

ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL SURGIMIENTO DE LA CUOTA 481 DE EXPORTACIÓN DE CARNE VACUNA

MARIA DE LOS ANGELES OTERO

FACULTAD DE AGRONOMIA DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES- ARGENTINA (FAUBA)

HERNAN PALAU

FACULTAD DE AGRONOMÍA-UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

SEBASTIÁN SENESI

FACULTAD DE AGRONOMÍA-UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL SURGIMIENTO DE LA CUOTA 481 DE EXPORTACIÓN DE CARNE VACUNA

RESUMEN

El otorgamiento del cupo de exportación Cuota UE 481/12 implicó un desafío tanto para la producción ganadera bovina como para la industria frigorífica en la Argentina. El sector industrial comenzó a demandar animales para faena con las características de biotipo, edad, engorde, terminación y ausencia de contusiones, que le permitieran cumplir con las exigencias de dicha cuota que presenta una alta especificidad de activos. El objetivo central fue analizar el proceso de adaptación organizacional de los actores del Sistema de Ganados y Carnes de la Argentina. Se realizó una investigación del tipo descriptiva en base a entrevistas en profundidad con actores del sistema y relevamiento de fuentes de información secundaria. A nivel organizacional, surge que la estructura de gobernanza elegida por la mayor parte de los actores es el acuerdo de palabra tanto feedloteros como industriales buscan minimizar la asimetría de información generando confianza y seguridad en el negocio. La relación de confianza se basa en un conocimiento previo entre las partes. La estructura de gobernanza resultante permite a los actores superar los riesgos del sector primario y permitir una óptima industrialización y comercialización de sus productos.

INTRODUCCIÓN

La comercialización de carne a nivel internacional tiene en algunos casos la adjudicación de cuotas por parte de los países compradores. La cuota más conocida es la cuota Hilton, la cual fue otorgada por Europa a ciertos países productores de carne. Otra cuota que ha emergido es la Cuota 481, la que se estableció en el año 2009 como resultado del panel iniciado por Estados Unidos a la Unión Europea en el marco de la Organización Mundial de Comercio (OMC), debido a la prohibición de importar carne con hormonas promotoras de crecimiento (MINAGRI, 2014). Los países que participan de la Cuota 481 son EEUU, Australia, Uruguay, Canadá, Nueva Zelanda y Argentina, siendo el volumen total de la cuota 45.000 toneladas sin arancel de importación.

Hasta el surgimiento de la Cuota 481/2012, las transacciones entre feedlots / frigoríficos por un lado y la industria exportadora / compradores europeos por el otro se realizaba sin ningún tipo de contrato ni acuerdo más allá de la compra-venta en sí misma, enmarcándose la transacción bajo el típico mercado spot (Williamson, 1985). Esto puede deberse en cierta forma a los bajos niveles de especificidad de los activos involucrados (Williamson, 1996).

Sin embargo, la Cuota 481 determinó que los procesos y actividades sean más específicos en función de los requerimientos por parte de la UE. En primera instancia, por el tipo de animal

demandado para faena, que debe cumplir con ciertos requisitos en cuanto a biotipo, edad, terminación, engorde (cantidad de días y tipo de ración) y ausencia de contusiones. Por otro lado, el sistema de administración de la Cuota 481, mediante el procedimiento “primero llegado, primero servido”, eleva la especificidad de tipo temporal y también genera mayor incertidumbre de los exportadores, debido a que el cupo trimestral se va cubriendo según la llegada de las operaciones y cuando se termina de completar se interrumpe el ingreso de los contenedores posteriores. Al ser un producto perecedero, se corre el riesgo de no poder venderla, debiendo colocarse en otros mercados a menor valor.

A partir de la emergencia de la cuota 481 los actores del sistema de ganados y carne vacuna no solo realizaron cambios de índole tecnológico sino también debieron establecer nuevas formas de gobernanza, a fin de plantear salvaguardas, mecanismos de control e incentivos. Es por ello que el motivo fundamental del presente trabajo es estudiar cómo ha sido el proceso de adaptación organizacional ante los requerimientos que plantea la Cuota 481.

