco tipos de transacciones entre las empresas de *retail* y otros agentes del subsistema (Figura 1). El análisis empieza caracterizando a la transacción que ocurre entre estas empresas de *retail* y los consumidores finales, siguiendo por cuatro tipos de transacciones que ocurren entre estas empresas de *retail* y sus proveedores, los cuales pueden ser de diferente naturaleza. Al momento de describir estas transacciones en las entrevistas semi estructuradas particulares, todas las empresas presentaron relatos muy similares. De esta manera, podemos determinar los niveles de los diferentes atributos de las transacciones que existen en las transacciones más importantes para los objetivos que tiene este estudio.

Figura 1. Transacciones bajo estudio en el subsistema de carne vacuna de la ciudad de Formosa.



Fuente: elaboración propia, adaptado de Zylbersztajn (1996).

4.3.1. Transacción 1: Consumidor final - Empresa de retail.

Como se nombró anteriormente, un mismo cliente puede comportarse como varios tipos de clientes en una misma compra o en diferentes ocasiones, comprando mercadería de diferente calidad, clasificadas en la Tabla 1. Esto

nos da la pauta de que los clientes no tienen en cuenta sólo la calidad a la hora de comprar carne, sino que influyen otros factores en este comportamiento. Como regla general, todas las empresas de *retail* entrevistadas estuvieron de acuerdo en un punto, que haya stock de carne vacuna es de vital importancia para el funcionamiento de la empresa, aunque no sea de la calidad deseada. La inexistencia de mercadería en las empresas no solo reduce la renta total percibida, sino que también impulsa la pérdida de clientes a corto plazo. En esta transacción, encontramos los siguientes niveles de atributos:

- Frecuencia: **alta**. Como se nombró anteriormente, las empresas de *retail* suelen crear vínculos con un gran número de clientes habituales que deciden regresar y repetir la transacción. Esta relación *retail*-consumidor final puede llegar a prolongarse durante décadas en algunos casos, ya sea por el trato o habilidad del carnicero, la uniformidad de la calidad ofrecida a lo largo de los años, la cercanía a sus hogares, o una combinación de varias razones.
- Incertidumbre: **media**. Principalmente enfocada en dos cuestiones. Primero, en que la dificultad que tienen las empresas de *retail* de establecer claramente cuál será la cantidad, la calidad demandada de carne vacuna por parte del cliente, y que precio estará dispuesto a pagar por esto. Y segundo, por la dificultad antes mencionada que tiene este cliente para saber con ciencia cierta la calidad que está comprando de manera *ex-ante*. Actualmente, no existe una manera ampliamente adoptada tanto por empresas de *retail* como por clientes para acordar la calidad de la carne a transar de manera *ex-ante*. Los clientes suelen confiar en sus propias capacidades para determinar la calidad de la carne a transar sin la necesidad de un lenguaje universal. Esto resulta en que muchas veces la calidad real percibida *ex-post* sea diferente a la que aparentaba tener a la hora de transar el bien.
- Especificidad de activos: podemos determinar que el nivel de este atributo, en este tipo de transacciones es **medio-alto**, teniendo en cuenta los siguientes activos específicos, que son aquellos que más tienen en cuenta las empresas de *retail* y los clientes a la hora de transar carne vacuna:

- Especificidad temporal: la carne vacuna es un producto perecedero, cualquiera sea la calidad. Lo que implica que las empresas tienen un tiempo máximo para exhibir su mercadería antes de tener que desecharla si no se vende.
- Especificidad espacial: el lugar específico donde se establece una empresa de *retail* suele jugar un rol importante en el consumidor a la hora de decidir en dónde comprar carne vacuna. Muchas veces, las carnicerías de barrio pueden convertirse en la primera opción de muchas personas, sólo por practicidad y cercanía.
- Especificidad de activos humanos: con principal importancia en la habilidad del carnicero, no sólo a la hora de obtener los cortes deseados por los clientes tal cual se pidieron, sino también su capacidad de establecer cierta confianza con los clientes. Muchas veces, esta confianza es lo que hace que los clientes se conviertan en recurrentes para una empresa de *retail*. Al mismo tiempo, estos carniceros son los responsables de entregar un producto final de una calidad más o menos uniforme al consumidor final. También se reconoce la habilidad administrativa y gerencial de estas empresas para obtener la mercadería al momento y de la calidad deseada por los clientes.
- Especificidad de activos físicos: todas estas empresas de *retail* presentan mostradores, cámaras frigoríficas (de diversas dimensiones), elementos para despostar las medias reses e insumos para completar el *packaging* de su producto final.

En líneas generales, estas transacciones son gobernadas casi exclusivamente mediante el **mercado spot**, aunque hay cierto grado de **contratos verbales** (en los casos de clientes vitalicios por preferencia, comodidad, u otras razones). Teniendo en cuenta los niveles de los atributos de transacción antes mencionados, frecuencia, incertidumbre y activos específicos, podemos decir que esta transacción no se encuentra alineada.

4.3.2. Transacción 2: Empresa de retail – abastecedor.

Las empresas de *retail* tienden a tener un solo “abastecedor de cabecera” con el que hacen negocios por muchos años (más de 10 años en todos los casos entrevistados). El porcentaje de mercadería que comercializan con este actor es muy variado, podemos observar casos de empresas de *retail* que no transan con abastecedores, y otras que abastecen hasta el 70% de oferta mediante este canal; a pesar de que el precio de comercializar con un abastecedor suele ser mayor al de la compra directa a un frigorífico. En líneas generales, no suelen dejar de comercializar con este agente, ya sea por la confianza, la calidad que ofrece o la facilidad que encuentran a la hora de abastecerse de mercadería (fuente: de los Santos, entrevista personal 2023). También es una manera que tienen las empresas de *retail* de mantener un stock mínimo con una calidad establecida y constante a lo largo de los años.

La transacción también está presente para aquellas empresas de *retail* más grandes que necesitan reaccionar rápidamente ante una situación de desabastecimiento inesperado, ya sea por un incremento repentino en la demanda de los clientes, o el fallo de algún proveedor (fuente: Gavilán, entrevista personal 2023). Los plazos de pago suelen ser superiores a lo observado en otros tipos de transacciones, y dependen mucho de la confianza y la antigüedad con la que se relacionan regularmente estos actores (fuente: de los Santos, entrevista personal 2023).

Existen incentivos al cumplimiento de lo pactado entre las partes, como cuando la compra de altas cantidades durante varias semanas puede resultar en descuentos esporádicos en el precio de la media res (fuente: Centurión, entrevista personal 2023), o cuando el proveedor permite al carnicero de la empresa de *retail* elegir personalmente las media reses que puede bajar del camión antes de que otras empresas tengan la oportunidad de verlas (fuente: de los Santos, entrevista personal 2023). En el caso de que el incumplimiento se dé por parte de proveedor, las carnicerías entrarán en un “periodo de penitencia”, donde por un par de semanas comprarán sólo lo mínimo y necesario para no perder la relación, o esperarán alguna promoción por parte del proveedor que mejore la relación (fuente: Centurión, entrevista personal 2023). Caso contrario, si el que incumple es el comprador (la empresa de

retail), los proveedores deciden “castigarlos” entregando su mercadería fuera de término o en horarios fuera de lo común que dificultan mucho el correcto funcionamiento de la empresa. Ante cualquiera de estos dos escenarios, donde la relación se ve perjudicada, requerirá de acción por parte de la empresa “en falta” para mejorar la situación y volver a transar de la manera más beneficiosa para ambos con los costos de transacción asociados al oportunismo al mínimo (Centurión, entrevista personal 2023).

A continuación se analizan los niveles de cada atributo de la transacción:

- Frecuencia: **alta**. Hay pocas empresas, y comercializan entre sí desde hace décadas, llevando a situaciones de mucha confianza y un bajo potencial de oportunismo.
- Incertidumbre: **media**. Principalmente ligado a tres cuestiones, el volumen de carne ofrecido, la calidad de esta y el desempeño de los proveedores. Por lo general, las cuestiones ligadas al volumen son las más fáciles de prever y de solucionar, debido a la rápida velocidad de reacción entre el pedido y la entrega de mercadería por parte de los abastecedores que muchas veces tienen la mercadería preparada dentro de la ciudad. El problema muchas veces recae en que la calidad ofrecida será limitada al inventario de mercadería del abastecedor en cuestión, muchas veces no pudiendo suplir toda la oferta necesaria. En cuanto al desempeño de estos proveedores, no siempre son capaces de entregar la mercadería en tiempo y forma requerida.
- Especificidad de activos: **media**. El activo más importante de estas transacciones es el activo humano del *know how* para lograr negociaciones satisfactorias con proveedores que no siempre disponen de toda la mercadería necesaria para saciar la oferta. Nuevamente, al tratarse de un producto perecedero, la especificidad temporal también es alta, lo que significa que las empresas tienen un tiempo máximo para vender la carne una vez que la descargan del camión. Este tiempo máximo está fuertemente asociado a la tecnología del producto (media res o envasada al vacío), la obsolescencia de la cámara de frío que posean y la manera en la que fue transportada la carne.

Teniendo en cuenta los niveles de los distintos atributos de la transacción, deberíamos poder observar una estructura de gobernanza dentro del espectro de los contratos o “formas híbridas”. Sumando que la estrecha relación entre estos agentes es fundamental a la hora de llevar a cabo estas transacciones, ya que ayuda a reducir los costos de transacción asociados al oportunismo, podríamos esperar algún tipo de acuerdo de palabra entre las partes. Al observar la realidad, la estructura de gobernanza utilizada por las empresas de *retail* para organizar esta transacción es un **contrato verbal**, por lo que podemos decir que esta transacción se encuentra alineada. Este contrato entre las partes define cuestiones de abastecimiento y calidad de mercadería, pero no el precio del producto, esto es negociado todas las semanas.

4.3.3. Transacción 3: Empresa de retail – frigorífico.

En este nivel las transacciones son muy similares a las realizadas con los abastecedores, la diferencia principal es que los plazos de pago son muy inferiores, lo cual depende mucho de la confianza y la antigüedad con la que se relacionan regularmente estos actores (fuente: de los Santos, entrevista personal 2023). La negociación con los frigoríficos es el tipo de transacción más común para los *retail* (fuente: Anónimo, entrevista personal 2023; Maglietti, entrevista personal 2023). Estos son los centros estratégicos donde las empresas de *retail* acuden directamente para conseguir su mercadería en primera instancia.

Por lo general, las empresas de *retail* suelen realizar varias de estas transacciones de igual naturaleza con distintos frigoríficos, provinciales o no, lo que resulta en una frecuencia de transacción más baja que en el caso anterior. Por lo tanto, los incentivos y desincentivos al cumplimiento de lo pactado son esencialmente los mismos antes descritos, pero la severidad de las “penalizaciones por incumplimiento” son mayores, ya que existe una mayor de asimetría de información en este tipo de transacción. Las empresas de *retail* siempre buscan mantener una buena relación comercial con todos sus proveedores, pero no pueden comprar mercadería a todos a la vez. La cantidad comercializada con cada una de estas empresas varía semana a semana según el precio y disponibilidad de los proveedores, por lo que puede haber

semanas enteras en las que no se comercialice con un mismo frigorífico si las condiciones de compra no son muy beneficiosas. Antes de pasado un lapso de tiempo muy largo (generalmente menos de tres meses), las empresas de *retail* comúnmente optan por comercializar con estas empresas frigoríficas, aunque las condiciones no hayan mejorado, de manera que puedan mantener una buena relación comercial (fuente: Centurión, entrevista personal 2023).

A continuación se analizan los atributos de la transacción:

- Frecuencia: **media/alta**. La cantidad de proveedores de este tipo hace que las empresas de *retail* no puedan terminar de formar vínculos lo suficientemente fuertes, estables y duraderos.
- Incertidumbre: **media**. Las fuentes principales de incertidumbre son prácticamente las mismas a las observadas en la transacción *retail* - abastecedores. En este caso, la incertidumbre con respecto al volumen de oferta es la misma, pero la incertidumbre con respecto a la calidad de la oferta es menor, ya que estas empresas tienen más capacidad de abastecer los distintos tipos de calidad de carne expresados en la Tabla 1. Ponderando todas las variables involucradas, la capacidad de estas empresas de desempeñar su función de manera satisfactoria (llamado también “evaluación de desempeño”) es muy similar a las de los abastecedores. A pesar de que las “penalizaciones por incumplimiento” sean mayores, como se explica anteriormente, es sabido que es muy improbable, que una sola empresa frigorífica pueda satisfacer los requerimientos de mercadería de una empresa de *retail*. Esto se da porque la calidad y la cantidad de animales faenados que les pueden ofrecer es muy irregular ya que esta puede estar supeditada a cuestiones ajenas a ellos como la distancia que tienen que enviar la mercadería, apertura de exportaciones, valor del dólar, calidad del rodeo, cuestiones ambientales, entre otros.
- Especificidad de activos: **media**. Aparte de la especificidad temporal, ligada a la perecibilidad de la carne antes mencionada, en esta transacción, nuevamente, el activo más importante es el activo humano del *know how* para lograr negociaciones satisfactorias con proveedores que no siempre disponen de toda la mercadería necesaria para saciar la

oferta. Pero en este caso, la dificultad del trabajo es mayor por la gran cantidad de frigoríficos potenciales con quienes negociar, tanto provinciales como de otras provincias. Por lo que una mala coordinación puede traer aparejado altos costos de transacción ligados a la racionalidad limitada.

