



T. 3067

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE AGRONOMÍA

# **CONTRATOS DE COMERCIALIZACIÓN EN LA GANADERÍA VACUNA URUGUAYA**

FACULTAD DE AGRONOMIA

por

SECRETARÍA DE  
DOCUMENTACIÓN Y  
BIBLIOTECA

Virginia GUARDIA DUQUE  
Natalia ZEFFERINO DÍAZ

TESIS presentada como uno de  
los requisitos para obtener el  
título de Ingeniero Agrónomo

MONTEVIDEO  
URUGUAY  
2002

Tesis aprobada por:

Director: Ing. Agr. Pablo Caputi

---

Nombre completo y firma

Ing. Agr. Carlos Paolino

---

Nombre completo y firma

Ing. Agr. Alfredo Hernández

---

Nombre completo y firma

Fecha: 20 de diciembre de 2002

Autor: Virginia Guardia Duque

---

Nombre completo y firma

Natalia Zefferino Díaz

---

Nombre completo y firma

## **AGRADECIMIENTOS**

- A nuestras familias y amigos por acompañarnos en esta etapa.
- A nuestro Director de tesis por el tiempo y apoyo brindados.
- A todos los entrevistados por la buena disposición para atender nuestras inquietudes.
- A la Ing. Agr. Natalia Díaz por la gran ayuda durante la preparación de la defensa.

## TABLA DE CONTENIDO

PÁGINA DE APROBACIÓN .....	II
AGRADECIMIENTOS .....	III
LISTA DE CUADROS .....	VI
<u>1 INTRODUCCIÓN .....</u>	<u>1</u>
<u>2 TEORÍA DE LOS CONTRATOS .....</u>	<u>3</u>
2.1 TENDENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN DE LA AGROINDUSTRIA .....	3
2.2 RAZONES ECONÓMICAS DE LA CONTRATACION .....	7
2.2.1 TEORÍA DE COSTOS DE TRANSACCIÓN .....	7
2.2.2 TEORÍA DE ACCIÓN .....	12
2.3 CONDICIONES TECNICO-ECONOMICAS PARA LA EXISTENCIA DE CONTRATOS .....	15
2.4 MARCO LEGAL .....	16
2.4.1 CONTRATOS INCOMPLETOS .....	19
<u>3 CONTRATOS EN LOS AGRONEGOCIOS .....</u>	<u>22</u>
3.1 TIPOS DE CONTRATOS .....	22
3.2 EXPERIENCIA INTERNACIONAL .....	24
3.2.1 ESTADOS UNIDOS .....	24
3.2.2 BRASIL .....	25
3.2.3 ARGENTINA .....	27
3.2.4 AUSTRALIA .....	28
3.2.5 NUEVA ZELANDA .....	29
3.3 EXPERIENCIA NACIONAL .....	30
3.3.1 CEBADA .....	30
3.3.2 TRIGO .....	31
3.3.3 ARROZ .....	33
3.3.4 CORDERO PESADO .....	34
3.3.5 AVICULTURA .....	35
3.3.6 LECHERÍA .....	35
3.4 ANÁLISIS GENERAL .....	36
<u>4 CONTRATOS EN LA GANADERÍA .....</u>	<u>38</u>
4.1 EXPERIENCIA INTERNACIONAL .....	38
4.1.1 ESTADOS UNIDOS .....	38
4.1.2 BRASIL .....	42
4.1.3 ARGENTINA .....	44
4.1.4 AUSTRALIA .....	45
4.1.5 NUEVA ZELANDA .....	46
4.2 EXPERIENCIA NACIONAL .....	48
4.2.1 LA CADENA CÁRNICA URUGUAYA .....	48
4.2.2 ANTECEDENTES .....	50

4.2.3	SITUACIÓN ACTUAL DE LA CONTRATACIÓN EN EL URUGUAY	53
4.2.4	AGENTES Y MOTIVACIONES .....	60
4.2.5	INTERPRETACIÓN DE LA CONTRATACIÓN EN EL URUGUAY SEGÚN LAS TEORÍAS ECONÓMICAS.....	65
4.2.6	OTRAS PARTICULARIDADES.....	71
<b>5</b>	<b>ASPECTOS RELEVANTES DE LA CONTRATACIÓN.....</b>	<b>72</b>
5.1	IMPLICANCIAS .....	72
5.2	VENTAJAS.....	72
5.3	DESVENTAJAS.....	76
5.4	RIESGOS.....	76
<b>6</b>	<b>ESTUDIO DE CASOS.....</b>	<b>78</b>
6.1	PROCARNE.....	78
6.1.1	PRESENTACIÓN.....	78
6.1.2	PERSPECTIVAS .....	83
6.2	VAQUERÍA DEL ESTE.....	83
6.2.1	PRESENTACIÓN.....	83
6.2.2	ANÁLISIS SEGÚN LAS TEORÍAS ECONÓMICAS DE LA CONTRATACIÓN.....	92
6.2.3	PERSPECTIVAS .....	95
<b>7</b>	<b>CONSIDERACIONES FINALES.....</b>	<b>97</b>
7.1	PERSPECTIVAS.....	97
7.2	PAUTAS PARA LA REALIZACIÓN DE CONTRATOS.....	100
7.3	ESTRATEGIAS A TENER EN CUENTA.....	102
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>104</b>
<b>9</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>110</b>

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N°	Página
1. Estructuras de manejo según especificidad de activos y frecuencia de las transacciones .....	9
2. Estructuras de manejo según especificidad de activos e incertidumbre de las transacciones .....	11
3. Proporción de la producción comercializada bajo contratos según rubro y país .....	37
4. Proporción de la faena total de tres frigoríficos comercializada a través de acuerdos de suministro ..	58
5. Coordinación vertical en diferentes rubros en el Uruguay: cobertura del sistema de comercialización, características del mismo .....	59
6. <i>Proporción de la producción de carne vacuna comercializada bajo alguna modalidad de coordinación según país .....</i>	64
7. Costos de intermediación según mecanismos de venta del ganado .....	66
8. Clasificación de diferentes productos ganaderos según especificidad de activos y frecuencia de las transacciones .....	68
9. Operativos realizados con la industria frigorífica .....	88
10. Estimación de costos de transacción (% del monto total del negocio) de Vaquería del Este con y sin acuerdo.....	94

## **1 INTRODUCCIÓN**

Uruguay es un país tradicionalmente ganadero donde las exportaciones de carne vacuna tienen una importante participación en las exportaciones totales del país, representando aproximadamente el 20% de las mismas. Este valor se ha logrado en los últimos años debido a un incremento en la producción de carne, consecuencia del gran dinamismo experimentado por el sector en la década de los `90.

Los cambios en el comercio mundial, la condición sanitaria favorable y las políticas públicas de la última década, permitieron mejorar las expectativas de los distintos actores de la cadena, resultando en un importante aumento de la inversión en el sector, con el consiguiente aumento de la producción de carne.

Al aumentar el volumen exportable se busca conquistar nuevos mercados e incrementar el volumen exportado a los mercados ya existentes. Esto implica estar expuesto a una mayor competencia para la colocación de los productos no sólo en el ámbito regional, sino también a nivel mundial. En este sentido toma gran importancia, para ser competitivos, la capacidad de obtener productos con mayor valor agregado y diversificar dicha producción.

En los últimos años ha habido cambios en el mercado, pasando de una "economía de la oferta" a una "economía de la demanda", donde el consumidor es quien "manda". Sumado a esto ha ocurrido un aumento en la producción de diferentes rubros, llegando así gran variedad de un mismo producto a diversos destinos. Es por esto que surge como un aspecto importante para ser más competitivos, poder producir lo que el consumidor demanda, atendiendo a las señales que éste envía.

En algunos casos los productores intentando atender mejor a la demanda, empiezan a producir ganado de calidad con atributos deseables, por lo cual pretenden ser compensados en valor. Es por esto que recurren a la formación de alianzas como una forma de encontrar soluciones. Por otro lado, los industriales promueven estos mecanismos de coordinación para asegurarse el abastecimiento de su materia prima.

Luego de alcanzar cierto grado de coordinación, la industria estará dispuesta a realizar nuevas inversiones en tecnología - sistemas de tipificación, identificación individual de los animales, mejoramiento genético, etc. - para diferenciar el producto y de esa forma satisfacer al consumidor final. Mediante la formación de alianzas se logra disminuir los riesgos individuales, debido a que éstos son compartidos entre los integrantes de la alianza.

En nuestro país este proceso se está dando más lentamente y comienzan a surgir contratos de comercialización entre productores<sup>1</sup> e industriales, como primer paso para lograr la coordinación vertical y satisfacer al consumidor. Un contrato considera dos partes voluntariamente unidas en la cadena de producción y comercialización. El nivel de control, riesgo, ganancia y volumen involucrado en las uniones contractuales depende de la buena voluntad de ambas partes para suministrar lo que el otro está dispuesto a aceptar.

Una vez logrado cierto grado de integración, se pueden obtener productos con mayor valor agregado en la medida que satisfagan las demandas de los consumidores. Mientras tanto algunos industriales han comenzado un proceso de agregado de valor y diferenciación del producto, presentando los cortes desosados y envasados (ya sea para el mercado interno o para exportación) y con la marca del frigorífico.

El objetivo general de este trabajo es identificar los aspectos más relevantes a tener en cuenta al momento de realizar contratos de abastecimiento entre productores e industriales y estudiar la viabilidad de este sistema de comercialización en la ganadería vacuna uruguaya.

Para lograr este objetivo se plantean varios objetivos específicos:

- Analizar las características de los contratos en diferentes rubros agropecuarios,
- Conocer el marco legal que ampara a los diferentes tipos de contratos,
- Identificar las motivaciones de las partes involucradas para realizar acuerdos comerciales,
- Realizar una comparación entre los contratos de los diferentes rubros con los contratos en la ganadería vacuna,
- Analizar las ventajas y desventajas de los contratos,
- Realizar el estudio (descripción y análisis) de casos nacionales.

---

<sup>1</sup> Se refiere a productores invernadores y ciclo completo quienes producen ganado gordo para la industria.



## **2 TEORÍA DE LOS CONTRATOS**

### **2.1 TENDENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN DE LA AGROINDUSTRIA**

Desde su surgimiento, el propósito del marketing es asegurarse que el consumidor reciba lo que desea. Esto significa asegurarse que el producto adecuado (utilidad de forma) se encuentre disponible en el lugar adecuado (utilidad de lugar), con el precio adecuado (utilidad de posesión) y en el momento adecuado (utilidad de tiempo), para satisfacer las demandas del consumidor (Lorente *et al.*,2002)

Las tres grandes funciones del marketing, definido como el conjunto de actividades desarrolladas por los vendedores para mejorar el flujo de mercancías desde el productor al consumidor final, son:

- funciones de intercambio, donde las más comunes son las funciones de compraventa, que incluyen superar la separación de propiedad, intercambiando entre el comprador y el vendedor el título legal del producto por dinero.
- funciones físicas, que incluyen las funciones de almacenaje, transporte y procesamiento, las cuales superan la separación del tiempo, espacio y valor respectivamente, para que el producto llegue a manos del consumidor en las condiciones que él requiere.
- funciones de facilidad, como grados y estándares, financiamiento, toma de riesgo e información de mercado. Estas funciones ayudan a que el sistema funcione mejor.

Cuando el mercado se organiza de formas diferentes a través de mecanismos de coordinación, estas funciones se realizan de forma más eficiente, beneficiándose todas las partes involucradas.

Una nueva forma de organizar las relaciones interempresariales hace referencia al concepto de "Red de empresas". Green *et al.* (citado por Iglesias, 2002) la define como "... una estructura organizativa sinérgica que articula contractualmente, a mediano plazo, relaciones interempresariales, a fin de responder conjunta y solidariamente de manera flexible, bajo la dirección de una empresa emisora de órdenes, a una demanda - final o intermedia - volátil, en un espacio económico de relaciones productivas de bienes y de servicio" (Pág. 4).

El objetivo es responder de forma más eficiente a las necesidades del mercado (mediante la coordinación), lo que implica trabajar desde la demanda, no desde la oferta.

A nivel mundial aparece un nuevo concepto en el sector agroalimentario, el de coordinación o "cadenas de valor". Cadena de Valor se refiere a las alianzas verticales o estratégicas que se realizan entre varias empresas independientes que forman parte de una cadena agroalimentaria y que permanecen siendo independientes una vez concretada la alianza. Son alianzas estratégicas porque son asociaciones planeadas de antemano por un grupo de gente que emprende colectivamente las actividades que ellos no podrían emprender por sí mismos (Holmlund y Fulton, citado por Iglesias,2002).

El surgimiento de este nuevo concepto refleja el cambio que sufre la economía de mercado. Existen varios países donde han surgido casos de coordinación vertical, como Holanda, Reino Unido, Australia, Estados Unidos y Canadá. El concepto de cadena de valor es comprendido en la definición de "Red de Empresas".

Lograr el surgimiento de una Cadena de Valor requiere que se cumplan varias condiciones indispensables para la formación de la misma. Éstas pueden ser la definición de objetivos comunes, lograr el compromiso de los integrantes, elaborar acuerdos y alcanzar altos niveles de confianza entre las partes.

Una Cadena de Valor es una forma de coordinación vertical, pero existen otros tipos de alianzas con distintos grados de complejidad – coordinación – que también están tomando mucha importancia actualmente. Ejemplo de esto es el surgimiento de carnes con marca, denominación de origen, certificaciones de sistemas de producción, etc.

Un primer paso hacia la formación de alianzas, o un componente importante de la articulación de una alianza vertical establecida en el tiempo (Cadena de Valor) es la elaboración de acuerdos comerciales, formalizados a través de contratos entre productores e industriales.

Por lo general, las alianzas dentro de las cadenas agroalimentarias surgen en momentos de crisis para el sector agroindustrial. Las tendencias prevén un aumento del consumo de carne per cápita, pero porcentualmente aumentará el consumo de carne de aves y cerdo y disminuirá el de carne vacuna. Esto se debe a cambios en los hábitos de consumo a nivel mundial, principalmente a consecuencia de los problemas ocurridos en los últimos años referentes a enfermedades transmisibles por el consumo de carnes rojas, ej. Vaca loca. En consecuencia se observa una marcada tendencia por parte de

los consumidores (principalmente europeos) a asegurarse la calidad sanitaria de los alimentos que consumen y un cambio de actitud en cuanto a que los factores económicos pasan a tener menor importancia relativa a la hora de decidir que carne comprar.

Los factores no económicos de mayor exigencia parecen ser: seguridad de alimento, palatabilidad, salud y nutrición (colesterol, etc.) y conveniencia referida al momento de tomar la decisión de qué cocinar. En resumen el producto debe ser identificable, diferenciado, confiable y seguro, teniendo siempre en cuenta que lo que se acaba de mencionar refleja principalmente las exigencias de la población europea con alto nivel económico.

Una lectura simple de esto indica que hay una pérdida cada vez mayor de la importancia del precio de un producto, en este estrato de consumidores, al momento de su compra, para priorizar otros elementos. Estos hechos son los que determinan que se lleguen a imponer conceptos como el de la trazabilidad.

Se concluye que sería bueno enfocarse no en el consumidor promedio sino en ciertos grupos de consumidores y atender sus demandas específicas, es decir tener un mayor y mejor conocimiento de las necesidades de los consumidores y por lo tanto de los mercados.

Según Iglesias (2002), “en un ambiente agroalimentario globalizado y cada vez más competitivo, los negocios que se adaptan para satisfacer las necesidades de los consumidores son los únicos que sobrevivirán y crecerán”. Tal vez una afirmación de este tipo esté reflejando una postura demasiado drástica o extremista, pero es importante conocer bajo que circunstancias es aplicable. Lo que sí se puede afirmar es que cada vez más se percibe la necesidad de coordinación en la cadena agroalimentaria, ya sea como en Estados Unidos, Europa, Australia y Nueva Zelanda, para responder a las necesidades de los consumidores; o por la necesidad de los productores de lograr una mejor valorización de sus productos como ocurre actualmente en el Uruguay. En todos los casos, el hecho de atender las demandas del consumidor no es motivo suficiente para que se realice la coordinación; son necesarios otros incentivos más fuertes para que ésta se materialice.

Independientemente de cual es el motivo que lleva a la formación de una cadena de valor, muchas veces el primer paso es dado por un solo actor o por un grupo de miembros pertenecientes a un eslabón de la cadena agroalimentaria. A este actor se lo puede llamar “disparador / iniciador” de la cadena. Puede ser el minorista que identifica las necesidades del mercado; un productor o grupo de productores que reconoce la necesidad de cooperación en

la cadena agroalimentaria y los beneficios mutuos de asociaciones con la industria. El iniciador también puede ser la industria o un mayorista.

En realidad, más importante que saber quien es el actor iniciador de la cadena es que las partes reconozcan la necesidad de establecer una relación y estén dispuestas a trabajar en forma cooperativa para lograr sus objetivos. Tampoco se puede subestimar la importancia del iniciador a pesar de que no significa necesariamente que éste debe dominar la cadena.

Una vez que el grupo de actores de la cadena han establecido las condiciones generales para la cooperación, pueden seleccionar un director para la cadena de valor. El director puede ser uno de los socios, un conjunto de empleados claves de cada organización o una tercera persona ajena a las empresas individuales, dependiendo del tipo de cadena de valor y de los objetivos de la misma. Su tarea principal será estar al corriente del desarrollo de todos los sectores de la cadena y manejar el flujo de información entre los socios.

En la medida que se comparte más información, aumenta la confianza y se construye una política y cultura organizacional flexible, hay mayores oportunidades para el éxito a largo plazo. Es importante que los miembros de la cadena estén dispuestos a establecer y mantener la asociación y a comprometer recursos financieros para implementar cambios, monitorear la organización y reunir e intercambiar información.

El Gerenciamiento de la Cadena de Abastecimiento (Supply Chain Management - SCM) es un enfoque que puede favorecer el aumento de coordinación de la cadena. Esta propuesta involucra la integración de varios procesos a través de las organizaciones dentro de la cadena de abastecimiento, desde los proveedores primarios hasta los consumidores finales, para generar mayor valor relativo con el propósito de alcanzar los requerimientos de los clientes finales (Bowersox, et al, 1999).

La implementación de estrategias de este tipo permite que las firmas desarrollen ventajas competitivas sostenibles como resultado de un flujo más eficiente de productos e información. Según Bowersox et al (1999), a consecuencia de esta mayor eficiencia, se minimizan los costos de la cadena, el inventario de activos y el tiempo de producción, y se maximizan las ganancias efectivas y la satisfacción del consumidor, a través del ofrecimiento de productos y servicios con valor agregado.

De acuerdo al enfoque de SCM, el desarrollo de relaciones cooperativas entre firmas participantes en la cadena (como sociedades y alianzas

estratégicas) es el punto clave para obtener una cadena de abastecimiento efectiva y eficientemente integrada (Bowersox et al, 1999).

Dentro del SCM se deben tener en cuenta dos factores. Por un lado, la orientación del consumidor, lo cual implica que cada nivel de la cadena asigne recursos de acuerdo a las señales que envía la demanda. Otro factor a considerar, es el establecimiento de relaciones más estrechas entre participantes de la cadena para descubrir las expectativas de los consumidores. Está claro que estos dos puntos están relacionados, dado que la mayor demanda de especificaciones en los productos requiere un mayor esfuerzo de manejo, lo cual puede crear nuevas oportunidades de acuerdos entre partes dentro de la cadena de abastecimiento.

Como se dijo anteriormente, dentro de esta nueva corriente de las alianzas en el sector agroindustrial, la realización de contratos aparece como un primer paso muy importante y que merece ser estudiado en profundidad.

## **2.2 RAZONES ECONÓMICAS DE LA CONTRATACION**

La gran mayoría de la investigación de la coordinación vertical se centra específicamente en el análisis de contratos. Existen diferentes teorías que analizan las distintas estructuras en dicha coordinación. A continuación se presentarán las principales teorías involucradas:

- 1- Teoría de costos de transacción
- 2- Teoría de acción.

### **2.2.1 Teoría de costos de transacción**

Los principios que determinan la decisión de una organización en relación a la profundización de las relaciones verticales fueron planteados por Coase en 1937. Este autor analiza en que condiciones, cuando y por que razones el mercado da lugar a la organización interna. Además argumenta que las operaciones de mercado tienen costos<sup>2</sup>, y algunos de ellos pueden ser evitados por las empresas que actúan con mecanismos de asignación de recursos más eficientes. El problema es decidir si la comercialización se realiza

---

<sup>2</sup> En términos simples se consideran costos de transacción a aquellos en que debe incurrir un agente, por encima de los costos de producción o de compra de un bien o servicio en cuestión, para asegurar que su adquisición corresponda en mayor medida a sus necesidades o expectativas.

bajo una organización interna o se recurre al mercado en cada etapa de la producción. La decisión depende de los costos que implica cada una de éstas alternativas. Para el análisis de éstos costos se plantea la Teoría de costos de transacción. El objetivo principal de esta teoría es analizar cual de las diferentes alternativas existentes para organizar intercambios (mercado, empresas y "contratos") es la que mejor se adapta a las características de cada transacción, en el sentido de minimizar los riesgos, y sobre todo los costos que éstas llevan consigo.

La organización de transacciones<sup>3</sup> a través del mecanismo de mercado genera tres tipos de costos: de información, de negociación y costos de monitoreo.

Los costos de información son aquellos que se generan antes del intercambio (ex-ante) e incluyen los costos de obtención de precios e información del producto y de identificación de un socio conveniente. Los costos de negociación ocurren durante la transacción y se refieren a los costos físicos de llevar a cabo el intercambio como, por ejemplo el costo de comisión por redactar el contrato. Por último, los costos de monitoreo se dan después de la transacción (ex -post) y permiten asegurar que los términos de la transacción serán cumplidos por las demás partes.

El hecho de proveerse de un factor de producción en el mercado le implica a una determinada empresa costos de búsqueda del mejor precio y calidad, establecimiento de condiciones de la transacción y además, los costos de asegurarse el cumplimiento de las condiciones de transacción. Esta modalidad de abastecimiento tiene ciertas ventajas para la empresa, como no tener que enfrentar los problemas de organización de la firma abastecedora, las relaciones laborales en esa etapa, ni preocuparse por las fluctuaciones de la demanda de factores de producción.

Los costos de transacción incluyen la escritura, ejecución y cumplimiento de contratos. Los factores que afectan la magnitud de estos costos dentro del ambiente institucional son: sistema jurídico, cultura de negocios, regulaciones comerciales. Dentro del ambiente tecnológico se pueden citar: nuevas

---

<sup>3</sup> "Transacción es la operación de intercambio por la cual dos agentes firman un contrato en el que se especifica el momento y lugar en que ciertos bienes o servicios son intercambiados". En todo intercambio, se puede distinguir una etapa contractual - aquella en la que se produce el pacto entre las partes - y una etapa ejecutiva - aquella en la que se produce la transferencia material o física. Por lo tanto, el término "transacción" puede entenderse como toda operación de intercambio o transferencia de bienes o servicios en la fase contractual, entre unidades tecnológicamente separables.

tecnologías que tienden a aumentar la incertidumbre y la especificidad de los activos.

Esta teoría identifica las características de las transacciones cuyo costo puede ser minimizado mediante la realización de una coordinación vertical. Dichas características son: a) nivel específico de inversión; b) frecuencia de ocurrencia; y c) incertidumbre de la transacción<sup>4</sup>. La forma como se combinan estas tres características incide en los niveles de riesgo que enfrentan los agentes y en el tipo de mecanismo al que recurre la agroindustria para abastecerse, así como en la decisiones que adopta el productor.

La especificidad de activos puede derivar de inversiones en: 1) capital físico específico, 2) capital humano específico, 3) ubicación específica, 4) capital marca. Según el nivel de especificidad<sup>5</sup> se determinan tres tipos de inversión: generales, mixtas y específicas. Cuanto mayor es la especificidad de los activos involucrados en una transacción, mayor es la magnitud potencial de un perjuicio resultante de una conducta oportunista de la contraparte.

La frecuencia de las transacciones se divide en tres categorías: una vez (poco frecuentes), ocasionales o recurrentes (muy frecuentes).

**Cuadro 1 Estructuras de manejo según especificidad de activos y frecuencia de las transacciones**

FRECUENCIA	ESPECIFICIDAD DE ACTIVOS		
	Baja (activos generales)	Media (activos mixtos)	Alta (activos específicos)
Poco frecuentes	Transacciones de mercado	Transacciones de mercado / Contratos	Contratos
Muy frecuentes	Transacciones de mercado	Contratos	Contratos / Integración vertical

Cuando una transacción ocurre por única vez, las partes prefieren hacer uso de los mecanismos disponibles para controlar la transacción (Ej. órdenes

<sup>4</sup> La incertidumbre acerca de los acontecimientos futuros que pueden condicionar el desarrollo de la transacción. Según algunos autores se puede diferenciar entre la "incertidumbre externa" - cuando se dan cambios en la demanda o en el entorno institucional - y la "incertidumbre interna" - se refiere a los posibles comportamientos oportunistas -.

<sup>5</sup> Un activo específico es aquel que pierde mucho de su valor si fuera empleado en una actividad diferente de aquella para la que fue diseñado, o si fuera empleado por un usuario diferente del original.

de compra, contratos). Cuando las partes interactúan con frecuencia, se espera que se desarrolle un mecanismo que se ajuste a las particularidades de la relación, que mantenga bajos los costos de resolver disputas y que pueda ser mejorado en forma continua a la luz de las circunstancias (rutinas y procedimientos).

Según Williamson (1991) los mercados abiertos presentan una estructura de manejo adecuada para transacciones no específicas con frecuencia ocasional y recurrente. Si las transacciones son recurrentes, las partes deben decidir si la relación continúa o no, ya que cambiar de socio implica un bajo costo transaccional. En caso que las transacciones sean ocasionales, los agentes se basan tanto en su experiencia como en la de los otros para realizar la transacción. En ambos casos, al existir abundantes alternativas, las partes no se esfuerzan por sostener una relación particular.

En caso que las transacciones presenten niveles de inversión mixtos o específicos, los costos de dichas transacciones son muy altos cuando la frecuencia es sólo ocasional. En estos casos la estructura de manejo apropiada es la contratación con acuerdos arbitrarios. Para estos mismos niveles de inversión, si la frecuencia de la transacción es recurrente, las estructuras de manejo apropiadas son las asociaciones o alianzas y la integración vertical. Esta última es la estructura de mayor unificación ya que la transacción se organiza dentro de la firma. Las asociaciones o alianzas son estructuras bilaterales donde el nivel de especificidad de inversión para realizar la transacción no es tan alto y dichas transacciones ocurren frecuentemente. En resumen, cuando la especificidad de los activos es baja (activos generales) se prefiere el mercado; por el contrario si la especificidad es elevada se prefiere la integración vertical.

En la integración vertical, una característica importante es el intercambio interno donde el producto de un eslabón de la cadena es el insumo del otro. Sin embargo, en cuanto a la esencia de la integración se encuentran diferentes opiniones. Hay quienes plantean que está dada por el completo control sobre la propiedad de los activos, mientras que para otros consiste en el control total del proceso productivo (Chiara, 2002).

En las asociaciones o alianzas hay control vertical, definido a través de la realización de contratos que ceden parte del control del proceso.

Cuando las transacciones son no específicas, la incertidumbre no altera la relación entre las partes. Pero cuando las inversiones son mixtas o específicas, el nivel de incertidumbre es importante ya que hay mayor riesgo para resolver de mutuo acuerdo los términos del contrato. En el caso de los



costos ocasionados por innovaciones tecnológicas, la incertidumbre y la especificidad se reducen una vez difundidas las mismas.

**Cuadro 2 Estructuras de manejo según especificidad de activos e incertidumbre de las transacciones**

<b>ESPECIFICIDAD DE ACTIVOS</b>	<b>INCERTIDUMBRE</b>		
	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Alta (activos específicos)	Integración vertical	Contratos / Integración vertical	Contratos
Media (activos mixtos)	Contratos / Integración vertical	Contratos / Integración vertical	Contratos
Baja (activos generales)	Transacciones de mercado	Transacciones de mercado	Transacciones de mercado

En situaciones de intercambio donde intervienen activos específicos en un contexto de alta incertidumbre y dificultad de medición de desempeño, que lleva a la formulación de contratos incompletos, a los riesgos propios de la transacción se suma el riesgo proveniente de la posibilidad de una conducta oportunista de alguna de las partes. La forma de organización de la transacción elegida debe tender a disminuir la posibilidad de un comportamiento de ese tipo.