MARCO TEÓRICO

Dentro de la aproximación teórica de la nueva economía institucional se presenta una de las ramas llamada a economía de los costos de transacción (TCE) (Joskow, 1995). Este abordaje afirma que, al hacer un análisis de un sistema o negocio, es necesario definir a la transacción como unidad de análisis, comprender la influencia del ambiente institucional (North, 1990; Williamson, 2000) y la naturaleza del comportamiento humano (Simon, 1962), que influyen en la definición de diferentes alternativas organizacionales para minimizar los costos de transacción del sistema económico. Estas alternativas han sido llamadas por Williamson (1985) como estructuras de gobernanza. La esencia según Ordóñez (2009) es determinar cómo las estructuras de gobernanza organizan, monitorean y definen las transacciones entre los agentes económicos.

Siguiendo los aportes de Williamson (1985, 1996) los costos de transacción serán dados en función de los atributos de la transacción: activos específicos, frecuencia e incertidumbre. Estos atributos de las transacciones determinarán la adaptación de los agentes económicos sobre la transacción, quienes utilizarán distintas estructuras de gobernanza a fin de que la transacción presente los menores costos (Palau & Senesi, 2023).

La proposición básica aquí es que las estructuras de gobernanza difieren en sus capacidades de dar una respuesta eficiente a las perturbaciones. En ese sentido, tres opciones de gobernanza son usualmente reconocidas para el intercambio de los derechos de propiedad: el clásico mercado spot, los contratos o formas híbridas y la firma, integración vertical o jerarquía (Williamson, 1996).

Teniendo en consideración la especificidad de activos involucrados en una transacción, si la misma se caracteriza por un bajo nivel de especificidad de activos, el mercado spot es la forma organizacional que permitiría reducir los costos de transacción. Si el nivel de especificidad de activos es elevado, contar con más controles (como pueden ser las formas híbridas formales; Ménard, 2013; o la integración vertical) será más adecuado para reducir los costos de transacción (Williamson, 1985).

Al realizar una inversión en activos específicos, es muy alta la posibilidad de que se generen comportamientos oportunistas y se creen cuasi rentas. La cuasi-renta de un activo es el excedente que se obtiene sobre su valor residual, es decir, su valor en el siguiente mejor uso alternativo a otro consumidor. La parte especializada potencialmente apropiable de la cuasi-renta es aquella porción, de existir alguna, en exceso del valor obtenido entre el primer y segundo usuario (Pérez San Martín, 2003). La cuasi renta apropiable existe cuando se puede transferir sin costo un activo a otro consumidor sin reducción en su valor, mientras al mismo tiempo se restringe la entrada de activos similares. Una casi renta apropiable puede tener lugar sin que se cierre el mercado o sin que haya restricciones a los activos de competidores rivales.

Según Williamson (1994), el contrato es un acuerdo entre un comprador y un vendedor en el que los términos del intercambio son definidos por: precio, especificidad de los activos y salvaguardas (eso asumiendo que la cantidad, calidad y duración del contrato están especificadas). Las salvaguardas o garantías de protección a las que se refiere Williamson (1988) normalmente adoptan una de tres formas o más. La primera consiste en realinear los incentivos, que normalmente implica algún tipo de pago compensatorio o penalidad por rescisión anticipada. Una segunda forma es crear y emplear una estructura de gobernanza especializada a la cual recurrir para resolver conflictos. El uso del arbitraje, en lugar del litigio en la corte. Una tercera forma consiste en introducir reglas comerciales, que apoyen y den señales de que hay intención de continuidad. Un ejemplo de esto último es expandir una relación comercial de intercambio unilateral o bilateral (a través del uso concertado de, por ejemplo, la reciprocidad), para así lograr un equilibrio de los riesgos comerciales.

METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarca dentro de la “epistemología fenomenológica”, en virtud de la cual los fenómenos de la realidad son esencialmente inseparables del contexto (Peterson, 1997). 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.

En el presente trabajo se realizó primero una descripción del mercado global de carne vacuna, identificando principales países exportadores e importadores, y cuotas para la importación de carne vacuna en la UE (Unión Europea). Para ello, se realizó una recopilación de datos de diversas páginas de internet y de organismos oficiales de la Argentina.