De una manera muy similar a la transacción anteriormente estudiada, los niveles de los atributos de la transacción nos indican que algún tipo de respuesta híbrida nos garantiza reducir los costos de transacción al mínimo. Al encontrarnos con **contratos verbales** entre estos agentes, podemos decir que esta transacción se encuentra alineada. Este contrato define únicamente la calidad de la mercadería, pero el precio y el volumen de compra es negociado todas las semanas.

4.3.4. Transacción 4: Empresa de retail – consignatario.

Son transacciones muy poco observadas, se dan sólo en momentos de desabastecimiento de mercadería, cuando es muy difícil encontrar animales en condición para faena, principalmente resultado de condiciones climáticas muy adversas para el ganado, como los años de sequías muy prolongadas (Aguirre, entrevista personal 2023). El consignatario no tiene licencia para faenar, por lo que da lugar a una transacción T4', en la que los consignatarios negocian el servicio de faena con algún frigorífico local, y planifican la logística de distribución hacia las empresas de *retail*. Es importante nombrar la existencia de esta transacción porque ocurren eventualmente, pero sus atributos no serán determinados por la baja importancia que tiene en el subsistema, y por la poca información encontrada sobre esta.

4.3.5. Transacción 5: Empresa de retail – productor ganadero.

Consiste en la compra directa de un número fijo de cabezas -por lo general se negocia en jaulas de animales- a productores provinciales, y el pago del servicio de faena a algún frigorífico habilitado (fuente: Guastavino, entrevista personal 2023). Esta transacción se da cuando los distribuidores necesitan grandes cantidades de media reses de una calidad con estándares establecidos, con una velocidad mayor a la que los frigoríficos habilitados son

capaces de proveer (fuente: Gavilán, entrevista personal 2023). Al mismo tiempo, esta transacción solo se encontró en aquellas empresas de *retail* que vienen realizando esta misma transacción, con los mismos productores, por largos periodos de tiempo, más de 20 años en algunos casos (fuente: de los Santos, entrevista personal 2023).

Aparte de la negociación con el productor, es la empresa de *retail* la que tiene que encargarse de la logística hacia y desde el frigorífico, y negociar el precio del servicio de faena con ellos. Por lo general se suelen acordar términos con los frigoríficos para pagar el servicio de faena, como por ejemplo, la entrega de algún corte poco vendido por empresas de *retail* (fuente: de los Santos, entrevista personal 2023).

A continuación se analizan los atributos de la transacción:

- Frecuencia: **alto**. Aquellas empresas de *retail* que presentan este tipo de transacción, sólo la establecen con agentes con los que tienen una larga relación comercial, ya sea por conocimiento de la empresa, la persona o los animales producidos. Esto reduce vastamente los costos de transacción ligados al oportunismo y la racionalidad limitada.
- Incertidumbre: **media**. En estas transacciones, el volumen de la oferta y el desempeño de estos productores son las mayores fuentes de incertidumbre. Las empresas de *retail*, saben que la calidad y la cantidad de animales en pie que les pueden ofrecer es muy irregular ya que esta puede estar supeditada a cuestiones ajenas a ellos (época del año, disponibilidad de alimento, cuestiones ambientales, entre otros). La calidad de la oferta no es un problema en este caso, porque como se comentó anteriormente, las empresas de *retail* suelen tener un amplio conocimiento del estado del *stock* bovino que tienen estas empresas productoras.
- Especificidad de activos: **media**. La especificidad temporal, ligada a la perecibilidad está nuevamente presente. Además, estas empresas poseen un permiso para matar por medio de pago de servicio de faena, alta capacidad de almacenaje de medias reses y maquinaria para el desposte. También cuentan con el personal capacitado para llevar a

cabo todas las tareas y el activo humano del *know how* para lograr negociaciones satisfactorias con los productores.

Nuevamente los niveles de los atributos de la transacción nos indican que una respuesta híbrida sería la solución alineada para organizar estas transacciones. Pero cuando observamos las transacciones en la realidad, nos encontramos con **contratos verbales**, por lo que podemos decir que esta transacción se encuentra alineada. En estos contratos, la calidad y el volumen están definidos, pero el precio es negociado en cada nueva compra de mercadería.

4.3.5. Transacción 7: Frigorífico - Consignatario.

En la provincia de Formosa, es la transacción fundamental a la que acuden los frigoríficos para abastecerse de ganado para ser procesado. Aproximadamente el 75% de la comercialización de hacienda a los frigoríficos formoseños es a través de transar con un consignatario, mientras que el porcentaje restante se distribuye en 20% venta directa de productor al frigorífico y 5% en mercados de concentración (Maglietti, entrevista personal 2023). A pesar de que esta transacción es de gran importancia en el subsistema, sus atributos no serán estudiados porque no es una transacción en la que las empresas de *retail* forman parte directamente.

En la siguiente tabla se encuentra resumido el análisis de los atributos de las transacciones más importantes bajo estudio del subsistema de carne vacuna de la ciudad de Formosa, y sus respectivas estructuras de gobernancia.

Tabla 2. Nivel de los diferentes atributos de las transacciones.

Transacción	Atributo de la transacción evaluado					Estructura de gobernancia	¿La transacción se encuentra alineada?
	Frecuencia	Incertidumbre			Especificidad de activos		
		Mercado	Tecnológica	Evaluación de desempeño			
Transacción 2	Alta	Media	Baja	Media/Alta	Media	Contrato verbal	Si
Transacción 3	Media	Media	Baja	Alta	Media	Contrato verbal	Parcialmente
Transacción 5	Alta	Media	Baja	Media	Media	Contrato verbal	Si

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISIS DE FORMAS PLURALES.

5.1. Introducción.

Consistente con lo descrito en el Capítulo 3, el trabajo continúa con el análisis de los determinantes propuestos por Ménard (2013), la importancia que le da cada empresa a dichos determinantes de acuerdo a las transacciones y cómo estos tienen relación sobre las gobernancias observadas. Pero antes de analizar cada empresa de *retail*, es importante remarcar que el marco conceptual utilizado para el desarrollo de este análisis cuenta con diferencias significativas con respecto al utilizado en el Capítulo 4.

Hasta aquí estuvimos analizando el subsistema desde un punto de vista “williamsiano”, el cual puede ser considerado como un estudio estático, en donde las acciones de compra a proveedores de distintos estamentos dentro del sistema (abastecedores, frigoríficos, consignatarios o productores) corresponden a distintas transacciones independientes, y analizamos cada una de ellas detenidamente. De acuerdo al nuevo marco conceptual, “menardiano”, el enfoque de estudio es más bien dinámico, y se concentra en analizar la acción que una empresa realiza sobre un producto en particular. Por lo que todas las transacciones que impliquen la compra de dicho producto (T_2 , T_3 , T_4 y T_5 de la Figura 1), corresponden a la misma transacción de “compra” desde el punto de vista de la empresa de *retail* en estudio y el análisis se enfoca en lo que ocurre en dicha actividad (compra de carne vacuna, en nuestro caso). Lo mismo ocurre en el análisis de la venta de tal producto, pero a diferencia con el estudio realizado en el Capítulo 4, aquí nos enfocaremos casi exclusivamente a las transacciones con respecto a la compra de la mercadería y sólo nombramos lo que ocurre en la venta de la carne cuando es estrictamente necesario.

Al realizar este cambio de punto de vista en nuestro análisis, y sin necesidad de estudiar profundamente cada entrevista particular, podemos identificar dos discrepancias entre los resultados obtenidos en el Capítulo 4 y lo que observaremos en este Capítulo 5. Primero, los previamente llamados **contratos verbales** son redefinidos como **contratos relacionales**, ya que

estos introducen a la gestión como un factor clave para coordinar y reducir los costos de transacción, lo cual es imprescindible en este ambiente dinámico donde enfocamos nuestro análisis. Y segundo, la estructura de gobernanza que establecen estas empresas de *retail* para abastecerse de carne vacuna no son un sólo un tipo de contrato, ni una jerarquía, ni el uso del mercado *spot*, sino que son **formas plurales** de gobernanza compuestas principalmente por un mix de **contratos relacionales** con diferentes proveedores. Ambos conceptos serán explicados en más complejidad a continuación.

Recordemos que el resultado de este capítulo se obtuvo a partir de las entrevistas semi estructuradas de carácter particular, hechas a gerentes, administradores y dueños de doce empresas de *retail* de carne vacuna en la ciudad de Formosa. Para facilitar el estudio de cada empresa en particular, asignaremos una abreviación a cada uno de los contratos relacionales observados en estas formas plurales de gobernanza. Los contratos relacionales existentes entre las empresas de *retail* y los abastecedores serán “Contrato Relacional tipo 1” (**CR1**). Los contratos relacionales entre las empresas de *retail* y los frigoríficos serán “Contrato Relacional tipo 2” (**CR2**). Por último, los contratos relacionales entre las empresas de *retail* y los productores serán “Contrato Relacional tipo 3” (**CR3**).

Para no ser repetitivo a la hora de analizar cada empresa, se dejará en claro una cuestión que se observó en la mayoría de las entrevistas. La naturaleza de los CR2 entre las empresas de *retail* y todos los frigoríficos de otras provincias son casi idénticas, siempre y cuando se trate de la compra de un producto de igual calidad. Esta relación se basa en que las empresas de *retail* mantienen una lista de posibles proveedores que están a la “espera” de que el gerente a cargo de la compra de la mercadería tome la decisión de comercializar con ellos. Las cuestiones más importantes que tiene dicho gerente a la hora de tomar esta decisión son: la posibilidad de envío en tiempo y forma, la disponibilidad del volumen y la calidad requerida, el precio, los posibles beneficios (descuentos, promociones o prioridad en el orden de entrega de mercadería), la confianza en el cumplimiento de lo pactado, y el tiempo transcurrido desde la última compra a cierto frigorífico. Es importante aclarar

que todas estas cuestiones se modifican con el tiempo (a veces de semana a semana), y que están altamente influenciadas por la capacidad de negociación del gerente de las empresas de *retail*, por lo que un precio del mismo producto puede ser diferente para distintas empresas de *retail*. También es válido mencionar que es muy importante para las empresas de *retail* no dejar de tener relación comercial con alguno de estos frigoríficos, por lo que buscan comercializar con todos ellos al menos una vez cada cierto tiempo que puede llegar a ser hasta tres meses, aunque esto resulte en pérdidas económicas.

Como dijimos anteriormente, esas consideraciones se aplican cuando la relación comercial se da entre las empresas de *retail* y frigoríficos de otras provincias, con productos de la misma calidad. Por lo que se agregará un sufijo alfabético en los casos que se presenten más de un contrato relacional del mismo tipo pero con diferentes condiciones (calidad de carne y el origen del frigorífico). Esta división en subtipos se debe a que las condiciones de negociación en estos casos son diferentes. Para empezar, no todas las empresas frigoríficas cuentan con una habilitación de clase A, la cual es necesaria para empaquetar y envasar al vacío su mercadería, lo que les da cierta posición diferencial por sobre aquellas que están imposibilitadas a negociar o armar paquetes de compra con esta carne tipo C4. Lo que también afecta a los frigoríficos locales, ya que no hay frigoríficos clase A en la provincia. Al mismo tiempo, no todas las empresas de *retail* son tenidas en cuenta para comercializar con estos frigoríficos, por lo que cualquier negociación con ellos será condicionada a favorecerlos ampliamente, con algunas excepciones. De esta manera, podemos separar estos CR2 en tres subtipos: “**CR2a**”, cuando la empresa de *retail* compra carne tipo C2 o C3 con frigoríficos de otras provincias, “**CR2b**”, cuando la empresa de *retail* compra carne tipo C4 con frigoríficos de otras provincias, o “**CR2c**”, cuando la empresa de *retail* compra carne tipo C1, C2 o C3 a frigoríficos locales. Por ejemplo, si una empresa de *retail* compra cierta cantidad de carne tipo C2 a un frigorífico local y otro tanto de carne tipo C4 a un frigorífico de otra provincia, nos encontramos con que ambos son CR2, pero la primera transacción sería gobernada por un CR2c y la segunda por un CR2b. Como última consideración, se cuantificará aproximadamente el porcentaje de mercadería

que obtiene cada empresa con cada tipo de CR, pero no con cada subtipo de CR. Los *proxies* que se utilizaron para estudiar cada determinante fueron:

- **Ambigüedad:** en cada caso se estudió la cantidad y ubicación de proveedores de medias reses, la ocurrencia de incumplimientos de acuerdos y el nivel de previsibilidad de la oferta y demanda. Como grandes generalidades que afectan a todos los casos, podemos encontrar los siguientes factores:
 - la inexistencia de indicadores regulares que muestren con exactitud las tendencias de consumo de la carne;
 - la existencia de productos sustitutos (como pollo y cerdo);
 - los cambios abruptos en los hábitos de consumo, producto de la veloz pérdida del valor del peso argentino;
 - el volumen de venta extrarregional de la producción provincial, la cual disminuye el *stock* de carne.
- **Complejidad:** estudiada a través de la tecnología empleada en la producción, los pasos críticos en el proceso de producción y la calidad de los insumos (da Silveira, 2015). A grandes rasgos:
 - La tecnología utilizada en la producción de ganado bovino varía considerablemente en todo el país, desde métodos extensivos sin tecnología hasta sistemas de engorde de alta tecnología en *feedlot*. Además, el tipo de animal difiere según las regiones productoras. Recordemos que estas empresas compran carne tanto de Formosa como de otras provincias como Córdoba, Santa Fe, Corrientes, etc.
 - Los pasos en el proceso productivo que son considerados críticos por estas empresas de *retail* son la logística para trasladar la carne en media res (hacia las empresas) y el mantenimiento de la cadena de frío en la mercadería en el almacenamiento hasta su venta final.
 - La calidad de la materia prima (media res) entregada varía según el proveedor, e incluso la calidad también varía entre diferentes entregas de un mismo proveedor.
- **Comportamiento estratégico:** nivel de competencia con otras empresas que usan los mismos insumos, aspectos relacionados con las

decisiones de compra de la empresa de acuerdo a las preferencias de los clientes, la habilidad de las empresas de abastecerse en situaciones de contingencia. Al estar altamente relacionado con la toma de la iniciativa en las negociaciones, y la decisión de la manera en que cada empresa planea capturar la mayor renta posible, podemos observar que varía significativamente de según la decisión empresarial de cada caso.