Cabe destacar que muchas agroindustrias prefieren abastecerse en el mercado o desplazarse hacia la integración vertical en vez de entrar en un arreglo contractual con los productores. Tal decisión está motivada por la desconfianza que suelen sentir con respecto al valor de los instrumentos legales en que descansan los mecanismos de coordinación vertical (las leyes que rigen las relaciones contractuales y las disposiciones relativas a su cumplimiento, dentro de lo cual figura lo concerniente a las posibilidades de arbitraje). Por tal razón se desplazan ya sea hacia el mercado, sacrificando así la especificidad del producto, o, si ese sacrificio es imposible o inconveniente, hacia la integración vertical.

Dado que los costos de transacción son difíciles de medir, se ha cuestionado si esta teoría es la correcta para analizar las alianzas verticales u otros tipos de estructuras de manejo.

Según Ordeix (2001), la coordinación de la cadena cárnica en nuestro país ocurre mayoritariamente en los mercados. Dado el tipo de bienes que se comercia (bajo grado de especificidad), el mercado surge como un mecanismo eficaz y eficiente en la coordinación. Una excepción son las producciones de bienes diferenciados como la carne orgánica en donde el bien que se comercia presenta un alto grado de especificidad.

Dadas las características técnicas de nuestra producción (escasa "industrialización" en la fase de engorde) y el tipo de productos que se comercian es de esperar que el mercado siga jugando un papel decisivo en la coordinación de la fase de engorde y la industrial.

El control del proceso de producción y comercialización del producto debe ser lo más estricto posible para minimizar el comportamiento oportunista que pueden tener los diferentes actores de la cadena. Para lograrlo probablemente se eleven los costos de los contratos.

Para establecer contratos de comercialización entre productores y frigoríficos, se deben analizar los beneficios que presenta esta modalidad de comercialización frente al sistema que predomina actualmente, el cual puede ser considerado como eficiente. Se debe tener en cuenta, que si se establece una coordinación mediante contratos entre estos agentes, no se está eliminando totalmente el costo que implica la actuación de un intermediario, ya que hay costos fijos que no pueden ser evitados, como son la búsqueda de productores confiables y la coordinación de las actividades de compra.

### **2.2.2 Teoría de acción**

Esta teoría tiene dos ramas:

- 1- Teoría agente – principal, y
- 2- Teoría de acción positiva

La **Teoría Agente – Principal** se refiere al diseño de contratos óptimos entre dos partes, donde el principal contrata al agente para llevar a cabo algún servicio en su interés, lo cual implica delegar algún poder de decisión al agente. Éste es quien debe aceptar o rechazar el mismo (decisión de participación).

Si ambas partes de la relación son maximizadoras de utilidad puede ocurrir que el agente no actúe siempre en perfecto interés del principal. Es en este punto donde entra en juego el riesgo moral.

Esta teoría plantea la maximización de la utilidad del principal, siempre y cuando se den las siguientes condiciones: a) se maximizan las utilidades del agente, y b) el agente está dispuesto a aceptar el contrato.

En las situaciones con información perfecta y en una posición neutral al riesgo la solución está determinada, ya que si el principal o el agente tienen poder para fijar los términos del contrato, el resultado constituye un óptimo social (Gardner, 1996).

Pero cuando dos partes negocian no tiene igual información, la información es un insumo de la negociación. Según la asimetría de información entre el agente y el principal, existen dos problemas para establecer contratos óptimos:

1- Selección Adversa: ocurre cuando una parte está mejor informada que la otra sobre las características del objeto base de la transacción. Un ejemplo es el caso de la venta de autos usados ("Lemon Markets" - USA), donde la información completa sólo la tiene el dueño del auto. En el caso que existan dos vendedores, donde uno de ellos tiene un auto en mal estado y su valor es de 2000\$ y el otro posee un auto en buen estado cuyo valor es 6000\$, el comprador tiende a promediar los valores del mercado (4000\$), resultando en un beneficio para el propietario del auto en mal estado y siendo negativo para el otro propietario. Con esto no hay estímulo para mantener un producto de buena calidad, por lo tanto en el mercado comenzarán a predominar los autos en mal estado. Para revertir esta situación aparecen señales para diferenciar el producto y de esta forma defender el precio, un ejemplo es que el propietario del auto en buen estado ofrece una garantía por un año.

2- Riesgo Moral: se refiere a la falta de esfuerzo, incumplimiento u oportunismo del agente cuando su acción no está siendo completamente observada. Se aplica a los casos que involucran contratación de personal, donde los jefes no pueden asegurarse que los empleados estén dando lo mejor de sí. Se realizan contratos para que a través de estímulos económicos el personal se comprometa a desarrollar toda su capacidad laboral. El riesgo moral es un problema de incentivos, se considera como una forma de oportunismo *ex-post*, vinculado a la existencia de contratos incompletos y asimetría informativa (Cuesta Cabot, 1998).

Eisenhart (citado por Chiara, 2002) propone medidas de las acciones de los agentes y su control. Existe información completa cuando el Principal puede observar la actividad del Agente, y por lo tanto prever el resultado. En este caso un contrato basado en el comportamiento es óptimo ya que el principal tiene toda la información sobre las acciones del Agente.

Por el contrario, si la información es incompleta, el Agente conoce sus propias acciones pero el Principal no, por lo cual el beneficio del principal es función del esfuerzo del Agente. Si el agente acepta el contrato puede realizar un esfuerzo alto o bajo (decisión de compatibilidad de incentivos).

Cuando el Principal aún puede observar el esfuerzo del Agente, este componente aleatorio en el beneficio del principal no constituye un gran problema. Por el contrario, cuando no se puede observar el esfuerzo del Agente, este componente aleatorio plantea un problema mucho mayor. En este último caso, cuando se produce un esfuerzo alto o bajo, el Principal solo conoce las probabilidades de que el Agente haya realizado un esfuerzo alto o un esfuerzo bajo, pero no lo que el Agente hizo en realidad. En tal situación, el principal no puede supervisar el esfuerzo del Agente, por lo tanto, el Principal ya no puede pagar al Agente en función del esfuerzo (Gardner, 1996) ya que el mismo no está confirmado. Aquí el Principal tiene dos opciones: a) incurrir en gastos para monitorear el comportamiento del agente; o b) recompensar al Agente en base a resultados obtenidos, aunque esto no necesariamente refleje las actividades del agente.

Si se aplica la Teoría del Agente - Principal a la cadena cárnica, el Principal sería el frigorífico y los productores (agentes) son quienes poseen información privada valiosa para poder maximizar y distribuir adecuadamente el beneficio conjunto. Ciertas características que maneja el productor, y que pueden interesarle al frigorífico son: control de la calidad del producto y estacionalidad de la oferta de ganado a lo largo del año.

La **Teoría de Acción Positiva** explica la firma y sus características organizacionales. Aquí la firma es vista como un nexo de contratos, que permite explotar las ventajas del trabajo en grupo a la vez que controla los costos de acción. La ventaja de la producción en grupo es la obtención de un producto mejor que la suma de los productos logrados de la acción individual de cada una de las partes.

Para asegurar el cumplimiento de los agentes que proporcionan los factores de producción, se realiza un monitoreo de costos. Para esto puede designarse una persona que monitoree (monitor) la acción de los agentes con el objetivo de disminuir los costos. Esto les permite obtener ganancias netas mayores y por lo tanto retribuir al monitor, el cual se transforma entonces en demandante de las rentas residuales.

En ciertas situaciones bien definidas, el fracaso en lograr un acuerdo significa que las partes pueden optar por el arbitraje, donde el árbitro les

proporciona un acuerdo. Según Gardner (1996), en el arbitraje convencional las dos partes presentan ofertas al árbitro, quien llega a un acuerdo basado en esas ofertas, pudiendo repartir la diferencia entre ellas.

Los problemas de información también inciden en la opción de la relación vertical más adecuada. En el caso de integración vertical, como aumenta el monitoreo, hay un mayor flujo de información en todas las etapas de producción.

## **2.3 CONDICIONES TECNICO-ECONOMICAS PARA LA EXISTENCIA DE CONTRATOS**

Los industriales al intentar atender los requerimientos del consumidor, buscan asegurarse determinadas características de la materia prima. Cuando la obtención de dichas características implica un costo adicional para el productor ya sea económico (aumento de los costos de los insumos, aseguramiento de colocar el producto, etc.) o no económico (seguridad del consumidor, calidad, bienestar animal, cuidado del medio ambiente), éste intenta asegurarse la colocación del producto en el mercado. Frente a esta situación, los contratos de comercialización – o producción – son una forma de asegurar a ambas partes (productor e industrial) que se atienden sus inquietudes y necesidades.

Si bien existen teorías económicas que explican por qué determinados agentes realizan contratos para comercializar sus productos, también existen otros motivos (técnicos y/o económicos) que impulsan este canal de comercialización, sustituyendo las operaciones en el mercado.

Cuando las características del producto comercializado o el sistema de producción utilizado provocan una variación estacional en la oferta del mismo, el comprador se ve motivado a realizar acuerdos con sus proveedores para asegurarse un abastecimiento continuo y estable a lo largo del año. Tal es el caso de la producción de carne vacuna en el país; dadas las condiciones de producción en base a pasturas, la estacionalidad en la producción de éstas condiciona la estacionalidad de la oferta de ganado gordo. En estas situaciones la industria, buscando abastecer continuamente a sus clientes, se ve motivada a realizar acuerdos con los productores estimulándolos a ofrecer el producto de manera estable durante todo el año.

Por otro lado, si bien el ganado vacuno en el Uruguay no es un producto escaso, es necesario recordar la gran variación que presentan las diferentes características que valorizan el producto. En este sentido las características del ganado asociadas con la calidad de la carne son sexo, edad, peso,

conformación y terminación. Actualmente el animal más deseado por la industria es el novillo diente de leche o hasta 4 dientes, con carcasa de 230 kg o más, conformación INA<sup>6</sup> y grado de engrasamiento 2. Otro parámetro que empieza a tomar mayor relevancia últimamente es el pH de la carne; Estados Unidos<sup>7</sup> exige pH mayor a 6 y Chile también presenta exigencias para esta característica. Aun no se ha incluido este parámetro en las especificaciones planteadas por la industria a los productores, pero en la medida que este aspecto tome mayor relevancia la industria se verá obligada a transmitir esa señal al sector productivo.

La perecibilidad del producto es otro aspecto que determina la realización de contratos. En el caso de los animales engordados en feedlot la perecibilidad se refiere al proceso productivo dado que luego de determinado período de tiempo los animales deben ser faenados para preservar la calidad del producto. Por el contrario el ganado alimentado en base a pasturas no presenta problemas de perecibilidad por lo que este factor no es determinante de la realización de contratos.

Cuando la demanda exige información referida al proceso productivo, aun en situaciones donde el producto no presenta características particulares, es necesaria la coordinación de la cadena para tener acceso a dicha información. En estos casos la realización de contratos permite lograr este objetivo.

## 2.4 MARCO LEGAL

Los contratos agrarios por su complejidad, no han podido aún ser regulados en el ordenamiento jurídico del país. En un intento por buscar una solución a este tema, en 1988 Saavedra define un tipo de contrato llamado "**contrato de cultivo**", el cual se basó fundamentalmente en el caso de la cebada cervecera. Este tipo de contrato se establecía por iniciativa de la industria que predispone un modelo contractual particular por el que, a cambio de un precio determinado cuando finalizaba el contrato (con referencia a una unidad de producto) obliga al productor a entregar la producción futura y a desarrollar el cultivo según lo estipulado por la otra parte y bajo el control de la misma. Actualmente, tal modalidad contractual ha ganado nuevos espacios,

---

<sup>6</sup> Escala INACUR del Instituto Nacional de Carnes (INAC)

<sup>7</sup> Este mercado no se encuentra aun disponible para nuestro país pero se espera que se pueda acceder a él en el primer semestre del próximo año, por lo cual la industria está atenta a las exigencias que pueden plantearse.

tanto en cebada como en otros sectores productivos, tal es el caso de la avicultura.

Los "contratos de cultivo" mencionados por Saavedra, son los que actualmente se denominan **contratos agroindustriales**. Estos contratos pueden formularse por escrito o no, dado que no están regulados jurídicamente. No son contratos solemnes, es decir, que tengan que hacerse por escrito para que sean válidos. Todos los contratos son consensuales en principio, valen por su sola celebración salvo que la ley establezca que deben ser solemnes, como es el caso de la compra-venta de inmuebles o de automóviles y los contratos de arrendamiento y aparcería.

Se han realizado comparaciones entre los llamados "contratos agroindustriales" y otros tipos de contratos sí regulados jurídicamente en nuestro país.

Las comparaciones se presentarán a modo de Casos:

**Caso 1: Compraventa de cosa futura.** Según Sánchez Fontans (citado por Saavedra, 1988) "cuando la existencia de la cosa futura que una de las partes se obliga a entregar depende de su propia actividad, o la de sus dependientes, no puede hablarse de venta de cosa futura". Por otro lado la eventual indeterminación del precio en los contratos agroindustriales, llevaría a la nulidad del contrato, por no tener un objeto determinado que lo haga válido. Por último, el contrato de compraventa de cosa futura obliga a las partes como la ley misma y es por lo tanto irrevocable, a diferencia de los contratos agroindustriales.

**Caso 2: Arrendamiento de obra.** Si el contrato agroindustrial se tratase de un arrendamiento de obra, sería válido aun en ausencia de determinación del precio, ya que para complementar el precio previsto por las partes, el juez puede intervenir. Este tipo de contratos se puede revocar; en este caso el productor tiene el derecho de retener su producción, lo cual no está permitido en el caso de contrato de compraventa. El contrato agroindustrial se puede incluir dentro de los contratos de arrendamiento de obra ya que éstos permiten vigilar el trabajo, o reservan el derecho de una verificación por parte del concomitante.

El contrato de cultivo plantea un nuevo tipo de contratos no regulado jurídicamente en forma específica. Es por esto que se mantiene la necesidad de crear un marco jurídico adecuado para este tipo de contratos. La dependencia sobre todo económica que genera el contrato de cultivo, ha llevado a la

adopción de normas tendientes a procurar la protección de los productores, que el exceso de dicha dependencia pudiera generar.

Los contratos en la ganadería (entre invernadores e industria) deben considerarse como un caso diferente a los contratos agroindustriales. Mientras que éstos se asemejan a contratos de producción, los contratos que se realizan entre invernadores e industriales son acuerdos de abastecimiento de materia prima para la industria. Este tipo de contratos tienen validez jurídica ya que responden a un compromiso voluntario de cada una de las partes (principio de autonomía de la voluntad) y está definido el objeto del contrato. Tanto el número y tipo de animales como el precio de los mismos están determinados o son determinables (el precio no está establecido pero sí se define el método de asignación de precios a partir de un precio de referencia tomado del mercado).

Dada la falta de regulación jurídica, es importante que se planteen salvaguardas dentro del contrato, que den respaldo a las partes intervinientes para brindar protección a las inversiones realizadas. Las salvaguardas toman alguna de las tres siguientes formas: a) multa por retiro prematuro, b) previsión de tribunales de arbitraje frente a conflictos para evitar juicios, c) intervención de un mediador, d) establecimiento de la relación comercial como parte de una relación comercial más amplia (alguna forma de propiedad combinada).

Se pueden establecer multas por incumplimiento aplicables a cualquiera de las partes. El objetivo al establecer estas multas es promover el cumplimiento de las condiciones pactadas, por lo cual se recomienda establecer montos de dinero que impliquen un esfuerzo económico pero que sea pagable.

Es importante prestar especial atención al arbitraje de intereses, donde el conflicto es acerca de los términos de un nuevo contrato sobre el que aún no se ha llegado a un acuerdo, y al arbitraje por daños y perjuicios, donde el conflicto es sobre si se ha incumplido o no un contrato ya existente.

En el arbitraje de intereses hay una cantidad de dinero en juego para el caso en que se llegue a un acuerdo. Por el contrario, en el arbitraje por daños y perjuicios, lo que está en juego es un principio en vez de una suma de dinero. El principio puede ser el término de un contrato, donde el perjudicado cree ha sido violado el término del contrato y la otra parte considera que no ha existido tal violación. La alternativa para el arbitraje en este caso es ir a los tribunales, lo cual resulta costoso para las partes.

En el caso del arbitraje por daños y perjuicios, cuando los costos del mismo son bajos, sólo se llevan al arbitraje los casos bien fundamentados. Por



el contrario, si los costos fueran elevados, los casos planteados se solucionan antes de llegar al arbitraje.

El arbitraje es diferente de la mediación. En esta última el mediador intenta que las dos partes reanuden las conversaciones, con la esperanza de que saldrán del punto de desacuerdo y llegarán a un acuerdo. Un mediador puede sugerir y proponer soluciones a las partes para que las consideren; sin embargo, no puede tomar una decisión que sea vinculante para las partes. En el mejor de los casos, el mediador ayuda, pero no decide.

En el caso de la comercialización de corderos pesados realizada por Central Lanera Uruguaya, se realiza un contrato definido como de compra - venta, donde hay un compromiso de entrega firmado por el productor. Se emiten cuatro vías correspondientes a cada una de las partes intervinientes, en este caso: BROU, CLU, productor y cooperativa.

El contrato corresponde a un compromiso de entrega de frutos del país, donde se especifica la autorización de gravamen, industrialización y venta de los mismos. En este documento el productor, en calidad de propietario de los productos a comercializar, se compromete irrevocablemente a entregarlos a la cooperativa interviniente de la cual es miembro, en el lugar y fecha indicados, en las condiciones que se establecen y con el destino fijado previamente.

#### **2.4.1 Contratos incompletos**

La incertidumbre acerca de las condiciones que pueden plantearse en cada situación junto con la complejidad de la elaboración del contrato hace imposible o al menos impráctico determinar previamente qué debe hacer cada parte en todas las posibles situaciones que se planteen, por lo que el contrato elaborado resulta poco específico. Un contrato de este tipo es un contrato incompleto. En general, cuando la incertidumbre y la complejidad hacen difícil predecir cual es el desempeño requerido, los contratos tienden a especificar derechos, obligaciones y procedimientos en lugar de definir cual es el desempeño óptimo requerido. En lugar de especificar cuanto y que tipo de mercadería va a ser entregado en determinado momento, el contrato puede indicar quien tiene el derecho de tomar las decisiones, y los límites dentro de los cuales son válidas estas atribuciones (Chiara, 2002).

Desde el punto de vista económico, un contrato es llamado incompleto cuando no puede especificar comportamientos a los que las partes se obligan en todos los estados posibles de la naturaleza, o simplemente no puede especificar las performances que ellos adquieren en cada estado. En el primer

caso, no se pueden detallar todos los estados posibles debido a que el costo necesario para enumerar cada estado es elevado o a que el hecho de ponerse de acuerdo en las obligaciones en cada caso también implica un alto costo. En el segundo caso, es costoso ponerse de acuerdo en las obligaciones de cada parte independientemente del estado de la naturaleza en que se encuentre.

En caso que no se pueda redactar un contrato completo, seguramente daría lugar a un comportamiento oportunista por alguna de las partes involucradas. Cuando un contrato es incompleto, no se puede ubicar la negociación dentro de ciertos límites y de esta forma reducir el oportunismo, por lo tanto, en estos casos es preferible la formación de una integración antes que un contrato.

La incompletitud de los contratos está prevista dentro de la ley, como es el caso de los contratos con "condiciones precedentes", donde no hay obligaciones en los estados que no están incluidos en las condiciones del contrato. Un claro ejemplo de esto es cuando un frigorífico realiza un contrato pero dependiendo de la posibilidad de colocar el producto en un determinado mercado. Si por alguna razón, el frigorífico no pudiera vender el producto a ese mercado, no estaría obligado a comprar el ganado a los productores.

Cuando los contratos no especifican las obligaciones (naturaleza de la performance) que tiene cada parte son llamados "indefinidos", y si lo fueran en un muy alto grado, el contrato no tiene fuerza legal. Para que tenga fuerza legal debe detallar de manera acertada la cantidad, precio, calidad, entrega y la forma de pago del producto bajo contrato.

Cabe destacar que tanto los contratos indefinidos como los de condición precedente obligan a las partes y por lo tanto, reducen la presencia de comportamientos oportunistas.

Los contratos pueden incluir pagos por incumplimiento o también pueden ser renegociados. Estas dos situaciones sustituyen legalmente a las condiciones primeramente dispuestas en el contrato.

Los contratos incompletos que se dan más frecuentemente en nuestro país son aquellos que integran a los productores criadores con los invernadores a través de los llamados "contratos de capitalización". Generalmente, este tipo de contratos no es demasiado formal y, a pesar de su simplicidad, abarcan casi todas las posibles situaciones. Esto se explica porque en el momento de la venta, la cual se realiza sin fecha prefijada, a cada parte le corresponde un determinado porcentaje de la ganancia en quilogramos sin especificar más detalles y por lo tanto, se está implícitamente abarcando todas las

circunstancias posibles. Este porcentaje asignado siempre es el mismo, ya sea con una ganancia de peso alta o baja, o con diferentes condiciones climáticas. Cuando surge algún tipo de adversidad climática que imposibilita al productor llegar a la venta de los animales, ambas partes deben discutir la situación y llegar a un acuerdo.

En general, las partes recurren muy pocas veces a la justicia por este tipo de contratos, debido a la relación costo - beneficio que ello implica y, más que nada, porque desde un punto de vista subjetivo se puede decir que estos contratos presentan una muy baja frecuencia de incumplimientos. Dado el monto que involucran los negocios de capitalización, siempre es conveniente renegociar el contrato que recurrir a la justicia, ya que los juicios son muy largos y por lo tanto caros.

### **3 CONTRATOS EN LOS AGRONEGOCIOS**

En este capítulo se analiza la experiencia nacional e internacional de la contratación en diferentes rubros agropecuarios buscando definir las características más relevantes para luego compararlos, en el próximo capítulo, con la ganadería vacuna.

#### **3.1 TIPOS DE CONTRATOS**

Los acuerdos entre la agroindustria y los productores pueden ser formales, escritos y muy detallados con respecto a lo que aporta cada una de las partes; o, por el contrario, pueden ser también orales y consuetudinarios (de costumbre), dependiendo dichas opciones del grado de conocimiento y confianza entre las partes. Sin embargo no puede afirmarse a priori que la eficiencia del acuerdo, en términos de los objetivos de las partes, o las posibilidades de que se susciten conflictos de intereses, sean mayores en uno u otro caso.

En el caso de acuerdos informales, suelen estar menos propensos a la manifestación de conductas oportunistas y al riesgo moral debido, entre otras razones, al alto grado de conocimiento entre las partes y a que la sanción implícita (ruptura de la confianza) puede tener consecuencias muy serias para el productor.

En el sector agropecuario existen diferentes tipos de contratos que se pueden clasificar como Contratos de Comercialización o Contratos de Producción.

Los **Contratos de Comercialización** se refieren a aquellos acuerdos (orales o escritos) entre un contratista y un productor, quienes fijan un precio (o un mecanismo de precios) y un mercado para el producto antes de que esté listo para ser comercializado. En este tipo de contratos el productor asume todos los riesgos de producción, pero puede compartir el riesgo del precio con el contratista.

Los contratos de comercialización en la agricultura pueden tomar varias formas, tales como:

- venta adelantada de un cultivo en crecimiento. El contrato incluye la entrega del cultivo después de la cosecha y establece un precio o contiene previsiones para fijar un precio posterior;

- fijación de precios después de la entrega, basándose en una fórmula que considera grado y rendimiento; ó
- acuerdos pre-cosecha entre un grupo de productores. El monto recibido es determinado por los ingresos netos del grupo según el volumen vendido.

En la ganadería nacional actualmente se está comenzando a implementar este tipo de contrato, entre productores y frigoríficos, para comercializar ganado con características diferenciales (raza, conformación, dentición, grado de cobertura de grasa, etc). Las formas que toman estos contratos son:

- definición de un tipo de producto y fecha de entrega del mismo
- definición de varias categorías animales según la combinación de determinadas características y asignación de precios diferenciales para cada categoría

En este trabajo se hará énfasis en el estudio de contratos de comercialización ya que a nivel nacional son los que ocurren más frecuentemente entre productores invernadores (o ciclo completo) y la industria.

Los **Contratos de Producción** son acuerdos (orales o escritos) que requieren de una parte que produzca un commodity a cambio de honorarios por servicios e insumos suministrados por un contratista. El contratista es dueño del commodity producido bajo contrato. Los contratos de producción generalmente se utilizan en el sector ganadero, avícola o en diversos productos agrícolas.

Estos contratos usualmente especifican la cantidad y calidad de un producto particular e indican quien se hace cargo de los costos y demás responsabilidades. En él se detallan los insumos de producción que son suministrados por cada parte, el monto a recibir por el productor por el aporte de servicios e insumos y los riesgos que cada parte debe asumir.

Según los diferentes commodities, varían las proporciones en que los costos, ingresos y riesgos son compartidos entre productores y contratistas y generalmente depende de la cantidad de insumos y del manejo que provee este último. Los contratistas pueden tener varios grados de control sobre las decisiones de producción que tome el productor, y esto depende del tipo de contrato que los involucre.

Muchos contratos de producción son realizados entre productores, y no entre productores e industriales o entre productores y proveedores de insumos. Tal es el caso de los contratos de capitalización realizados en la ganadería uruguaya.

## 3.2 EXPERIENCIA INTERNACIONAL

A efectos de describir la experiencia internacional que existe en relación con la coordinación vertical en los agronegocios, se seleccionan ciertos rubros considerados propensos a presentar alguna forma de coordinación vertical a nivel nacional. El objetivo es comparar la situación de cada uno de ellos con respecto a la comercialización bajo una modalidad contractual.

### 3.2.1 Estados Unidos

En Estados Unidos actualmente un 42% de los productos agrícolas es comercializado mediante algún tipo de coordinación vertical. Este valor se divide en 34% que corresponde a la comercialización mediante contratos y el 8% restante que se debe a integración vertical. Los acuerdos contractuales han aumentado de 30.5% del valor total de producción en 1990 a 34% en 1997 y este incremento se ve principalmente en los rubros porcino y de granos. Estos acuerdos se realizan principalmente con el fin de cumplir con contratos de comercialización.

Los contratos de producción son ampliamente utilizados en el sector avícola, porcino y en los vegetales, mientras que los contratos de comercialización se utilizan más en la agricultura (Hayenga et al, 2000).

Desde 1990, la menor participación del gobierno en los mercados agrícolas, aumentó la exposición de los productores al riesgo de la variación de precios que deriva de las condiciones de oferta y demanda. Este aumento de los riesgos ha llevado a que los productores utilicen cada vez más la contratación para comercializar sus productos.

Como ocurre en todos los países, la contratación es más común en determinados rubros. En 1993 el 90 % de la producción avícola era producida bajo contratos de producción aumentando a 99% en 1997<sup>8</sup>.

La industria avícola ha tenido cambios significativos en los últimos 30 años que han llevado a que actualmente sea el sector líder en cuanto a adopción de tecnología, con el objetivo de desarrollar los productos demandados a un precio atractivo para los consumidores. Esta industria está totalmente integrada verticalmente a través de la propiedad o contratos entre

---

<sup>8</sup> La industria avícola estadounidense está casi totalmente coordinada verticalmente como en la mayoría de los países desarrollados.

todos los eslabones de la cadena. El eslabón final está organizado en su mayoría a través de contratos entre industriales y productores independientes. Las significativas economías de escala en el sector avícola y la alta proporción de valor agregado en el procesamiento son los motivos que hacen que el procesador sea el coordinador de la cadena.

El contrato de producción que se establece en el sector avícola es un acuerdo entre una compañía integradora y un productor, donde este último debe manejar los animales de la compañía hasta alcanzar un peso de mercado, a través de prácticas específicas de producción a cambio de un pago por los servicios e insumos productivos aportados por el productor.

Por otro lado en el sector agrícola, solo el 7% de la producción de trigo se comercializa mediante contratos de comercialización, mientras que éste valor asciende a 19% cuando se trata de cebada cervecera y a 31% en el caso del arroz.

Por otro lado, el sector cárnico ha sido más lento que otros sectores en adoptar modelos de coordinación vertical, donde el sector ovino presenta los menores avances. La pequeña escala relativa y la baja rentabilidad asociada con la producción global de corderos ha desalentado la implementación de estrategias de coordinación vertical en el sector.

Con respecto a la producción de leche el 48 % del valor de la misma se comercializaba bajo contrato en 1993, lo cual representa el 34 % del valor total de commodities producidos bajo contratos de comercialización.