A este análisis se lo complementó con una descripción de las medidas a nivel institucional que se dieron a partir de la definición e implementación de la cuota 481. Para ello, se recopilaron resoluciones de SENASA y Ministerio de Agricultura de la Nación, a fin de revisar las disposiciones y requerimientos para producir, faenar animales y exportar dentro de la cuota. Asimismo, se identificaron las adaptaciones necesarias a nivel de la producción y de la industria, información recabada a partir de entrevistas con expertos del sistema de ganados y carne vacuna de la Argentina.

Finalmente, se realizó una encuesta a actores del sistema de ganados y carne vacuna que estén llevando adelante actividades ligadas a la Cuota 481 (ver anexo). La misma tuvo como objetivo identificar los cambios que los actores hicieron en sus formas de llevar adelante las transacciones y las estructuras de gobernancia diseñadas. Se obtuvieron respuesta de 13 actores pertenecientes a la industria frigorífica y 31 actores de la actividad ganadera feedlot.

MERCADO GLOBAL DE CARNE VACUNA

Principales países exportadores de carne vacuna

Existen dos escenarios bien diferenciados a nivel global en términos de exportación de carne vacuna. Por un lado, el sector exportador de commodities, con baja diferenciación y calidad estándar, donde el liderazgo está cargo de India, Brasil y Argentina; y por el otro el de las carnes y cortes especiales o premium, en donde se destacan Estados Unidos y Australia.

India, Brasil, Australia y Estados Unidos son los principales países exportadores de carne vacuna, y en conjunto concentran el 60,6% de las ventas mundiales. Brasil se afianza como el principal exportador mundial de carne, alcanzando en el año 2023 2 millones de toneladas de carne vacuna exportadas. En segundo lugar, como exportador se ubica Australia seguido por Estados Unidos, ubicado en el tercer lugar.

En los últimos años, Argentina viene incrementando de manera sostenida los volúmenes de carne bovina exportados, pasando de 186 mil toneladas en el año 2015 a 852 mil toneladas en el año 2023. El principal destino de exportación en volumen de la carne bovina argentina es la República Popular China, representando para Argentina el 80% del destino de las exportaciones, seguido de Israel, Chile y la Unión Europea.

Principales países importadores de carne vacuna

De acuerdo a datos del USDA, China es el principal importador mundial de carne vacuna, con un total de 3,5 millones de toneladas importadas. Estados Unidos es el segundo importador mundial de carne vacuna con 1,6 millones de toneladas. Ambos países importan sobre todo carne tipo commodity. Japón es el tercer país importador, aunque sus importaciones son tendientes a una mayor calidad, en cuanto a marmoreo y tipo de animal.

Cuotas de importación

Entre los bloques importadores merece especial atención la Unión Europea, quien posee dos cuotas de importación para el ingreso de “Carne Bovina de Alta Calidad”: la Cuota “Hilton” y la “Cuota 481”. Las diferencias principales se ubican en el tipo de producto (por la alimentación del animal y los cortes que involucra), la administración y distribución del cupo, y en el arancel aplicado.

Cuota Hilton

La Cuota Hilton es un contingente arancelario de exportación de carne vacuna sin hueso de alta calidad y valor que la Unión Europea otorga a países productores y exportadores de carnes. Los países que participan de la Cuota Hilton son Argentina, Australia, Uruguay, Brasil, Nueva Zelanda, Paraguay, Estados Unidos y Canadá. El total de la cuota para todos los países es de 54.000 toneladas, otorgando a la Argentina 28.000 toneladas. El arancel de importación en esta cuota es del 20% sobre el valor CIF. Los animales deben tener una edad, conformación y tipo de alimentación según las disposiciones que establece la cuota.