5.2. Evidencia de formas plurales de gobernancia.

5.2.1. Carnicería Villa Ángela.

Carnicería *boutique* que compra el 80% de sus productos a frigoríficos fuera de la provincia y el 20% restante a un abastecedor local. Considera que solo el 20% del volumen total de mercadería que compra va destinada a consumidores del tipo C4, 50% del tipo C3 y el 30% restante del tipo C2. Tiene establecida una relación comercial con ocho frigoríficos fuera de la provincia y por lo general termina realizando transacciones con dos o tres frigoríficos que garanticen la mayor cantidad posible de la demanda prevista. La relación con su abastecedor está pactada mediante un CR1, y es para abastecerse de carne para clientes tipo C2 y C3 (Quiñonez, entrevista personal 2023).

La dificultad de establecer correctamente la demanda impulsa a esta empresa a comercializar con diferentes proveedores en momentos diferentes para obtener prácticamente la misma mercadería. Lo primero que hace la empresa es buscar abastecerse de la carne para sus clientes C4, por lo que se contacta con estos ocho frigoríficos y negocia la compra de este producto con aquel frigorífico que le ofrece las mejores condiciones (que a veces pueden ser dos si ninguno es capaz de entregar la totalidad de la cantidad requerida), de manera que se garantiza tener esta carne tipo C4 en sus góndolas. Por lo general, no solo compra carne destinada a clientes del tipo C4 a este primer proveedor, sino que también compra una porción de la oferta para los clientes C3 y C2 que tendrá en la semana. La empresa reconoce que es esta primera compra no será suficiente para abastecer la oferta requerida de la semana, ya sea por la capacidad de dicha empresa de suplir la cantidad de mercadería o por no querer depender toda su mercadería en una sola empresa, por lo que también se contacta con por lo menos una empresa frigorífica adicional que proveerá otra porción de la oferta destinada a clientes C3 y C2 que tendrá esta semana. Ya pasado unos días en la semana, luego de la compra a frigoríficos, la empresa se contacta con su abastecedor local para completar esta oferta de mercadería para clientes del tipo C2 y C3 que tendrá para el resto de la semana, mediante CR1.

Ambigüedad: la incapacidad de la empresa de determinar correctamente la demanda por parte de los clientes hace que la empresa se vea forzada a comercializar con varias empresas en distintas instancias. Primero garantiza la seguridad de un *stock* mínimo de mercadería mediante la compra de carne para clientes del tipo C2, C3 y C4 a alguna empresa(s) con la que tenga un CR2a, luego suplementa esto con más mercadería para clientes tipo C2 y C3 con otra empresa(s) con la que establezca un CR2b, y, de ser necesario, finaliza de suplir la oferta con un abastecedor local que le garantice velocidad de entrega de mercadería a pesar de la corta antelación de la negociación, mediante CR1. Al mismo tiempo, la incapacidad de todas estas empresas frigoríficas de entregar la cantidad y calidad deseada lleva a la empresa a mantener su relación con varios frigoríficos para aumentar las posibilidades de poder suplir la oferta.

Complejidad: suele tener problemas con la cadena de frío hasta que llegue la mercadería de otras provincias a su comercio y presenta dificultades cuando tiene excedentes de stock semana a semana.

Comportamiento estratégico: pretende abarcar la mayor cantidad de potenciales clientes sin vender carne de mala calidad. Esto lo obliga a comprar mercadería mediante CR2b para abastecerse de carne para clientes tipo C4. Pero cómo sabe que estos no son los mejores proveedores (por precio y cantidad) de carne para clientes tipo C2 y C3, también establece CR2a y CR1.

Esta empresa establece una forma plural de gobernanza, principalmente impulsado por la **ambigüedad** de la transacción, en la que se abastece de carne para luego vender a clientes de tipo C4, C3 y C2 por medio de una serie de CR2a y CR2b con frigoríficos de otras provincias (80%). El resto de la compra de carne está destinada para la venta a clientes del tipo C3 y C2 mediante un CR1 con un abastecedor provincial (20%).

5.2.2. Carnicería Don Mateo.

La carnicería nació de la integración vertical de una empresa productora, pero hoy son empresas independientes. Se caracteriza por contar con un gran

volumen de carne demandada todas las semanas. Una vez al mes, se contacta con un grupo de productores conocidos y de ellos consigue el 30% de la mercadería semanal necesaria, la cual puede ser destinada a clientes C1, C2 o C3. El 50% de la carne compra a frigoríficos, los tres locales que le proveen de carne para clientes C1 y C2, y cinco de otras provincias que le proveen únicamente carne para clientes C3. El 20% restante negocia con un abastecedor que tiene hace más de 20 años que le provee de carne de calidad requerida por clientes tipo C2 y C3 (Palavecino, entrevista personal 2023).

Como se mencionó anteriormente, el gran volumen de mercadería requerida todas las semanas es una característica de la empresa. Para abastecerse de este volumen, la empresa termina negociando con proveedores de todo tipo. Su primera opción de abastecimiento son productores conocidos de la zona, con los que establece CR3 de similares características. Con ellos establece los precios, plazos y logística de compra de los animales, el traslado a los frigoríficos donde serán faenados y el envío de las media reses a su empresa. Como estos proveedores están altamente influenciados por cuestiones ajenas a su empresa (estación del año, disponibilidad de alimento y agua, etc.), y el hecho que requieren de cierto tiempo de preparación entre subsecuentes entregas de jaulas de animales a faena, este gerente sabe que estos productores no son suficientes para suplir la oferta. Por lo tanto, y como segunda opción, se contacta con frigoríficos, provinciales o no, para completar esta oferta requerida. Esta empresa negocia las condiciones de compra de mercadería para clientes tipo C3 con todos sus potenciales proveedores y termina comprando a por lo menos una de las empresas frigoríficas con las que se establece un CR2a. Casi al mismo tiempo, se contacta con los frigoríficos provinciales y busca abastecerse de carne para clientes tipo C1 y C2. Por otro lado, hay semanas que los CR3 y CR2 no son suficientes para abastecer la oferta, por lo que la empresa recurre a un abastecedor local de mucha confianza, con muy poco tiempo de anticipación, para completar dicha oferta requerida con CR1.

Ambigüedad: ningún proveedor es capaz de suplir la totalidad de la oferta requerida, por calidad o por cantidad. A esto se le suma la dificultad de

dimensionar correctamente la demanda de carne por parte de los consumidores finales, cualquiera sea el tipo de carne que prefieren comprar. Debido a esto, la empresa no puede determinar un sólo tipo de estructura de gobernanza para abastecerse de carne y se ve impulsada a comercializar con varios proveedores, en distintas condiciones.

Complejidad: suele tener problemas con la cadena de frío hasta que llegue la mercadería de otras provincias a su comercio, y a la hora de planificar la logística para comprar y almacenar toda la mercadería.

Comportamiento estratégico: pretende obtener la renta posible asociada a la venta en cantidad de carne vacuna. Las grandes cantidades que compra semana a semana le permiten negociar términos, plazos y precios con frigoríficos y productores. Al mismo tiempo, diversifica la calidad de la carne que compra a cada proveedor para poder abarcar una mayor clientela. La elección de establecer CR2c con frigoríficos provinciales es enteramente para conseguir carne para clientes del tipo C1 y C2 con la intención de dirigir su producto a un cliente con menos recursos económicos.

Podemos observar que la empresa se ve altamente incentivada a establecer una forma plural de gobernanza porque sabe que necesita proveer grandes cantidades de carne de res todas las semanas y no puede quedarse sin *stock*, y para ello, coordina cuatro tipos de contratos relacionales con sus proveedores. Utiliza una serie de CR3 con productores para abastecerse del 20% de la mercadería, CR2a y CR2b con frigoríficos para obtener el 50%, y un CR1 con su abastecedor de confianza para hacerse con el 30% restante. La motivación de obtener la mayor renta posible al dirigirse a la mayor cantidad de clientes, mediante la diversificación de la calidad de sus productos abre la puerta al uso de formas plurales. Pero es la **ambigüedad** asociada a la dificultad de estimar beneficios marginales de un modo de organización sobre el otro, producto de la impredecibilidad de la capacidad de desempeño de sus proveedores, la que juega un rol principal para que esta empresa se vea obligada a transar con proveedores de diferente naturaleza.

5.2.3. Carnicería El Correntino.

Es una pequeña empresa de barrio, con una clientela de bajos recursos, compra el 100% de su mercadería a dos empresas frigoríficas locales que le proveen sólo medias res de calidad requerida por clientes del tipo C1 y C2 que corta el dueño mismo (Rodríguez, entrevista personal 2023).

Tener una clientela pequeña y conocida le facilita la tarea de prever la demanda de carne que tendrá semana a semana. A pesar de esto, le es difícil abastecerse de la oferta requerida porque el desempeño de sus proveedores deja mucho que desear, a veces lo dejan sin mercadería por semanas o le entregan carne que ha perdido la cadena de frío y no puede ser comercializada. La empresa no tiene poder de negociación con sus proveedores por ser un negocio pequeño de barrio que tiene una clientela de bajos recursos, de tipo C1 o C2, pero numerosa. Lo que genera que muchas veces sus proveedores tomen la iniciativa en la negociación y no permitan que la empresa maximice su renta.

La empresa tiene incentivos para adoptar formas plurales de gobernanza para disminuir los problemas que traen la incertidumbre del desempeño de sus proveedores y a la imposibilidad de negociar mejores acuerdos que garanticen un aumento en su renta. La no adopción de formas plurales de gobernanza (la negación a negociar con otros proveedores) es debido a una decisión empresarial.

5.2.4. Carnicería Avenida.

Al principio, la empresa surgió como una integración vertical por parte de un frigorífico provincial, hoy son dos empresas totalmente separadas. Compra el 100% de su mercadería (destinada a clientes C1, C2 y C3) a este frigorífico provincial (Aguirre, entrevista personal 2023).

La previsibilidad de la oferta y la demanda no es un problema para la empresa, que vende casi exclusivamente a clientes del barrio donde se ubica, el cual se encuentra alejado de Formosa capital. La probabilidad de incumplimiento de entrega por parte de esta empresa es muy baja pero ha ocurrido en el pasado.

Este incumplimiento siempre se da por cuestiones ajenas a la empresa frigorífica o a la relación entre ellos. En los casos de no existir problemas externos, la calidad recibida y las condiciones de entrega siempre son las mismas que las pactadas. Como estrategia, busca abastecer clientes tipo C1, C2 y C3 suficiente como para diversificar su clientela, todo a precios de mercado, lo que nos da idea de la existencia de un **comportamiento estratégico** por parte de la empresa.

La empresa no se ve incentivada a la adopción de formas plurales porque las condiciones establecidas con su socio estratégico (frigorífico clase B de la provincia de Formosa) se asemejan bastante a una jerarquía. Originalmente era una jerarquía, la cual se desintegró por cuestiones familiares pero continúa con las operaciones comerciales tal cual eran antes de la desintegración, pero con un contrato relacional como coordinador de la transacción, donde claramente el perjudicado es la empresa frigorífica.