Para ese mismo año, el 70 % de los productores que realizaban contratos corresponden al sector agrícola y representan el 56 % del valor de la producción de commodities bajo contratos de comercialización (Hayenga et al, 2000).

### **3.2.2 Brasil**

La producción agrícola brasilera está muy concentrada desde el punto de vista geográfico en los estados del sur, especialmente en Río Grande del Sur.

La comercialización de arroz se realiza principalmente a través del mercado abierto intermediado por cooperativas y empresas comerciales especializadas (Zylbersztajn et al, 1998). Prácticamente no existen contratos de compra entre los productores de arroz y los industriales. En algunos casos, las

industrias están integradas verticalmente hacia atrás en la cadena productiva (producción agrícola).

Los contratos de abastecimiento de largo plazo son prácticamente inexistentes principalmente debido a la alta frecuencia (pocos stocks) e incertidumbre (por pérdida de producción) de las transacciones. A pesar de esta estructura predominante, que favorecería una mayor coordinación a través de contratos, esto no ocurre porque la industria no encuentra dificultades en adquirir el producto en el mercado internacional.

El producto presenta poca especificidad debido a la baja variación cualitativa del mismo. Cuando el comprador es una industria grande o supermercado, la especificidad se eleva porque exigen padrones más rígidos de calidad para no comprometer su marca.

A pesar de que el mercado es la forma de comercialización predominante, existen ciertos productos que poseen alta especificidad como el arroz parboilizado y orgánico, que exigen una estructura de manejo como la integración, debido a la alta especificidad tanto del producto como del proceso de producción<sup>9</sup>.

En el caso del trigo, la relación entre los productores y las cooperativas se realiza frecuentemente mediante un "precio autorizado", en el cual el agricultor autoriza la comercialización de toda o parte de la producción mediante una carta, indicando el precio deseado y la cantidad a ser vendida. Este procedimiento es una garantía para la cooperativa, necesaria para evitar que el productor no cumpla en el caso de que aumenten los precios.

La presencia de cooperativas que actúan como intermediarios en la comercialización de trigo se debe a dos razones: provisión de insumos en conjunto y capacidad de negociación. Para realizar una negociación adecuada debe estar disponible un conjunto de información frecuentemente costosa para el productor. Se trata de un arreglo eficiente, en ese aspecto, la centralización de la comercialización en cooperativas.

Existe escaso relacionamiento entre los molinos y los productores en lo que se refiere a las variedades demandadas por la industria. Hay variedades de trigo apropiadas para cada zona pero no existe una coordinación que permita

---

<sup>9</sup> Un ejemplo de esta integración es la empresa Santa Lucía situada en Camaquã-RS, que además del arroz parboilizado, produce otros productos como el aceite de arroz, arroz integral o pre-procesado.



su producción de acuerdo a los deseos de la industria. No hay una práctica diseminada de contratos que presenten incentivos para el cultivo y almacenaje con un adecuado padrón de clasificación de las variedades demandadas.

Por otro lado, las transacciones entre el segmento productor y la industria en el sector lácteo brasilero se realizan a través de contratos informales, mediados por un transportista responsable por la línea de leche.

### 3.2.3 Argentina

En Argentina la agroindustria derivada de la producción de granos se ha caracterizado por abastecerse de la materia prima a través del mercado, debido a que en la mayoría de los casos se encuentra en cantidad suficiente y cumple con las normas de calidad básicas.

Hay productos que facilitan una relación contractual entre los productores y las empresas procesadoras y, por consiguiente, la existencia de una coordinación. Algunos de estos productos son el Trigo Candéal<sup>10</sup>, la cebada cervecera, maíces de características especiales (alto contenido de lisina o metionina, etc.). En estos casos la coordinación es claramente ejercida por la industria.

La totalidad de la producción de trigo Candéal (aproximadamente el 1% de la producción total de trigo), se comercializa mediante contratos con la industria. La escasez de una oferta estable en el tiempo y con la calidad requerida, llevó a la industria a proveerse de ésta variedad de trigo a través de contratos con la producción primaria. En estos contratos la industria provee de semilla a los productores y se compromete a comprar toda la producción que reúna las condiciones exigidas. La presencia de un agente intermediario<sup>11</sup> que representa a las fábricas es una particularidad que se observa frecuentemente en la comercialización del trigo Candéal y de la cebada. El intermediario se encarga de que el productor cumpla con la cláusulas establecidas en el contrato.

La cebada cervecera es considerada en Argentina como un cereal de menor importancia en comparación con los cultivos principales, donde el área sembrada no excede el 5 % de la superficie ocupada con cereales de invierno. Este cultivo, al igual que el trigo Candela, también participa en su totalidad de

---

<sup>10</sup> El trigo Candéal se destina a la fabricación de pastas secas.

<sup>11</sup> Los intermediarios pueden ser: acopiadores, cooperativas, consultoras y corredores de mercado.

un sistema de contractualización, en el cual la industria compra materia prima a través de representantes comerciales (acopiadores y cooperativas) y, en forma directa, a grandes productores o aquellos que multiplican la semilla. En este caso la duración del contrato estaría adecuada a las necesidades de la empresa y a las características intrínsecas de la materia prima a adquirir. Son contratos anuales y responden a los ciclos estacionales de producción. La relación entre los productores y las malterías es una relación indirecta, ya que el 85% del volumen de producción absorbido por las malterías es intermediado por una cooperativa o acopiador. El restante 15% es comercializado directamente entre productores e industriales.

En el caso de productos masivos como maíz, soja, girasol o trigo, no existe una coordinación, ya que las características inespecíficas de los mismos y los mercados abiertos hacen que resulte menos necesaria la coordinación de la cadena, por lo tanto se recurre al mercado.

Si bien en la Argentina la agricultura de contrato, como modalidad de articulación contractual, no está muy desarrollada, se presenta en aquellas cadenas en donde el industrial necesita asegurarse la materia prima, contar con un producto que reúna las mínimas condiciones de calidad y con una provisión más o menos constante. Esta vinculación entre el productor y la industria puede ser formal, a través de un contrato escrito; o informal, con la responsabilidad acordada entre las partes sólo de palabra. La agricultura por contrato permite que los productores involucrados no pierdan su independencia jurídica y que las industrias no asuman el riesgo económico de la producción primaria.

Un cultivo que se desarrolla bajo una fuerte integración tanto horizontal como vertical es el arroz.

En el sector lácteo se ve una falta de coordinación vertical y horizontal entre todos los agentes de la cadena.

#### **3.2.4 Australia**

Tradicionalmente la mayoría de los productos agrícolas australianos han sido comercializados a través de subastas, donde los productores tienen muy poco contacto con los compradores. Sin embargo, mientras que el sistema de subastas es el prevaleciente en el sector agrícola, se puede ver una tendencia al aumento de mecanismos de coordinación vertical, principalmente a través de contratos y de integración entre los productores y los industriales.

Según estimaciones de la industria, cerca del 100% de la producción avícola australiana es comercializada bajo contratos o a través de firmas integradas verticalmente (Heilbron, 1999).

Por otro lado, en el sector lácteo australiano hay 18 grandes empresas que producen y procesan la leche, y la mayoría son cooperativas de propiedad de los productores. Las cinco cooperativas mayores controlan alrededor del 70% de la producción láctea del país.

En el caso del arroz, la integración vertical que presenta el sector ha permitido que la industria desarrolle un número importante de productos con valor agregado, para los cuales se tiene asegurado diferentes nichos de mercado (arroz en caja, tortas de arroz, harina de arroz, etc.)

El sector cárnico ovino está caracterizado por una baja integración vertical. Tradicionalmente, los productores mantienen en propiedad y trabajan su propia tierra, manejan sus majadas y venden sus corderos tanto directamente a los industriales o exportadores como a través de remates. La utilización de alianzas formales o informales son el mejor método para asistir a la industria cárnica ovina para que sea más sensible a las señales y demandas del mercado y sea más apta para competir con otras carnes (Rabobank, 2002).

La industria ovina australiana ha dado algunos pasos hacia la integración de la cadena de valor. La forma predominante de venta son los remates, representando el 49% de las ventas de corderos y el 63% de las ventas de ovinos adultos. Investigaciones recientes indican que en 1999, solamente 300.000 corderos fueron comercializados bajo alguna forma de alianza.

### **3.2.5 Nueva Zelanda**

Los principales cultivos realizados en Nueva Zelanda son la cebada y el trigo. Históricamente, la cebada ha tenido un mercado libre, mientras que la mayoría del trigo sembrado en este país se produce bajo contrato, comercializándose solo un pequeño porcentaje en el mercado abierto. En los contratos se imponen estrictas especificaciones de calidad y generalmente incluyen un índice en el cual se premia al trigo que presente una mayor calidad.

El complejo avícola neocelandés está fuertemente integrado, con tres compañías que procesan el 90% de la carne. Éstas tienen la propiedad y control de la mayoría de los estadios de producción y distribución, incluyendo los criaderos, la importación de material genético, las plantas de procesamiento y la molienda de granos para la alimentación. Los pollos parrilleros son criados

mediante contratos que realizan los productores con la industria. Esta es dueña de los animales, y retribuye al productor por su cría.

La producción avícola mantiene una ventaja competitiva frente a otras carnes debido a las ventajas genéticas que presenta, las altas tasas de mejoramiento, uso intensivo de la tierra, bajos costos de transporte, plantas de procesamiento altamente automatizadas con un procesamiento continuo (más que variación estacional), calidad consistente y excelente imagen del producto, competencia y economías de escala.

En el sector ovino el 70% del procesamiento de la carne es realizado por compañías que son propiedad de productores. A través de la realización de alianzas se logra la diferenciación de los productos y especialización del proceso productivo al atender a las especificaciones de la demanda, lo cual resulta en menores costos de producción (Rabobank, 2002).

El procesamiento de la leche ha sido dominado por las cooperativas. Sin embargo, la industria neocelandesa se está volviendo rápidamente concentrada para formar una "mega cooperativa", formada a partir de la unión de tres grandes cooperativas. El procesamiento de la leche será manejado por una compañía integrada y el mercado de consumo será tomado por una compañía separada de propiedad de los productores.

### **3.3 EXPERIENCIA NACIONAL**

#### **3.3.1 Cebada**

En los últimos años ha disminuido el número de productores de cebada, pero ha aumentado el área promedio por productor y el área total sembrada. La cebada es uno de los cultivos de invierno en el cual se registra este aumento del área sembrada a pesar de las condiciones climáticas y de precios prevaletentes en los últimos años. Esto se explica por la realización de contratos de producción y comercialización (Robino, comunicación personal).

Por más de 30 años se han realizado contratos de producción y comercialización debido a la necesidad por parte de la industria de cubrir una demanda insatisfecha. Con esto el productor se asegura el abastecimiento de los principales insumos para la realización del cultivo y la colocación del producto. Actualmente el 100% de la producción de nuestro país se realiza bajo contrato. La realización de la totalidad de la superficie de cultivo bajo esta

modalidad de comercialización permite el ajuste entre oferta y capacidad instalada.

Un mismo productor puede realizar contrato con más de una industria o realizar más de un contrato por industria. Dentro de las condiciones del contrato se incluye las características de calidad del grano, las bonificaciones o castigos respectivos, se establece un precio base, fecha de pago de la cosecha y un seguro ante imprevistos climáticos para cubrir los costos de producción del cultivo. También incluye el préstamo de semilla y venta de fertilizante y herbicida al productor por parte de un distribuidor quien elabora una carta de retención para que la maltería se encargue de hacer efectivo el pago.

En caso que el productor o distribuidor no cumpla con sus obligaciones debe pagar a la otra parte (distribuidor o productor) una multa cuyo monto es determinado en el contrato.

Es frecuente que la empresa industrial proporcione asistencia técnica al productor durante todo el ciclo del cultivo, con el propósito de que éste se ajuste a las normas convenidas con el industrial. Dicha asistencia técnica es un servicio no incluido en el contrato, realizado por el cuerpo de técnicos que a esos efectos dispone la industria.

Desde hace 10 años funciona la Mesa de Entidades Cerveceras, integrada por representantes de las malterías, Fac. de Agronomía, INIA y LATU. El contrato de cultivo y la Mesa de Entidades Cerveceras (MEC) actúan como dos elementos articuladores del complejo. El primero articula las relaciones productor – industria y la MEC lo hace entre las industrias y las instituciones de investigación.

Este contrato acompañado por el seguimiento técnico de las empresas establece un tipo de relación diferente, a pesar de que existen experiencias en otros cultivos están lejos de alcanzar la totalidad del área. Sin duda que este tipo de relaciones entre la industria y los productores ha permitido, además de otros factores, el desarrollo diferenciado del complejo respecto a otros cultivos.

### **3.3.2 Trigo**

Este cultivo ha sido tradicionalmente el de mayor importancia económica, a pesar de que en las últimas décadas ha tenido una fuerte disminución del área sembrada y del número de productores involucrados. Siempre ha destinado la mayor parte de su producción al mercado interno.

La industria molinera presenta una capacidad ociosa variable entre el 20 y el 65%. Indirectamente, esto impide la realización de contratos de abastecimiento porque como resultado de la ociosidad se está en una permanente "guerra de precios", que favorece la volatilidad de los proveedores (productores).

Los contratos en trigo se comenzaron a realizar hace más de veinte años. Esta modalidad ha ido aumentando en los últimos años, principalmente porque los productores tienen un acceso cada vez más restringido a los créditos otorgados por los bancos y los contratos surgen como una opción diferente de financiamiento. Aproximadamente entre el 40 y 50% del área sembrada con trigo en nuestro país se realiza bajo contrato (Villamil, comunicación personal).

La contratación en el trigo ha aumentado por dos motivos: el ya mencionado acceso restringido a los créditos por parte de los productores, y la menor disponibilidad de dinero por parte de los bancos. En el primer caso, el BCU<sup>12</sup> exige como garantía para autorizar un préstamo la presentación de un contrato con la industria. Como alternativa a la falta de liquidez de los bancos, los proveedores de insumos financian los mismos a cambio de una certeza contractual (Souto, comunicación personal).

En este tipo de contratos no se fija un precio como en el caso de la cebada, a menos que se tenga un mercado predeterminado, lo cual es poco frecuente. Sí se establece fecha de cobro, la cual suele ser el 31 de enero.

Se le dan los insumos al productor, el cual compromete su cosecha y al momento de entregarla se le descuentan dichos insumos de su ganancia. Además de esto, se le dan incentivos fijados en el "Decreto de Comercialización" por el Poder Ejecutivo.

El contrato incluye un seguro agrícola por riesgo climático y una prenda de cultivo donde especifica que el productor no puede comercializar el cultivo mediante otra vía. El organismo responsable del aseguramiento del cultivo es el Banco de Seguros del Estado.

---

<sup>12</sup> La normativa establecida por el Banco Central del Uruguay (BCU) exige la presentación de un contrato como garantía, el Banco de la República (BROU) es quien hace efectivo el préstamo.

### 3.3.3 Arroz

En la década del '50 y '60 los productores arroceros se asociaban a cooperativas y comercializaban el cultivo sin realizar contratos. Ya en 1970 se comienza a firmar los primeros contratos entre los productores y la industria.

El porcentaje de la producción total de arroz que se comercializa bajo contrato en Uruguay es aproximadamente el 80% (Battello, comunicación personal).

Por lo general las industrias le financian al productor la semilla certificada. Para el resto de los costos la principal fuente de financiación es el BROU. Actualmente, este banco financia el 70% del cultivo, y es cada vez más exigente con las garantías debido al fuerte endeudamiento del sector. Por esta razón, la industria está teniendo una creciente importancia como agente de crédito, financiando el 20% del área.

El complejo arrocero se destaca por una fuerte integración entre todos los agentes. Por esto, el arroz es el único cultivo que logra un precio único para la producción.

El precio a pagar por la industria a los agricultores se fija para cada zafra a partir de las negociaciones en una comisión tripartita constituida por la Asociación de Cultivadores de Arroz (ACA), la Gremial de Molinos Arroceros (GMA) y el Estado. Dicha comisión ha sido fundamental para el desarrollo del sector debido a su papel moderador y conciliador. Para la determinación del precio se toman en cuenta las perspectivas de precios internacionales, los costos de producción del cultivo y el área estimada de siembra.

Los productores comprometen de forma anticipada su producción por medio de contratos con la industria. A su vez, ésta les proporciona insumos, asesoramiento técnico, apoyo financiero, maquinaria, riego, secado, etc. , con el objetivo de controlar la calidad del producto que venderán en el mercado.

El contrato no incluye un seguro, pero sí un "Convenio de riesgos compartidos de pérdidas por granizo", donde si un productor pierde su cosecha por una granizada, los demás productores aportan la cantidad de arroz necesaria para pagar esa pérdida. Se considera que este sistema es ventajoso ya que se paga sólo en determinadas situaciones, a diferencia de los seguros donde se debe aportar determinado porcentaje de la producción al momento de realizar el contrato.

En la actualidad, el número de productores que se independizan del contrato con la industria va en aumento, lo cual atenta contra la estructura de integración del complejo. De cobrar importancia se convertiría en una amenaza contra la estabilidad y competitividad del mismo (Visca, 1998).

### **3.3.4 Cordero pesado**

Ante una situación prolongada de precios de la lana muy deprimidos, toma fuerza el tema de las posibilidades de la carne ovina como sostén del rubro frente a la crisis de rentabilidad del sector. En 1997 se consolidaron importantes avances alcanzados en 1996, los cuales fueron básicamente la puesta en práctica del nuevo sistema de clasificación y tipificación de ovinos - que incluye la eliminación de la categoría borrego diente de leche que pasa a ser considerada cordero- y las experiencias de corderos pesados que permitieron la integración productor - industria, tradicionalmente una limitante en la expansión del rubro.

En 1996 se lanza una experiencia de producción de corderos denominados pesados, con carcasas de 16 kilos, superiores a las tradicionales de 8 a 10 kilos, con miras a lograr un nuevo producto con posibilidades de colocación en los mercados internacionales. Dicha experiencia se inicia con un convenio entre el Secretariado Uruguayo de la Lana, el Programa de Validación de Alternativas Agropecuarias del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, el Frigorífico San Jacinto y Central Lanera Uruguay, con una faena de 10.500 corderos, para posteriormente incrementarse el número de animales año tras año.

Al inicio no se realizaron contratos, implementándose éstos recién en 1997. Desde este momento ha ido aumentando el número de productores adheridos al operativo. En la actualidad, el 49%<sup>13</sup> de los corderos pesados se comercializan mediante algún tipo de acuerdo previo.

El operativo cordero pesado surge como una inquietud de instituciones vinculadas al sector (Central Lanera Uruguay, Secretariado Uruguayo de la Lana) quienes negocian con la industria la posibilidad de llevar a cabo el operativo. A partir de esta negociación se elabora un contrato que se presenta a los productores interesados (Saavedra, comunicación personal).

---

<sup>13</sup> Elaboración propia a partir de información de la Encuesta Ganadera 2001 - MGAP



La negociación se basa en un contrato de compra - venta e implica un compromiso irrevocable. El contrato incluye los compromisos del productor, las facultades de las cooperativas, la creación de un fondo de resguardo, el seguro mutual para mortandad pos esquila y el sistema de fijación del precio. Se realiza una visita técnica previa a la inscripción de los animales al operativo y también hay un técnico presente en el momento de la faena.

El cordero pesado ingresa con marca propia (Premium Lamb Meat) principalmente en el mercado europeo, aunque también han existido negocios en los países de América del Norte y la región, intentando hacer conocer un producto que se identifique con el país y con la calidad.

### **3.3.5 Avicultura**

La carne aviar ha ganado competitividad en todo el mundo debido a su mejor relación de precios y a la disminución en el consumo de carne vacuna ocasionada por la aparición de la EEB (Vaca loca).

En nuestro país se identifica la misma tendencia asociada fundamentalmente a una disminución de los costos debido a avances tecnológicos y estructurales y a una gran diversificación de productos. De esta forma se apunta a satisfacer las necesidades en cuanto a productos más sanos y convenientes para el consumidor.

Actualmente se observa un intenso proceso de integración y coordinación entre la fase productiva y la industrial. Se encuentran seis empresas actuando como integradoras de más del 95% de los productores. Éstas suministran los pollitos BB, ración, cama, vacunas y asistencia técnica. El productor aporta mano de obra e instalaciones.

Este sector ha desarrollado estrategias de marketing, promoción y lanzamiento de nuevos productos con el objetivo de incrementar el consumo. Siguiendo esta tendencia se han instalado locales de comida rápida junto a los centros de venta tradicionales, donde se encuentran los productos prontos para consumir.

### **3.3.6 Lechería**

Se registra una fuerte integración hacia atrás e la industria láctea nacional. El 85% de los productores remiten a planta lo cual significa el 97% de

la producción. La producción restante es leche fresca que se consume y/o procesa en el predio.

Se exportan los excedentes de producción. El precio se ajusta desde el mercado internacional y el Estado interviene fuertemente en la fijación del precio de la leche cuota. El pago se realiza según la calidad química y sanitaria de la leche.

En el país existen doce empresas industrializadoras de las cuales una sola (Conaprole) procesa aproximadamente el 80% de la leche producida. La producción restante es procesada por empresas más pequeñas y por productores artesanales (Visca, 1998).

En Conaprole el grado de integración vertical es muy alto, mientras que las empresas de menor tamaño presentan menor grado de integración o simplemente realizan contratos con productores.

### **3.4 ANÁLISIS GENERAL**

Como ya se ha mencionado, se detectan en el sector agroindustrial cambios importantes en cuanto al sistema de coordinación entre los agentes que lo integran. Uno de los métodos de coordinación, el que se ha elegido para estudiar en este trabajo, es la realización de contratos.

Observando el futuro de la tendencia en el procesamiento de los productos agroalimentarios, la situación es diferente según se trate de productos que tienen un mercado o aquellos que no lo tienen, ya que se diferencian en cuanto a la posibilidad de integrarse verticalmente mediante una coordinación explícita de la cadena.

Como se observa a lo largo de este capítulo, la utilización de contratos y los términos de los mismos varían según el producto y las características del mercado de cada uno de los países en donde se utilizan.

En los rubros estudiados se advierte que en los casos en que la escala productiva es alta existe mayor tendencia a la coordinación vertical como es el caso de la avicultura en EEUU y Nueva Zelanda. La alta proporción del valor agregado correspondiente al procesamiento, el desarrollo de productos específicos y la necesidad de diferenciar el producto también actúan como un estímulo para el establecimiento de acuerdos entre el sector primario y la industria.

**Cuadro 3** Proporción de la producción comercializada bajo alguna modalidad de coordinación según rubro y país

	<i>Cebada</i>	<i>Arroz</i>	<i>Trigo</i>	<i>Lechería</i>	<i>Cordero pesado</i>	<i>Avicultura</i>
<b>EEUU</b>	19%	31%	7%	48%	"bajo"	99%
<b>AUSTRALIA</b>	—	"muy alto"	—	"alto"	"bajo"	<100%
<b>NUEVA ZELANDA</b>	"muy bajo"	—	"muy alto"	"alto"	"alto"	"muy alto"
<b>BRASIL</b>	—	"bajo"	"bajo"	"alto"	—	—
<b>ARGENTINA</b>	<100%	"muy alta"	1%	"bajo"	—	—
<b>URUGUAY</b>	100%	80%	40-50%	97%	49%	<100%

Fuente: elaboración propia en base a bibliografía

Unterschultz (Citado por Chiara, 2002) sugiere que las demandas del consumidor han desatado la producción, es decir que se ha establecido una coordinación vertical, a través de productos alimentarios dirigidos por la demanda. Si bien reconoce que muchos economistas cuestionan que los cambios en la demanda sean el motor de la coordinación vertical, admite que la promueven. Este autor señala el poder de mercado y los costos de transacción como las fuerzas dominantes para el establecimiento de relaciones verticales entre los diferentes agentes de la cadena. Sin embargo, el desarrollo de productos demandados a un precio atractivo para el consumidor ha operado en algunos casos como una motivación para la coordinación vertical.

Otro factor referido al producto, determinante del grado de integración de las cadenas, es el grado de perecibilidad del mismo, un claro ejemplo es el caso de la leche. Este producto debe ser enviado a la industria para su procesamiento en un corto plazo (dos días) luego del ordeño por lo cual es necesario la existencia de un acuerdo previo de comercialización para lograr dicho objetivo. Por el contrario en el caso de los granos al no ser un producto perecedero luego de cosecharlos y almacenarlos puede transcurrir un periodo de tiempo extenso antes de concretar un negocio favorable para el productor.

En contraposición existen factores que determinan que la coordinación no sea necesaria. La pequeña escala relativa asociada a la baja rentabilidad es uno de ellos. La baja especificidad del producto demandado por la industria y el acceso de la misma a su materia prima a través del mercado, logrando las exigencias en cuanto a la calidad y cantidad deseada también inciden en la baja coordinación de algunas cadenas.

## **4 CONTRATOS EN LA GANADERÍA**

### **4.1 EXPERIENCIA INTERNACIONAL**

#### **4.1.1 Estados Unidos**

En el caso de la ganadería por mucho tiempo hubo problemas en la demanda de carne, dado que no llegaban las señales del consumidor al productor. El sistema de fijación de precios vigente falló en enviar esas señales debido a la volatilidad e incertidumbre del mercado, lo cual significó un aumento de riesgos para el productor y la industria.

La demanda de productos cárnicos disminuyó 50 % en un período de 20 años, llegando en 1998 a su punto más bajo. Esto se debió, en parte, a que las carnes sustitutas (pollo y cerdo) han tenido grandes progresos en la eficiencia y mejora de sus productos. Y, por otro lado, influyeron características propias del sistema de producción-comercialización de la carne como: a) inconsistencia en la calidad de la carne, b) cambios en las preferencias de los consumidores, c) preocupaciones relacionadas a la salud, nutrición y seguridad alimentaria, d) falta de productos innovadores (especialmente para preparar), e) no brindar al consumidor los atributos de la carne deseados.

A consecuencia, la carne vacuna sufrió una importante pérdida de participación en el mercado (54 % en 1980 a 38 % en 1998), espacio que ha sido gradualmente ocupado por la carne de pollo y cerdo.

Una de las causas de estas diferencias entre lo demandado y lo producido ha sido la falta de coordinación vertical en la cadena cárnica. De esta forma el sistema resulta inadecuado para todos los agentes de la misma, incluso para los productores, dado que quienes logran producir animales de mayor calidad terminan subsidiando a los que producen ganado de baja calidad, ya que reciben el mismo precio en segunda balanza (Schroeder, citado por Pérez, 2001).

La carne se sigue comercializando fundamentalmente fresca, como un commodity, por esto hay pocos incentivos para integrarse, desarrollar productos con valor agregado y crear marcas como oportunidad para generar beneficios.

Actualmente debido a diferentes razones han aparecido algunas alianzas que mediante la certificación aseguran la existencia de un proceso y/o la calidad de un producto. Estas razones son:

- disminución en el precio de la carne como un commodity,
- menor porcentaje del precio al consumidor que recibe el productor,
- mayor competencia de las carnes sustitutas como el pollo y el cerdo,
- crecientes exigencias de los consumidores finales,
- concentración de los compradores (importadores, mayoristas, supermercados) que tienen cada vez mayores exigencias en cuanto al volumen, suministro constante y consistencia del producto, y
- concentración a nivel de la producción y faena, dado por una creciente capacidad de los competidores de satisfacer las necesidades de los compradores.

El sector cárnico se caracteriza porque los agentes son muy diferentes entre sí, lo cual dificulta la coordinación vertical. Hay un sector criador muy competitivo, feedlots también muy competitivos pero que se han ido concentrando y packers (industriales) altamente concentrados (más del 80% de la faena de novillos y vaquillonas se concentra en 4 establecimientos). Además, hay muchos productores pero muy distantes geográficamente, lo cual limita las posibilidades de integración ya que resulta dificultoso manejar los diferentes estados de producción.

A partir de 1998 las formas de integración (contratos, alianzas de certificación y marcas) han ido aumentando gradualmente. Como resultado aparecen nuevos productos con marca en la carne vacuna, aumentaron las ventas y comenzó a recuperarse la participación de este rubro en el mercado.

Los contratos con productores ofrecen algunas mejoras en la eficiencia de las plantas de faena en una industria encarada hacia una producción cíclica. Las cooperativas de productores que se juntan para vender su producción se han vuelto un importante factor competitivo en el sector cárnico (actualmente hay 25 registradas), y las alianzas u otros tipos de acuerdos con los industriales están creciendo rápidamente (actualmente hay más de 50 alianzas de certificación y marcas).