Cuota 481

La Cuota 481 es un cupo para la importación de carne bovina de alta calidad de la Unión Europea, la cual puede ser fresca, refrigerada o congelada y debe ser de animales engordados a corral. Esta cuota posee 0 arancel, y requiere que el bovino faenado sea novillo y/o vaquillona criados a corral durante un período de cien días con dietas altas en energía y sin la utilización de modificadores de crecimiento y de edad menor a 30 meses. La Cuota 481 no presenta un listado de cortes para exportar, pero establece un protocolo de calidad que tiene en cuenta características de biotipo, ausencia de golpes, grado de osificación de la vertebras sacras, lumbares y torácicas, color, textura y marmoreo, ausencia de promotores de crecimiento (hormonas).

La gestión del contingente arancelario se lleva a cabo según el orden de llegada, dado que el año agrícola se divide en subperíodos trimestrales y establece el principio de “primero llegado, primero servido” (“*first come, first served*”) para el ingreso de la mercadería al territorio europeo.

Esto significa que cualquier país habilitado por la UE para ejercer la Cuota 481 podrá acaparar el volumen total de cada trimestre en caso de llegar primero.

Actualmente los países que participan de la Cuota son Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Uruguay y Argentina. La participación de cada país en los últimos años fue variando, incluso el nivel de cumplimiento total. El cupo anual comenzó siendo en el año agrícola 2012/2013 de 45.975 toneladas. En el período 2013/2014, 2014/2015 y 2015/2016, 2016/2017 las toneladas asignadas fueron de 48200 toneladas. Con la entrada en vigencia del TLC entre la UE y Canadá (3200 toneladas de cupo) en 2017 el cupo disponible bajó a 45.000 toneladas. En el año 2019 se separó el cupo de Estados Unidos, decreciendo la cuota para los terceros países hasta llegar al 2026 con un cupo de 2500 toneladas por trimestre (10.000 toneladas anuales).

De acuerdo a datos de la Dirección Nacional de Control Comercial Agropecuario, en el año 2022/2023, la Argentina faenó un total de 268.226 animales con aptitud Cuota 481 (aproximadamente 61.000 toneladas de carne res con hueso). En el cuadro 1 se presentan los datos de exportación de carne vacuna por parte de la Argentina de cuota 481. De acuerdo a los datos de faena 2022/2023 mencionados, sólo poco más del 10% de la faena potencialmente exportable Cuota 481 se destina a Europa por esta vía.

Cuadro 1. Evolución del cumplimiento de la Cuota 481 por parte de Argentina.

Año Agrícola	Toneladas exportadas
2015/2016	2225
2016/2017	3705
2017/2018	5805
2018/2019	11000
2019/2020	8550
2020/2021	5958
2021/2022	8978
2022/2023	7644

Fuente: elaboración propia en base a datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

Las empresas que realizaron faena de la cuota son: Frigorífico Rioplatense, Frimsa S.A., Azul Natural Beef, Quickfood S.A., Sociedad Anónima Carnes Pampeanas S.A., Ecocarnes, Arrebeef, Friar, Swift Argentina S.A., Rafaela Alimentos S.A., Frigorífico Gorina SAIC, Santa Giulia S.A., Runfo S.A., Compañía Bernal S.A., Frigorífico Alberdi, Frigolar y Frigorífico Federal S.A. Los frigoríficos con mayor participación fueron Frigorífico Rioplatense con 106 mil cabezas faenadas, seguido por Azul Natural Beef con 96 mil bovinos y Arre Beef con 51 mil bovinos.

ESPECIFICIDAD DE ACTIVOS Y ESTRUCTURAS DE GOBERNANCIA.

Especificidad de activos en la actividad ganadera/feedlot

En función del análisis de las actividades productivas y la legislación, a nivel de la actividad ganadera/feedlot, los activos específicos que se encuentran predefinidos son la nutrición, el manejo y la trazabilidad. Lo anteriormente expuesto es coincidente con lo expresado por los productores, que definieron las mismas variables como las más importantes que tuvieron que ajustar para producir para la cuota. Mucha menor importancia se le asigna al bienestar animal y a la genética.

El manejo es el principal cambio tecnológico realizado por los productores (70% de los encuestados). La nutrición también ha sido un aspecto clave y fue la variable elegida por el 68% de los encuestados, dado que el protocolo de la Cuota 481 establece una dieta altamente específica, con un mínimo de 100 días de terminación para que el animal alcance un peso vivo final de 430 kg con menos de 30 meses de edad (2 dientes incisivos permanentes).