5.2.5. *Carnicería Rústico.*

Carnicería *boutique*, que compra el 50% de su mercadería a frigoríficos de afuera de la provincia (para clientes 20% C4 y 80% C3) y el 50% negocia con un abastecedor local hace más de 20 años (para clientes 50% C2 y 50% C3). Poseen muchos contratos de palabra para vender carne vacuna a distintos clientes del tipo C4 en toda la ciudad, como ser restaurantes, hoteles, etc. Todas las semanas se contacta con 10 empresas frigoríficas de otras provincias para conseguir la mercadería antes mencionada. Al mismo tiempo, no sólo compra cortes envasados al vacío de otras provincias, sino que también adquirió una envasadora con la cual luego de despostar la media res envasa en paquetes al vacío, lo que implica cierta inversión en activos específicos físicos (la envasadora y los instrumentos para manejar la carne) y activos humanos (personal capacitado para estas tareas). Del total de la carne para clientes C3 comprada a frigoríficos extra provinciales, aproximadamente el 50% lo termina convirtiendo en carne para clientes tipo C4 (de los Santos, entrevista personal 2023).

La primera aproximación que realizan todas las semanas hacia sus

proveedores es con la intención de abastecer la demanda que tienen de estos clientes que requieren de esta carne de calidad para clientes C4. Para esto, se contacta con frigoríficos con los que tiene un CR2b y termina realizando con uno o dos frigoríficos que le brindan esta carne para clientes C4 y C3. Una porción de esta carne para clientes tipo C3 (50% aproximadamente) será procesada dentro de la misma carnicería y transformada en carne para clientes tipo C4, logrando una pequeña integración vertical por parte de la carnicería. Una vez la demanda de estos clientes que tienen un contrato de palabra de compra está “asegurada”, intentan abastecerse de la mercadería suficiente para suplir la demanda de los demás clientes. Para ello, esta vez negocia con aquellas empresas con las que establece un CR2a y se abastece de carne para clientes tipo C2 y C3, teniendo la posibilidad de transformar cierta parte de la mercadería para clientes tipo C3 en C4, en la medida que sea necesario. Al mismo tiempo, se mantiene siempre en contacto con su abastecedor de confianza para poder respaldar y entregar toda la oferta que estos frigoríficos no puedan proveer en tiempo y forma, por lo que constantemente está comercializando con este abastecedor, mediante CR1, por más mínima que sea la necesidad.

Ambigüedad: al tener un caudal casi asegurado de demanda requerida todas las semanas, producto de estas relaciones comerciales con algunos consumidores finales, la prevención de la demanda de mercadería para clientes tipo C4 no es un problema con el que se enfrentan regularmente, pero la prevención de la demanda de mercadería para clientes tipo C2 y C3 sí es un gran problema para la empresa. La incapacidad de estas empresas proveedoras de desempeñarse satisfactoriamente (entregar el volumen de carne para clientes tipo C4 en tiempo y forma) fue la causa principal que impulsó a esta empresa en primera instancia a lograr una pequeña integración vertical (transformar mercadería para clientes C3 en C4). Pero al mismo tiempo, es muy difícil identificar los beneficios potenciales de establecer contratos relacionales con frigoríficos extra provinciales para abastecerse de carne para clientes C4, o por otro lado, usar estos medios para obtener carne para clientes tipo C3 y transformarla en C4, por lo que se ve impulsado a utilizar ambas vías para abastecerse de esta carne. Esto se ve potenciado por

las dificultades por parte de los mismos proveedores para entregar la mercadería de otras características (para clientes C2 y C3), por lo que tiene que recurrir a un conjunto de CR2a y de CR1 para intentar suplir la oferta requerida.

Complejidad: frecuentemente tiene dificultades con envíos de medias reses que han perdido la cadena del frío y tiene que devolverla. También presenta problemas con frigoríficos que envían carne de calidad inferior a la requerida.

Comportamiento estratégico: la empresa intenta abarcar la mayor renta posible vendiendo carne a clientes tipo C2, C3 y C4. Llegando al punto de realizar inversiones en activos físicos y humanos para poder convertir una porción de su carne para clientes tipo C3 en C4, sólo para garantizar su existencia.

Podemos distinguir, entonces, que esta empresa está fuertemente impulsada a establecer formas plurales de gobernanza para poder abastecer el requerimiento de calidad que tiene en sus clientes, y que la **ambigüedad** es central a la hora de elegir una estructura de gobernanza. Y como resultado, el 50% del total de la mercadería necesaria lo consigue mediante CR2a y CR2b con frigoríficos extra provinciales (para clientes C3 y C4), y otro 50% mediante un CR1 con un abastecedor provincial (para clientes C2 y C3). Pero de este 50% que obtiene mediante CR2, el 50% de la mercadería para clientes C3 la transforma a C4 mediante una integración vertical, por lo que en realidad, el 20% de la mercadería la obtiene mediante dicha integración vertical.

5.2.6. Autoservicio La Pame.

A pesar de tener un gran volumen de venta y flujo de clientes constante, la venta de carne no es la actividad principal en este establecimiento, sino que más bien es un complemento al autoservicio. Compra el 100% de su mercadería (carne para clientes tipo C1 y C2) a un único frigorífico de la provincia (Núñez Barrios, entrevista personal 2023).

La empresa directamente no intenta prever la demanda semana a semana,

sólo vende la carne de la calidad y la cantidad que el frigorífico provee sin cuestionar, siempre y cuando el precio parezca adecuado. Se ha visto en varios escenarios de desabastecimiento y, en contraparte, en situaciones que tuvieron que tirar unidades enteras de media res por incapacidad de venderlas. También presentan grandes problemas a la hora de almacenar la mercadería en casos de dificultades para vender a un ritmo habitual. Pero al mismo tiempo, la empresa no busca maximizar su renta ni tomar la iniciativa en las negociaciones.

A pesar de estar claramente incentivados a buscar una mejor solución organizacional que resulte en una mayor renta o en menores costos de transacción, la empresa no invierte tiempo en la planificación de la compra o venta de este producto. Esto es una decisión empresarial.

5.2.7. Autoservicio La Esquina.

No han podido establecerse cómo una carnicería *boutique*, como habían planeado inicialmente cuando crearon la empresa, posiblemente justificado por su ubicación en un barrio con habitantes de medio/bajos recursos que compran casi la totalidad de su mercadería. A pesar de esto, se pudieron reinventar como una carnicería que vende grandes cantidades de carne de relativamente buena calidad a un precio accesible. Para esto, negocia todas las semanas con ocho frigoríficos de otras provincias para abastecerse del 70% de la mercadería (para clientes C3 y C4), y el 30% restante lo compra a un abastecedor local (únicamente para clientes C2) (Centurión, entrevista personal 2023).

Todas las semanas, la empresa se contacta con sus proveedores de otras provincias para negociar las posibles condiciones de una nueva entrega, esto lo hace con frigoríficos con los que tiene un CR2a y con aquellos que tiene un CR2b. El objetivo principal de la empresa es poder abastecer la oferta de carne para clientes tipo C3, que es aquella que más vende y que más ganancias le proporciona. Pero al mismo tiempo, intenta mantener un *stock* de mercadería para clientes tipo C4, que algunas semanas es más difícil de vender que otras, y de mercadería para clientes tipo C2, que vende con gran facilidad pero no genera mucha ganancia por unidad vendida. Es por esto que negocia con las

cinco empresas frigoríficas con las que establece un CR2a y compra mercadería para clientes tipo C3 a dos o tres de ellas. Al mismo tiempo, se contacta con los tres frigoríficos cuya relación comercial es mediante un CR2b para abastecerse de mercadería para clientes tipo C4. Esta negociación muy frecuentemente incluye la venta de cierta cantidad de mercadería para cliente tipo C3 que justifica los costos de envío y puede ayudar a obtener algún tipo de promoción por paquete de venta.

A pesar de tener dos fuentes de esta mercadería para clientes tipo C3, muchas veces estas empresas presentan dificultades para poder entregar la carne en tiempo y forma, poniendo en peligro la capacidad de la empresa de suplir la demanda de sus clientes. Lo que justifica el uso de un CR1 con un abastecedor local que aumenta las posibilidades de poder suplir dicha demanda de mercadería para clientes tipo C3, a pesar de que los costos sean superiores a la compra mediante CR2a. Al mismo tiempo, este CR1 también abastece de mercadería para clientes tipo C2 a la empresa, ya que el bajo precio de venta de esta carne no justifica el precio del envío de esta carne desde otra provincia.

Ambigüedad: la empresa de *retail* encuentra mucha dificultad a la hora de estimar los beneficios potenciales que implicaría la utilización de una única estructura para gobernar la transacción por la incapacidad de las empresas proveedoras de suplir la totalidad de la oferta de carne, ya sea la calidad de esta. Es por esto que se ven incentivados a establecer una serie de CR con proveedores de distintas naturalezas, de manera que disminuyan los riesgos por potencial incumplimiento de alguno de ellos.

Complejidad: presentan problemas en la cadena de frío de la carne que traen de otras provincias, y dificultad para almacenar el stock remanente durante muchas semanas.

Comportamiento estratégico: a pesar de que la carne de calidad tipo C4 no sea el principal producto de venta como tenían planeado, han sido capaces de modificar su estrategia y optimizar su renta ofreciendo un abanico más amplio de productos según su calidad. Es principalmente este reconocimiento de los

beneficios que trae la venta de mercadería para clientes tipo C2 lo que lleva a la empresa a transar con su abastecedor de confianza mediante un CR1 para suplir la demanda de este producto.

Como resultado, esta empresa termina estableciendo una forma plural de gobernanza, donde genera CR2a y CR2b con frigoríficos extra provinciales para abastecerse del 70% de la mercadería requerida (para clientes 90% C3 y 10% C4), y el 30% restante lo obtiene mediante CR1 con un abastecedor local (para clientes C2). Y es la **ambigüedad** la que juega un rol primordial para la decisión de establecer este mix de respuestas organizacionales, o forma plural de gobernanza.

5.2.8. Minimercado La Estimada.

Es una empresa que originalmente sólo comercializaba carne vacuna, pero con el pasar de los años decidieron diversificar su tienda y expandirse a una franquicia de minimercados que posee tres sucursales en toda la ciudad, con la particularidad de que aún tienen a la carne vacuna como su producto líder. Compra toda la mercadería para que sea enviada a su casa central y luego la distribuyen ellos mismos a sus sucursales. Se comunican con una serie de frigoríficos extra provinciales todas las semanas y negocian con aquellos que ofrecen mejores precios y facilidades de logística (para clientes C2 y C3). La otra mitad de la mercadería la comercializan con un abastecedor local de confianza (para clientes C1 y C2). No comercializa directamente con frigoríficos locales por una decisión empresarial (Benitez, entrevista personal 2023).

Poseen un gran caudal de clientes al tener tres distintas sucursales en la ciudad, lo que genera cierta dificultad a la hora de prever la demanda y establecer una estrategia para suplir la oferta necesaria todas las semanas. Por lo que al inicio de la semana negocian con todos los frigoríficos con los que poseen CR2a y compran mercadería para clientes tipo C2 y C3 a tres o cuatro de ellos, buscando suplir la totalidad de la oferta. La empresa de *retail* reconoce que estos frigoríficos suelen entregar menos cantidad que la pactada, que la calidad puede no ser la deseada al momento de descarga de mercadería, o que la mercadería puede llegar con días enteros de retraso,

entre otros problemas con los que se han encontrado a lo largo de los años. Ante esta situación, la empresa decidió establecer un CR1 con un abastecedor de confianza que provee mercadería para clientes C1, C2 y hasta C3 en los momentos que sea necesario, a pesar de que el precio de compra de cualquier mercadería sea superior.

Ambigüedad: la empresa tiene problemas determinando los beneficios potenciales de utilizar únicamente una estructura para gobernar esta transacción. Por un lado, tenemos los recurrentes incumplimientos por parte de las empresas frigoríficas que dificultan el abastecimiento y manejo del *stock* de carne necesario para dirigir las tres empresas. Y por otro, se presentan altos costos de mercadería y una incapacidad del abastecedor de suplir el 100% de la demanda. Es por esto que la empresa se ve forzada a elegir una combinación de ambos y no depender únicamente en una estructura organizacional.

Complejidad: tienen problemas con la cadena de frío de la carne recibida de otras provincias, el almacenamiento propio y la distribución hacia sus sucursales.

Comportamiento estratégico: la empresa intenta abarcar la mayor cantidad de renta posible distribuyendo sus operaciones en distintos barrios de la ciudad y ofreciendo calidad acorde a los recursos que tienen los habitantes de estos barrios. Para esto se ven obligados a abastecerse de distintos tipos de calidad, y así, llegar a la mayor cantidad de clientes posible (C1, C2 y C3).