Históricamente, los contratos en la ganadería han representado menos del 20% de la faena anual realizada por la industria. En 1997, este valor era de aproximadamente 23%, aumentando en 1999 a 35% (Hayenga et al., 2001).

Además, menos de un 5% del ganado es engordado bajo propiedad de los industriales<sup>14</sup>.

En EEUU, la motivación principal que tienen los productores para realizar acuerdos de comercialización es la obtención de mayores precios por el ganado. Otros incentivos son:

- acceso a capital, ya que mediante los contratos tienen mayor facilidad para conseguir préstamos con baja tasa de interés;
- manejo del riesgo del precio, dado que los contratos permiten un manejo parcial de este riesgo;
- colocación de la hacienda;
- reducción de los costos de transacción, ya que disminuyen los costos de negociación del precio y de los términos de comercialización.

En el caso de los industriales, el principal motivo para realizar acuerdos es asegurarse tanto la calidad como la consistencia del producto en cuestión. A la vez, tienen otras motivaciones como:

- prever y coordinar la oferta de ganado, con lo cual se aseguran un nivel mínimo deseable de utilización de la planta industrial y consecuentemente, menores costos operativos y mayores precios del ganado. También tienen la posibilidad de coordinar los embarques en momentos específicos;
- asegurar un producto saludable para el consumidor, motivo que se considera cada vez más importante;
- manejar el riesgo del precio, lo cual es muy importante debido a la volatilidad del mismo;
- reducción de los costos de transacción.

En años recientes, los contratos a futuro y los acuerdos de comercialización han representado desde 14 a 19,4% de la faena anual de los cuatro frigoríficos más grandes, y 12.7 a 18.8% de la faena anual de los quince mayores frigoríficos desde 1988 a 1997<sup>15</sup>. La comercialización de ganado

---

<sup>14</sup> El engorde de animales por parte del industrial es definido por GIPSA como aquellos industriales que toman en propiedad el ganado antes de las dos semanas previas a la faena y se encargan de alimentarlo ellos mismos o delegan ésta tarea a otra firma. Ese período de tiempo está determinado en la "Enmienda Johnson" la cual prohíbe a los packers ser propietarios del ganado o alimentarlos previo a 14 días de la faena.

<sup>15</sup> GIPSA (Grain Inspection Packers and Stockyards Administration) define los contratos a futuro como aquellos que se celebran antes de las dos semanas previas a la faena. Un acuerdo de comercialización, es definido por GIPSA como "un acuerdo oral o escrito entre un industrial y un vendedor, donde el éste último se compromete a entregar todo o parte de su ganado cuando esté listo para la faena, con un precio determinado en el momento de faena o después de realizada la misma.

mediante acuerdos incluye contratos a futuro, acuerdos de comercialización, fijación de precio del ganado mediante fórmulas (no necesariamente bajo un acuerdo de comercialización formal de largo plazo) y engorde de ganado por industriales. Los modestos acuerdos entre feedlots y packers no generan incentivos hacia atrás en la cadena de producción, o sea, con los productores. Tampoco se observa gran coordinación entre packers y minoristas.

En Estados Unidos también se encuentra una empresa que actúa como cadena de suministro a través de la propiedad o de contratos muy específicos y controles directos. El control va desde la genética y manejo del proceso de cría, control de la alimentación y tiempo de comercialización en el feedlot, hasta controles en la faena (cortes y empaçado) y en el marketing del producto.

En la industria cárnica estadounidense, se distinguen dos sistemas de pago basados en valor: las ecuaciones de pago y las grillas de valor. Las primeras definen el precio a partir de ecuaciones que incluyen otros precios como referencia (Ej. precio base determinado a nivel mayorista) además del precio asociado a características de la canal como por ejemplo, el rendimiento carnicero. Las grillas de valor son sistemas de fijación de precios que otorgan premios y castigos sobre el precio base en función de ciertos atributos del producto (rango de peso y de cobertura de grasa). Este último sistema tiene como virtud el otorgar señales más claras que las ecuaciones de pago. Esto se explica en parte, porque las grillas permiten separar dos fenómenos que afectan a los precios simultáneamente: por un lado, el precio base considera las variaciones de precios debidas a las condiciones generales del mercado (precio de la carne al por mayor, oferta de ganado, etc.), por otro, los premios y/o castigos que se aplican al precio base en función de las características del producto dan la señal del valor económico de dichas características.

El sistema corrientemente utilizado de pago por kg en pie no trasmite ninguna información al productor sobre las características deseadas por los consumidores, a diferencia del sistema de grillas de valor que rankea los animales en cuatro grados (Prime, Choice, Select y Standard) según la calidad a través de la palatabilidad y el sabor de la carcasa; también se tiene en cuenta el rendimiento carnicero. Se asignan grados del 1 al 5 de mayor a menor calidad, donde un puntaje mayor a 3 no es deseable por el bajo contenido de cortes de carne sin hueso. El precio base es el Choice grado de rendimiento 3. Los demás llevan premios y descuentos con respecto a ese precio base.

En 1999, al menos un 35% del ganado comercializado bajo contrato o al contado se pagaba en base al rendimiento de carcasa. Los industriales que

pagan el ganado en base al peso vivo, inhiben el flujo de información que el productor necesita para producir lo que el consumidor demanda.

Es importante recordar que el sector cárnico estadounidense aun se encuentra dominado por la comercialización al contado en todos los niveles de producción, según lo indica la ley desde 1927.

#### 4.1.2 Brasil

En Brasil, se encuentran 2 sistemas básicos de comercialización de carne, a los que se denominarán A y B. El sistema A representa la comercialización comúnmente practicada en áreas tecnológica y económicamente más avanzadas del Brasil y con producción en gran escala.

##### SISTEMA A:

Criadores ----- Intermediarios ----- Recriadores ----- Invernadores ----- Frigoríficos ---- Distribuidores ----- Supermercados/Boutiques/Mercado externo
---

El sistema B representa la comercialización más practicada en áreas menos desarrolladas desde el punto de vista tecnológico y económico, independientemente de las regiones donde se encuentren, y que tienen producción en pequeña escala.

##### SISTEMA B:

Criadores ----- Marchants (intermediarios) ----- Recriadores ----- Invernadores ----- Marchants ----- Mataderos / Frigoríficos clandestinos ----- Ferias libres
--

En el sistema A la presencia de los intermediarios es cada vez menos significativa, lo cual quiere decir que la comercialización de animales tiende hacia una forma más directa de negociación entre los comerciantes de la cadena. Por otro lado, en el sistema B, la presencia de intermediarios es más fuerte y significativa.

Estos dos sistemas se caracterizan por estar regidos por diferentes mecanismos de coordinación. El sistema de alta calidad (sistema A), se asocia a la existencia de contratos de largo plazo y a aspectos vinculados a la reputación y confianza entre los agentes. A medida que se incrementan las exigencias en cuanto a la calidad, se requieren mayores niveles de inversión y en consecuencia, aumenta el riesgo para los agentes. Por esto, se necesitan mecanismos que protejan el valor de las inversiones. En el sistema de baja



inversión (sistema B), los agentes pueden cubrir sus demandas a través del mercado donde encuentran un mecanismo eficiente de fijación de precios.

Teniendo en cuenta los niveles existentes de información, coordinación y administración de cada sistema durante el proceso de comercialización, el sistema A está más organizado que el B. La coordinación del sistema A ha sido mejorada mediante crecientes actividades de integración, tanto en el proceso de producción, por medio de los sistemas integrados de producción intensivo y semi-intensivo de animales precoces y super-precoces, como en el proceso de comercialización, por medio de las llamadas alianzas de mercado surgidas en los últimos años. En esas alianzas, la organización camina en dirección de una mayor integración de la cadena productiva y de una mejor administración del proceso productivo-comercial, tratando de reducir los costos e incertidumbre del mercado, así como garantizar el fortalecimiento del producto y obtener ganancias.

La integración puede ser de tipo parcial como la que se da entre productores y frigoríficos, o más completa, como por ejemplo aquella que integra productores, frigoríficos, supermercados, boutiques de carnes, en el que hay un acuerdo más amplio, usualmente denominado "alianza de mercado".

Sin embargo, en la práctica, no es común ninguna forma de contrato formal entre productores y frigoríficos para la adquisición de animales para faena. En general, lo que existe es una tradición de entrega de animales a un mismo frigorífico lo que, por parte de los productores, se basa principalmente en la credibilidad de la empresa, y por parte de ésta, en algunos casos, en el reconocimiento de animales de mayor calidad.

Para los frigoríficos sería interesante que existiese algún sistema de grandes puntos de engorde para permitir una mayor oferta de animales, sin estacionalidad, lo que también garantizaría una mayor uniformidad en los lotes de animales ofertados.

El surgimiento del Programa de novillo precoz<sup>16</sup> ha dado origen a la formación de algunas alianzas de mercado entre productores, frigoríficos y supermercados para la comercialización de carnes diferenciadas. Sin embargo, aún en los programas de novillos precoces no existen contratos, sólo un compromiso de entrega que garantiza la regularidad en la oferta de ese tipo de carne. Esta "media - alianza" con relación a los animales precoces se produce

---

<sup>16</sup> Programa Nacional de Carne Calificada de Novillo Precoz del Ministerio de Agricultura y Abastecimiento y la Asociación Brasileira de Novillo Precoz.

más por la necesidad de una faena diferenciada de acuerdo a lo exigido por los programas, que por una relación de fidelidad, ya que no todos los frigoríficos realizan la faena de este tipo de animales separada de los demás.

A partir del lanzamiento nacional del Programa de Novillo Precoz en 1995, FUNDEPEC<sup>17</sup> comienza a coordinar la formación de una alianza de mercado en el estado de San Pablo controlando la producción y comercialización de dichos animales. Este programa involucra diferentes agentes: gobierno estatal, productor rural, frigorífico, minorista y el consumidor.

La idea central de este programa es una mayor integración entre los sectores del sistema agroindustrial (SAG) de la carne bovina, ofreciendo al consumidor un producto de calidad a precios prácticamente iguales a los de la carne "común", formando así un nuevo mercado con mayor transparencia.

El proyecto está basado en el concepto de rastreabilidad de carne bovina, que puede ser explicado por una alianza vertical en la producción, industrialización y comercialización de carne, estando todas las etapas rígidamente controladas; desde la producción del animal (considerando raza, alimentación, edad, terminación, etc.) pasando por la faena, procesamiento de la carne, transporte, control de la cadena de frío, y llegando a la comercialización, que debe cumplir con las normas de refrigeración, exposición del producto, etc.

Según Bliska et al. (1998), los principales problemas para la implementación de este acuerdo fueron: alta edad de faena, alta incidencia de la faena clandestina, poca integración entre frigoríficos y productores y la capacidad ociosa de las plantas industriales. Tal vez, el mayor problema para un mejor desarrollo de las alianzas sea el poco incentivo que tiene el productor.

#### **4.1.3 Argentina**

En Argentina, se percibe la falta de coordinación entre los actores con marcado oportunismo y un altísimo nivel de riesgo e incumplimiento en los contratos de compraventa, sean formales o informales. Además, se observan reconocidas ineficiencias tecnológicas en la cría, en la invernada y en la industria.

No existe una compleja red de contratos que coordine y sostenga la cadena cárnica, y cuando existe algún tipo de compromiso, el nivel de

---

<sup>17</sup> Fundo de Desenvolvimento da Pecuária do Estado de Sao Paulo

cumplimiento es muy bajo. Esto se debe a la falta de costumbre de las partes en realizar contratos y el nivel de incertidumbre económica y jurídica que existe en el país.

Por otro lado, tampoco existe la posibilidad de arbitrar la volatilidad de precios y el riesgo del mercado.

Desde el año 1994 la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos ha incentivado la inserción de los productores en la comercialización directa de los cortes vacunos en el mercado externo, a través de la creación de grupos de productores exportadores de Cortes de Alta Calidad Hilton en los distintos mercados que integran la Unión Europea.

El volumen destinado a estos emprendimientos representa un 6% de la Cuota Hilton que cada año la Unión Europea (UE) otorga a Argentina. En la actualidad operan 20 grupos de productores y también distintas asociaciones de criadores de razas bovinas que, cada cuatro meses, son auditados para evaluar su desempeño y continuidad en el sistema (SAGPyA).

Desde el año 1998, se desarrolla un nuevo proceso de integración vertical en el sector cárnico, llamado SER BEEF. Es un sistema programado para la terminación de novillos en feedlot y la sucesiva industrialización de la carne, eliminando las fuertes ineficiencias de la cadena de comercialización como las comisiones, fletes e intereses financieros que pesan sobre la industria cárnica argentina. La estrategia de SER BEEF es la de producir carne con menor costo teniendo un mercado asegurado para ese tipo de producto.

#### **4.1.4 Australia**

En el sector cárnico australiano, caracterizado por una alimentación en base a pasturas, se encuentran minoristas que realizan contratos directa o indirectamente con los productores. Una pequeña parte de la producción de ganado (15 a 20%) se realiza en feedlot propiedad de industriales o productores.

En este último caso, la comercialización se realiza mediante contratos con los frigoríficos, minoristas o exportadores.

El 46% de la carne vacuna se vende a través de remates, mientras que un 27% del ganado es comercializado bajo alguna forma de coordinación (Toma, 2000). Entre el 50 y 60% de lo producido en feedlots se comercializa bajo contrato, lo cual representa aproximadamente el 10% del total producido.

Algunos packers también ofrecen contratos por adelantado (90 a 120 días) por ganado alimentado a ración. Un 25% del ganado alimentado a grano permanece bajo la propiedad de los industriales, especialmente para abastecer al mercado japonés, lo que indica que un 4 - 5% de la producción corresponde a formas de integración vertical.

Aproximadamente el 80% de la carne australiana comercializada a través de almacenes, quienes representan la mitad del consumo doméstico, es contratada por adelantado a productores o feedlots directamente por la cadena de almacenes o indirectamente a través de industriales.

En los momentos en que disminuye la oferta de ganado es más factible encontrar interés por parte de la industria en realizar contratos. En general la industria cárnica busca alcanzar mayor valor agregado y escala a través de la realización de acuerdos comerciales con los productores.

#### **4.1.5 Nueva Zelanda**

A pesar de no haber datos oficiales, se estima que solamente el 15% de la carne producida en Nueva Zelanda es comercializada bajo acuerdos contractuales (Mc Kenzie, citado por Monteiro, 2001). Un tercio de ese valor está representado por acuerdos informales como contratos implícitos o transacciones repetidas, mientras que el 10% restante son contratos formales. La relación entre productores e industriales de la industria cárnica neocelandesa siempre ha sido conflictiva, por lo que los productores son reacios a realizar acuerdos formales con los industriales (Martin et al, 2000). Por otro lado, Blanchard (1993) menciona que un gran porcentaje de productores se retira del contrato después de algunas transacciones, porque se encuentran desilusionados con las condiciones del mismo.

En este país existen cuatro formas diferentes de coordinación: integración vertical, alianzas estratégicas, contratos de comercialización y contratos de producción. Los contratos de comercialización son los acuerdos más comunes en la industria cárnica luego del mercado abierto. Los contratos están disponibles durante todo el año pero se establecen principalmente en otoño para tener una oferta asegurada durante el invierno y primavera. Dada la producción estacional y las fluctuaciones de la oferta, los industriales necesitan entrar en acuerdos contractuales con los abastecedores para garantizar una continuidad en la oferta a un precio razonable (Montes de Oca, 1999). También es importante este sistema de comercialización para poder trazar el producto y

de esta manera asegurar la calidad (principalmente higiénico sanitaria) para satisfacer al cliente.

Para los productores la principal motivación para involucrarse en un contrato es aumentar el beneficio y reducir los riesgos del mercado (Blanchard, 1993).

El sistema de precios utilizado en los contratos generalmente incluye un precio fijo o un programa de bonificación (schedule plus bonus). Algunas compañías también realizan acuerdos específicos de precios adaptados a las necesidades de los clientes. Un tipo de acuerdo específico es cuando productores e industriales ajustan el precio directamente del precio de la carne estadounidense (Mc Kenzie, citado por Monteiro, 2001).

Generalmente, los contratos de comercialización en Nueva Zelanda no contienen penas por el incumplimiento de los pesos objetivo o del momento de entrega. Sin embargo, los productores que actúan de manera oportunista, no cumpliendo con los requerimientos del contrato, pierden credibilidad para futuras negociaciones. Cuando ocurre una situación inesperada y el productor no está capacitado para producir el animal especificado en el contrato, ni en tiempo ni con el grado o peso deseado, la compañía cárnica toma los animales no terminados o renegocia el acuerdo (Monteiro, 2001).

Los principales obstáculos que impiden que mejore la coordinación vertical en la industria cárnica en Nueva Zelanda son la falta de confianza y de cultura cooperativa, ya que los productores se caracterizan por ser individualistas e independientes (Martin et al, 2000). Estos factores junto con el escaso flujo de información han contribuido a la existencia de relaciones adversas y desconfianza a través de toda la industria (Montes de Oca, 1999).

La capacidad de procesamiento también es citada como un factor que influye en la coordinación de la cadena cárnica neocelandesa. A diferencia de los industriales, los productores tienen varias opciones para comercializar su ganado. Esto se da porque los industriales al necesitar la oferta de ganado, no pueden castigar a los productores por una pobre performance del mismo, ya que de esa forma perderían proveedores. Esta situación conduce a un comportamiento oportunista por parte de los productores, lo cual contribuye a la desconfianza (Wright et al, 1994).

## **4.2 EXPERIENCIA NACIONAL**

### **4.2.1 La cadena cárnica uruguaya**

La cadena cárnica uruguaya experimentó un fuerte desarrollo en la década del 90, hecho que se refleja en la mejora de indicadores productivos como producción global y por hectárea, tasa de extracción, capacidad criadora, entore de vaquillonas de 2 años, proporción de hembras entoradas y área mejorada.

Esto es promovido en parte por el reconocimiento en 1994 de la condición de país libre de aftosa sin vacunación, lo cual permite el acceso a mercados de mayor poder adquisitivo, hecho muy importante considerando que Uruguay exporta más de la mitad de su producción de carne vacuna (55%).

Entre 1994 y 2000 las exportaciones crecen 12% anual y ocurre una importante diversificación de mercados, aumentando la participación del mercado norteamericano (NAFTA) de 7% en 1994 a 40% en 2000 y comenzando las negociaciones con potenciales mercados asiáticos (Illundain, 2000).

En ese período se dan importantes cambios en la eficiencia productiva tanto en la cría (incremento en el número de vacas entoradas, incremento en el número de vaquillonas de dos años entoradas y por lo tanto en el número de terneros) como en la invernada (inversión en pasturas que favorece la disminución de la edad de faena de novillos), lo cual resulta en un aumento de la producción total y en el porcentaje de extracción. Esto último trae como consecuencia una clara disminución de la capacidad ociosa de la industria frigorífica, pasando de 38% en 1994 a 23% en 1998.

Por otro lado, los problemas externos ocurridos en la década de los `90, como la caída del tipo de cambio real y la disminución del precio internacional de la lana, junto a otras limitantes de características técnicas, económicas y sociales, afectan a la ganadería de forma negativa. Sumado a la baja rentabilidad de la ganadería de cría, hay un alto endeudamiento del sector, elevados costos de transacción y, a nivel internacional, no existe una "marca país" que resalte las ventajas comparativas del producto. Tampoco existen normas claras y tipificación de las distintas categorías de producto. Por esto es necesario seguir trabajando para tratar de levantar las limitantes del sector, y que hacen que no presente una adecuada rentabilidad.

Por otro lado hay aspectos característicos de la cadena cárnica uruguaya que permanecen incambiados a pesar del paso del tiempo (Pérez, 2001). Estos aspectos son:

- fragmentación desigual de los eslabones: 34 frigoríficos compran su materia prima a más de 8700 productores (invernadores y ciclo completo). Además se detecta una importante concentración de la faena: las 7 primeras industrias son responsables del 71% de la faena total.
- falta de confianza y relación tradicional adversa
- se liquidan los negocios según precio promedio del mercado: no se le paga al productor un premio por carne de mayor calidad, de manera de recompensarlo por proveer lo que el mercado demanda
- intercambio de información muy escaso que impide a las partes acceder a información importante para las decisiones futuras

Las formas de comercialización del ganado gordo son varias, algunas más tradicionales que otras. La venta de haciendas a través de consignatarios representa el 25 - 28% del total, mientras que la venta directa a la industria es el mecanismo predominante (56 - 70%). Últimamente surge un nuevo sistema de comercialización a través de contratos directos entre grupos de productores y frigoríficos, el cual representa actualmente el 7% de la producción.

En el año 2000, cuando las perspectivas para la industria cárnica parecen alentadoras, surge en el departamento de Artigas un foco de fiebre aftosa. Este foco se logra controlar antes de expandirse a otras partes del territorio, pero en abril de 2001 surge un nuevo foco en Palmitas – Soriano y en este caso la enfermedad se expande rápidamente a varias zonas del territorio nacional. En consecuencia Uruguay pierde la condición de país libre de aftosa sin vacunación. Luego de un año desde la ocurrencia del último foco se espera que ocurra la apertura de mercados del NAFTA<sup>18</sup>, comenzando con el acceso al mercado canadiense, a fines del 2002.

Una vez que el país recupere la condición sanitaria se espera la apertura de nuevos mercados, como el asiático, donde las normas sanitarias para el ingreso de carnes son muy estrictas.

Un aspecto relevante en cuanto al mecanismo de comercialización de ganado en el Uruguay es el sistema de fijación de precios del mercado, donde se observa que en la mayor parte de las industrias el precio presenta pocas

---

<sup>18</sup> NAFTA (North American Free Trade Agreement) es un tratado internacional surgido en 1991 entre Estados Unidos, Canadá y México.

variaciones para los distintos tipos de animales. Por lo tanto el rango de precios ofrecidos al productor es menor al rango de atributos del animal ofrecido. A consecuencia en muchas ocasiones los productores no ven premiado su esfuerzo por producir animales de mayor calidad.

#### **4.2.2 Antecedentes**

Las características más importantes que describen la comercialización de ganado en nuestro país son la alta proporción de ganado vendido en base al peso vivo, mayoritariamente con precios promedio, y la participación de intermediarios en la venta de ganado gordo a la industria.

Estas características han sufrido algunos cambios en los últimos tiempos. Desde hace algunos años las plantas frigoríficas han comenzado a comprar ganado sobre la base del peso de carcasa. A partir de 1995 algunos frigoríficos, en determinadas circunstancias, pagan premios y descuentos por la edad, cobertura de grasa y conformación de las carcasas.

Actualmente más de la mitad (50 - 75%) de las ventas de ganado a la industria son pactadas en segunda balanza (INAC). Esto significa que ha habido un cambio positivo importante en la comercialización de ganado gordo.

En relación a las condiciones de comercialización, Ordeix (2001) señala que en general hay ausencia de acuerdos o contratos de suministro, siendo el precio determinado por las condiciones de oferta y demanda.

La persistencia de sistemas tradicionales no especializados de producción y la falta de conocimiento de los requerimientos del mercado son en parte consecuencia de la falta de incentivos.

#### **Central Cooperativa de Carnes**

Una experiencia de grupos de productores que integraron la etapa de faena fue Central Cooperativa de Carnes.

En la búsqueda de una respuesta del sector productivo a la inestabilidad ocasionada en la ganadería por la ocurrencia de los ciclos ganaderos surge, en el Congreso de la Federación Rural de 1976, la idea de formar una institución capaz de brindar información sobre los mercados a los productores y que les permitiera planificar la producción (Mendiola, comunicación personal).



En 1981 queda operativa la Central Cooperativa de Carnes (CCC), cooperativa de segundo grado integrada por 36 cooperativas socias. En ese momento se realizaba faena a façon para exportación. En el año 1985 se prohíbe la faena a façon por lo cual para mantener el negocio de exportación surge la necesidad de comprar una planta frigorífica.

A partir del trabajo realizado por una consultora contratada por la CCC se plantea la posibilidad de adquirir una planta pequeña que les permitiera estar en el negocio y generar información para el sector productivo. En 1986 se compra el Frigorífico de Santos Lugares.

Al ser una cooperativa de segundo grado los productores no tenían el compromiso necesario para mantener el abastecimiento de materia prima por lo que comenzaron a aparecer problemas financieros que culminaron en el cierre de la planta en el año 1993.

En el marco de CCC existieron negocios de venta anticipada de ganado para exportar a Italia. Se realizaron negocios con 6 meses de anticipación para las categorías terneros Holando y novillos. Este sistema se mantuvo hasta que se permitieron las exportaciones de ganado en pie, lo cual significó un incremento importante en el precio de los terneros vivos.

### **Proyectos del Frigorífico Tacuarembó**

El frigorífico Tacuarembó impulsó también dos experiencias de articulación de la cadena: un acuerdo con COMAR<sup>19</sup> de Salto y el proyecto de extensión GESTA (Rivas, comunicación personal).

El acuerdo con COMAR surge al identificar cuatro períodos críticos en el año para el frigorífico en cuanto a oferta de ganado. La iniciativa busca aumentar la faena en esos períodos permitiendo al frigorífico diluir los costos fijos. Se establece un sistema en el cual productores de Salto interesado en participar inscriben su ganado en la cooperativa COMAR y se les ofrece un sobre precio a partir de la tabla de precios de la Asociación de Consignatarios de Ganado. Este sistema resultó muy exitoso en cuanto a que logró resolver el problema de oferta escasa en los cuatro períodos identificados. Sin embargo, tener asegurado un volumen importante de materia prima provoca una disminución de los precios ofrecidos por el frigorífico al resto de los productores. Este sistema afectaba notoriamente la relación de la industria con los productores habituales abastecedores de la planta, por lo que finalmente se suspendió.

---

<sup>19</sup> Cooperativa Correa Martinicorena

El Proyecto GESTA comienza en el año 1992 en el marco de un Programa de Calidad Total implementado en el frigorífico.

La gran retención de ganado por parte de los productores ocurrida a inicios de la década de los `90 y el fuerte atraso cambiario existente en el país, promueve la venta de las haciendas a abastos y genera una situación muy difícil para la industria frigorífica. Atendiendo a estos problemas se decide implementar un Programa de Calidad Total, dirigido a premiar la calidad de los ganados remitidos, tratando de disminuir la elevada pérdida de cortes valiosos por problemas de pH (relacionado con la edad y tipo de alimentación) que existía en ese momento.

Para lograr esto se intenta el mejorar el relacionamiento con los productores, quienes pedían señales claras sobre que producir, y sobre todo con aquellos que no trabajaban asiduamente con el frigorífico.

El objetivo era que el productor recibiera un mejor precio al aumentar la proporción de cortes valiosos utilizables y, además, que aun en situaciones donde las diferentes opciones de venta (frigorífico, abasto, etc.) ofrecían iguales precios, él siempre le vendiera al frigorífico. La fórmula de pago elaborada incluía dentición, grado de grasa y % de trasero sobre la media res (Tellería, comunicación personal).

Se trató de brindar toda la información necesaria al productor, mediante técnicos especializados distribuidos en diversos puntos del país<sup>20</sup>, los cuales guiaban el proceso de producción apuntando a obtener una mayor calidad. Con esto se intenta disminuir la incertidumbre que existía en ese momento en el sector productor debido a la inminente apertura de mercados internacionales, ya que se estaba muy próximo a obtener la certificación de país libre de aftosa sin vacunación.

El proyecto finaliza luego de cuatro años, debido principalmente a la gran competencia que significaba la existencia de diferentes sistemas de comercialización utilizados por el frigorífico para abastecerse. Sumado a esto, las grandes exportaciones a Brasil que empezaron a darse en ese momento hacían inviable cualquier fórmula de pago.

Los sistemas alternativos de comercialización presentaban dos grandes desventajas para el proyecto GESTA:

---

<sup>20</sup> Eran cinco técnicos ubicados en: Treinta y Tres, Paysandú, Paso de los Toros y dos de ellos en Cardona.

- 1- Al no definirse por un solo sistema de pagos (no todo el ganado se pagaba por características relacionadas a la calidad) los productores con ganado de mayor calidad no siempre recibían mejores precios,
- 2- Los técnicos de GESTA sólo remitían ganado al frigorífico Tacuarembó, a diferencia de los consignatarios, por lo cual si durante la visita del técnico había animales dentro del lote no aptos para faenar en el frigorífico, eran rechazados y el productor debía buscar una nueva alternativa para esos animales.