Otra variable es la trazabilidad. El 65% de los feedloteros consideraron importante la trazabilidad, debido a que si algún animal llegara a perder su caravana/tarjeta, la misma podrá ser sustituida según el sistema oficial vigente y conocido por la UE, en base a la identificación de la otra caravana/botón. En caso de que un animal perdiera ambas caravanas es excluido del contingente y se registra la baja. Esto impacta sobre la especificidad, no solo en términos de activos físicos que son necesarios sino también cuestiones de manejo, gestión de recursos y personal a cargo.

Especificidad de activos en la industria frigorífica

Al analizar los activos específicos involucrados en la industria frigorífica el cuestionario giró en torno a los cambios tecnológicos específicos que se realizaron para faenar animales con destino a Cuota 481. La capacitación del personal en todas las etapas del proceso, desde la recepción de hacienda y su ubicación en corrales, pasando por la faena y terminando en el desposte, es el cambio más importante que realizaron (77% de los actores de la industria frigorífica encuestados). Le sigue en orden de importancia el packaging/etiquetado (53,8%).

De acuerdo a las respuestas de los industriales, no se realizaron adaptaciones importantes a nivel de bienestar animal y trazabilidad dado que la mayoría de los frigoríficos exportadores tienen incorporados procedimientos y adecuación de tecnologías en este sentido, más allá de la Cuota 481 (el 15,4% realizó cambios en lo referente a bienestar animal y el 7,7% en trazabilidad).

Estructuras de gobernanza

Nuestra hipótesis plantea que al haber mayores activos específicos involucrados a partir del surgimiento de la cuota los actores deben establecer los criterios de la transacción de una manera diferente a lo tradicional. En este sentido, al consultar a los actores del sistema de ganados y carne vacuna observamos opiniones diversas.

En el caso de los productores ganaderos, el 60% de los mismos indica que las transacciones se rigen a través de acuerdos de palabra. Esta elección se sustenta en el conocimiento previo entre las partes y el grado de confianza. Sólo el 20% de los encuestados realiza contratos formales, argumentando la necesidad de contar con mayores salvaguardas. Por su parte, los productores que eligieron mercado spot representan el 20% de los encuestados. Esto está muy relacionado a la venta de remanentes que quedan en los corrales y a compras eventuales de los frigoríficos. Dentro de los feedloteros que realizan contratos formales, merece especial atención el contrato entre la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), con dos frigoríficos que son Arrebeef y Frimsa.

Por su parte, los actores de la industria frigorífica presentan las siguientes respuestas: 77% de los encuestados manifiesta que la transacción se rige a través de los acuerdos de palabra, un 23% de los encuestados realiza contratos formales y un 39% utiliza el mercado spot. Incluso, la encuesta permitió respuesta múltiple, observándose que algunos industriales, en función de la oportunidad de negocios que surjan, combinan el contrato formal o el acuerdo de palabra con alguna compra spot.

Las cláusulas o salvaguardas que se estipulan en la transacción son tanto para los productores ganaderos como para los industriales. Las mismas incluyen: momento de entrega de los animales, el plazo de pago y el precio. El momento de entrega de los animales juega un rol clave, debido a la necesidad de la industria de entrar en los momentos que la cuota está abierta, ya que una vez completado el cupo, lo que no entra en el mismo se redestina según las oportunidades de negocios, a otros mercados. Esta variable es ha sido mencionada por los productores ganaderos en un 70% como con un alto a muy alto cumplimiento. Respecto al plazo de pago, los productores consultados mencionaron que el nivel de cumplimiento de esta salvaguarda es alto a muy alto (80%), independientemente del tipo de estructura de gobernanza que se utilice. Finalmente, respecto al precio, también el 80% de los productores consultados mencionaron que el cumplimiento es alto a muy alto. Por su parte, para los industriales, el momento de entrega tiene en un 100% de los casos un alto a muy alto nivel de cumplimiento, lo cual indica cuál es la variable fundamental en el contrato para los industriales.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Al realizar el análisis a nivel organizacional y las transacciones en particular, dada la alta especificidad de los activos involucrados debido a las disposiciones de la cuota 481, era esperable que se eligieran estructuras de gobernanza más estrictamente coordinadas (contratos formales) y con mayor nivel de salvaguardas (Ménard, 2002; Pérez San Martín, 2003), a fin de reducir la incertidumbre y capturar la cuasi renta (Williamson, 1996).