Como resultado, la empresa se ve obligada a establecer relaciones comerciales con proveedores de distintas naturaleza principalmente justificada por la percepción que tiene sobre la incapacidad de estas empresas proveedoras de desempeñar correctamente su trabajo. Dicho de otra manera, la **ambigüedad** asociada a la dificultad de estimar beneficios marginales de un modo de organización sobre el otro, producto de la impredecibilidad de la capacidad de desempeño de sus proveedores, y la dificultad de establecer correctamente los niveles de demanda de sus clientes, la que juega un rol

principal para que esta empresa se vea obligada a transar con proveedores de diferente naturaleza. Y para esto, realiza CR1 con un abastecedor de confianza (para clientes 50% C1, 30% C2, 20% C3) y el resto de la mercadería la obtiene mediante CR2a con frigoríficos extra provinciales (para clientes 50% C2, 50% C3).

5.2.9. Supermercado Libertad.

Comercializan grandes cantidades de carne vacuna todas las semanas. Compra el 70% de su mercadería a un abastecedor local (para clientes tipo C1 y C2) con quien tiene una relación comercial hace más de 20 años, y el 30% restante a empresas frigoríficas fuera de Formosa (tipo C2). Prefieren no comercializar con las empresas frigoríficas de locales por una decisión empresarial, es por esto que se contactan con cinco empresas de otras provincias y terminan comprando mercadería a dos de ellas cada semana. Posee dos sucursales en toda la ciudad donde vende esta mercadería, por lo que almacenan toda la mercadería en la casa central y la distribuyen a la segunda sucursal de acuerdo con las demandas de la semana (Domínguez, entrevista personal 2023).

Ambigüedad: la dificultad de determinar la demanda de sus clientes es muy alta. Es por esto que prefieren abastecerse principalmente de carne de menor calidad que no represente mucho riesgo en caso de pérdida. Al mismo tiempo, está altamente relacionado con su abastecedor local, cuya capacidad de desempeñarse satisfactoriamente está altamente influenciada por la disponibilidad de carne dentro de la provincia. Por lo tanto, también se relaciona comercialmente con una serie de empresas frigoríficas fuera de la provincia mediante CR2a, de esta manera, la probabilidad de desabastecimiento disminuye sustancialmente.

Complejidad: presenta dificultad a la hora de almacenar mercadería en caso de exceso de *stock* de una semana a la otra. La distribución de su mercadería de una sucursal a la otra también es un punto clave que complejiza la transacción. Pero deciden realizar dicha distribución ellos mismos porque disminuyen los costos operativos.

Comportamiento estratégico: busca maximizar la renta percibida mediante negociaciones donde intenta tomar una posición de poder por demandar altas cantidades de mercadería todas las semanas. No intenta diversificar la calidad de su mercadería porque la visión empresarial que tienen se basa en sacar la mayor renta posible a piezas del menor costo en el mercado. Al mismo tiempo, los CR2a que establece son con empresas de provincias cercanas a Formosa (Chaco - Corrientes), de manera que se pueda justificar el precio del envío de la mercadería a pesar de que no sea de muy buena calidad.

Teniendo en cuenta estos determinantes, realiza CR1 con un abastecedor de confianza (para clientes 50% C1, 50% C2) y el resto de la mercadería la obtiene mediante CR2 con frigoríficos extra provinciales (para clientes C2). Producto de la necesidad de transar con frigoríficos extra provinciales, ligado principalmente a los altos costos de transacción que presentaría la empresa al depender únicamente de su abastecedor local. Dicho de otra manera, la empresa establece una forma plural de gobernanza, con la **ambigüedad** como principal determinante.

5.2.10. Supermercado Morena.

Comercializa grandes cantidades de carne vacuna todas las semanas. Compra el 80% de su mercadería a un frigorífico local (carnes para clientes tipo C1 y C2) y el 20% negocia con un abastecedor local (carne para clientes tipo C2). Es una de las pocas empresas que comercializa regularmente con este frigorífico, producto de una larga trayectoria y confianza entre las partes. Esto ayuda a garantizar la disponibilidad de oferta todas las semanas (Barreto, entrevista personal 2023).

A pesar de esta muy buena relación con un frigorífico local, su capacidad está altamente influenciada por la oferta de animales dentro de la provincia, lo que depende, dentro de muchos factores, de cuestiones ambientales que no se pueden controlar o prever con mucha certeza. Es por esto que además de su CR2c con este frigorífico local, la empresa se ve incentivada a establecer un CR1 con un abastecedor provincial que ayuda a garantizar la oferta de

mercadería en los momentos de mayor incertidumbre. A cambio de esta “garantía”, la empresa de *retail* sigue comprando mercadería a este abastecedor en aquellos momentos que realmente no necesita de ellos, aunque esto represente comprar carne de mayor precio y disminuir sus ingresos.

Ambigüedad: la incapacidad de esta empresa frigorífica local de proveer el 100% de la oferta requerida, por cuestiones ajenas a la empresa, o no, incentiva a la empresa de *retail* a entablar una relación comercial con otra empresa que ayude a suplir la oferta de mercadería. La empresa no puede determinar correctamente los beneficios percibidos en caso de establecer únicamente una de estas relaciones comerciales, por lo que se ve incentivada a comercializar con ambas empresas para disminuir los costos de transacción.

Complejidad: Existen problemas en la calidad recibida regularmente, muchos casos de devolución de mercadería vencida o en mal estado. Lo cual se ve incrementado en los casos que requiere distribuir su mercadería de la casa principal a la sucursal secundaria.

Comportamiento estratégico: la empresa tiene una relación privilegiada con un frigorífico local, el cual prácticamente garantiza el abastecimiento del volumen de mercadería necesario para satisfacer a sus clientes C1 y C2 a un costo muy bajo, lo cual ayuda a incrementar la posible renta en la venta de esta. Pero se ve forzado a entregar parte de esta renta al transar con un abastecedor (con precios más altos), con tal de incrementar las probabilidades de suplir la demanda requerida por sus clientes.

Como resultado, la empresa establece una forma plural de gobernancia para obtener carne vacuna, principalmente dominado por la **ambigüedad** que presenta en la transacción. Producto de la dificultad que encuentra en estimar los beneficios potenciales de establecer una única solución organizacional para gobernar dicha transacción. Como dijimos anteriormente, realiza un CR1 con un abastecedor local para obtener el 20% de la mercadería total requerida (para clientes tipo C2), y comercializa el resto de la oferta mediante un CR2c

con un frigorífico local de confianza (para clientes tipo C1 y C2).

5.2.11. Supermercado ANA.

Es una cadena de supermercados formoseña que cuenta con 10 sucursales en la ciudad. Negocia la compra del 80% de su mercadería con 10 frigoríficos de afuera de la provincia (para clientes C2, C3 y C4) y el 20% negocia con un abastecedor local (para clientes C2). Toda la carne comprada es recibida en la casa central y distribuida a las sucursales por ellos mismos. Tienen una división de rotisería en algunos de sus supermercados que utilizan aproximadamente el 20% de la carne comprada (mediante integración vertical), pero dicho destino no es implementado como una fuente de renta, sino como una manera de reducir las posibilidades de que la carne se eche a perder por culpa de un mal dimensionamiento de demanda (Gavilán, entrevista personal 2023).

La empresa de *retail* se contacta con los cinco frigoríficos con los que tiene un CR2b para abastecerse de carne para clientes tipo C4 y C3. Termina realizando la compra de la mercadería necesaria a una o dos empresas que le garanticen las mejores condiciones para suplir la demanda de carne para clientes C4 y un porcentaje de la demanda de carne C3. Por lo general, el precio de la carne para clientes C3 es superior cuando comercializa con estas empresas, es por esto que no busca comprarles más mercadería para clientes tipo C3 que la necesaria para disminuir los costos de envío de la carne para clientes tipo C4, o que la empresa frigorífica ofrezca como parte de un paquete de compra. En gran medida es por eso que también establecen CR2a con otros cinco frigoríficos que sólo ofrecen esta carne para clientes tipo C3, con precios más bajos y sin capacidad de vender carne para clientes tipo C4, y termina comprando mercadería a dos o tres de ellos todas las semanas. No es raro que más de uno de estos proveedores no complete su entrega en el tiempo y la forma pactada, por lo que la empresa de *retail* decide tener un CR1 con un abastecedor local que le provee de cierto porcentaje de carne todas las semanas (para clientes C2). Aquellas semanas en las que más de un frigorífico falle en su envío, los requerimientos de mercadería por parte de este abastecedor local serán mayores. Al mismo tiempo, la empresa de *retail* no deja de comprar mercadería a este abastecedor aunque los frigoríficos hayan

suplido toda la oferta de esa semana, de manera que continuar con esta relación comercial.

Ambigüedad: al presentar una estrategia para posicionar su mercadería en caso de no poder venderla al consumidor final (cocinarla y venderla en sus rotiserías integradas), tienen menos posibilidades de pérdida debido a la perecibilidad del producto. Esto resulta en un mayor rango aceptable al momento de dimensionar el volumen demandado por parte de sus clientes, disminuyendo los problemas de previsión de demanda. Por otro lado, los proveedores no siempre son capaces de realizar un buen trabajo como abastecedores de materia prima. La calidad entregada por sus proveedores varía ampliamente, entre proveedores y entre entregas, muchas veces resultando en mayores *stock* de carne de cierta calidad y escasez en productos de otra calidad. Al mismo tiempo, se observan muchos casos en los que las empresas frigoríficas extra provinciales no son capaces de suplir el volumen de la oferta pretendida, por lo que terminan dependiendo del abastecedor local para esto.

Complejidad: rara vez presenta problemas de refrigeración en sus entregas y se ven forzados a devolverla. Presentan problemas a la hora de establecer la logística de transporte de mercadería a sus distintas sucursales.

Comportamiento estratégico: esta empresa intenta obtener la mayor renta posible diversificando los tipos de mercadería que ofrecen en sus sucursales y así abarcar la mayor clientela posible. La implementación de una sección de rotisería es una manera de disminuir las pérdidas de carne en caso de exceso de *stock*. Al poseer tantas sucursales, un error de cálculo resulta en problemas enormes para la empresa. Por lo tanto, terminan dependiendo de su abastecedor local para mantener las pérdidas por perecibilidad al mínimo.

Con lo anteriormente expuesto, podemos afirmar que esta empresa establece una forma plural de gobernanza para abastecerse de carne vacuna, obteniendo el 80% de la mercadería pretendida mediante CR2a y CR2b, y el 20% restante con un abastecedor local (para clientes tipo C2 y C3). El

comportamiento estratégico impulsa a la empresa a conseguir la mayor renta diversificando la calidad de carne que ofrece y obteniendo este producto mediante negociaciones con distintos proveedores. Pero definitivamente es la **ambigüedad** asociada a la incapacidad de realizar un trabajo satisfactorio de dichos proveedores lo que impulsa a la implementación de una serie de contratos relacionales con diversos tipos de proveedores.

5.2.12. Supermercado M'bareté.

Es la empresa en este estudio que más media res compra por semana. La estrategia de la empresa es la de vender la mayor cantidad de mercadería posible a un precio que pueda competir con las carnicerías que operan 100% por un circuito informal. De manera que buscan activamente comprar mercadería al precio más bajo mediante negociaciones exitosas con proveedores de mucha confianza y mediante promociones/descuentos por cantidad de mercadería comprada. Suelen comprar el 50% de los productos a productores locales (para clientes C1 y C2), otro 30% a frigoríficos locales y de otras provincias (para clientes C1 y C2) y el 20% restante negocia con un abastecedor local (para clientes C1 y C2), provee carne vacuna a una clientela de muy bajos recursos (de los Santos, entrevista personal 2023).

Esta empresa de *retail* obtiene la mayor cantidad de mercadería por parte de una serie de CR3 con productores locales que ofrecen cantidad de animales por sobre la calidad de los mismos. Puede parecer en contra de la lógica el hecho de que la empresa realice contratos relacionales con productores para abastecerse de animales que no requieren una calidad especial. Pero la relacionalidad de estas transacciones no tienen a la calidad como el eje central, sino a la forma de pago por animales faenados, lo que ayuda a la empresa de *retail* a disminuir el precio final de su producto. A pesar de que puedan obtener un trato casi ideal (para su estrategia) con esta serie de productores, estos no son capaces de proveer de carne al supermercado durante todo el año, producto de cuestiones que pueden estar ligadas a un problema propio de la empresa para una entrega en particular, o que puede ser ajenas a la empresa, similar a las anteriormente discutidas en casos anteriores. De tal manera que el supermercado está incentivado a establecer CR2c con dos empresas

frigoríficas locales (para abastecerse cuando el problema de la entrega es intrínseca de la empresa productora) y CR2a con cuatro empresas frigoríficas de provincias cercanas (para abastecerse cuando el problema de la entrega está ligada a cuestiones locales como escasez, sequía, etc.). Es vital que dichas empresas de otras provincias sean cercanas para que no aumenten demasiado los precios del producto por el flete. Último, pero no menos importante, la empresa también establece CR1 con un abastecedor local que hace de salvaguarda para proveer mercadería cuando más de una empresa (sea productor o frigorífico) falle en la entrega de mercadería en tiempo y forma, a pesar que comercializar con este agente incrementa los costos que inicialmente tenían previsto.