### **Central Lanera Uruguay – Frigoríficos San Jacinto y PUL**

Un caso más reciente de articulación de la cadena vacuna a través de contratos es la experiencia de Central Lanera Uruguay. En 1999 se implementa un operativo similar al de cordero pesado para ganado vacuno: se negocia con la industria una tabla de precios de acuerdo a características de las carcasas, se elabora el contrato y se buscan productores interesados en participar. El sistema funcionó de forma satisfactoria y las expectativas eran favorables, pero la situación sanitaria (focos de fiebre aftosa) en la región llevó a los promotores del negocio a suspender el operativo, por lo cual en el 2001 no se volvió a realizar contratos. Quienes estuvieron a cargo del operativo reconocen que habría sido muy favorable identificar los animales comprometidos para evitar incumplimientos importantes en cuanto al número de reses remitidas y a las características de calidad de las mismas (Saavedra, comunicación personal).

#### **4.2.3 Situación actual de la contratación en el Uruguay**

Si bien un bajo porcentaje de la producción de ganado gordo se comercializa mediante contratos de suministro, existen varios emprendimientos que intentan implementar este sistema de comercialización.

A continuación se presentan algunos de ellos.

#### **AUPCIN – Frigorífico San Jacinto**

En 1995 surge la producción de carne con marca "El Rancho", producida por la Asociación Uruguaya de Productores de Carne Intensiva Natural (AUPCIN) en convenio con el frigorífico San Jacinto. El proceso de producción y faena es certificado por el LATU y el producto se destinaba inicialmente al mercado interno y externo, actualmente el principal destino es la exportación.

Este emprendimiento conjunto surge a partir de la inquietud generada en los productores al recibir críticas de la industria por el ganado que recibía en planta, ya que la calidad que presentaban no se ajustaban a los requerimientos de los mercados.

Los principales motivos que explican la existencia de esta Asociación son:

- a) Presencia de un grupo de productores integrados horizontalmente, que pujan por obtener un producto homogéneo según las exigencias del mercado,
- b) Compra de insumos en conjunto,
- c) Están abocados a la generación y difusión de tecnología.

Luego de siete años de funcionamiento han logrado minimizar el problema de incumplimiento por parte de los productores, valor que actualmente se ubica entre 5 y 10 % de lo comprometido.

Antes de que apareciera el brote de fiebre aftosa en el 2001 se exportaba el producto al NAFTA, actualmente los destinos principales son Brasil y Europa.

### **Frigorífico PUL**

Una experiencia de integración innovadora que surgida en la década de los '80 fue la consolidación de una empresa frigorífica cooperativa constituida por 230 productores rurales, el PUL<sup>21</sup>. Esta empresa es el único caso actual de integración vertical y organización cooperativa en la industria cárnica uruguaya y se sitúa en un lugar muy importante del mercado por su fuerte contribución a las exportaciones. El PUL opera desde 1990 en una planta localizada en el norte del país que había permanecido inactiva por varios años (Infrisa).

Dadas sus características particulares (propiedad de productores) realiza un fuerte trabajo en promover la integración horizontal de productores. Una vez que éstos se integran entre ellos en negocios de capitalización e intentan acceder a un crédito el frigorífico participa actuando como agente de retención y como garantía frente al banco.

Para actuar como garantía el frigorífico exige a los productores realizar un contrato de suministro que sirve a la industria como respaldo, donde se estipula que los animales para los que se solicita el crédito deben ser vendidos al PUL con determinadas características físicas y en una fecha preestablecida.

---

<sup>21</sup> Productores Unidos Cooperativa Agraria Ltda.

En el caso del PUL los contratos de suministro se realizan por dos motivos:

- asegurarse el suministro de productos diferenciados escasos en el mercado (carne orgánica),
- asegurarse la remisión de hacienda por parte de ciertos productores cuando el frigorífico actúa como garantía frente al banco para que ellos tengan acceso a crédito. En este caso el frigorífico exige un determinado tipo de producto, también escaso en el mercado (novillo hasta 2 dientes, 230 kg carcasa, grasa 2, conformación INA).

### **Proyecto de Desarrollo Ganadero (MGAP)**

A partir del diagnóstico del sector realizado en 1999 surge un proyecto innovador para el aumento de la competitividad de la ganadería propuesto por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) en el año 2000, con apoyo financiero del BID. En dicho diagnóstico se detecta una importante crisis de rentabilidad en el sector.

El Proyecto de Desarrollo Ganadero (PDG) tiene como objetivo general aumentar la competitividad de la ganadería de carne uruguaya sobre bases sostenibles, enfocándose en las etapas de cría, la cadena agroindustrial y el desarrollo de mercados. Se busca lograr este objetivo mediante innovaciones de gestión, institucionales y de comercialización.

Para aumentar la competitividad se requieren inversiones en tres aspectos básicos: I) el proceso de cría, II) los costos de transacción y articulación de la cadena, y III) el desarrollo de mercados para el producto final. En este trabajo se hace énfasis en el Componente II dada la relación directa que presenta con la realización de acuerdos contractuales.

La detección de una baja coordinación vertical en las cadenas de carne y lana, junto con costos de transacción de la cadena cárnica extremadamente altos (los productores pagan al momento de compra y venta de los animales aproximadamente un 21% en ambas partes de la transacción), llevan a que el nivel actual de desarticulación sea elevado, donde los mensajes de la demanda no son adecuada y eficientemente recibidos por la cadena productiva. Por lo tanto existen negocios que el esquema actual de articulación de la cadena cárnica uruguaya, coordinado a través del mercado, no es capaz de atender.

Intentando solucionar esta limitante, el Proyecto promueve una modificación, en cierta medida, de la cadena cárnica que permita acceder a este tipo de negocios. Se plantea la reducción de los costos de transacción mediante una mejor articulación de la cadena, medidas de innovación

financiera, consolidación del eslabón final de la cadena (menos frigoríficos pero más solventes) y mejoras en la calidad de los frigoríficos orientados al mercado interno. Una reducción importante de los costos de transacción puede generar incentivos para que se produzca una mayor especialización productiva, facilitando la modernización de la gestión en la etapa de cría.

El objetivo del MGAP al participar en este proyecto es facilitar la disponibilidad de recursos para las iniciativas que encuentran un motivo válido para coordinar verticalmente la cadena cárnica. Gran parte de estos proyectos utilizan los contratos como herramienta para articular la cadena. Algunos ejemplos son: producción de carne orgánica (Frigoríficos PUL y Tacuarembó), alianzas entre productores y frigoríficos (Vaquería del Este y ProCarne - Fucrea).

### **Carne orgánica – Frigoríficos PUL y Tacuarembó**

En 1998 el frigorífico PUL percibe un nuevo nicho de mercado para la carne ecológica y comienza a desarrollar este producto. Dos años después el frigorífico Tacuarembó se une a dicha iniciativa.

En ambos casos las señales para la iniciativa de este negocio surgen desde la demanda, ya que fueron los mismos clientes europeos quienes transmitieron las necesidades de ese nicho de mercado.

En un mercado de productos orgánicos que crece a una tasa del 15 al 20% anual los industriales vieron una oportunidad comercial fácilmente adoptable por los productores, sobre todo para los de la zona Norte del país (área basáltica), ya que no necesitaban realizar mayores cambios en su sistema de producción para ingresar al negocio. En esa zona, la participación de la agricultura es relativamente baja, y el tipo de producción que actualmente se realiza puede ser naturalmente ecológica, por lo que solo faltaba la certificación de procesos con lo cual lograrían un diferencial de precios en el ganado.

En el año 2000 el frigorífico PUL logra la certificación de producción orgánica. A inicios del 2002 contaban con 105 productores de carne orgánica, de los cuales 66 se comprometen a participar en el proyecto presentado al PDG (MGAP – BID). Para asegurar la participación de estos productores y poder estimar el volumen de carne ecológica disponible para comercializar se elabora un contrato donde cada productor compromete la remisión de hacienda al PUL.

A fines del 2001 el Frigorífico Tacuarembó realiza las primeras exportaciones de carne orgánica y en el mes de mayo del año 2002 firma el acuerdo sobre "Producción de Carne Orgánica" con el MGAP, en el marco del Componente II del Proyecto Ganadero, con el apoyo de 118 productores. Al inicio de dicho proyecto, se estima la faena de 30.700 reses en un plazo de dos años, las cuales están destinadas a la exportación hacia diferentes países europeos.

El Proyecto Ecológico Tacuarembó, se define como "integrado", ya que los beneficios que genera son compartidos entre los productores que lo integran y la industria. El Frigorífico se hace cargo de los costos de certificación, inspección, administración, visitas técnicas, y los gastos correspondientes a las reuniones. La utilidad se reparte en partes iguales entre el frigorífico y los productores.

Se denota el fortalecimiento del vínculo entre los productores y el frigorífico ya que este último necesita del productor para asegurarse el producto y, a la vez, el productor que ingresa al proyecto no puede deslindarse de él fácilmente, ni vender los animales a otra industria. Existe un Comité de Seguimiento integrado por productores e industria, donde en cada reunión semestral, se discuten objetivos, se estudian nuevos ingresos y se trazan proyecciones.

El objetivo de estos proyectos es la venta de productos diferenciados bajo marcas certificadas, por los cuales los consumidores están dispuestos a pagar un sobre precio del 20 al 30%. Si bien muchos de los países europeos producen carne de este tipo, el volumen no es suficiente para cubrir la demanda.

Ambos frigoríficos han realizado acciones conjuntas, incluyendo la contratación de una firma certificadora holandesa de productos ecológicos (Skal) y la interpretación, junto a técnicos del Instituto de Investigación Agropecuaria (INIA), de los protocolos europeos.

El producto en destino exhibe dos sellos de certificación de calidad, uno de Skal (se expresa en el sello Eco) y otro de su propio país, lo cual constituye una potente fórmula de acceso a los compradores. Además, presenta la marca del frigorífico.

## **Resumen**

Los frigoríficos mencionados en los ejemplos anteriores muestran un notorio interés en la realización de acuerdos contractuales con los productores,

hecho que se constata por la importante participación (aproximadamente el 20%) de este sistema de comercialización en las faenas totales de cada una de estas industrias.

**Cuadro 4** Proporción de la faena total de tres frigoríficos comercializada a través de acuerdos de suministro

<b>Frigoríficos</b>	<b>%</b>
PUL	17
San Jacinto	22
Tacuarembó	20

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

En todos los casos los representantes de las industrias coinciden en la necesidad o conveniencia de realizar contratos para asegurarse el abastecimiento de la materia prima cuando se desarrollan productos con características específicas que se encuentran poco disponibles en el mercado.

De este modo la especificidad del producto surge como un motivo muy importante para realizar contratos, independientemente del tipo de características que definan dicha especificidad.

Tal es el caso de varios productos agropecuarios producidos en el país. Los rubros antes estudiados pueden clasificarse en tres grupos:

- alta coordinación vertical: cebada, arroz, lechería y avicultura.
- coordinación vertical media: trigo y cordero pesado
- baja coordinación vertical: carne bovina

En el grupo de alta coordinación ésta se explica por las exigencias que plantea la industria para su materia prima en cuanto a la calidad de la misma (cebada, arroz, avicultura) y/o por la alta perecibilidad de los productos comercializados (lechería, avicultura). En algunos rubros (arroz y lechería) interviene el Estado en la fijación del precio.

En el caso de coordinación media el producto puede encontrarse en el mercado pero los contratos surgen como una alternativa altamente viable en los casos en que se necesita asegurarse el abastecimiento para un mercado específico (cordero pesado), cuando ocurren cambios en las especificaciones



por parte de la industria (trigo) y/o cuando la situación financiera del sector productivo dificulta la realización del cultivo (trigo).

**Cuadro 5** Coordinación vertical en diferentes rubros en el Uruguay: cobertura del sistema de comercialización y características del mismo

	<i>Cobertura</i>	<i>Especificaciones del producto</i>	<i>Asistencia técnica</i>	<i>Referencia externa</i>	<i>Participación del Estado</i>
<i>Cebada</i>	100%	humedad, granos quebrados, granos rotos y/o cuerpos extraños, granos de IV clase, proteína	sí	—	no
<i>Arroz</i>	80%	sano seco limpio	sí	—	sí
<i>Trigo</i>	40 - 50%	proteína	sí	—	no
<i>Lechería</i>	97%	proteína grasa células somáticas	sí	—	sí
<i>Cordero pesado</i>	49%	peso de embarque, condición corporal o grado de terminación, meses de lana a la faena, edad, sexo	sí	—	no
<i>Avicultura</i>	<100%	color de la carne peso color de la grasa	sí	—	no
<i>Bovinos</i>	7%	edad peso conformación terminación	no	INAC, ACG	no

Fuente: elaboración propia a partir de datos de entrevistas, bibliografía y encuestas.

En estos dos grupos se identifica la presencia de técnicos del sector industrial asesorando a la fase primaria.

En estos rubros, a diferencia de la ganadería vacuna, se encuentran pocas industrias que concentran un volumen importante de la producción: arroz - Saman, Coopar; lechería - Conaprole; cebada - MOSA; trigo - CCG,

Industrias Harineras SA; cordero pesado - San Jacinto; avicultura - Calprya. Ante esta situación, el productor ganadero tiene diversas opciones para vender su producto, con lo cual se siente poco motivado a comprometer su producción. En la ganadería uruguaya no se encuentra una industria que concentre la producción, con la cual se asocie la industrialización de la carne.

En la carne bovina, donde se observa el menor grado de coordinación vertical, las características del producto o del proceso productivo no exigen medidas de manejo específicas (como sí ocurre en el caso de la agricultura). En las experiencias que funcionan actualmente no existe asistencia técnica a los productores por parte de la industria, lo cual demuestra el bajo grado de inserción de la industria en la fase primaria.

Los contratos en la ganadería vacuna difieren de los utilizados en otros rubros porque no incluyen asistencia técnica, financiamiento, ni entrega de insumos por parte de la industria; tampoco son consideradas multas por incumplimiento por parte de los productores. Tanto en los rubros agrícolas como en el caso de cordero pesado existe un contrato único por industria, mientras que en carne vacuna se encuentran industrias que elaboran diferentes contratos para cada grupo de productores.

Sin embargo en todos los casos se define claramente el producto a comercializar y se hace referencia al precio que pagará la industria al productor.

#### **4.2.4 Agentes y motivaciones**

Las primeras experiencias de coordinación ocurridas en el país surgen por iniciativas del sector primario, ya sea a través de pequeños grupos de productores o de gremiales agropecuarias quienes buscan mejorar el negocio ganadero (Central Cooperativa de Carnes, PUL, AUPCIN, Vaquería del Este). Por lo general los productores encuentran interés por parte de varias industrias en realizar este sistema de comercialización.

Por otro lado, existen situaciones donde la industria promueve la coordinación vertical, principalmente cuando demanda un producto específico y escaso en el mercado uruguayo. Un claro ejemplo es la producción de carne orgánica, donde los Frigoríficos PUL y Tacuarembó lideran el proceso de coordinación al necesitar un producto específico y que no se produce tradicionalmente en el país. Los acuerdos sirven para categorías que no es fácil encontrar en el mercado.

En este momento el Estado, a través del PDG, actúa como un fuerte promotor de la coordinación vertical, dado que una proporción importante de los proyectos presentados no se habrían realizado sin el apoyo económico del MGAP – BID. Dentro de estos proyectos se encuentran situaciones donde las experiencias son promovidas por técnicos cercanos al sector invernador (ProCarne – Fucrea).

Iniciativas planteadas por técnicos han surgido anteriormente, tal es el caso del Proyecto GESTA.

Tal como se plantea en el enfoque de cadenas de valor, independientemente de quien sea el iniciador, lo primordial es que las partes directamente involucradas en el negocio se vean interesadas en participar de manera conjunta.

Un aspecto que genera incentivos a la realización de acuerdos es la programación de actividades con el objetivo de reducir la incertidumbre. En la medida que se establezcan negocios donde se fija con antelación tanto la cantidad como la calidad demandada, será posible trasladar hacia el sector productivo especificaciones en cuanto al producto y estabilidad en la oferta del mismo.

Dada la magnitud de los costos de intermediación que se encuentran en la cadena cárnica uruguaya es esperable que disminuirlos sea un incentivo para realizar acuerdos comerciales, principalmente para el sector productor.

Resulta difícil pensar en la realización de contratos de suministro en la ganadería uruguaya sin asociarlo con un sistema de fijación de precios que aliente las expectativas de los productores de obtener mejores precios por sus animales.

La principal motivación para realizar contratos por parte del sector productivo es la posibilidad de valorizar mejor su producto en el momento o la expectativa de poder lograr un mejor precio en el futuro. Sin embargo los productores manifiestan reiteradas veces la ventaja que significa saber que producir, conocer cual es el producto valorado por la industria, recibir señales de la demanda.

En cuanto al precio obtenido por los productos comercializados, la modificación de los mismos depende de las condiciones del acuerdo. Dado el compromiso que implican por parte de los productores estos contratos, se espera que el precio final del negocio sea en promedio mayor o al menos igual a lo que se habría obtenido vendiendo el ganado a través del mercado.

Otro incentivo para los productores es extender la información referida a su negocio más allá del establecimiento.

La realización de acuerdos con la industria no requiere que las empresas tengan una alta producción individual dado que generalmente los acuerdos se realizan entre la industria y grupos de productores. La formación de grupos también aumenta la capacidad negociadora de los productores frente a la industria.

En el caso de productos diferenciados es más esperable encontrar grupos de productores (cooperativas, gremiales, etc.) embarcados en el proceso que productores aislados dados los riesgos que puede significar desarrollar un producto de ese tipo.

Las motivaciones de la industria para participar en algún sistema de coordinación y que la han llevado a realizar contratos con los productores son:

- Mejor comunicación de sus necesidades a los productores, logrando proveer productos al mercado minorista por los cuales los consumidores estarían dispuestos a pagar un precio mayor.

- Habilidad para establecer productos con marca. La industria está motivada a desarrollar estas líneas dado el potencial de mayores precios como también de un mercado definido.

- Menor costo de aprovisionamiento al contar con un abastecedor en lugar de varios pequeños o firmas no uniformes. Por consiguiente, disminuye el costo contractual y de negociación.

- Menores costos operacionales ante la reducción de la variabilidad de la oferta del ganado.

- Reducción de los costos de transacción y acción, ya que se destinan menores recursos para monitorear y llevar adelante las transacciones. Puede ocurrir que dicha modificación no ocurra.

- Identificación de un nicho de mercado al cual se debe abastecer regularmente.

- Prever y coordinar la oferta de ganado, con lo cual se aseguran un nivel mínimo deseable de utilización de la planta industrial y consecuentemente, menores costos operativos y mayores precios del ganado. También tienen la posibilidad de coordinar los embarques en momentos específicos;

Para algunas industrias es imprescindible que el producto sea escaso para plantear la posibilidad de realizar contratos de abastecimiento, estas industrias no se ven motivadas a contratar si el producto es abundante. En otros casos la industria realiza acuerdos incluyendo, además del producto

deseado (escaso), otras categorías poco deseadas y/o abundantes en el mercado. Los sistemas de tabla de precios con premios y castigos son un claro ejemplo de esta situación: si bien el productor se ve desalentado a enviar a la planta los animales de peores características, tiene la posibilidad de hacerlo si se le plantea la necesidad.

Además los frigoríficos deben tener como incentivo la seguridad de un negocio a largo plazo. Actualmente la industria es capaz de cumplir con sus compromisos abasteciéndose en el mercado.

Tomando en cuenta las señales que el sector primario reclama a la industria sobre qué tipo de animal producir, muchas veces lo que ésta necesita es lo que los productores producen corrientemente, por lo tanto está fácilmente disponible en el mercado. Esto actuaría como un desincentivo al establecimiento de relaciones contractuales por parte de la industria.

En la medida que no se logre obtener un producto diferenciado, el único motivo para que la industria muestre interés en realizar contratos con los productores es asegurarse el abastecimiento de un determinado volumen de ganado.

Siempre que exista la posibilidad de agregar valor al producto a nivel del sector productivo los contratos van a ser un importante mecanismo de comercialización (Rodríguez, comunicación personal). Es necesario que haya un protocolo de producción referido a especificaciones del producto que sea la base para realizar alianzas en la cadena.

En el sector cárnico vacuno (a diferencia que en el sector porcino y avícola) no está muy desarrollada la diferenciación de productos a partir de elaboración de productos prontos lo cual suele exigir el respaldo de una fuerte coordinación de la cadena.

En la ganadería vacuna nacional los factores referidos al producto que promueven la integración son:

- diferenciación a partir de productos con características específicas en el proceso productivo, ej. certificaciones del proceso productivo como carne orgánica y carne natural;
- interés de la industria por captar mayor volumen de un producto deseado y escaso, ej novillo diete de leche con carcasa de 230kg (o más) adecuada conformación y correcta terminación;
- producto con cierto grado de perecibilidad cuyos y elevados costos de producción, ej animales alimentados en feedlot;

Hay quienes consideran que es más claro el beneficio para la industria que para los productores dado que la industria se asegura el suministro de parte de su materia prima, aun cuando exista un sistema de incentivos para los productores.

A nivel internacional las motivaciones para coordinar verticalmente la cadena cárnica son variadas según el sistema de producción y el destino de la producción (mercado interno o exportación).

En EEUU la realización de contratos de comercialización surge como un intento de aumentar el consumo interno de carne vacuna, el cual disminuía aceleradamente. Aquí como en Australia y Nueva Zelanda una parte importante del ganado comercializado bajo contrato corresponde al ganado producido en feedlots, donde la coordinación vertical e incluso la integración vertical es muy frecuente.

Por otro lado, la necesidad por parte de la industria de valorizar el producto ha sido una de las motivaciones más importantes en Australia para realizar acuerdos con los productores de materia prima.

**Cuadro 6** Proporción de la producción de carne vacuna comercializada bajo alguna modalidad de coordinación, según país.

	<b>Carne bovina</b>
<b>EEUU</b>	35%
<b>AUSTRALIA</b>	27%
<b>NUEVA ZELANDA</b>	15%
<b>BRASIL</b>	"bajo"
<b>ARGENTINA</b>	0%
<b>URUGUAY</b>	7%

Fuente: elaboración propia a partir de revisión bibliográfica.

En Brasil aun en los programas de producción más intensivos del sistema (novillo precoz) los agentes no se ven motivados a realizar acuerdos ya que la existencia de un compromiso de entrega, donde la credibilidad es el sustento de la relación, es suficiente para realizar la transacción. Por esta razón no se verifica la existencia de contratos como tal, ya que está asegurado tanto el abastecimiento como la faena diferenciada por parte de la industria.

La búsqueda por diferenciar el producto es una motivación que se encuentra reiteradamente, tanto en Brasil y Estados Unidos como en Uruguay.

Sin embargo, tanto en este país como en Nueva Zelanda y EEUU los diferentes factores que han influido negativamente en la realización de contratos son similares. Algunos de ellos son la falta de cultura cooperativa (los productores son individualistas e independientes) y el escaso flujo de información desde la demanda hacia el sector productivo.

A nivel mundial no se encuentran situaciones en la ganadería donde la coordinación de la cadena represente un volumen importante de la producción, no alcanzando en ningún caso valores mayores al 40%. El ganado vacuno es un producto especial dado que siempre tiene valor y constantemente se puede encontrar un mercado donde colocarlo.

Dadas estas características del producto y tomando en cuenta que existe un número importante de posibles compradores, resulta poco alentador comprometerse a vender en un determinado momento o a un comprador definido. Los contratos son naturalmente resistidos por las partes. No es sencillo lograr que los productores accedan a firmar el contrato.

El ganado vacuno es un producto factible de gran especulación (Rivas, comunicación personal) dadas las características recién planteadas (siempre tiene valor, hay diversidad de compradores) por lo que los productores se muestran reacios a sacrificar su libertad.

#### **4.2.5 Interpretación de la contratación en el Uruguay según las teorías económicas**

##### **Teoría de costos de transacción**

En condiciones de mercado, las transacciones de ganado entre productores y frigoríficos no presentan mayores dificultades ya que la documentación necesaria para dicha transacción y el control del embarque insume un tiempo mínimo. El productor debe completar una guía de propiedad y tránsito, acordar con el transportista la fecha y lugar de embarque y ponerse de acuerdo con el comprador acerca de la fecha y forma de pago.

La compra de ganado por parte de la industria se realiza en forma directa o a través de intermediarios: consignatarios, remates feria o remates por pantalla. Históricamente se ha considerado que los consignatarios

participan en un alto porcentaje de las comercializaciones del ganado a faena. Estudios recientes (Lorente et al., 2002) muestran que este agente participa en el 25 a 28% de los movimientos realizados en el país.

Por otro lado, aunque el remate feria es el canal de comercialización más caro de nuestro país, aún sigue siendo muy importante, participando en el 21% de las transacciones. La nueva modalidad de los remates por pantalla refleja el esfuerzo por la búsqueda de alternativas de comercialización menos costosas. Debido a su reciente aparición, no hay datos de la participación de este canal en la venta de ganado, pero seguramente está en aumento.

Los costos de la intermediación varían y pueden ser compartidos por comprador y vendedor. Si actúa un consignatario, el costo total de la intermediación es de 4.7%, siendo la opción más económica. El remate feria es la única opción que presenta igual costo para comprador y vendedor.

**Cuadro 7** Costos de intermediación según mecanismos de venta del ganado.

	<b>CONSIGNATARIOS</b>		<b>REMATE FERIA</b>		<b>REMATE POR PANTALLA</b>	
	Vendedor	Comprador	Vendedor	Comprador	Vendedor	Comprador
Comisión	2,5%	1,0%	8,0%	8,0%	4,5%	6,0%
Impuesto a la comisión	0,2%	0,1%	0,7%	0,7%	—	—
IVA sobre la comisión	0,6%	0,3%	2,0%	2,0%	—	1,4%
<b>TOTAL</b>	<b>3,4%</b>	<b>1,3%</b>	<b>10,7%</b>	<b>10,7%</b>	<b>4,5%</b>	<b>7,4%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Lorente et al.

Es importante destacar que hay productores que evitan el costo de intermediación, ya que comercializan directamente con los frigoríficos. Pero por otro lado, el régimen de intermediación aún sigue siendo muy útil para aquellos productores que no pueden generar un suministro constante de ganado al frigorífico y por lo tanto no mantienen una relación de proveedor con él.

Sin embargo, más allá del costo que tenga la intermediación, la figura del consignatario muchas veces es beneficiosa para el productor ya que le brinda información actualizada de las condiciones que ofrecen las empresas



frigoríficas en cada momento y cuenta con su presencia en planta durante la pesada de los animales. Muchos productores aun recurren a los intermediarios porque mantienen una relación de amistad con ellos, o porque en algunas ocasiones actúan de garantía de las operaciones, asumiendo la responsabilidad por la falta o demoras en el pago cuando la industria presenta dificultades financieras y no puede cumplir con el productor o proporcionando adelantos de dinero.

La experiencia nacional recién presentada muestra que en la ganadería uruguaya los costos de intermediación no son un factor determinante en la elección del canal de comercialización. En términos de costos de transacción hay varios costos no cuantificables (garantías, adelantos, etc.) que tienen gran relevancia a la hora de tomar la decisión.

Para la industria es necesario el papel de los intermediarios, en especial en los momentos del año cuando la oferta disminuye. En el frigorífico PUL el abastecimiento mediante intermediarios suele ser el 40 - 50% de la faena total, pero en los momentos en que la oferta de ganado es abundante este valor no supera el 20%.

El establecimiento de relaciones verticales en la cadena cárnica está muy influenciado por las inversiones en activos específicos, tanto a nivel de planta como a nivel productivo. Las inversiones específicas que se pueden encontrar en una planta frigorífica son para la faena, desosado, empaque y conservación de la carne, pero no son específicas para un mercado reducido de materia prima, sino que sirven para todo el ganado para faena en general. En el caso concreto de la carne orgánica en el frigorífico PUL, si bien fue necesario realizar inversiones específicas para ese producto, principalmente referidas al desarrollo de la trazabilidad de la carne, la tecnología obtenida es utilizable también durante la faena de animales de producción tradicional (no orgánicos).

Por lo tanto la especificidad de las inversiones no determina la necesidad de coordinación, ya que el frigorífico no es dependiente de la oferta de determinado tipo de animales para utilizar los activos específicos en los cuales invierte. Por el contrario, si se realizan inversiones específicas para faenar o procesar un tipo de ganado en especial, es factible la coordinación vertical si la oferta de esa materia prima es reducida, pero es difícil encontrar esta situación en nuestro país. Un ejemplo donde se dan ambas situaciones simultáneamente (inversiones en activos específicos y oferta de materia prima por pocas empresas) es el caso de la producción de pollos parrilleros.