Sin embargo, surge que la estructura de gobernanza elegida por la mayor parte de los ganaderos/feedloteros y los industriales es el acuerdo de palabra, donde los niveles de salvaguarda son bajos desde el punto de vista formal. Esto a priori podría ser una debilidad en el sistema, dado posibles incumplimientos, mayor incertidumbre y altos costos de transacción que podrían generarse (Palau, 2005). A pesar de ello, ambas partes entrevistadas manifiestan que los acuerdos de palabra se sustentan en el conocimiento previo y el nivel de confianza desarrollada y consideran innecesario realizar contratos por escrito, dado que el nivel de cumplimiento de las cláusulas establecidas es alto a muy alto.

En este sentido, Ménard (2013) indica que los acuerdos de palabra pertenecen al tipo de contratos “informal”, con cierto riesgo contractual por no contar con salvaguardas (Williamson, 1988), pero el cumplimiento sólido en el tiempo de los acuerdos entre los actores ha permitido generar relaciones con bajo nivel de oportunismo, donde los actores comparten información, por lo que los mismos consideran innecesario plasmar en contratos escritos los acuerdos.

Los feedloteros establecen como prioridad la venta de su hacienda dentro de la Cuota 481, fundamentada en el sobreprecio obtenido. Lo que no se destina a la cuota se puede volcar a la exportación a China o EEUU dentro de lo que se denomina “grain fed”, o al consumo interno dentro del canal supermercados. En este caso los feedlots no reciben el “sobreprecio” que los frigoríficos pagan por un novillo que entra dentro del cupo Cuota 481. Lo anterior determina que los novillos que no entran dentro del cupo 481 se destinan a destinos alternativos con la pérdida de la cuasi renta por parte de los productores.

CONCLUSIONES

La Cuota 481 es un cupo para la exportación de carne bovina de alta calidad a la Unión Europea, la cual puede ser fresca, refrigerada o congelada. Esta cuota requiere que el ganado que accede a la misma sean novillos o vaquillonas criados a corral durante un período de cien días con dietas altas en energía y sin la utilización de modificadores de crecimiento y de edad menor a 30 meses. No presenta un listado de cortes para exportar, pero establece un protocolo que tiene en cuenta características de biotipo, ausencia de golpes, grado de osificación de la vertebras sacras,

lumbares y torácicas, color, textura y marbling, a lo que debe sumarse, como se mencionó más arriba la no utilización de promotores de crecimiento (hormonas).

Dada las características que impone la cuota, se planteó como objetivo general de este trabajo identificar la adaptación organizacional que los actores del sistema de ganados y carne vacuna han realizado. Asimismo, esto nos lleva a establecer si los criterios de gobernanza se ajustan a lo planteado por autores de la nueva economía institucional hacia estructuras más complejas como los contratos o con mayores niveles de control como la jerarquía o integración vertical.

Al realizar el análisis a nivel organizacional y las transacciones en particular, dada la alta especificidad de los activos involucrados anteriormente, era esperable que se eligieran estructuras de gobernanza más estrictamente coordinadas (contratos formales) y con mayor nivel de salvaguardas, a fin de reducir los riesgos y capturar la cuasi renta. Sin embargo, la estructura de gobernanza elegida por la mayor parte de los ganaderos/feedloteros y los industriales es el acuerdo de palabra, donde los niveles de salvaguardas son bajos desde el punto de vista formal. Aunque esto podría ser considerado una limitación al desarrollo del sistema (por potenciales costos de transacción) ambas partes entrevistadas manifiestan que los acuerdos de palabra se sustentan en el conocimiento previo y el nivel de confianza desarrollada y consideran innecesario realizar contratos por escrito, dado que el nivel de cumplimiento de las cláusulas establecidas es alto o muy alto.