Ambigüedad: su principal problema es la incapacidad de sus proveedores de abastecer el 100% de la carne que requieren para sus consumidores. Necesitan tener una serie de potenciales proveedores de distintas naturalezas que puedan ayudar a garantizar suplir la oferta todas las semanas y evitar pérdidas potenciales por desabastecimiento. Es casi imposible determinar los beneficios potenciales que puede tener la empresa por establecer un solo tipo de CR, por lo que se ven incentivados a establecer un mix de CR con los proveedores anteriormente mencionados para garantizar la mayor renta posible.

Complejidad: los principales problemas que encuentran en los pasos críticos del sistema productivo son aquellos asociados al momento de la logística de distribución, tanto de animales vivos (cuando compra a productores) como de medias reses (cuando compra a frigoríficos locales y de otras provincias). No presenta problemas de almacenamiento por la velocidad en la que vende su mercadería.

Comportamiento estratégico: la empresa busca obtener la mayor renta posible a través de negociaciones donde son capaces de disminuir el precio de compra de su mercadería gracias a los grandes volúmenes que compran semana a semana. Pero dentro de la provincia de Formosa no hay proveedor que pueda (o quiera) abastecer todo el requerimiento de esta empresa, por lo

que se ve forzado a comercializar con distintos proveedores bajo distintos arreglos comerciales.

Como observamos, la empresa establece una forma plural de gobernancia para abastecerse de carne vacuna, la cual consiste en abastecer del 50% de los requerimientos totales de mercadería mediante CR3 con productores de mucha confianza, el 30% mediante CR2a y CR2c con frigoríficos, y el 30% restante mediante CR1 con abastecedores de confianza. Toda la mercadería es para abastecer clientes tipo C1 y C2, siendo aproximadamente 50-50 la distribución de la calidad de la carne. La **ambigüedad** es el determinante más importante a la hora de establecer una forma plural de gobernancia, producto de los altos costos de transacción que presentaría en el caso de proveerse de un único contrato relacional con un proveedor incapaz de suplir la oferta de la manera que requiere la empresa.

5.3. Análisis comparativo.

En la Tabla 2 podemos observar los arreglos organizacionales que adoptan las distintas empresas y cómo influye cada determinante en la adopción de esta estructura de gobernancia. Podemos observar que todas las empresas establecen contratos relacionales con sus proveedores, ya sea como un único arreglo organizacional o dentro de un mix de contratos que resultan en una forma plural de gobernancia.

Nota: 0 significa que la variable no tiene influencia en la adopción de una forma plural de gobernancia. + significa que la variable tiene poca influencia en la adopción de una forma plural de gobernancia. ++ significa que la variable tiene influencia moderada en la adopción de una forma plural de gobernancia. +++ significa que la variable tiene una fuerte influencia en la adopción de una forma plural de gobernancia. IV = Integración vertical; CR1 = Contrato relacional (*retail* - abastecedor); CR2 = Contrato relacional (*retail* - frigorífico); CR3 = Contrato relacional (*retail* - productor).

Tabla 3. Estructuras de gobernanza y determinantes de la transacción.

Empresas	Arreglos	Tipo de clientes	Ambigüedad	Complejidad	Comportamiento estratégico
Carnicería Villa Ángela	Forma plural (CR1 20% + CR2 80%)	C2-C3-C4	+++	+	++
Carnicería Don Mateo	Forma plural (CR1 20% + CR2 50% + CR3 30%)	C1-C2-C3	+++	+	++
Carnicería El Correntino	CR2 100%	C1-C2	+	+	+
Carnicería Avenida	CR2 100%	C1-C2-C3	+	0	+
Carnicería Rústico	Forma plural (IV 10% + CR1 40% + CR2 50%)	C2-C3-C4	+++	+	++
Autoservicio La Pame	CR2 100%	C1-C2	+	+	0
Autoservicio La Esquina	Forma plural (CR1 30% + CR2 70%)	C2-C3-C4	+++	+	++
Minimercado La Estimada	Forma plural (CR1 50% + CR2 50%)	C1-C2-C3	+++	+	++
Supermercado Libertad	Forma plural (CR1 70% + CR2 30%)	C1-C2	+++	++	+
Supermercado Morena	Forma plural (CR1 20% + CR2 80%)	C1-C2	+++	++	+
Supermercado ANA	Forma plural (CR1 20% + CR2 80%)	C2-C3-C4	+++	+	++
Supermercado M'bareté	Forma plural (CR1 20% + CR2 30% + CR3 50%)	C1-C2-C3	+++	++	++

Fuente: elaboración propia. Resultado de la investigación. Adaptado de Ménard (2013).

Teniendo en cuenta los resultados de las entrevistas y el análisis individual de cada caso, podemos definir que el principal determinante que tienen en cuenta las empresas a la hora de establecer estructuras de gobernanza es la **ambigüedad**. La cual está fuertemente asociada a la incertidumbre del mercado y de la evaluación de desempeño de los proveedores. A estas empresas les resulta muy difícil estimar beneficios marginales de un modo de organización sobre el otro, por lo que en lugar de intentar prever y especificar con precisión todas las condiciones posibles en un contrato único y detallado con un proveedor, el cual muy posiblemente no será capaz de cumplir dichas condiciones en el contrato, optan por establecer contratos relacionales con varios proveedores. De esta manera, evitan los altos costos de transacción, principalmente asociados a la inadecuada estimación del nivel de demanda (racionalidad limitada), y los frecuentes incumplimientos de acuerdos por parte de los proveedores (racionalidad limitada y oportunismo).

En los **contratos relacionales** se establece una comunicación constante entre las empresas de *retail* y los proveedores para adaptarse a las fluctuaciones en la demanda, las preferencias cambiantes de los clientes y la disponibilidad de carne en el mercado. De manera que semana a semana se puedan negociar condiciones específicas de la calidad, volumen y el precio por unidad para dicha semana, con la finalidad de que la empresa de *retail* pueda tomar la decisión final de comprar, o no, carne a dicho proveedor, sin dañar profundamente la relación entre los agentes. Este enfoque permitiría a las empresas distribuidoras mantener una relación comercial con varios proveedores, ajustando los volúmenes y los cortes de carne según sea necesario para satisfacer la demanda del mercado y abordar la ambigüedad en curso. La adaptabilidad y la colaboración continua con los proveedores son esenciales para abordar la ambigüedad en la cadena de suministro de carne en el contexto de las fluctuaciones impredecibles en la demanda y la oferta.

Cuando analizamos la **complejidad**, encontramos que varias de estas empresas enfrentan problemas con respecto a un paso muy importante en el proceso productivo, la logística de distribución hacia las empresas de retail. En este punto, varias empresas regularmente reciben mercadería que no está en

condiciones o ha perdido la cadena de frío. Esto trae asociado altos costos de transacción *ex-post* para devolver la mercadería o perder la oportunidad de venderla al consumidor final por encontrarse en mal estado. También son frecuentes los problemas de sobreabastecimiento e incapacidad de almacenar toda la mercadería en las cámaras de frío, aunque esto esté altamente asociado a la racionalidad limitada que dificulta la correcta previsión de la demanda. La reiterada ocurrencia de estos eventos incentiva a las empresas a buscar otros proveedores, ya sea que se encuentren más cerca de la provincia o que establezcan condiciones mínimas de entrega.

El último determinante a tener en cuenta es el **comportamiento estratégico** por parte de las empresas. Lo primero a analizar serán las distintas maneras en las que las distribuidoras minoristas quieren llegar a sus consumidores finales, ya que establecen distintas estrategias para maximizar su renta. Algunas intentan ofrecer la mayor variedad de calidad de carne que garantice llegar a un mayor número de clientes, y otras empresas deciden vender cantidad por sobre la calidad para maximizar esta renta. El comportamiento estratégico es importante a la hora de establecer una estructura de gobernancia porque no todas las veces un mismo proveedor es capaz de abastecer a las empresas de *retail* con la mercadería requerida (en calidad o cantidad). Ante estas situaciones, estas empresas se ven obligadas a buscar otros proveedores que ofrezcan lo que están pidiendo sus clientes.

Al mismo tiempo, cualquiera que sea la estrategia que adopte una empresa para maximizar su renta, ésta se ve desplazada a un segundo plano de importancia cuando el problema principal radica en la ambigüedad que genera la incertidumbre de no poder prever una demanda y no saber si tus proveedores son capaces de suplir la oferta. O dicho de otra manera más simple, no importa la estrategia de venta que establezca una empresa de *retail* si no cuenta con mercadería para vender.

Por otro lado, vale la pena recalcar que tres de estas empresas de *retail* deciden no utilizar formas plurales de gobernancia, a pesar de claramente estar incentivadas a adoptar este tipo de arreglo. En estos casos, los costos de

transacción asociados al oportunismo por parte de sus proveedores son muy altos, pero deciden mantener la estructura tal cual está como una decisión gerencial.

Para finalizar, obtuvimos información necesaria para clasificar a estas formas plurales encontradas en las empresas de *retail*, pero al no ser un eje central en nuestro análisis, sólo se dejará como mención especial. Cuando estas respuestas organizacionales estuvieron presentes, pudimos observar formas plurales del tipo *within* casi en su totalidad. Estas son formas plurales de gobernanza que están compuestas únicamente por un mix de contratos de distinta naturaleza. La única empresa que presentó otro tipo de forma plural fue la “Carnicería Rústico”, que por añadir a su mix de contratos una pequeña integración vertical, para transformar una porción de la mercadería para clientes del tipo C3 en mercadería para clientes del tipo C4, adopta una forma plural del tipo *between*. La cual se obtiene mediante la integración de dos arreglos básicos encontrados en la literatura (mercado *spot*, híbridos y jerarquías), siendo en este caso, la integración entre un mix de contratos relacionales y una jerarquía.

CAPÍTULO 6 - DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

En este capítulo, se analizan los resultados obtenidos y se determina que tan alineado está el universo observado con el marco teórico expuesto en el Capítulo 2. Teniendo a las transacciones entre las empresas de retail de carne vacuna de la ciudad de Formosa y sus proveedores como unidad principal de análisis, el estudio empieza observando el nivel de sus atributos encontrados y la alineación existente con el marco teórico propuesto por Williamson (1996), continúa con el análisis de las sus determinantes propuestas por Ménard (2013) y el nivel de dominancia que le asigna cada empresa a estos, y termina con un comentario sobre el marco teórico propuesto por Schneider (2018) y sus posibles aplicaciones.

Según el principio de alineación propuesto por Williamson (1996), los atributos de la transacción llevan a las empresas a elegir una estructura que minimice los costos de transacción asociados con el oportunismo y la racionalidad limitada. Al analizar las transacciones entre las empresas de retail y sus proveedores, observamos que una alta frecuencia de transacciones reduce los problemas de riesgo moral y selección adversa, lo que disminuye los costos de transacción debido a una mayor dependencia bilateral y un mejor conocimiento entre las partes (Pérez San Martín, 2003). Además, un nivel intermedio de especificidad de activos tiende a impulsar a las empresas a optar por formas híbridas de gobernanza. Aunque esto no se observa de manera formal en los casos analizados, sí se manifiesta de manera informal o relacional. Sin embargo, este resultado por sí solo no es suficiente para responder a las preguntas planteadas en este trabajo.

El nivel de frecuencia y especificidad de los activos sugiere que una solución organizacional alineada debería encontrarse dentro del espectro de las soluciones híbridas (según Ménard, 1996, 2002). Sin embargo, esta afirmación es poco específica si se considera la amplia variedad de arreglos contractuales (o *institutional arrangements*, siguiendo los postulados de Ménard, 2002) que pueden existir para gobernar una transacción. Por lo tanto, nos encontramos en una situación en la que los actores del subsistema bajo análisis utilizan la

incertidumbre para establecer una estructura de gobernanza, dado que elegir entre las formas extremas de gobernanza (mercado o jerarquía) implicaría altos costos de transacción, por un lado, o altos costos de control por el otro.

Podemos afirmar que la incertidumbre de la transacción es el atributo más importante al determinar una estructura de gobernanza, en línea con lo planteado por Williamson (1996). Según Ménard (2018), una situación de alta incertidumbre conduce a la no contractibilidad de las transacciones, lo que significa que se opta por formas de gobernanza informal, como acuerdos verbales, en lugar de estructuras de gobernanza de mercado que, según Williamson (1996), implicarían altos costos de transacción. Este escenario de no contractibilidad, combinado con la confianza entre los actores (resultado de una alta frecuencia de transacción), destaca la importancia de la dimensión relacional en los acuerdos para lograr transacciones satisfactorias.

Por lo tanto, deberíamos encontrar algún tipo de contrato como "la solución organizacional superadora" para llevar a cabo estas transacciones. En el análisis de las empresas de retail, observamos que estas establecen contratos verbales con sus proveedores, en los cuales se definen ciertas salvaguardas por incumplimientos y condiciones básicas de comercialización, con la confianza entre las partes desempeñando un papel fundamental en el funcionamiento de la transacción. Por esta razón, podemos decir que estas transacciones (T2, T3 y T5 de la Figura 1) se encuentran alineadas según Williamson (1996).