Si bien la teoría de costos de transacción plantea que cuando la especificidad de activos es muy elevada es preferible la integración vertical de la cadena, hay quienes opinan que cuando un producto es muy diferenciado no es necesaria la realización de contratos, ya que el costo del oportunismo es muy alto. Argumentan que quien produce un bien específico, si no lo vende a quien lo demanda por esas características específicas, corre el riesgo de no venderlo en las mejores condiciones y en ese caso el costo del oportunismo puede ser muy elevado, por lo tanto no es necesaria la realización de un contrato. Un ejemplo es el caso de carne ecológica vacuna argentina (ECO PAMPA) donde se realizaba certificación y el productor recibía un sobreprecio pero no existían contratos entre productores e industria.

Sin embargo en la cadena cárnica uruguaya se aplica la teoría de costos de transacción en cuanto a la especificidad de los activos. En este caso la especificidad está dada por las características del proceso productivo (carne orgánica, carne natural) y no por el producto propiamente dicho. Un ejemplo es el caso de Carne Orgánica, donde el industrial para concretar un negocio con un mercado interesado en el producto debe tener asegurada determinada cantidad del mismo. Por otro lado un productor interesado en producir carne orgánica, antes de hacerlo y afrontar los costos que esto implica, intentará asegurarse la colocación del mismo. Por lo tanto ambas partes estarían interesadas en realizar un acuerdo previo, probablemente del tipo de un contrato firmado, para asegurarse la colocación y abastecimiento de la carne orgánica para los productores y la industria respectivamente. En Uruguay se justifica la coordinación vertical como forma de asegurar el abastecimiento de ganado una vez definido un canal de comercialización.

**Cuadro 8** Clasificación de diferentes productos ganaderos según especificidad de activos y frecuencia de las transacciones

FRECUENCIA	ESPECIFICIDAD DE ACTIVOS		
	Baja (activos generales)	Media (activos)	Alta (activos específicos)
Poco frecuentes	Toros		
Muy frecuentes	Vacas Novillos Vaquillonas		Carne Orgánica Carne Natural El Rancho
	Novillos hasta 4 dientes Terneras gordas		

Fuente: elaboración propia

En el país existen casos de integración vertical en la industria cárnica. Se identifican casos en que el propietario del frigorífico invierte en ganadería y

la faena de sus animales representa hasta el 18% del total de animales faenados en la planta industrial.

Teniendo también en cuenta la frecuencia con que se realizan las transacciones, vemos que la cadena cárnica vacuna está en una situación de alta frecuencia con muy poca o nula especificidad de activos, por lo que la estructura de manejo más conveniente serían las transacciones de mercado.

El nivel de incertidumbre en cuanto a las condiciones de la oferta y la demanda, también actúa en la determinación del grado de coordinación más conveniente. Dado que estas condiciones en la cadena cárnica son bastante inciertas, resulta costosa la elaboración de un contrato que abarque todas las posibles contingencias a las que están sujetos los actores involucrados. Esta característica de la cadena de la carne actúa como desincentivo a la coordinación mediante contratos.

Como se menciona anteriormente, la especificidad puede darse a nivel del producto comercializado o éste puede requerir inversiones en tecnología para el proceso de producción. En el país no se detectan situaciones en la ganadería vacuna donde la inversión en tecnología exige la realización de acuerdos que garanticen la recuperación de dicha inversión. Ocurre, en los casos en que es necesaria la inversión en tecnología, que la nueva tecnología también es aplicable a otro tipo de productos.

### **Teoría de acción**

Debido a la mayor demanda por productos con estrictas especificaciones, surge la necesidad de establecer relaciones verticales mediante contratos u otras formas que especifiquen claramente los requerimientos de la demanda, ya que estas señales no son fácilmente enviadas a través del precio en el mercado abierto porque resultan pobres e ineficientes. Esto es consecuencia de las fallas que ha tenido el mercado para transmitir la información necesaria respecto a la calidad del producto a través de los precios, ya que históricamente la industria no ha premiado debidamente aquellas características deseables ni castigado las no deseables.

En Uruguay la comercialización a través de intermediarios disminuye las posibilidades del productor de tener acceso a información sobre los mercados de destino de su producto y de recibir información valiosa generada en la planta respecto a la performance de su ganado (Ordeix, 2001).

En el caso de la cadena cárnica, cuando se comercializan productos para nichos especiales de mercado (carne orgánica) o cuando los procesadores requieren consistencia en la materia prima o seguridad de los alimentos, un problema relevante es la determinación exacta de la calidad del producto. El problema radica en que las pruebas que miden atributos de calidad tienen cierto grado de incertidumbre. De esta manera, al no contar con información exacta, se generan incentivos para evitar el costo de dichas pruebas a través de alguna forma de coordinación vertical. Según Coase (citado por Chiara, 2002) se estaría internalizando una externalidad como lo es la información imperfecta.

Una alternativa práctica pero muy costosa para resolver el problema de asimetría de información planteado en la Teoría del Agente - Principal, es encontrar las acciones óptimas de cada actor, y a partir de ahí, elaborar un contrato que incluya esas acciones. La razón para diseñar un contrato óptimo, sería identificar la externalidad (en este caso la información imperfecta), considerándola en el contrato de manera que el beneficio conjunto sea maximizado y distribuido adecuadamente.

Los acuerdos basados en la elaboración de tablas de precios con premios y castigos minimizan la asimetría de información ya que los industriales definen exactamente las características de la materia prima que necesitan. En la medida que los productores remiten mayor proporción de animales de las categorías premiadas maximizan sus utilidades y las de la industria.

Los sistemas de producción de Carne Orgánica y Carne Natural, donde las condiciones de producción son determinantes para la concreción del negocio, poseen protocolos de producción donde se especifican las exigencias para el productor. La realización de auditorías a los establecimientos brinda a la industria (y en consecuencia al consumidor final) seguridad de que el proceso productivo cumple con las condiciones pactadas, de esta forma se minimiza el riesgo moral.

En las transacciones realizadas mediante acuerdos entre la industria y grupos de productores ambos se ven beneficiados por la presencia de una figura (una persona o un grupo de personas) que controle y coordine los aspectos operativos del negocio.

Tanto Vaquería del Este como ProCarne han contratado un Coordinador de embarques y controlador de faenas para sus acuerdos con el Frigorífico San Jacinto. Esta figura corresponde al Monitor planteado en la Teoría de acción positiva. Si bien la teoría explica mejor los fenómenos que ocurren en la

integración horizontal, también aporta conceptos importantes para la coordinación vertical.

#### **4.2.6 Otras particularidades**

La coordinación vertical de la cadena puede involucrar además del relacionamiento entre las partes otros aspectos relacionados a la transferencia de información desde el sector productivo hasta el consumidor. Los sistemas de trazabilidad surgen como herramientas que facilitan dicha transferencia.

En el marco del Componente II del Proyecto de Desarrollo Ganadero, del MGAP fue aprobado un Sistema Integrado de Remisión de Haciendas Certificadas para Faena. Este programa procura mejorar la eficiencia de la cadena cárnica. Según los responsables de este proyecto, algunas de las limitantes identificadas en la cadena de la carne incluyen los altos costos de transacción involucrados, la falta de coordinación entre proveedores e industria, la falta de trazabilidad y de diferenciación del producto final. El proyecto apunta a probar en condiciones comerciales un sistema de trazabilidad electrónica de haciendas con destino a faena. La propuesta incluye mejorar las condiciones de articulación de la cadena de la carne a través de la integración de sus diferentes eslabones (productores, criadores, recriadores e invernadores, ciclo completo, industria frigorífica, proveedores de equipamiento y software, agentes financieros, gestión y coordinación de la cadena).

Existen ciertos objetivos de la trazabilidad que hacen que el proyecto cobre importancia más allá de la simple mejora en la comercialización de los productos. La seguridad alimentaria y la certificación de los procesos de producción se pueden calificar como los dos objetivos primordiales, pero existen objetivos secundarios no menos importantes, como son los controles impositivos, control del abigeato, creación de marcas, mejoramiento genético de los rodeos, rendimiento ósteo-muscular de las carcasas y certificaciones de origen.

Se deben comparar los costos y beneficios de una certificación global, con regulaciones que la garanticen y empresas que certifiquen, con los costos y beneficios que genera una integración que asegure en forma individual el cumplimiento de esas características.

Sin procesos de coordinación de cadena y adecuada identificación de cada uno de los pasos y de los actores de la misma, no se puede garantizar al consumidor la trazabilidad ni la calidad de proceso que determine la calidad de producto deseada.

## **5 ASPECTOS RELEVANTES DE LA CONTRATACIÓN**

### **5.1 IMPLICANCIAS**

Resulta conveniente señalar la diferencia que existe entre la duración del contrato y la duración de la relación entre los agentes que efectúan los contratos. El primero, se refiere a la vigencia temporal del conjunto de derechos y obligaciones que se pactan en el mismo. El segundo, escapa a dicha vigencia y se extiende más allá, puesto que contempla la continuidad de la vinculación que puede tomar la forma contractual o la de solidaridad productiva basada en la credibilidad de las partes y donde ambos se benefician.

Aparecen como aspectos importantes para la permanencia de los contratos a lo largo del tiempo la existencia de una fuerte confianza entre las partes, asumir los compromisos que corresponden a cada uno y obtener una diferenciación en el precio. Una de las mayores dificultades de la coordinación vertical es lograr una adecuada articulación que promueva la baja ocurrencia de incumplimiento por parte de los productores.

### **5.2 VENTAJAS**

Varias son las ventajas y desventajas que surgen de la realización de contratos de comercialización en los agronegocios. Éstas varían según cual de las partes - productores o industriales - realice la evaluación.

Una de las ventajas para la cadena en su conjunto, es la capacidad de dar respuestas más rápidas a las demandas del cliente si se compara con la comercialización en el mercado abierto. La integración de la cadena también favorece el flujo de información acerca de los productos demandados, de manera de satisfacer los requerimientos de los consumidores.

Este sistema de comercialización permite trabajar más tranquilo tanto a los productores como a la industria, concentrándose cada uno en hacer lo que sabe hacer. Los acuerdos de suministro permiten a los productores asegurarse la colocación de sus productos. Esto resulta también en una ventaja importante para la industria quien ve asegurado el suministro de parte de su materia prima. El volumen asegurado de esta forma varía según la participación que tenga este mecanismo de comercialización en el total de lo comercializado por cada industria. Como ya se mencionó, actualmente en nuestro país sólo el 7% de la producción ganadera se realiza mediante alguna forma de acuerdo previo.

Otra ventaja de este tipo de negocios es que permite atraer al sector agentes externos al mismo, como capitales de inversión.

Este sistema de comercialización permite al productor asegurar el mercado y disminuir el riesgo de comercialización. Como consecuencia del aumento de la productividad y de la existencia de mercados acotados para muchos productos agropecuarios, existen a veces dificultades para su colocación, ya que en determinadas épocas la oferta supera a las demandas del mercado. Esto ha significado graves inconvenientes para muchos productores que han tenido dificultades para colocar sus productos o bien están sujetos a grandes fluctuaciones de precios. La coordinación de la cadena en la cual se establecen las cantidades y momento de producción, permite asegurar que la producción se va a colocar y en muchos casos, esta coordinación determina a priori el precio o el rango de precios al que el producto va a ser comercializado. En el caso de la agricultura por contrato, el productor se asegura un precio de venta, proyecta su resultado económico desde la siembra y se independiza de las variaciones de precio al momento de la cosecha.

Según Ferrés (comunicación personal) los contratos resultan imprescindibles para desarrollar un producto diferenciado ya que es la única forma de asegurar a la industria el abastecimiento continuo del mismo. A la vez permiten acceder a nuevos mercados y obtener mejores precios. La principal ventaja de la integración es poder producir un producto con calidad diferente al commodity y que tenga volumen, consistencia y constancia.

En la agricultura las principales ventajas son la estabilidad de ingresos, la mayor facilidad de financiamiento y/o el acceso a mercados ya confirmados. El contratista - industria - puede financiar al productor directamente, o éste puede obtener los insumos mediante otra fuente de financiamiento. Cualquiera de estas dos formas permiten sortear al productor el obstáculo mayor que supone la creciente necesidad de capitales que requiere la agricultura, sin necesidad de acudir a las fuentes de crédito tradicionales.

El productor a menudo comparte los riesgos de producción y comercialización del commodity con el contratista, lo cual es una motivación para realizar este tipo de contratos. Las motivaciones que llevan a que los productores e industriales realicen contratos de comercialización son similares a las ventajas de los contratos de producción. Sin embargo, en los contratos de comercialización no es esencial que haya un gran control del proceso de producción, lo cual permite al productor mantener la independencia y el control de su proceso de producción.

En los casos en que se establecen sistemas de premios y castigos el industrial accede a comprar un producto poco deseado aunque pague un bajo precio por este producto (castigo). Si bien en estas categorías el precio no es tentador, el productor tiene resuelto el problema de donde colocar el ganado de menor calidad. Con este sistema la industria no se ve muy favorecida pero reconoce la necesidad de aceptar al productor todo tipo de productos para mantener una relación estable con él. Esto no significa un problema para la industria dado que tiene mercados donde colocar esos animales de menor valor.

Otra importante ventaja para el sector productivo es el aumento de la rentabilidad. La coordinación vertical aumenta los beneficios del sector primario como consecuencia de la eliminación de intermediarios. Estos últimos, en algunos casos, obtienen altos márgenes de comercialización tanto por la utilidad como por el costo de sus servicios. Los mecanismos tradicionales de comercialización de granos mediante acopiadores y consignatarios tienden a duplicar los gastos administrativos, los impuestos y las tasas por servicios. En la ganadería un ejemplo es el caso de los traslados de hacienda a feria, donde los costos de fletes, empleados administrativos o personal de sanidad, se evitan totalmente cuando la hacienda se transporta directamente a los frigoríficos. De esta forma se bajan los costos de transporte, que es un insumo de alto valor, además de influir sobre el estado de los animales que llegan a la planta de faena con menor pérdida de peso y en mejor estado, lo cual origina mejores rendimientos y mejor calidad de producto final. Además, existen otros costos reales, producto de la actuación de estos intermediarios que desaparecen mediante los mecanismos de coordinación de la cadena.

La integración vertical permite, por otra parte, agregar valor a la producción primaria, muchas veces con escaso o nulo procesamiento industrial. Como se señaló anteriormente parte de los beneficios recibidos por los productores que se coordinan verticalmente surgen de la apropiación de las utilidades antes percibidas por otros miembros de sus cadenas. Los beneficios señalados dependen fundamentalmente de la naturaleza del producto y de la magnitud de los volúmenes de producción.

Muchas veces ocurre que el productor no conoce realmente su producto. Para estos casos, según como sean las condiciones del negocio, la realización de contratos permite al productor saber que tan valioso es su producto para la industria y por lo tanto tener mayor conocimiento del mismo.

La coordinación permite dar a las empresas otra dimensión, ya que las relaciona no sólo con la producción primaria, sino con el amplio espectro de los negocios agroalimentarios.



Algunos productores uruguayos que actualmente venden su ganado a través de acuerdos con la industria los consideran muy beneficiosos. Plantean que estos beneficios son lentos y pequeños pero siempre positivos.

Por otra parte la industria, al realizar contratos de comercialización se asegura un mayor control de la cantidad y calidad del producto que llega a las plantas de procesamiento. Es una forma de asegurarse el abastecimiento y calidad del producto que van a recibir en forma, tiempo y lugar oportuno. Esto toma especial relevancia cuando la industria accede a nichos de mercado que demandan un abastecimiento continuo.

Los contratos les permiten a los industriales influenciar y/o controlar la producción, al tiempo que hacen una mayor adecuación de los procesos de transformación en la fase industrial, con lo cual logran manejar y controlar los costos de procesamiento. El industrial tiene seguridad sobre el tipo de producto que va a recibir, tiene menores costos de intermediación y menores costos por la mayor eficiencia durante la faena, resultado de la mayor uniformidad en los lotes de animales. Establecer una tabla de precios con premios y castigos también le significa una ventaja a la industria porque se asegura que paga por calidad.

Los contratos de comercialización tienen la ventaja de presentar una menor demanda de capital que los contratos de producción

Muchos de los beneficios señalados para los productores, también se trasladan a los consumidores finales. La eliminación de intermediarios permite disminuir costos que se trasladan en alguna medida tanto al aumento del valor del producto primario, como a la posibilidad de disminución del precio final pagado por los consumidores.

La coordinación vertical permite una mejora en la calidad del producto final, tanto por evitar algunos procesos innecesarios, como por el diseño del producto de acuerdo a las preferencias de los consumidores.

La mejora global que se obtiene en la competitividad, tanto en la etapa de producción primaria como la del procesamiento y comercialización, puede ser trasladada a los precios pagados por el consumidor, registrando los mismos significativas reducciones. Permite incluso sobrevivir a las cadenas agroindustriales cuando los precios bajan.

Los consumidores están interesados en productos de mejor calidad diseñados de acuerdo a sus preferencias y en los menores costos posibles, como es el caso de la carne orgánica. Al mismo tiempo permite a los

consumidores acceder a una mayor variedad de productos para satisfacer una demanda más amplia. La coordinación vertical es un proceso válido para la obtención de estos objetivos; queda entonces por dilucidar quién será el coordinador y el beneficiario de esa coordinación.

### 5.3 DESVENTAJAS

No se encontraron grandes desventajas para la industria dado que identifican como aspectos negativos algunos riesgos que deben afrontar. Para los productores sí se identifican algunas desventajas que se presentan a continuación.

La pérdida de independencia (que como se dijo anteriormente es mayor en los contratos de producción que en los de comercialización) es quizás la mayor desventaja para el productor que realiza un contrato, junto con la falta de equidad en el riesgo y en las ganancias. La oferta cautiva<sup>22</sup> compromete al productor y condiciona su accionar dado el compromiso que éste adquiere al realizar acuerdos de suministro.

El productor debe afrontar los riesgos debidos a la variabilidad de los ingresos por la excesiva inestabilidad del mercado y/o la disminución del grado de calidad de su producción.

Previo a embarcarse en este tipo de acuerdos los productores deberían evaluar si la suma de todas las ventajas les proporciona más beneficios que la pérdida de independencia que lleva implícito un contrato.

### 5.4 RIESGOS

Las alianzas no pueden eliminar ni manejar el riesgo que deriva del precio sin transferir el ingreso a otro participante del sistema. El mercado de carne vacuna es volátil, y tratar de escapar de esa realidad no sería una razón justificada para establecer una coordinación entre los productores y frigoríficos. La primera razón sería corregir las fallas que tiene un sistema donde el precio es el mecanismo coordinador (Chiara, 2002). Tradicionalmente, la tendencia ha sido utilizar precios promedios y ha existido poca o ninguna discriminación según el valor de las carcasas. De hecho, estudios recientes han estimado que los métodos de pago en pie o aún en segunda balanza fallan al identificar la

---

<sup>22</sup> Oferta cautiva se refiere al caso de la industria utilizando contratos o ganado propio como estrategia para enfrentar períodos de escasez (racionamiento por la naturaleza debido por ejemplo a la estacionalidad) (Chiara, 2002).

diferencia de valor entre las carcasas de alta y baja calidad, con un error en la fijación del precio.

Se estima que es difícil lograr un cumplimiento total por parte de los productores debido a las dificultades y errores que implica realizar una estimación de la producción con el nivel de anticipación que suele requerir la realización de un contrato de abastecimiento.

La industria enfrenta el riesgo de una desigual calidad del producto, cierto grado de dependencia de los productores, y el peligro de que ante fluctuaciones en los precios los proveedores no cumplan sus compromisos y vendan al mejor postor. Las vinculaciones funcionan bien cuando, a pesar de estos riesgos, se crean relaciones de confianza, lealtad y credibilidad entre los productores y la empresa.

Para la industria un riesgo importante es tener que comprometerse a aceptar un producto al cual puede acceder a través del mercado. Otro factor a considerar es la posibilidad de incumplimiento por parte de los productores, principalmente cuando se trata de un producto específico para el cual se cuenta con un nicho de mercado. El incumplimiento por parte de los productores puede resultar en una ruptura de la relación comercial y parece ser más probable el incumplimiento por parte de este agente que por parte de la industria.

Uno de los riesgos del sistema es que la industria realice un acuerdo con el fin de abastecer a un cliente y ese cliente decida no comprar más o que por razones no controlables (surgimiento de fiebre aftosa) por las partes, el cliente se vea en la necesidad de comprar a otro proveedor y por lo tanto la industria no tenga donde colocar el ganado comprometido en el acuerdo. En estos casos una solución es realizar contratos con condiciones precedentes. Del mismo modo puede ocurrir que los productores no puedan cumplir con lo comprometido y la industria deba buscar el producto en otro lugar con el riesgo de no conseguirlo y perder el cliente. En estos casos la situación se agrava cuanto mayor es la especificidad del producto (certificación de producto o de proceso, etc.).

Uno de los mayores riesgos visualizados por el productor es tener que comprometer su producción, aun cuando sea beneficiado con un mejor precio. Es importante la naturaleza del productor agropecuario uruguayo, no son atraídos por los acuerdos que hacen que se sientan comprometidos.

## **6 ESTUDIO DE CASOS**

Actualmente en el país se están llevando adelante varios proyectos de coordinación vertical que apuntan a lograr mayor competitividad de la cadena cárnica nacional. Estos emprendimientos utilizan los contratos entre productores e industriales como herramienta articuladora de dicha coordinación.

Tal como se menciona anteriormente, en este capítulo se realiza el estudio de dos de estas iniciativas: ProCarne – Fucrea y Vaquería del Este, intentando visualizar en casos concretos y reales, la viabilidad y los puntos críticos de la contratación en la cadena cárnica del país.

Los motivos que llevan a elegir estos emprendimientos son varios y en algunos casos distintos para cada situación. En primer lugar el hecho de tener acceso a abundante información referente a estas iniciativas permite realizar un estudio detallado y profundo del funcionamiento de los mismos.

ProCarne, el Proyecto de Integración de la Cadena Cárnica de Fucrea es especialmente interesante debido a que tiene el respaldo de una institución de larga y reconocida trayectoria en el sector como lo es Fucrea. En este caso el objetivo es describir el proyecto como una nueva alternativa de coordinación.

Vaquería del Este resulta interesante por ser una organización innovadora, con un camino recorrido en cuanto a la realización de contratos con frigoríficos y donde se visualiza la consolidación de la relación con la industria a medida que pasa el tiempo. La experiencia adquirida por el grupo permite realizar el análisis de una situación práctica en base a los conceptos planteados en las teorías económicas.

### **6.1 PROCARNE**

#### **6.1.1 Presentación**

En Fucrea<sup>23</sup>, como institución que reúne a productores ganaderos (entre otros) con diferente sistema de producción, existe desde algún tiempo atrás la inquietud de avanzar en cuanto a la coordinación de la cadena cárnica. Los mayores avances se han concretado a nivel de productores realizándose, cada vez más, negocios de capitalización entre criadores del norte e invernadores del litoral del país.

---

<sup>23</sup> Federación Uruguaya de Grupos CREA

Pocos fueron los logros en cuanto a coordinación con la industria. Se realizaron algunas negociaciones con el Frigorífico PUL buscando definir acuerdos de comercialización donde se estableciera un sistema de precios con premios y castigos de acuerdo a características objetivas de los animales, pero finalmente el negocio no se concretó.

En 2001 en el marco del Componente II del Proyecto de Desarrollo Ganadero<sup>24</sup> un grupo de técnicos y ex técnicos CREA plantean al Consejo Directivo de Fucrea realizar una propuesta que permita sistematizar el proceso de coordinación que ya se estaba haciendo (negocios de capitalización) y desarrollar nuevas herramientas que favorezcan ese proceso de integración, agregando el eslabón de la cadena que faltaba: la industria. Este equipo técnico sería responsable de elaborar el proyecto y luego gerenciarlo conjuntamente con representantes de la institución.

ProCarne, el Proyecto de Integración de la Cadena Cárnica CREA tiene como principal objetivo generar y capturar valor económico para las empresas participantes: Criadores, Invernadores y Frigoríficos. La forma de lograr este objetivo es:

- aumentando valor del producto final.
- reduciendo costos por mayor eficiencia en la articulación de la cadena.

Los objetivos específicos del proyecto son:

- lograr un volumen de producto interesante, uniforme, trazado, diferenciado, con calidad y fechas de entrega preestablecidas y de abastecimiento constante, que permita lograr mayor valor. A largo plazo el objetivo sería llegar a tener una carne "marca CREA", asociada a calidad, confiabilidad y control de procesos y productos.

- disminuir costos de transacción.
- aumentar eficiencia en la producción (disminuir costos por unidad de producto, especialización de criadores e invernadores) y en la industrialización (producto más homogéneo genera menores rechazos y reduce la necesidad de destinos alternativos).

Luego de analizar la cadena agroindustrial de la carne en el Uruguay detectan ciertas deficiencias importantes que promueven la realización de este proyecto de integración:

- altos costos de transacción entre los diferentes eslabones de la cadena,

---

<sup>24</sup> MGAP - BID

- atomización de la producción en múltiples unidades, dificultando la obtención de volúmenes homogéneos y que permitan mejorar el poder negociador de los vendedores,
- falta de relacionamiento fluido con la industria frigorífica para que ésta transmita hacia los proveedores señales claras, y
- falta de especialización productiva a nivel predial de las empresas ganaderas lo que genera altos costos por kilogramo de carne producida.

ProCarne apunta a lograr la coordinación de toda la cadena cárnica, desde los criadores hasta la industria. A efectos de este trabajo de tesis sólo se presentarán los aspectos relacionados a la coordinación entre invernadores e industria.

Se busca valorizar el producto a través de características que permitan diferenciarlo para lo cual cobra gran importancia un adecuado relacionamiento con la industria quien podrá plasmar en el precio la importancia de estos atributos al tener acceso a nuevas oportunidades de mercado. También apunta a trabajar con la industria para definir un método de pago basado en características objetivas del producto.

La generación de valor para los integrantes de la cadena se logrará también a través de la disminución de los costos de transacción.

Como objetivo de corto plazo identifican la necesidad de formalizar los marcos jurídicos de relacionamiento entre los distintos actores dado que los acuerdos de largo plazo no se han generalizado. Las principales razones que explican este hecho son:

- las grandes variaciones que se han registrado en los precios. Los acuerdos de largo plazo deberían prever mecanismos que amortigüen estas variaciones, al tiempo que es importante enfatizar en las ventajas que pueden permitir los mismos para los participantes, más allá de aspectos puntuales.
- falta de un marco jurídico adecuado para que estos acuerdos tengan validez legal, permitiendo incluso su utilización con fines de respaldo para gestionar créditos.

El proyecto se pone en marcha en abril del 2002 integrando 103 empresas agrícola ganaderas (27 criadores y 76 invernadores) y 3 industrias (Frigoríficos San Jacinto, Frigorífico PUL y Frigorífico Tacuarembó).

Los productores se integran al proyecto porque identifican potenciales beneficios atractivos para sus empresas. Estos beneficios son notoriamente diferentes para empresas criadoras y para empresas invernadoras o de ciclo completo.

Los criadores consideran que lograr un grado adecuado de coordinación con empresas invernadoras les permite expandir el negocio. Por otro lado, si bien las empresas criadoras no tienen naturalmente una relación directa con la industria, visualizan que una vez definida su relación con los invernadores, cuando éstos establecen una relación comercial con la industria aumentan las posibilidades de enviar señales claras hacia los criadores y capturar un mayor valor del producto, que luego sea compartido entre todas las partes.

Los invernadores encuentran en el proyecto una forma más eficiente de comercializar la hacienda apostando a aumentar el poder negociador al ofrecer un volumen de ganado interesante para la industria. Los principales beneficios identificados por ellos son:

- la reducción de riesgos relacionados a la fijación de precios y a la seguridad de colocación del producto, aspecto de gran importancia frente a la situación sanitaria del país que impide el acceso a un número importante de mercados.

- la oportunidad de obtener precios satisfactorios si se alcanza una oferta importante, como parte de un conjunto, que sea más atractiva para la industria que la oferta de productores atomizados

En el caso de la industria frigorífica los beneficios esperados son:

- volumen mínimo asegurado de producto de calidad uniforme (reduce costos operativos, permite planificar los negocios)

- acceder a un producto con características que permitan valorizarlo: trazabilidad, edad del animal, grado de terminación, conformación, y otras.

### **Los contratos en ProCarne**

Desde mayo de este año está en marcha un acuerdo con Frigorífico San Jacinto, inicialmente pactado para los meses mayo, junio y julio. El operativo se ha mantenido hasta noviembre alcanzándose una remisión total de 1500 animales.