En la cuota 481 la especificidad temporal juega un rol clave, ya que una vez completado el cupo, lo que no entra en el mismo se redestina según las oportunidades de negocios, a otros mercados con la consecuente pérdida de la cuasi renta. Lo anterior explica la importancia de la correcta elección de la estructura de gobernanza por parte de los frigoríficos para lograr la provisión de novillos de acuerdo a las exigencias mencionadas.

De lo anterior podemos concluir que los actores, tanto feedloteros como industriales, buscaron minimizar la asimetría de información generando confianza y seguridad en el negocio. La relación de confianza se basa en un conocimiento previo entre las partes. La estructura de gobernanza resultante permite a los actores superar los riesgos del sector primario y permitir una óptima industrialización y comercialización de sus productos. De las entrevistas realizadas se puede concluir que no existe una única estrategia de gestionar las transacciones, sino que existen diferentes operatorias que se basan en las particularidades de las relaciones entre los actores y en los mercados internacionales abiertos por los industriales, que le permiten” integrar” sus ventas con mayor éxito.

BIBLIOGRAFIA

- Joskow, P. 1995. The New Institutional Economics: Alternative Approaches. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. JITE 151/1.
- Ménard, C. 2002. The Economics of Hybrid Organizations”. Discurso presidencial, International Society for New Institutional Economics-MIT.
- Ménard, C. 2013. Hybrid Modes of Organizations Alliances, Joint Ventures, Networks, and other 'strange' animals. Robert Gibbons, John Roberts. *The Handbook of Organizational Economics*, [Princeton University Press](#), pp.902-941.
- North, D. 1990. Institutions, institutional change and economic performance. s.l.: Cambridge University Press.
- Ordóñez, H. 2009. NENA, Nueva economía y negocios agroalimentarios. Buenos Aires. Apuntes del programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires.
- Palau, H. 2005. Agronegocios de ganados y carnes en la Argentina: restricciones y limitaciones al diseño e implementación de sistemas de aseguramiento de origen y calidad. Estudio de caso múltiple. Tesis Magister UBA.
- Palau, H. y Senesi, S. 2023. Visión sistémica en los agronegocios: haciendo un balance, mirando hacia el futuro. *Revista Agronomía y Ambiente* Vol. 43, núm. 2. Dossier especial Agronegocios. ISSN 2344-9039 (en línea) - ISSN 2314-2243 (impreso).
- Pérez San Martín, R. 2003. Impacto de la pérdida de la cuasi-renta en el mercado de champignon fresco. El caso Horst, Tesis de Magíster en Agronegocios y Alimentos. Programa de Agronegocios y Alimentos. FAUBA.
- Peterson, C. 1997. La Epistemología de los Agronegocios: Pares, Métodos y Rigor. Foro de Investigación de Agronegocios, Univeridad de Missouri, Columbia.
- Simon, H.A. 1962. New developments in the theory of the firm. *American Economic Association*, Vol. 52, N# 2, May.
- Williamson, O.E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. 1988. Corporate Finance and Corporate Governance. *Journal of Finance*, 43, p.567-91.
- Williamson, O.E. 1994. Transaction costs economics and organization theory. In N. Smelser & R. Swedberd, eds. *The handbook of conomic sociology*. Princeton Univesity Press.
- Williamson, O.E. 1996. *The mechanisms of governance*. Oxford Univesity Press.

Williamson, O.E. 2000. The new institutional economics: Taking stocks, looking ahead. Journal of Economics Literature. Vol. XXXVIII pp. 595-613.

ANEXO

Encuesta Actividad Ganadera-Feedlot

¿Desde cuándo vende animales con destino Cuota 481?

- Año Agrícola 2014/2015
- Año Agrícola 2015/2016
- Año Agrícola 2016/2017
- Año Agrícola 2017/2018
- Año Agrícola 2018/2019
- Año Agrícola 2019/2020

¿Qué porcentaje del total de la hacienda que produce representa la Cuota 481?

- 0-20%
- 20-40%
- 40-60%
- 60-80%
- 80-100%

¿Qué porcentaje de la hacienda que usted tiene predefinida para Cuota 481 en su establecimiento se destina efectivamente a faena para dicha cuota?