Hasta aquí, hemos estado observando el subsistema como si fuera estático e invariable. Ahora, necesitamos cambiar nuestro enfoque y volver a analizar el mismo subsistema desde una perspectiva diferente. Desde esta nueva perspectiva, "menardiana", el estudio se vuelve dinámico y se centra en analizar la acción que una empresa realiza sobre un producto en particular (Ménard, 2013). En este enfoque, la gestión juega un papel crucial para coordinar y reducir los costos de transacción en un escenario donde las condiciones cambian con el tiempo.

Sin necesidad de un análisis extenso, podemos afirmar que los contratos verbales previamente identificados son, en esencia, **contratos relacionales**. Estos contratos se caracterizan por una confianza mutua, normas sociales y expectativas compartidas, aspectos fundamentales para su establecimiento. No obstante, los contratos relacionales destacan en escenarios donde la adaptabilidad es esencial, ya que proporcionan flexibilidad a las partes para ajustarse a medida que evolucionan las circunstancias.

Esta no es la única diferencia observada al cambiar nuestro enfoque de estudio. Al analizar las empresas de *retail*, notamos que no utilizan un único tipo de contrato relacional basado en los atributos de la transacción observados. En lugar de ello, coordinan una serie de contratos de diversa naturaleza para gestionar la transacción de abastecimiento de carne vacuna. En otras palabras, estas empresas adoptan formas plurales de gobernanza como estructura para llevar a cabo dicha transacción, lo que resulta en una desalineación con lo encontrado según el marco teórico propuesto por Williamson (1996).

Pero entonces, ¿qué modelo debemos seguir? Al encontrarnos en un subsistema de agronegocios dinámico, analizar estas transacciones de forma aislada, como si no influyeran entre sí, es inconcebible y no refleja la realidad observada. Tampoco es correcto afirmar que no existe una alineación entre los atributos de la transacción y la estructura de gobernanza observada. Esto se debe a que Williamson (1996) no incluyó en su marco teórico la existencia de formas plurales de gobernanza, un concepto que fue reconocido en la literatura posteriormente.

Al mismo tiempo, limitarse a las tres soluciones organizacionales propuestas por Williamson (mercado, jerarquías e híbridos) y excluir las formas plurales reconocidas más tarde sería un error, ya que esto podría retroceder el desarrollo de las teorías de la Nueva Economía Institucional (NEI). Lo apropiado hubiera sido plantear el estudio de la alineación entre los atributos de la transacción y la estructura de gobernanza utilizando un marco teórico más actualizado que contemple las formas plurales de gobernanza, como el

propuesto por Schnaider (2018), o bien comparar ambos marcos teóricos y sus resultados.

Este enfoque no se contempló al inicio del trabajo debido al vasto desconocido que representan las formas plurales de gobernanza y la forma adecuada de estudiarlas. Dado que el estudio se diseñó como exploratorio-descriptivo, la existencia de estas formas plurales en el subsistema de agronegocios de carne vacuna en la ciudad de Formosa era una mera suposición al concebir la metodología. Aunque no estaba estipulado como uno de los objetivos principales del trabajo, se mencionará el grado de alineación entre los atributos de la transacción y la estructura de gobernanza establecida, según el marco teórico de Schnaider (2018).

Ménard (2013) planteaba que tanto la teoría de costos de transacción (TCE) como la teoría de la agencia, en sus versiones contemporáneas, enfrentan un problema o "dilema" al intentar explicar la existencia y las características de las formas plurales de gobernanza. Esta afirmación se confirma en el contexto de este trabajo. Ménard (*op. cit.*) sugiere que las empresas, al enfrentar estos dilemas, se ven incentivadas a establecer formas plurales de gobernanza para llevar a cabo sus transacciones, en función de la importancia o dominancia que los gerentes y administradores asignan a los "determinantes de la transacción". Según Ménard, dentro de estos determinantes, uno de los tres puede predominar sobre los otros al decidir si implementar una forma plural de gobernanza.

En primera instancia, podemos afirmar que existe una alineación entre las soluciones organizacionales observadas en las empresas de retail y el modelo teórico propuesto por Ménard (2013). Este modelo sostiene que los determinantes de la transacción—la ambigüedad, la complejidad y el comportamiento estratégico—influyen en la manera en que estas empresas coordinan sus transacciones, incentivando la adopción de formas plurales de gobernanza.

Por otro lado, en el caso específico de cómo las empresas de retail de carne vacuna en la ciudad de Formosa se abastecen de mercadería, el determinante predominante en la mayoría de los casos es la ambigüedad. Esto contrasta con nuestra hipótesis inicial, que sugería que el comportamiento estratégico sería el factor dominante, y con la primera aproximación de Ménard a esta teoría, que destacaba la complejidad como el determinante principal. Aunque el comportamiento estratégico sigue siendo relevante en la definición de cómo distribuir las transacciones de compra—es decir, cuánto y qué calidad de mercadería se adquiere de cada proveedor—su papel es secundario en comparación con la ambigüedad. La alta incertidumbre asociada a la transacción genera elevados costos de transacción relacionados con la racionalidad limitada, lo que subraya la importancia de la ambigüedad en la coordinación de estas transacciones.

Como mencionamos anteriormente, Schnaider (2018) ofrece una perspectiva diferente a la de Ménard (2013). Según Schnaider, ciertos niveles de los atributos de la transacción pueden justificar la implementación de formas plurales de gobernanza. En su proposición P1, afirma: "Un nivel intermedio de especificidad de activos, combinado con un nivel significativo de incertidumbre, da lugar a la existencia de formas plurales".

Para entender qué se considera un "nivel significativo de incertidumbre", observamos que en su trabajo "*Heterogeneity of Plural Forms: A Revised Transaction Cost Approach*," Schnaider clasifica la incertidumbre en valores de "bajo" y "alto." Por lo tanto, cualquier nivel de incertidumbre superior a "bajo" puede ser considerado como "significativo" para nuestro análisis. En consecuencia, podemos concluir que la proposición P1 de Schnaider se cumple en nuestro estudio, dado que los niveles de los atributos de la transacción y la estructura de gobernanza observada en las empresas de retail en nuestra investigación se alinean con esta teoría.

Schnaider (2018) también presenta un marco conceptual que reconoce la heterogeneidad dentro de los arreglos plurales. En su proposición P2, afirma: "Para un nivel de especialidad de inversiones lo suficientemente alto como para

justificar arreglos no de mercado, pero no tan alto como para que las jerarquías sean la única solución viable, hay una correlación entre el tipo de incertidumbre que afecta a la transacción y el tipo de forma plural adoptada para manejar dicha transacción.”

En otras palabras, al desglosar la incertidumbre de la transacción en categorías como incertidumbre del mercado, incertidumbre tecnológica e incertidumbre en la evaluación del desempeño de los proveedores, y analizarlas por separado, podemos determinar qué tipo de forma plural de gobernanza deberían elegir las empresas de retail. Schnaider (2018) también proporciona una clasificación de la heterogeneidad de formas plurales que podemos observar en cada caso, lo que ayuda a entender cómo diferentes tipos de incertidumbre influyen en la selección de la estructura de gobernanza apropiada.

Cuando Schnaider puso a prueba su teoría, no pudo ser concluyente con su proposición P2d debido a la falta de evidencia. Esta proposición establece que: “Un nivel significativo de incertidumbre que afecta la evaluación del desempeño, cuando se combina con un nivel intermedio de especificidad de activos, favorece la adopción de formas plurales de gobernanza del tipo *within*.” En el presente trabajo, observamos altos niveles de incertidumbre que afectan la evaluación del desempeño, lo cual debería dar lugar a formas plurales del tipo *within*. Esto coincide con los hallazgos de las entrevistas realizadas con las empresas de retail, ya que la mayoría de las formas plurales de gobernanza identificadas fueron del tipo *within*. Las formas plurales *within* son combinaciones de diferentes modalidades de soluciones híbridas para la organización de transacciones que comparten atributos similares. Por lo tanto, este estudio puede servir como evidencia de que la proposición P2d de Schnaider (op. cit.) es válida.

Al mismo tiempo, al analizar la única empresa en la que encontramos una forma plural de tipo *between*, observamos que dicha empresa tenía niveles de especificidad de activos superiores a los de las demás empresas en el estudio. Esto es consistente con la proposición P2c de Schnaider (2018), que establece: “Un nivel significativo de incertidumbre que afecta la evaluación del

desempeño, cuando se combina con un nivel de especificidad de activos cercano a los valores límite K1 o K2, favorece la adopción de la forma plural del tipo *between*.” De esta manera, podemos afirmar que la proposición P2c de Schnaider también resulta válida en este contexto.

En conclusión, la investigación ha proporcionado evidencia que contribuye a una mejor comprensión del amplio espectro del estudio de las formas plurales de gobernanza. Además, aunque no era un objetivo explícito del trabajo, los hallazgos son consistentes con la heterogeneidad observada en las respuestas organizacionales. Podemos definir que estas formas plurales de gobernanza están altamente justificadas por el entorno institucional en el que se llevan a cabo las transacciones. La alta incertidumbre en el desempeño de los proveedores, la variabilidad en la oferta, los cambios en la demanda y la alta competencia interna y externa, son solo algunas de las particularidades que se identifican en la ciudad de Formosa. Características que también están presentes en otras ciudades, tanto pequeñas como grandes, de Argentina. Por lo tanto, los resultados de este estudio tienen el potencial de ser relevantes no solo para Formosa, sino también para otras localidades con características comparables. Este entendimiento ampliado sugiere que las formas plurales de gobernanza y los enfoques flexibles para la gestión de la cadena de suministro observados en este trabajo podrían ser aplicables a otras ciudades del país, donde las empresas de retail enfrentan desafíos similares en la coordinación de sus transacciones de abastecimiento. Así, este estudio no solo enriquece el conocimiento teórico sobre la gobernanza de transacciones complejas, sino que también ofrece una base para investigaciones futuras que exploren la aplicabilidad de estos hallazgos en contextos similares a nivel nacional.

CAPÍTULO 7 - CONCLUSIÓN.

Con las entrevistas secundarias a varias empresas de *retail*, es posible afirmar que existe un uso de formas plurales de gobernanza compuestas por una serie de estructuras de gobernanza de naturaleza muy variables. El estudio no finalizó con la identificación de estas estructuras de gobernanza, sino que también fue posible analizar sus composiciones, sus diferencias entre ellas y las razones que llevan a las empresas a tomar esas decisiones. Mientras que la **ambigüedad** es primordial a la hora de establecer o no una forma plural de gobernanza para abastecerse de carne vacuna, el comportamiento estratégico juega un rol importante en la manera de que tienen estas empresas de distribuir sus transacciones y las relaciones con sus proveedores. Dicho de otra manera, la ambigüedad de las transacciones los impulsa a comprar carne vacuna a más de un proveedor, y el comportamiento estratégico les da una idea de cómo y cuánto comprarle a cada uno de ellos.

Particularmente, pudimos distinguir dos cuestiones principales que influyen en sobremedida la ambigüedad de la transacción, la dificultad de calcular la demanda de los clientes y la incapacidad de los proveedores de desempeñar su tarea según lo pactado con la empresa que compra la mercadería. La primera está principalmente ligada a la inexistencia de indicadores regulares que muestren con exactitud las tendencias de consumo de la carne, la existencia de productos sustitutos (como pollo y cerdo) y los cambios abruptos en los hábitos de consumo, producto de la veloz pérdida del valor del peso argentino. Todas estas variables ya habían sido consideradas como importantes antes de empezar nuestro estudio, por lo que no fue sorprendente encontrarnos con estas respuestas.

Lo que sí llamó nuestra atención, y no se había tenido en cuenta antes del estudio, fue esta incapacidad de desempeñarse satisfactoriamente por parte de los proveedores, la cual puede estar estrechamente relacionada con el mercado extrarregional al que acceden los estos proveedores de carne vacuna que existe en la provincia de Formosa descrito en el Capítulo 4. Los proveedores obtienen mayores beneficios monetarios al establecer relaciones

comerciales con los actores dentro de este mercado extrarregional ya que pagan un precio muy superior al mercado interno. Esto resulta en una severa disminución en el *stock* para el mercado interno y una baja importante en la calidad ofrecida a las empresas de *retail* de la ciudad de Formosa. Ante esta situación, las empresas de *retail* se ven fuertemente incentivadas a buscar soluciones organizacionales que disminuyan los costos de transacción. Siendo la principal solución buscar otros proveedores de distinta naturaleza que sean capaces de abastecer esta mercadería.

Podemos afirmar que en las transacciones existentes entre las empresas de *retail* de carne vacuna de la ciudad de Formosa y sus proveedores, la definición de la estructura de gobernancia es multicausal, siendo la incertidumbre de la transacción y la ambigüedad las más importantes. Estas empresas encuentran la solución organizacional que presenta los menores costos de transacción al implementar un mix de distintas estructuras de gobernancia, también llamados formas plurales de gobernancia.