El primer operativo consiste en un acuerdo verbal, sin llegarse a firmar un contrato escrito. A partir de diciembre entra en vigencia un nuevo acuerdo para comercializar Carne Natural<sup>25</sup> pero habrá que definir varios aspectos antes de poder firmar un contrato escrito.

---

<sup>25</sup> ProCarne junto con Vaquería del Este son los únicos emprendimientos integrantes del Plan piloto de Carne Natural Certificada del Uruguay, de INAC.

Se ha programado una auditoria jurídica que aporte elementos que permitan formalizar los aspectos referidos a los contratos entre los agentes. El proyecto hace gran énfasis en lo referido a contratos entre productores (criadores e invernadores) dando menor relevancia a los contratos entre productores e industria. Sin embargo éste es un tema en el cual interesa avanzar pero se estima que es necesario primero resolver aspectos operativos que permitan instrumentar la realización de los contratos con la industria. Los aspectos más relevantes son:

- quien(es) firmará(n) el contrato por parte de los productores: un representante de Fucrea, los integrantes de la Comisión de Integración, un delegado de ProCarne, cada uno de los productores.

- el compromiso será individual (de cada una de las empresas integrantes del proyecto) o grupal (el proyecto ProCarne)

Otro aspecto muy importante es identificar claramente las características del negocio que deben incluirse en el contrato. Se definen aspectos referidos a la calidad del producto y al sistema de fijación del precio. Respecto a la calidad del producto se explicitan exigencias referidas a número de animales, sexo, dentición, peso carcasã, terminación y conformación.

En cuanto a la fijación del precio el método a utilizar es la definición del precio (sistema de premios y castigos) de acuerdo a las características de la carcasa, tomando como referencia un precio del mercado. En este sentido surge como aspecto más relevante, a partir de la evaluación del operativo anterior, definir un precio de referencia coherente con plazo de pago estipulado para el negocio. Esto implica definir un adecuado método de corrección que permita utilizar el precio de referencia aun cuando el negocio es pactado con diferente plazo. Es decir, si se toma como referencia un precio contado y el negocio es pactado con pago a plazo, debe definirse un adecuado método de corrección del precio de referencia que identifique claramente el costo financiero atribuible al plazo de pago independientemente del premio asignado según las características del producto.

En la medida que este sistema es nuevo para los productores éstos no se sienten seguros de abandonar su sistema tradicional de comercialización, hecho que se ha comprobado claramente en el operativo realizado, donde el grado de cumplimiento logrado no colmó las expectativas planteadas inicialmente. Con relación a esto se ha identificado como un aspecto muy importante la mejora en las instancias de negociación con la industria y en la búsqueda de información previa.



### **6.1.2 Perspectivas**

Los avances hechos en ProCarne con respecto a la realización de contratos entre productores e industria son muchos si se considera que sólo se ha realizado un operativo. Este primer operativo ha permitido establecer un antecedente y aprender de los errores cometidos para mejorar la capacidad negociadora con la industria.

Sin embargo, para poder avanzar en el sistema de coordinación vertical es imprescindible que los productores tomen conciencia del papel que cada uno representa en el grupo. El incumplimiento, atribuible a diferentes motivos, algunos ajenos a la voluntad del productor, perjudican la imagen del emprendimiento y la capacidad negociadora del mismo frente a la industria.

Formar parte del Plan Piloto de Carne Natural implica proveer a la industria de un producto diferenciado y escaso por lo cual se verán acrecentadas las motivaciones para la coordinación vertical.

Los incentivos planteados por el equipo técnico apuntan a disminuir los costos de transacción debidos a ineficiencias detectadas en la articulación de la cadena. Como se expresa anteriormente es necesario diferenciar y valorizar el producto de modo que la especificidad del mismo justifique el proceso de coordinación y las partes involucradas se vean motivadas a participar. La producción de Carne Natural plantea posibilidades en este sentido y permitirá en el mediano plazo evaluar la viabilidad de articular la cadena basándose en la producción de un bien específico.

## **6.2 VAQUERÍA DEL ESTE**

### **6.2.1 Presentación**

Vaquería del Este es una Asociación Civil integrada por 21 empresas ganaderas del este del país, quienes se asocian horizontalmente con el objetivo de producir y comercializar carne de calidad a través de asociaciones verticales.

Las empresas se ubican principalmente en Rocha, encontrándose algunas en Lavalleja y Maldonado. En total poseen 32.400 ha de superficie de pastoreo, de las cuales el 40% corresponde a mejoramientos.

El emprendimiento surge de un grupo de productores de la zona Este, el grupo Alférez, al cual se unen otros productores de la zona, integrantes del

grupo CREA Por Si Acaso. Estos productores, pertenecientes a diferentes grupos de discusión, tienen en común la inquietud de aumentar la productividad de la recría y el engorde, en lo cual venían trabajando.

A partir de la segunda mitad de la década de los noventa los dos grupos de productores (Alfárez y CREA Por Si Acaso) realizan actividades conjuntas referidas a sistemas de recría y engorde.

En 1998 concurren a una jornada de campo en la Estación Experimental "Palo a Pique" (INIA Treinta y Tres) donde definen un sistema pastoril de producción de carne que, manteniendo la individualidad de cada empresa, presenta varios aspectos en común.

En 1999 el grupo Alfárez realiza un viaje de estudio a Oceanía donde visualiza la necesidad de la ganadería pastoril, a nivel mundial, de lograr mayor competitividad basándose en cinco conceptos que luego Vaquería del Este toma como pilares para su accionar:

- 1- productividad
- 2- calidad
- 3- escala
- 4- acuerdos (coordinación vertical)
- 5- diferenciación de producto (marcas y certificación).

Al volver del viaje comienzan las negociaciones y a fines de 1999 (Operativo verano 99/2000) se realiza la primera venta de ganado gordo a dos industrias (Frigorífico Las Piedras y Matadero Solís), dando así surgimiento a Vaquería del Este e independizándose del grupo inicial.

Vaquería del Este como emprendimiento promueve una ganadería a cielo abierto, con base pastoril, atendiendo a las demandas de los consumidores, con el fin de conquistar un nicho de mercado para un producto de calidad.

La motivación inicial es unirse para comercializar en conjunto animales de mejor calidad, de acuerdo a las demandas del mercado, en un volumen que les permita tener poder negociador y obtener mejores precios para sus productos. Al principio apuntando a lograr un volumen importante de productos específicos, no tradicionales (ej. vaquillona y ternera). Luego visualizan la posibilidad de comercializar los productos tradicionales pero al hacerlo de forma conjunta aumentaban el volumen ofertado.

Sus principales objetivos son:

- Mejorar el resultado del negocio ganadero, logrando al mismo tiempo que éste sea más estable.
- Obtener mejores precios por brindarle a la industria certeza en la entrega de un producto homogéneo, de mejor calidad, mejor rendimiento industrial y atendiendo a las necesidades de sus mercados.
- Disminuir los costos de transacción.
- Proveer a la industria con el producto deseado permitiéndole ahorrar por ineficiencias ocurridas durante la faena.

En los estatutos de la asociación se define la creación de una Comisión Directiva responsable de dirigir el accionar del grupo. Consideran importante contar con un grupo de dirección que tenga como función llevar adelante las ideas, rinda cuentas de su accionar de manera regular y cambie periódicamente. La Comisión Directiva, dentro de las tareas asignadas, negocia acuerdos comerciales en representación de los socios.

Un hecho muy importante para el desarrollo de esta iniciativa ha sido contar con el apoyo del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP) a través de la aprobación de dos proyectos presentados a concurso de fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En el año 2000 presentan un proyecto al Programa de Servicios Agropecuarios, basado en aspectos de definición de productos y ajustes del sistema de producción a través de la elaboración (con el apoyo de la Facultad de Agronomía) de un Protocolo de Producción al cual se adhieren todas las empresas integrantes de la asociación.

En 2001 presentan ante el Proyecto de Desarrollo Ganadero (MGAP) un proyecto de coordinación de la Cadena Cárnica con el apoyo del Frigorífico San Jacinto. La propuesta es obtener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad (ISO-9001) de las empresas integrantes de la asociación, haciendo énfasis en homogeneizar el proceso productivo de manera de ofrecer un producto más atractivo para los mercados más exigentes. En este proyecto también se plantean la necesidad de aumentar el volumen producido para lograr mayor poder negociador, es por esto que promueven el ingreso de nuevas empresas a Vaquería del Este.

Por otro lado, en el primer semestre del 2002 instrumentan junto al Instituto Nacional de Carnes (INAC) y ProCarne- Fucrea el Plan Piloto de Carne Natural Certificada de Uruguay. Esto implica adaptar su sistema de producción al Protocolo de Producción de Carne Natural. Este proceso es totalmente compatible con el Protocolo de Producción de Vaquería del Este y aporta nuevos elementos para la obtención de un producto diferenciado.

Además de realizar contratos con la industria, y de acuerdo a sus objetivos, la asociación busca mejorar y fortalecer su sistema de producción de carne. Por esto cuenta con un equipo técnico que atiende los siguientes temas:

- Análisis de gestión de las empresas
- Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad
- Sanidad animal
- Medio Ambiente
- Calidad de carne
- Monitoreo animal
- Coordinación de embarques y control de faenas

### **Los contratos de Vaquería del Este**

Desde 1999, cuando surge Vaquería del Este, hasta el día de hoy han logrado consolidar un sistema de comercialización con la industria a través de la realización de contratos de abastecimiento en los cuales establecen las bases del negocio.

Previo a iniciar las negociaciones con la industria todos los integrantes de Vaquería discuten y establecen las condiciones que deben ser planteadas por la Comisión Directiva a la industria durante las negociaciones. A medida que se dan las instancias de negociación, la Comisión Directiva consulta nuevamente o simplemente informa las condiciones del negocio a la Asamblea General.

La Comisión Directiva realiza las negociaciones y elabora los contratos con la industria, pero Vaquería del Este como Asociación civil no posee ganado propio y por lo tanto no está habilitada para comercializar ganado con la industria. Quienes efectivamente llevan a cabo los negocios comerciales son las empresas integrantes de la asociación, de forma independiente unas de otras, pero siempre en el marco de las condiciones estipuladas en los contratos entre Vaquería del Este y la industria frigorífica que corresponda.

Cuando las partes llegan a un acuerdo las condiciones establecidas entran en vigencia. Dada la buena relación entre la industria y el grupo, el operativo suele llevarse adelante sin la existencia de un contrato firmado. Por lo general firmar el contrato no es considerado condición indispensable para realizar el negocio, incluso se ha llegado a firmar al final del operativo como un procedimiento protocolar. Si bien el compromiso es de cada empresa de forma individual, quien firma el contrato por parte de Vaquería del Este es el presidente del grupo.

El hecho de realizar el negocio sin el respaldo, para cada una de las partes, de un contrato escrito, se debe a que las partes tienen una gran confianza mutua, razón principal por la que deciden negociar conjuntamente. Hasta el momento no ha surgido ningún inconveniente que podría haberse resuelto teniendo el contrato firmado. Incluso los integrantes de Vaquería consideran muy valioso el hecho de que las industrias mantuvieron las condiciones pactadas, recibiendo su ganado y manteniendo el precio fijado, cuando surgió el brote de fiebre aftosa en octubre del 2000 y luego en el 2001.

Los negocios se liquidan según peso carcasa (segunda balanza), utilizando un sistema de fijación del precio de acuerdo a características objetivas de la canal, donde se premian aquellas deseadas y se castigan las no deseadas. Este sistema de premios y castigos se aplica sobre un precio base tomado de valores del mercado (INAC, ACG), definido conjuntamente entre los productores y la industria. La mayor ventaja del sistema de fijación de precios utilizado es que les ha permitido conocer el producto y mejorarlo.

El contrato considera varios aspectos relacionados al negocio, los más destacables son:

- Volumen de ganado a comercializar: número de animales.
- Método de fijación del precio: especificaciones referentes a las características de las carcasas remitidas a la industria y precio que corresponde a cada una de acuerdo a sus características.
- Aspectos referidos a la entrega del producto: fecha y lugar.
- Condiciones de pago: forma y plazo de pago.
- Método de coordinación y monitoreo del operativo
- Información a compartir entre las partes

Estos contratos son totalmente válidos desde el punto de vista legal y consisten en un compromiso de suministro entre los productores y la industria. Es importante recordar que en este caso son cada una de las empresas quienes asumen el compromiso, dado que la Asociación Civil Vaquería del Este no posee ganado propio y no está habilitada para realizar estas operaciones comerciales.

El documento propiamente dicho considera los aspectos básicos del negocio, sin plantear las posibles excepciones al cumplimiento ni, por lo tanto, la forma de resolverlas. Esto se debe a que actualmente existe una relación comercial sólida entre el grupo y el Frigorífico San Jacinto (con quien han realizado mayor cantidad de negocios) que brinda confianza a las partes y permite evitar costos de elaboración del contrato al considerar sólo los aspectos básicos necesarios para que el mismo tenga fuerza legal.

Desde finales de 1999 hasta el momento se han realizado seis operativos con tres industrias, por un volumen total de 13.086 cabezas (novillos, vacas, vaquillonas). Actualmente está en marcha un nuevo operativo con Frigorífico San Jacinto que elevará esta cifra a aproximadamente 20.000 reses.

**Cuadro 9** Operativos realizados con la industria frigorífica

<i>período</i>	<i>nº cabezas</i>	<i>Industria</i>
verano 99/00	1.000	Frig. Las Piedras - Matadero Solís
primavera 00 / otoño 01	5.365	Matadero Solís - Frigorífico San Jacinto
primavera 01 / verano 02	4.197	Frigorífico San Jacinto
otoño 02	2.524	Frigorífico San Jacinto
<b>TOTAL</b>	<b>13.086</b>	

Luego del proceso realizado junto a la industria, los productores identifican ventajas y riesgos de este sistema de comercialización.

**Ventajas:**

- a) tener bien definido el producto demandado por la industria;
- b) conocer el producto que ofrecen y saber que tan valorado es por la industria les ha permitido mejorar la calidad del mismo;
- c) seguridad de cobro, logrando a veces ventas al contado; en algunos momentos la industria ha ofrecido la posibilidad de cobrar al contado sólo para integrantes de Vaquería y la tasa de interés para las operaciones pagadas a plazo son consideradas muy favorables por las empresas;
- d) disminuir los costos de comercialización, principalmente los de intermediación al no pagar comisiones;
- e) seguridad de venta, la industria mantuvo su compromiso a pesar de la coyuntura (dificultades económicas y sanitarias) lo cual les permitió tener asegurada la entrada del ganado a planta;
- f) obtener mayor precio que el promedio del mercado cuando el producto ofrecido es de calidad superior;
- g) adquirir confianza en el negocio;
- h) fijación del precio de acuerdo a características de calidad del producto;
- i) aprendizaje con respecto a cómo y qué producir;
- j) conocer la importancia de los diferentes mercados y el destino de sus productos;

- k) poder ingresar a la planta durante la faena y recibir explicaciones sobre la importancia de las características del ganado en pie y de la carcasa en relación a la calidad final de la carne;
- l) evitar la búsqueda de las mejores opciones de precio para cada embarque, al tener el ganado pronto sólo es necesario coordinar el embarque porque el resto de las condiciones ya están establecidas;
- m) apoyo del grupo: en caso de ocurrir problemas de incumplimiento en el pago por parte de la industria cada productor cuenta con el apoyo de la asociación para enfrentar el inconveniente (el problema de un socio es problema de toda la asociación y afecta la relación grupal con la industria);
- n) si bien hoy en día la mejora en el precio es poco significativa, consideran que el camino recorrido les permite estar preparados para cuando surja la posibilidad de desarrollar un negocio donde el producto esté más valorizado
- o) las industrias con baja capacidad de faena presentan la posibilidad de desarrollar una marca para el mercado interno

Algunos aspectos que el grupo considera importantes para realizar los acuerdos con la industria que impulsan a preferir algunas frente a otras son:

- confiabilidad con respecto al cumplimiento de los plazos acordados por parte de la industria: plazos referidos a fecha de cobro y posibilidad de enviar ganado a faena;
- seguridad en la información de pesadas: la exactitud de la balanza de la planta resulta un factor importante, dado que se han registrado diferencias de hasta 2% en la merma del ganado;
- seguridad en el sistema de clasificación y tipificación.

Los mayores riesgos identificados por parte de los productores son:

- no poder cumplir con la industria cuando ésta necesite el producto debido a factores ajenos a los productores. Esto está también muy relacionado con la capacidad de faena del frigorífico, en acuerdos con frigoríficos pequeños el incumplimiento por parte de los productores toma mayor relevancia porque el volumen comprometido significa una mayor proporción de lo faenado por la industria. En el caso de frigoríficos de mayor escala el incumplimiento puede tener menor importancia;

- que la industria se vea en una situación económica difícil y no pueda cumplir con el pago. Dada la relevancia que tiene la seguridad de cobro para decidir embarcarse en un compromiso de este tipo, la existencia de dificultades en la industria puede significar una ruptura de la relación comercial.

Un aspecto importante sobre este tipo de acuerdos, que se observa claramente en Vaquería del Este, es ofrecer a los productores un incentivo en el

precio del ganado. De acuerdo al sistema de precios establecido, los animales de mayor calidad reciben un mejor precio y los de características menos deseadas reciben un precio similar al que obtendrían comercializándolos en el mercado. Esto es sumamente importante porque si los animales de mejor calidad reciben un precio similar al del mercado, las empresas se ven menos incentivadas a vender a través del acuerdo, mientras que aumentan la venta de ganado a otras industrias. Si bien los aspectos más valorados actualmente son la seguridad de cobro y de entrada a planta (cuando aparece el brote de fiebre aftosa el frigorífico continua recibiendo ganado de Vaquería del Este tal como se había acordado) y la información generada, la diferencia en el precio es considerada como el incentivo justo para que no se desvirtúen el resto de las ventajas que presenta este sistema de comercialización.

Actualmente Vaquería del Este ha contratado a una persona con el cargo de Coordinador de embarques y controlador de faenas quien se encarga de coordinar la entrada del ganado a la industria y de todos los aspectos referidos a la faena del mismo. Antes de contar con esta persona, coordinaban los embarques con el representante del frigorífico en la zona y los mismos productores se encargaban de asistir a las faenas.

El Coordinador organiza todos los aspectos operativos de la transacción (fecha, hora y lugar de cada embarque) y asiste a planta para controlar las pesadas y faenas en los casos en que puedan surgir inconvenientes. También realiza el relevamiento de la oferta de cada una de las empresas y controla que en la medida que transcurre el operativo los integrantes cumplan con lo comprometido.

Hoy en día consideran que el coordinador de embarques es una figura indispensable para el buen funcionamiento de la relación con la industria pero no lo habrían contratado todavía de no haber contado con los fondos a los cuales accedieron a través de los proyectos. Sí plantean que de aquí en más esta figura es irremplazable y seguirá estando independientemente de tener o no acceso a fondos públicos. Esto demuestra la importancia de los proyectos del MGAP – BID en cuanto al estímulo para desarrollar a nivel productivo nuevas estrategias que intentan mejorar la competitividad del sector.

Los puntos fuertes de Vaquería, que le han permitido crecer en estos años son la credibilidad y el cumplimiento. Una vez comprometido un número determinado de animales, hacen lo posible por cumplir, aun cuando se les plantean oportunidades de mejor precio. Esto está muy relacionado al sentimiento de grupo que tienen todos los integrantes de Vaquería y que tienen el desafío de transmitir a las empresas que se van integrando. Vaquería es un



grupo humano que se conoce desde hace tiempo, han trabajado juntos muchas veces y son muy críticos a la hora de evaluar su accionar.

Se realiza un seguimiento continuo de los operativos realizándose evaluaciones intermedias durante la ejecución del mismo. Luego de cada negocio el grupo realiza una evaluación final de aspecto físicos, económicos y operativos a la interna del grupo y con la industria. Esto les ha permitido, entre otras cosas, conocer mejor su producto y mejorar lo que producen en la medida que está claramente definido que es lo que la industria necesita. La evaluación de los aspectos económicos permite identificar el porcentaje alcanzado del premio máximo, lo cual indica el grado de satisfacción del cliente. Otro aspecto evaluado es el grado de cumplimiento por parte de cada una de las empresas. Por el momento el incumplimiento por parte de algún integrante se ha visto compensado con la mayor remisión de otros. Esta es una de las grandes ventajas de que este tipo de negocios sean realizados por grupos de productores y no por productores individuales.

La discusión con la industria de los aspectos positivos y negativos de cada operativos es de gran importancia y sirve como base para las siguientes negociaciones.

Los socios no están obligados a vender toda su producción a través de Vaquería, cada empresa debe cumplir con la oferta comprometida. Las evaluaciones también consideran la conformidad de los socios, la cual es medida por el número de animales comprometidos a través de Vaquería, la proporción que representa del total comercializado por cada empresa, la evolución de ese valor (de un operativo a otro) y el grado de cumplimiento de lo comprometido.

Con el paso del tiempo las empresas integrantes han aumentado la producción comercializada a través de Vaquería (valores absolutos y relativos), disminuyendo la venta a otras industrias, aun aquellos productores que mantenían una muy buena relación con sus clientes. Esto demuestra que han logrado establecer un sistema de comercialización donde los productores se ven motivados a participar.

Aumentar el volumen vendido por cada empresa a través de Vaquería está muy relacionado con aumentar la producción total de las mismas. En este sentido el emprendimiento promueve una mejora de este indicador apuntando a mejorar el resultado global de cada empresa. Sin embargo es necesario definir si la mejora observada en la calidad del producto significa un incremento en los costos productivos que deba ser recompensado por la industria para que el negocio perdure.

### **6.2.2 Análisis según las teorías económicas de la contratación**

La experiencia de Vaquería del Este en la realización de acuerdos con la industria consta de dos etapas: en la primera se comercializan un rango amplio de categorías animales, valorizando aquellas que son más escasas en el mercado. En la nueva etapa el negocio se da en torno a un producto específico y escaso en el mercado (Carne Natural). Los costos de transacción para cada una de las situaciones son diferentes dadas las características del producto involucrado.

Dado que la producción (y por lo tanto los operativos) de Carne Natural recién comienza se presenta a continuación la estimación de los costos de transacción para los primeros operativos realizados por el grupo.

Como se plantea anteriormente los costos de transacción se dividen en tres categorías: de información, de negociación y de monitoreo.

Los costos de información incluyen la obtención del precio y de información del producto y la identificación de un socio conveniente. Estos son costos *ex-ante* relacionados con la definición de las pautas del negocio por parte de los productores. Generalmente los productores ganaderos del país mantienen relación comercial con uno o dos clientes, ya sea directamente una industria o el intermediario, por lo tanto la identificación de un socio no es un aspecto que pueda inducir a la realización de acuerdos. Por el contrario, al modificar el sistema de comercialización, adoptando formas de acuerdos previos entre productores, la identificación de un socio conveniente puede significar un mayor costo para el grupo que en el caso de la comercialización individual, de todos modos es esperable que al diluirse dicho costo entre los integrantes del grupo el costo individual no sea significativo.

La determinación del precio junto a la obtención de información del producto parecen ser los aspectos más relevantes dentro de los costos de información a la hora de realizar acuerdos comerciales. El sistema de fijación del precio utilizado por Vaquería les proporciona información sobre las características del ganado a producir. La realización de auditorías (jurídicas y de precios) junto a la capacidad negociadora del grupo y la relación de confianza establecida con la industria han permitido implementar un método adecuado para la obtención del precio, resultando además en un mejor precio para los productos.

Una vez definidas por el grupo las condiciones deseadas para un nuevo acuerdo se reúnen con la industria para definir las bases del contrato. Aquí se

incurre en costos de negociación que incluyen los costos de escritura del contrato y las reuniones de negociación con la industria. La relación estable con la industria genera confianza mutua, lo cual permite disminuir los costos de elaboración del contrato ya que sólo deben considerarse los aspectos básicos (precio, tipo de producto), dado que el resto de las condiciones (plazos) se cumplen de manera adecuada.

Los costos de monitoreo (*ex-post*) se refieren a asegurar el cumplimiento de los términos del contrato y a realizar una evaluación posterior del negocio. El Coordinador de embarques se encarga de resolver los aspectos operativos que permiten la realización del negocio y procesar la información del operativo que posteriormente es evaluada por los productores.

Muchos de estos costos son difícilmente cuantificables pero pueden estimarse mediante el tiempo de dedicación de las personas involucradas en cada tarea. En este caso ese tiempo corresponde a:

- reuniones de la Comisión Directiva
- reuniones de negociación con la industria
- reuniones de evaluación de la Asamblea general

En el Cuadro 10 se presentan la estimación de los costos de transacción para las empresas de Vaquería del Este según diferentes mecanismos de comercialización: mercado (Sin Vaquería) vs. Contratos (Con Vaquería).

En la situación Sin Vaquería se presentan tres tipos de costos. El teléfono es un gasto que disminuye considerablemente dado que el Coordinador de embarques se encarga de la mayor parte de las gestiones telefónicas. Las comisiones corresponden al gasto de las empresas que vendían a través de intermediarios, ponderado por la proporción de ganado comercializado de esta forma. Algunas empresas tenían costos de transacción muy altos debido a las comisiones que pagaban.

La dedicación de los productores considera las veces que ellos asistían a la pesada del ganado en planta. Se considera que asistían a todas las faenas y se asigna un costo de media jornada técnica para cada ocasión.

En la situación con Vaquería consultorías corresponde a la contratación de asesoramiento jurídico y en la fijación de precios para la elaboración de los contratos. Las jornadas de los productores incluyen las reuniones de la Comisión Directiva, la Asamblea General y la dedicación del Tesorero del grupo. Estas jornadas se dividen en jornadas *ex-ante* para definir las condiciones del negocio a la interna del grupo; durante la negociación con la industria; y *ex-post* para evaluar los operativos.

**Cuadro 10** Estimación de costos de transacción (% del monto total del negocio) de Vaquería del Este con y sin acuerdo

	<b>COSTOS</b>			
	<b>de información</b>	<b>de negociación</b>	<b>de monitoreo</b>	<b>total</b>
<b>Sin Vaquería</b>				
teléfono	0,04%			
comisiones		1,10%		
dedicación de los productores			0,20%	
	<b>0,04%</b>	<b>1,10%</b>	<b>0,20%</b>	<b>1,34%</b>
<b>Con Vaquería</b>				
consultorías	0,13%			
jornadas productores	0,32%	0,14%	0,19%	
aportes			0,20%	
coordinador de embarques			0,45%	
	<b>0,45%</b>	<b>0,14%</b>	<b>0,84%</b>	<b>1,43%</b>
	<b>DIFERENCIA (S/N - C/N)</b>			<b>-0,09%</b>

Las empresas realizan un aporte correspondiente a un pequeño porcentaje del monto de cada transacción realizada a través de Vaquería, el cual se destina a un fondo común con el objetivo de afrontar gastos varios del negocio (viáticos, gastos varios, etc.).

De acuerdo a lo estimado los costos "Con Vaquería" superan en un 5.3% (1.43% / 1.34%) a los costos de la situación "Sin Vaquería", por lo tanto la posibilidad de disminuir dichos costos no aparece, en este caso, como un estímulo para realizar acuerdos. Sin embargo algunas de las ventajas planteadas anteriormente ejercen una influencia importante a la hora de decidir el sistema a utilizar dado que resuelven los mayores problemas de incertidumbre de la transacción (costos no cuantificables). Estas ventajas son la seguridad de cobro, seguridad de entrada del ganado a planta, mayor conocimiento del negocio; y por parte de al industria el conocimiento del tipo de producto que va a recibir. Otro aspecto sumamente relevante es la obtención de mejores precios en relación al mercado en las situaciones con acuerdo, lo cual resulta en importantes incentivos para este tipo de negocios. La diferencia en costos totales (cuantificables y no cuantificables) observada se explica, en parte, por las características de los productos comercializados (baja a media especificidad) y la frecuencia con que se realizan las transacciones (alta).

Con respecto a la teoría de Acción el concepto más relevante es la asimetría de información a la que están sujetas ambas partes. Para los productores poder recibir el valor justo por sus ganados de acuerdo a

características objetivas de los mismos previamente definidas resulta muy importante. Por parte de la industria tener asegurado el abastecimiento de un determinado número de animales con características de calidad definidas, en un periodo de tiempo establecido les brinda información suficiente para programar sus actividades (faenas, negocios con sus clientes).

Dadas las características de este tipo de negociaciones y el producto involucrado la asimetría está dada fundamentalmente por la selección adversa, más que por el riesgo moral.