¿Qué cambios tecnológicos específicos realizó para producir animales con destino Cuota 481?

- Genética
- Nutrición
- Manejo
- Trazabilidad
- Bienestar Animal

En función de los cambios tecnológicos que realizó, ¿considera que pudo recuperar el monto de la inversión? Valorice de 1 a 5 (donde 1 es poco recupero de la inversión y 5 es alto recupero de la inversión).

- Genética
- Nutrición
- Manejo
- Trazabilidad
- Bienestar Animal

¿Por qué produce animales para Cuota 481?

- Precio
- Seguridad en el cobro
- Relación con los frigoríficos
- Otras

¿De qué manera se relaciona con el frigorífico?

- Contrato Formal
- Acuerdo de Palabra
- Ventas Spot

¿Con qué frecuencia realiza cada tipo de transacción? Valorice de 1 al 5 (donde 1 es poco frecuente y 5 muy frecuente).

- Contrato Formal
- Acuerdo de Palabra
- Ventas Spot

¿Cuáles de las siguientes cláusulas se estipulan en la transacción?

- Momento de entrega de los animales
- Plazo de Pago
- Precio
- Quien se hace cargo de los rechazos
- Bonificaciones o descuentos por calidad

¿Cuál considera es el grado de cumplimiento de dichas cláusulas? Valorice de 1 al 5 (donde 1 es bajo nivel de cumplimiento y 5 es alto nivel de cumplimiento)

- Momento de entrega de los animales
- Plazo de Pago
- Precio
- Quien se hace cargo de los rechazos
- Bonificaciones o descuentos por calidad

Encuesta Industria Frigorífica

¿Desde cuándo faena animales con destino Cuota 481?

- Año Agrícola 2014/2015
- Año Agrícola 2015/2016
- Año Agrícola 2016/2017
- Año Agrícola 2017/2018
- Año Agrícola 2018/2019
- Año Agrícola 2019/2020

¿Qué porcentaje del total de la hacienda que faena representa la Cuota 481?

- 0-20%
- 20-40%
- 40-60%
- 60-80%
- 80-100%

¿Qué porcentaje de los animales que se faenan para Cuota 481 en su establecimiento se destina efectivamente a faena para dicha cuota?

¿Qué cambios tecnológicos específicos realizó para procesar animales con destino Cuota 481?

- Trazabilidad
- Bienestar Animal
- Capacitación del Personal
- Equipamiento en la Faena
- Equipamiento en el Desposte
- Packaging/ Etiquetado
- Otra

En función de los cambios tecnológicos que realizó, ¿considera que pudo recuperar el monto de la inversión? Valorice de 1 a 5 (donde 1 es poco recupero de la inversión y 5 es alto recupero de la inversión).

- Trazabilidad
- Bienestar Animal
- Capacitación del Personal
- Equipamiento en la Faena
- Equipamiento en el Desposte
- Packaging/Etiquetado
- Otra

¿Por qué faena animales con destino a Cuota 481?

¿De qué manera se relaciona con el ganadero/feedlot?

- Contrato Formal
- Acuerdo de Palabra
- Compra Spot

¿De qué manera se relaciona con el ganadero/feedlot?

¿Con qué frecuencia realiza cada tipo de transacción? Valorice de 1 a 5 (1 poco frecuente y 5 muy frecuente)

- Contrato Formal
- Acuerdo de Palabra
- Compra Spot

Con el objetivo de cumplir en tiempo y forma con el importador europeo, ¿cuáles de las siguientes cláusulas se estipulan en la transacción con el feedlotero?

- Momento de entrega de los animales
- Precio
- Quien se hace cargo de los rechazos
- Bonificaciones o Descuentos por calidad

¿Cuál considera es el grado de cumplimiento de dichas cláusulas? Valorice de 1 al 5 (donde 1 es bajo nivel de cumplimiento y 5 es alto nivel de cumplimiento)

- Momento de entrega de los animales
- Plazo de Pago
- Precio
- Quien se hace cargo de los rechazos
- Bonificaciones o Descuentos por calidad