Como consideraciones finales para futuros estudios, es interesante remarcar que si se pretende analizar el nivel de alineación entre los atributos de las transacciones y las soluciones organizacionales, es imprescindible notar la obsolescencia que presenta la utilización del marco teórico propuesto por Williamson (1996), en casos de una posible presencia de las llamadas formas plurales. Intentar explicar el fenómeno que estas representan dentro de un marco donde ni siquiera habían sido planteadas, carece de aplicaciones prácticas o teóricas, para lo cual ya existen alternativas más acordes que sí son capaces de brindar una visión más profunda que explique dicho fenómeno. No obstante, el uso del principio de alineación de Williamson (*op. cit.*) es estrictamente necesario para determinar si las empresas utilizan, o no, las soluciones organizacionales que presentan los menores costos de transacción posible.

Al ser una primera aproximación de un estudio que utiliza el marco teórico de la NEI en la ciudad de Formosa, fue necesario utilizar varios marcos teóricos para entender un poco más el subsistema de agronegocios de la carne vacuna y

demostrar la existencia de formas plurales de gobernanza en un tipo de transacción específica, a pesar de que algunos de estas teorías ya hayan sido modificadas a versiones más actualizadas. Al mismo tiempo, este estudio nos brindó mucha información sobre la naturaleza que tienen estos arreglos organizacionales, independientemente del contexto donde se llevan a cabo.

Habiendo obtenido información certera de la existencia de formas plurales de gobernanza en el subsistema de carne vacuna en la Argentina, sería necesario el estudio de caso en profundidad de alguna empresa en este mismo subsistema de agronegocios para lograr una mejor caracterización de las formas plurales en este sector, pero no solo *upstream* como realizamos en este trabajo, sino también *downstream*, sobre todo si se utiliza un *framework* más actualizado como el propuesto por Schneider (2018). Indagar en otros sectores de agronegocios de gran relevancia en el país e intentar identificar la existencia de estas formas plurales también es importante para ratificar que estas respuestas organizacionales no sólo son transitorias o sectoriales, sino que son utilizadas día a día por empresarios argentinos de todo tipo. Como podemos observar, la agenda de investigación de las formas plurales de gobernanza en los agronegocios de la Argentina es extensa y desafiante, pero cada pequeño aporte es importante.

CAPÍTULO 8 - REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Acosta, A. (2017). Canales de Distribución. Fondo editorial Areandino.
- Affuso, L. (2002). An empirical study on contractual heterogeneity within the firm: the 'vertical integration–franchise contracts' mix. *Applied Economics*, 34(8), 931-944.
- Aghion, P., & Holden, R. (2011). Incomplete contracts and the theory of the firm: What have we learned over the past 25 years?. *Journal of Economic Perspectives*, 25(2), 181-197.
- Alonso, C., & Szpak, C. (2020). Mercado internacional de carne vacuna: evolución reciente de los flujos comerciales y situación de Argentina. *SaberEs*, 12(1), 21-43.
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (2002). Relational Contracts and the Theory of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 39-84.
- Baker, G. P., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (2008). Strategic alliances: Bridges between "islands of conscious power". *Journal of the Japanese and International Economies*, 22(2), 146-163.
- Batthyány, K., Cabrera, M., Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira, N., ... & Rojo, V. (2011). Metodología de la investigación para las ciencias sociales: apuntes para un curso inicial.
- Berges, M., Errea, D., & Casellas, K. (2015). Preferencias por lugar de compra de carne vacuna y atributos de inocuidad. In *XLVI Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria*.
- Bifaretti, A. (2007). Particularidades de la venta minorista de carnes en carnicería. *Boletín IPCVA 19/09/2007*.
- Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of marketing research*, 22(2), 199-208.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual review of sociology*, 15(1), 97-118.
- Bradach, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 276-303.
- Brookes, M., & Roper, A. (2012). Realising plural-form benefits in international hotel chains. *Tourism Management*, 33(3), 580-591.

- Cámara de la Industria y Comercio de Carnes y Derivados de la Rep. Argentina (CICCRA). (2022). Informes Económicos. 263b.
- Carrer, M. J., Meirelles de Souza Filho, H., & de Melo Brandão Vinholis, M. (2014). Plural forms of governance in the beef industry: a case study in Brazil. *British Food Journal*, 116(4), 643-661.
- Casaburi, G., & Perona, E. (1998). ¿Preparados para alimentar al mundo?. El agro argentino frente al Siglo 21.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, Vol. 4, November.
- Coase, R. (1991). The institutional structure of production. *Journal des économistes et des études humaines*, 2(4), 431-440.
- Da Silveira, R. L. F., Carrer, M. J., Carvalho, T. B., Foschaches, C. A., & Saes, M. S. M. (2015). Determinants of plural forms of governance: evidence from Brazilian beef cattle industry. In *Selected Paper prepared for presentation at the International Food and Agribusiness Management Association's 2015 Annual Meeting–IFAMA 25th Annual World Forum and Symposium* (pp. 14-17).
- Dant, R. P., Perrigot, R., & Cliquet, G. (2008) A cross-cultural comparison of the plural forms in franchise networks: United States, France, and Brazil. *Journal of Small Business Management*, 46(2), 286-311.
- de Azevedo, P. F., & dos Santos Silva, V. L. (2002). Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica. *Revista de Administra&ccdeil; ão da Universidade de São Paulo*, 37(1).
- Demenus, W., Crespo Coello, P., & del Ecuador, C. D. C. P. (2011). Cadenas productivas y desarrollo económico rural en Latinoamérica.
- Dirección Nacional de Control Comercial Agropecuario. (marzo de 2023). Informe de Faena Año 2021 [Archivo de Excel]. <https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/gestion/>
- Fava Neves, M., & Marzabal Neves, E. (2004). The Orange Juice Distribution Channel: Some Characteristics, Opportunities and Threats. *Journal of Food Technology in Africa*.
- Neves, M. F., & Gray, A. W. (2020). Planejamento e gestão estratégica com simplicidade. *GV-executivo*, 19(5), 43-45.

- Freeland, R. F. (2016). The employment relation and Coase's theory of the firm. In *The Elgar Companion to Ronald H. Coase* (pp. 148-159). Edward Elgar Publishing.
- Galuchi, T. P. D., Mozambani, C. I., & Batalha, M. O. (2019). Plurality of governance on cattle ranches: case studies in Brazil. *Revista Brasileira de Zootecnia*, 48, e20180003.
- Gellynck, X., & Molnár, A. (2009). Chain governance structures: the European traditional food sector. *British Food Journal*.
- Gibbons, R., & Henderson, R. (2012). Relational contracts and organizational capabilities. *Organization science*, 23(5), 1350-1364.
- Gibbons, R., & Kaplan, R. S. (2015). Formal measures in informal management: can a balanced scorecard change a culture?. *American Economic Review*, 105(5), 447-451.
- Goldberg, R. A. (1968). Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies.
- Goldberg, V. P. (1980). Relational exchange: economics and complex contracts. *American behavioral scientist*, 23(3), 337-352.
- Greenville, J., Kawasaki, K., & Beaujeu, R. (2017). How policies shape global food and agriculture value chains.
- Harling, K., & Misser, E. (1998). Escritura de casos: un arte y una ciencia. *The Writing Centre Wilfrid Laurier University*.
- Heide, J. B. (2003). Plural governance in industrial purchasing. *Journal of marketing*, 67(4), 18-29.
- Hoff, K., Braverman, A., & Stiglitz, J. E. (1993). *The Economics of Rural Organization*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2015). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, procesado con Redatam+Sp* [Base de datos].
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2021). *Censo Nacional Agropecuario 2018: Resultados definitivos*. Abril de 2021.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2023). *Evolución de la distribución del ingreso (EPH): Segundo trimestre de 2023* (Vol. 7, nº 197). ISSN 2545-6768.

- Iturrioz, G. M., & Iglesias, D. H. (2006). Los Márgenes Brutos de Comercialización en la Cadena de la Carne Bovina de la Provincia de La Pampa. *Cuadernos del CEAGRO*, (8).
- Joskow, P. L. (1995). The new institutional economics: alternative approaches: concluding comment. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 248-259.
- Macneil, I. R. (1973). The many futures of contracts. *S. Cal. I. Rev.*, 47, 691.
- Masten, S. E. (1988). A legal basis for the firm. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1), 181-198.
- Mello, F. O. T., & Paulillo, L. F. O. (2010). Formas plurais de governança no sistema agroindustrial citrícola paulista. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 48, 135-159.
- Ménard, C. (1996). On clusters, hybrids, and other strange forms: the case of the French poultry industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 154-183.
- Ménard, C. (2013). Plural forms of organization: where do we stand?. *Managerial and Decision Economics*, 34(3-5), 124-139.
- Ménard, C. (2018). Organization and governance in the agrifood sector: How can we capture their variety? *Agribusiness*, 34(1), 142-160.
- Mols, N. P. (2000). Dual channels of distribution: a transaction cost analysis and propositions. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(3), 227-246.
- Mondelli, M. & Zylbersztajn, D. (2008). Determinantes dos arranjos contratuais: o caso da transação produtor-processador de carne bovina no Uruguai. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 46, 831-868.
- Moura, C. C. D. (1978). A prática da pesquisa. *São Paulo: Atlas*.
- Nieto, N. (2018). Tipos de Investigación. Repositorio Institucional USDG.
- Nooteboom, B. (1993). Research note: An analysis of specificity in transaction cost economics. *Organization Studies*, 14(3), 443-451.
- Oliver, A. L., & Ebers, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization studies*, 19(4), 549-583.
- Ordóñez, H. (1999). El capital social—Clave competitiva. *Proyecto Arg*, 98.

- Paes Leme, M. F., & Zylbersztajn, D. (2008). Determinantes da escolha de arranjos institucionais: evidências na comercialização de fertilizantes para soja. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 46, 517-546.
- Palau, H. (2005). Agronegocios de ganados y carnes en la Argentina: restricciones y limitaciones al diseño e implementación de sistemas de aseguramiento de origen y calidad. Estudio de caso múltiple. *Estudio de caso multiple*.
- Parmigiani, A. (2007). Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. *Strategic management journal*, 28(3), 285-311.
- Pérez San Martín, R (2003). *Impacto de la pérdida de la cuasi renta en el mercado del champiñón fresco: El Caso Horst* (Doctoral dissertation, Tesis Master Agronegocios y Alimentos).
- Peterson, H. C. (1997). La epistemología de los agronegocios. *Pares, métodos y rigor. Trabajo invitado al Foro de Investigación de Agronegocios*, 26.
- Piccinini, M. V., & Sereno, R. D. (2014). Comercio de ganado bovino: comparación entre mercados físicos y virtuales en Argentina.
- Ramseyer, F. (2023). El consumo per cápita de carnes se recupera en Argentina. Informativo semanal, ISSN 2796-7824. <https://www.bcr.com.ar/es/print/pdf/node/99313>.
- Rubin, P. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics* 21(1): 223
- Schnaider, P. S. B., Ménard, C., & Saes, M. S. M. (2018). Heterogeneity of plural forms: A revised transaction cost approach. *Managerial and Decision Economics*, 39(6), 652-663.
- Senesi, S., Palau, H., & Neves, M. F. (2021). Companies and society. The 7 elements of action. A contribution from the plate to the farm. *International Journal on Food System Dynamics*, 12(1), 1-5.
- Sigaudó, D., & Terré, E. (2021). La importancia de la ganadería para la economía argentina. *Bolsa de Comercio de Rosario. Especial mercado ganadero*, 39.
- Simon, H. A. (1951). A formal theory of the employment relationship. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 293-305.
- Simon, H. A. (1962). New Developments in the Theory of the Firm. *The American economic review*, 52(2), 1-15.

- Silva, V. L. S., & Azevedo, P. F. D. (2007). Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, 129-152.
- Subsecretaría de ganadería y producción animal. (2021). Caracterización de la Producción de Carne Bovina por Provincia 2020 [Archivo PDF]. Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.
- Subsecretaría de Ganadería y Producción Animal. (2023). Principales Indicadores del Sector Bovino [Archivo PDF]. Secretaría de Ganadería, Agricultura y Pesca.
- Sterns, J. A., Schweikhardt, D. B., & Peterson, H. C. (1998). Using case studies as an approach for conducting agribusiness research. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 1(3), 311-327.
- Tirole, J. (1999). Incomplete contracts: Where do we stand?. *Econometrica*, 67(4), 741-781.
- Williamson, O. E. (2007). *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting* (pp. 61-75). Gabler.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 269-296.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford university press.
- Yin, R.K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Newbery Park: SAGE Publications.
- Zylbersztajn, D. (1996). Governance structures and agribusiness coordination: a transaction cost economics based approach.
- Zylbersztajn, D., & Nogueira, A. C. L. (2002). Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. *Economia e Sociedade*, 11(2), 329-346.