En el caso de Carne Natural los agentes involucrados cuentan con un producto específico, escaso en el mercado, donde la especificidad está dada por el proceso de producción. En este momento la realización de acuerdos con la industria le permite a ésta planificar sus negocios en el exterior, pero para los productores no es tan significativa la realización de un acuerdo dado que al ser un producto valorizado por una sola industria, consideran que no es conveniente canalizarlo hacia otra. Cuando el Programa de Carne Natural se extienda a mayor número de productores consideran imprescindible la realización de contratos que les garanticen la colocación del producto y les aseguren la recuperación de los costos incrementales resultado del proceso de producción de este producto particular.

En el marco del Programa de Carne Natural se plantea la creación de una comisión tripartita integrada por representantes de los productores y de la industria (Vaquería del Este, ProCarne – Fucrea, Frigorífico San Jacinto). Esta comisión resulta de gran utilidad para disminuir la asimetría de información entre las partes.

### **6.2.3 Perspectivas**

Una de las metas planteadas para el futuro es aumentar el número de novillos producidos según el Protocolo de Producción. De esta forma tendrán mayor

volumen de producto para vender bajo contrato y por lo tanto mayor poder de negociación.

También se plantean una clara estrategia de diferenciación de producto basada en dos aspectos, por un lado la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad y por otro la participación en el Plan Piloto de Carne Natural Certificada de Uruguay.

Los fondos del MGAP – BID les han permitido iniciar este proceso de coordinación de la cadena pero el objetivo es crecer y poder autofinanciarse.

El Coordinador de embarques es una figura que piensan mantener, para ello necesitan aumentar los recursos disponibles, de manera de poder afrontar el costo que esto implica. El aporte que realiza cada empresa actualmente (un pequeño porcentaje del monto recibido por animales que se venden a través de acuerdos de Vaquería) no genera un monto de dinero suficiente para poder afrontar este gasto. Una forma de aumentar la disponibilidad de recursos es aumentar el volumen de ganado comercializado por los socios. Para esto se han propuesto permitir el ingreso de nuevas empresas una vez por año. Otra posibilidad es compartir el costo con la industria quien también se ve beneficiada por las tareas realizadas por el Coordinador y evita el gasto correspondiente al intermediario, ya sea consignatario o comprador del frigorífico.

Los planes para el futuro son continuar aumentando la oferta y concentrar el mejor ganado de las empresas integrantes, siempre manteniendo el ámbito de respeto y buen entendimiento a la interna del grupo, aspecto característico de Vaquería y que ha sido muy importante para el crecimiento del emprendimiento.

Esperan poder desarrollar un mercado con el cual la industria se comprometa teniendo la seguridad de que hay una cadena que la abastece y no necesita ir al mercado a buscar el producto. Buscan ampliar el negocio realizando acuerdos que involucren otro tipo de animales que no son considerados actualmente en los operativos.

La relación se ha ido fortaleciendo con el paso del tiempo, pero más allá del grado de confianza alcanzado entre las partes, éstas pueden exigirse ciertas garantías mutuamente, que si bien pueden aparecer como aspectos negativos al principio, finalmente permiten que el negocio tenga bases más firmes.

En la medida que los socios mantengan el compromiso demostrado hasta el momento y continúen en la búsqueda de asesoramiento para mejorar las instancias de negociación el emprendimiento tiene posibilidades de perdurar en el tiempo. Pero un aspecto fundamental es crecer en el volumen comercializado para poder autofinanciarse una vez terminado el acceso a fondos públicos.

## **7 CONSIDERACIONES FINALES**

### **7.1 PERSPECTIVAS**

Los contratos en la ganadería uruguaya son viables aunque presentan una importante inestabilidad atribuible a las características de baja especificidad del producto y a factores del contexto nacional e internacional que influyen notoriamente en los sistemas de comercialización. Reiteradas veces a lo largo del tiempo han surgido iniciativas tendientes a coordinar la cadena que no han perdurado.

Dada la inestabilidad del sector ganadero la permanencia de sistemas de comercialización con contratos depende de la capacidad de los agentes involucrados de adaptarse a los cambios que surjan y buscar alternativas adecuadas para cada situación.

Es difícil prever quienes serán los agentes motivadores de los procesos de coordinación, principalmente aquellos que utilizan los contratos como herramienta articuladora de la cadena. Esto dependerá, en parte, de la situación en que se encuentre inserto Uruguay en el mercado internacional. En cuanto el país acceda al circuito no aftósico es posible que la industria se vea motivada a promover la realización de más contratos de suministro en la medida que necesite asegurarse el abastecimiento de la materia prima.

El PDG al ser un fuerte impulsor de la articulación de la cadena cárnica uruguaya promueve la generación de un volumen importante de información que hará posible evaluar la viabilidad, ventajas y desventajas de este tipo de sistemas en el país a partir de información práctica.

Se espera que a partir del PDG surjan propuestas para la articulación de la cadena. De acuerdo a los tipos de proyectos presentados surgen tres opciones para actuar en el futuro:

- Coordinar la cadena apuntando a disminuir los costos de transacción, eliminando la mayor cantidad posible de formas de intermediación. En este sistema el contrato es el instrumento articulador.
- Cambio en la estructura organizativa de la cadena que promueve modificaciones en el sistema de financiamiento, principalmente para insumos, terneros, etc.
- Especificación de un producto o un proceso que exige una nueva organización de la cadena.

Según el tipo de mercado a que va orientado un producto, las exigencias de calidad u otros parámetros que plantee el mercado, puede variar la forma de aprovisionamiento que escoja la agroindustria para un producto genérico. Por otra parte, las formas de aprovisionamiento de la agroindustria pueden cambiar desde la integración vertical o la coordinación vertical hacia el mercado abierto, si el producto se masifica y pierde con ello su condición de nuevo o de recién introducido.

Según Terra<sup>26</sup> (comunicación personal) la existencia de un producto de características específicas (por sí mismo o por el proceso de producción) parece ser el incentivo más fuerte para la articulación y consecuentemente reorganización de la cadena cárnica uruguaya. A nivel de la industria se cree que existe la posibilidad de desarrollar productos diferenciados, ya sea a nivel de certificaciones de proceso o de producto o a nivel de presentación de los cortes, que promueva la realización de acuerdos con el sector productivo. A través de marcas, certificación de procesos, etc. se le da especificidad a todo el negocio lo cual confiere ventajas para el consumidor final. A partir de aquí es necesario desarrollar una estrategia de marketing en los mercados externos para promocionar los productos uruguayos. En los casos de coordinación ocurridos a nivel nacional se verifica un intento por homogeneizar un producto altamente heterogéneo, mediante la definición de las características de calidad más valoradas por la industria.

Tanto productores como industriales plantean que el acceso a mayor número de mercados potencia la realización de contratos de suministro y los sistemas de fijación de precios con premios y castigos. Para esto es imprescindible que la carne se venda como un producto diferenciado y no como un commodity.

En la medida que se encuentren nichos de mercado, ya sea en mercados actualmente accesibles (Unión Europea, Canadá) como en aquellos que aun no están operativos (EEUU, México, Asia), que demanden abastecimiento constante de productos cárnicos uruguayos, la industria se verá motivada a realizar acuerdos de suministro con los productores para atender dicha demanda. En caso de que estos productos sean diferenciados ya sea con marcas o por la certificación del proceso de producción, la necesidad de articular la cadena será aun mayor.

Hay un sector de los productores que valoran este tipo de contratos y apuntan a un mejor negocio global. Hay otros que buscan la mejor ganancia en el negocio puntual pero no prevén lo que puede ocurrir más adelante. Para el

---

<sup>26</sup> Integrante de la Unidad Coordinadora del Proyecto de Desarrollo Ganadero



primer tipo de productores la realización de acuerdos con la industria representa una nueva manera de comercializar el producto.

En la medida que los mercados exijan cada vez más características referidas no solo al producto en sí mismo sino también al proceso de producción, la industria se verá en la necesidad de recurrir a grupos de productores (como Vaquería del Este y ProCarne) que actúen como proveedores de esos productos. Existen nichos que requieren productos de calidad muy exclusiva, principalmente restaurantes. Estos son algunos de los nichos para desarrollar en un futuro si se aspira a valorizar la carne uruguaya. En la medida que Uruguay exporte a mercados como Rusia y Egipto donde no se valora la calidad de la carne, las alianzas con productores no se justifican. Cuanto más mercados haya, más opciones tiene la industria.

La existencia de agrupaciones de productores que comercializan en conjunto su ganado disminuye el número de proveedores para la industria. En la medida que aumente el número de este tipo de agrupaciones se espera un aumento de la capacidad negociadora promedio del sector productivo. Un aumento de los contratos favorece a los productores involucrados pero puede perjudicar a aquellos que no realizan contratos. El incremento en la proporción de las transacciones realizadas a través de contratos por una industria puede influir en la relación con sus abastecedores individuales si éstos se ven perjudicados (o menos beneficiados) en el precio que reciben por sus productos.

Se prevé un aumento paulatino de las alianzas verticales en el Uruguay. La clave puede estar en que se logre un producto diferenciado; en caso que la carne se siga comercializando como un commodity el incentivo para realizar contratos será asegurarse el volumen. En todos los casos es imprescindible una total transparencia de los actores para que el negocio perdure.

Sería importante que se concretara la formación de una organización similar a las encontradas en otros rubros (ej. cebada: Mesa de entidades cerveceras) que concentre instituciones de investigación (INIA, Fac. de Agronomía, Fac. de Veterinaria), representantes del sector industrial y del sector productivo con el objetivo de promover el desarrollo de la ganadería uruguaya. Esta organización debe ser capaz de promover el desarrollo y búsqueda de competitividad de la ganadería siguiendo las señales del mercado y las exigencias de la industria a partir del conocimiento de las diversas realidades de los productores. El aspecto más relevante sería actuar como elemento conciliador de los intereses de productores e industriales. Como resultado permitiría la expansión y consolidación del sector logrando un mejor

posicionamiento en el mercado externo a partir del traslado de las señales de la demanda al sector productivo.

No parece acertado suponer que la comercialización a través de contratos pueda sustituir el sistema actual de venta a través del mercado, es más esperable ver compartida la oferta entre los distintos sistemas de comercialización. Los acuerdos son viables para ganado de mejor calidad pero en la medida que la diversidad de productos es muy amplia y exista ganado con características menos deseadas la venta a través del mercado seguirá existiendo.

## **7.2 PAUTAS PARA LA REALIZACIÓN DE CONTRATOS**

A continuación se enumeran los aspectos más importantes que deben tenerse en cuenta al realizar un contrato de abastecimiento entre productores e industria. Se clasifican en cinco categorías: a) agentes intervinientes y el producto; b) contexto organizacional; c) fijación de precios y costos; d) logística y operativa del negocio; e) aspectos legales.

### **1- Agentes intervinientes y el producto**

- Conformación del grupo de productores: como surge, quienes promueven el surgimiento, relación entre los integrantes y sentimiento de pertenencia al grupo.

- División de roles: designar delegados para las actividades de negociación y consultas a especialistas en estos temas.

- Tipo de producto demandado: definir características del (los) producto (s), especificidad del mismo, desarrollo de una marca, exigencias de certificación del producto o del proceso productivo.

- Exclusividad del negocio: las partes están obligadas o no a comercializar toda la producción a través del acuerdo.

- Perfil de la industria: la capacidad de faena de la industria condiciona el volumen considerado en el acuerdo e influye en las expectativas de crecimiento del grupo de productores. En plantas de baja capacidad se minimiza las posibilidades de adaptarse a variaciones en el volumen comprometido (incumplimiento o exceso de oferta por parte del grupo).

- Existencia de antecedentes (individuales o colectivos) de negocios: en caso existir experiencias previas aplicar los conocimientos adquiridos.

- Plazo del negocio y expectativas: los acuerdos pueden ser de corto o de largo plazo, o incluso pueden definirse contratos marco de largo plazo y adaptar las condiciones específicas para cada operativo.

## **2- Contexto organizacional**

- Motivaciones en la alianza: deben estar claramente definidas las motivaciones y objetivos de los agentes y verificar que son atendidos en los negocios concretados.

- Relación con otros agentes: evaluar como se ve afectada la relación con otros canales de comercialización (otras industrias, consignatarios, representantes del frigorífico, productores no agrupados)

## **3- Fijación de precios y costos**

- Sistema de pago: definición de un sistema de premios y castigos o una ecuación para fijar el precio del producto basado al valor del mismo.

- Moneda, plazo y forma de pago (cheque o depósito).

- Base sobre la que se realiza el pago: en caso de utilizar un precio base tomado del mercado, verificar que sea coherente con el plazo de pago estipulado en el contrato.

- Cupos: cuando se supera el cupo establecido, como se determina el precio de dichos animales (se liquida a precio de mercado, se mantiene el sistema de fijación del precio definido para el contrato o existe una bonificación especial por superar el volumen pactado)

- Distribución de costos: flete, supervisión legal, contingencias, etc.

## **4- Logística y operativa del negocio**

- Definir plan de producción que permita prever el volumen a comercializar, es recomendable que el productor comprometa un volumen menor al que cree que podrá cumplir para evitar problemas de incumplimiento.

- Definir un margen de tolerancia para el porcentaje de incumplimiento.

- Elaborar un cronograma de entrega y definir un sistema de monitoreo del grado de cumplimiento.

- Control de etapas productiva e industrial: permitir tanto el acceso de la industria a los establecimientos para monitorear la producción, como el acceso de los productores a la planta frigorífica para monitorear la pesada y faena de los animales.

## **5- Aspectos legales**

- Existencia y naturaleza de salvaguardas: definir la existencia o no de salvaguardas legales y mecanismos de solución de disputas (arbitraje o mediación público o privado)

- Garantías recíprocas: considerar la necesidad de exigir a la otra parte la presentación de garantías de cumplimiento de las condiciones (comprobante de cobro, plan de producción)

- Finalización del contrato: definir cual de las partes y en que situaciones está habilitado a finalizar el contrato

- Prever un sistema de penalización por incumplimiento

En el Anexo 1 se presenta una "Cartilla para la elaboración de contratos" donde se detallan los aspectos anteriormente mencionados, desde la perspectiva de los productores.

### **7.3 ESTRATEGIAS A TENER EN CUENTA**

En esta sección se plantean algunas estrategias que se deberían desarrollar para promover y potencializar la realización de contratos.

- 1) Acuerdos para investigación y desarrollo de tecnología con el objetivo de generar medidas objetivas de las diferentes características de la carne, como terneza y engrasamiento. Los grados utilizados deberían abarcar todos los atributos importantes para establecer una diferencia entre los consumidores.
- 2) Políticas que permitan iniciar cambios en los grados y en el sistema de graduación para darle al sector cárnico una chance para competir como una coordinación vertical. Estas políticas podrían mejorar ese sistema y, a la vez, enviar señales claras a los productores.
- 3) Sistemas de información que mejoren la transparencia de los precios y los términos de negociación entre compradores y vendedores, incluyendo acuerdos contractuales, de tal forma que, tanto los compradores como los vendedores puedan comparar efectivamente las distintas alternativas, mientras que protegen los datos que son de propiedad legítima.
- 4) Políticas que promuevan el pago del ganado con una base individual, en vez de la tendencia general de vender todo el ganado a un precio promedio. Los esfuerzos para promover el desarrollo de tecnología que provea la identificación individual de cada animal a través de la cadena de producción, mejorarán la efectividad de los sistemas de fijación del precio y la habilidad del sector cárnico para competir en los mercados.
- 5) Desarrollar herramientas que permitan aceptar estos contratos como garantía para acceder a fuentes de financiamiento. Si bien este tipo de contratos tienen validez desde el punto de vista jurídico, es difícil que sean reconocidos como una garantía de cobro en caso de acceder a fuentes de financiamiento. Una vez resueltos los aspectos legales de los contratos que permitan utilizarlos como garantías, la utilización de los mismos para este fin puede ser una importante motivación para que más productores se integren a este sistema de comercialización.

6) En caso que la realización de contratos alcance un volumen importante de ganado, desarrollar políticas de estandarización de contratos entre productores e industriales, para facilitar a los primeros la comparación de contratos alternativos con diferentes compradores.

## 8 BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, D.R.D. 1999. Mercados futuros e a gestao do risco nos sistemas agroindustriais brasileiros. <http://www.fearp.usp.br/egna/arquivo>

BASTIAN, C; BAILEY, D.V; MENKHAUS, D; GLOVER, T. 1994 Today's changing meat industry: Implications for tomorrow's beef sector. <http://www.agecon.uwo.edu/agecon/pubs/deptpb94.pdf>

BLANCHARD, J.V. 1993. Farmers Attitudes and Beliefs Toward a Bull Beef Supply Contract. *Thesis Massey Univesity*.

BLISKA, F.M.M.B. ; PARRE, J.L. ; GUILHOTO, J.J.M. 1998. O programa de producao de carne no Estado de Sao Paulo sob o Enfoque da Teoria dos Jogos. *Informações económicas. Sao Paulo. v.28.*

BOAL, F. 2001. The australian livestock sector - a bright future?. <http://www.rabobank.com/publications>

BOWERSOX, D.J. ; CLOSS, D.J. ; STANK, T.P. 1999. 21<sup>st</sup> Century Logistics. Making Supply Chain Integration a Reality. Michigan: Council of Logistics Management.

BUSTAMANTE, A. Análisis estratégico: límites horizontales y verticales de una empresa. <http://www.cema.edu.ar>

COASE, R. 1937. The nature of the firm. *Economica* 4: 386-405.

CONFERENCIAS SOBRE SITUACION Y PERSPECTIVAS DE LA CADENA CARNICA INTERNACIONAL (nº ordinal??, 2000, Tacuarembó) Montevideo, IICA, Instituto Plan Agropecuario, 26p.

COOPER, M. ; LAMBERT, D. ; PUGH, J. 1997. More than a New name for Logistics. *The international Journal of Logistics Management*, 8 (1), pp. 1-14.

CHIARA, G. 2002. Contratos de coordinación en la cadena cárnica (Borrador para la discusión). Proyecto INIA/LIA 049

CUESTA CABOT, G. 1998. El riesgo moral en la dirección de la empresa cuando propiedad y gestión están desvinculadas. <http://www.uc3m.es/uc3m/gral/IA/ASOC/DEBATE/VARIOS/riesgomoral.htm>

DE LOS CAMPOS, G; DE MATTOS, D; SECCO, M. 2002. Aportes para la valorización objetiva de la canal. [http://www.inia.org.uy/publicaciones/documentos/tb/ad/2002/act\\_cruzamientos.pdf](http://www.inia.org.uy/publicaciones/documentos/tb/ad/2002/act_cruzamientos.pdf)

DE MELLO, M. 1999. Um análise da aliança mercadológica da carne bovina, baseada nos conceitos da economia dos custos de transacao. <http://www.fearp.usp.br/egra/arquivo/18.pdf>

DIAS DE MOURA, A. 2000. The role of inter-firms relationships in the management of product specifications in the agribusiness supply chains.

FAI. 1994. Informe del especialista en control de calidad. Montevideo, 30 p.

FULTON, J. 2000 Are producer alliances/networks an alternative for producers?. <http://www.farmfoundation.org/tampa/fulton.pdf>

GARDNER, R. 1996. Juegos para empresarios y economistas. 1ª Edición. Barcelona, Antoni Bosch S.A. 543 p.

HAYENGA, M.; SCHROEDER, T.; LAWRENCE, J.; HAYES, D.; VUKINA, T.; WARD, C.; PURCELL, W. 2000. Meat Packer Vertical Integration and Contract Linkages in the Beef and Pork Industries: An Economic Perspective. <http://www.meatami.org/indstructure6700.pdf>

HEILBRON, S.G. 1999 (Entrevista) <http://www.rirdc.gov.au/>

HUDSON, W; PURCELL, W. 2001. Risk sharing and compensation guides for managers and members of vertical beef alliances. <http://www.aaec.vt.edu/rilp>

HUNNICUT, L; WENINGER, Q. 1999 Market power in beef packing: Where we are and what's next?. <http://www.aaec.vt.edu/rilp/marketpower.pdf>

IGLESIAS, G.H. 2002. Cadenas de valor como estrategia: Las cadenas de valor en el sector agroalimentario.

ILUNDAIN, M; LACA, H; LEMA, J. 2000. Evolución de la ganadería de carne vacuna en el Uruguay en la década de los 90. <http://www.mgap.gub.uy/opypa>

\_\_\_\_\_. 2001. Carne vacuna: situación actual y perspectivas. <http://www.mgap.gub.uy/opypa>

ISTVAN, F; PINHEIRO, C. 1999. Novas alianças no sistema agroindustriais da carne bovina no Brasil. <http://www.fearp.usp.br/egra/arquivo/17.pdf>

LAMBERT, D. M. ; EMMELHAINZ, M.A. ; GARDNER, J. T. 1996. Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, 7(2), 1-18.

LORENTE, J.P. ; ORTIZ, H. ; VAZQUEZ, S. 2002. Canales de comercialización en la ganadería bovina. Tesis Ing. Agr. Montevideo, Uruguay, Facultad de Agronomía. 92 p.

MARTIN, S.K.; SHADBOLT, N.M. 2000. Risk Management Strategies in the Whole Farm Context. Workshops on Income Risk Management, OECD, Paris. <http://www.1.eocd.org/agr/irm/doc/agrshad.pdf>

MENTZER, J.T. 1993. Managing Channel Relations in the 21<sup>st</sup> Century. *Journal of Business Logistics*, 14 (1), 27-42.

MLA. 2000. Guidelines for forming and operating effective beef alliances. Sydney, Hassall and Associates Pty Ltd. 41p.

MONTEIRO, M.D. 2001. Vertical Co-ordination in the New Zealand Beef Industry: An Analysis of Risks and Return for Farmers and Meat Processors. *Thesis, Lincoln University. New Zealand*

MONTES DE OCA MUNGRÍA, O.E. 1999. Vertical Co-ordination in the New Zealand Lambs Supply Chain: Implications for Breeders, Finishers and Processors. *Thesis, Massey University. New Zealand*

MUÑOZ, G; TAMPLER, A. 1998. Carne ovina. <http://www.mgap.gub.uy /opypa>

\_\_\_\_\_. 2001. Proyecto innovador para el aumento de la competitividad de la ganadería. <http://www.mgap.gub.uy/opypa>

ORDEIX, M. 2001. Competitividad y coordinación en la cadena de carne bovina. <http://www.inia.org.uy/publicaciones/documentos/tb/ad/2002/informe-4.pdf>



PANTANELLI, A. 2002. La hora de los contratos. <http://www.sagpya.mecon.gov.ar/alimentos/inicio.htm>

PEREZ, L. 2001. Coordinación vertical en la industria de carne vacuna en Uruguay: alcances y límites. In Congreso Rioplatense de Economía Agraria (1º, 2001, Montevideo)

PEROSA, J.M.Y. 1999. Papel da coordenação em alianças de mercado: análise de experiência no sag carne bovina. <http://www.fearp.usp.br/egna/arquivo/6.pdf>

PIGATTO, G; LAGO, A; MEIRELLES, H. 1999. Alianças mercadológicas: a busca da coordenação na cadeia de gado de corte brasileira. <http://www.fearp.usp.br/egna/arquivo/19.pdf>

PURCELL, W. 2000. Contracts and captive supplies in livestock: why we are here, implications and policy issues. <http://www.aaec.vt.edu/rilp>

RABOBANK NEW ZEALAND LIMITED. 2002. Global trends in the sheepmeat value chain and the implications for producers. <http://www.rabobank.co.nz>

SAAVEDRA, J.P. 1988. Contrato de cultivo. In Política Agraria, enfoque legal y económico. Montevideo, Actividad Agraria. pp. 21 - 28

TOMA, D. 2000. Beef Industry Growth Through Alliances. <http://www.ilc-houston.com/2000/2000Proceedings/Toma.htm>

TOWIL, D.R. ; ENG, F. 1996. Time Compression and Supply Chain Management – A guided Tour (Working Paper). Cardiff, Wales: University of Wales.

VERNAZZA, R. 2002. Alianzas de certificación y marcas en la carne vacuna: Un camino a seguir. In Expo Prado (2002, Montevideo)

VISCA, M.M. 1998. La reconversión industrial y las nuevas demandas de tecnologías agropecuarias en el Uruguay. Tesis Ing. Agr. Montevideo, Uruguay, Facultad de Agronomía.

WARD, C. 2000. Beef industry alliances and vertical arrangements. <http://www.aaec.vt.edu/rilp>

\_\_\_\_\_, SCHROEDER, T; MINTERT, J; PEEL, D. 1998 Beef industry price discovery: A look ahead. <http://www.aaec.vt.edu/rilp>

WILLIAMSON, O.E. 1991 Comparative Economics Organizations: The Analysis of discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quaterly*, 36 (June).

WRIGHT, L. ; BLANCHARD, V. 1994. Market Supply Issues. *Rural Management*. Vol. 5 Spring/Summer: pp.30-31.

ZYLBERSZTAJN, D ; FARINA, E. 1998. Competitividade no agribusiness brasileiro. [http://www.fia.com.br/pensa/public\\_frame.htm](http://www.fia.com.br/pensa/public_frame.htm)

### ENTREVISTAS Y COMUNICACIONES POR E-MAIL

- Ing. Agr. José Antelo – Industrias Harineras S.A.
- Ing. Agr. Carlos Battello – Asociación de Cultivadores de Arroz (ACA)
- Ing. Agr. Leonardo Bove – Vaquería del Este
- Ing. Agr. Alejandra Carrau – Procarne - Fucrea
- DMV. Alejandro Castrillejo – Frigorífico PUL
- Ing. Agr. Gustavo Diéguez - Frigorífico San Jacinto
- Cr. Enrique Elena – Frigorífico San Jacinto
- DMV. Álvaro Ferrés – AUPCIN
- Ing. Agr. Aníbal García – Vaquería del Este
- Ing. Agr. Gemrán Irigoín – Procarne - Fucrea
- Ing. Agr. Miguel Lázaro – Vaquería del Este
- Ing. Agr. Mariana Maronna – Vaquería del Este
- Ignacio Mendiola – (Central Cooperativa de Carnes)
- Ing. Agr. Carlos Paolino – INIA
- Ing. Agr. Juan Pelufo – Procarne - Fucrea
- Dr. Saúl Pérez – Abogado de Vaquería del Este
- Ing. Agr. Sergio Rivas – (GESTA)
- Ing. Agr. Roberto Robino – Maltería Oriental S.A. (MOSA)

- DMV. Mauricio Rodríguez – Procarne - Fucrea
- Ing. Agr. Daniel Rovella – Vaquería del Este
- Ing. Agr. Diego Saavedra – Central Lanera Uruguaya
- Dr. Juan Pablo Saavedra – Facultad de Derecho
- Carlos Segredo – Frigorífico San Jacinto
- *Ing. Agr. Virginia Serra – Facultad de Agronomía*
- Ec. Alejandro Silva – (Argentina)
- Ing. Agr. Álvaro Simeone - Facultad de Agronomía
- Ing. Agr. Gonzalo Souto – OPYPA - MGAP
- Ing. Agr. Rafael Tellería – Frigorífico Tacuarembó
- Ing. Agr. Juan Pablo Terra – Proyecto de Desarrollo Ganadero - MGAP
- Fernando Villamil – Central Cooperativa de Granos
- Tco. Rural Alejandro Zefferino – Productor

## 9 ANEXOS

### ANEXO 1 - CARTILLA PARA LA ELABORACIÓN DE CONTRATOS

A continuación se presentan algunas recomendaciones y preguntas que sería conveniente responder previo a concretar el acuerdo.

#### 1) **Conocimiento previo**

##### a. Experiencias anteriores.

Si es la primera vez que realiza este tipo de negocio se recomienda hablar con otros productores que tengan experiencia en contratos.

Si ha realizado contratos otras veces, la experiencia adquirida puede ser de utilidad.

¿Conoce a la industria con quien realizará el negocio? Consulte por opiniones acerca de su futuro cliente.

##### b. Abogado.

Si no está seguro de comprender completamente lo que implica el contrato en términos legales, se aconseja consultar a un abogado.

#### 2) **Pagos.**

##### a. Términos de pago.

¿Están claros los términos del pago dentro del contrato?

¿Sobre que base se liquidan los negocios? (peso vivo, peso carcasa, puesto a levantar).

¿El plazo de pago establecido es adecuado para sus intereses? ¿Es coherente con el precio base utilizado?

¿Se prevén compensaciones por demoras en el pago?

En caso de pago a plazo, ¿se pueden solicitar adelantos al momento de la faena?

¿Se puede solicitar un adelanto de dinero antes de la entrega del ganado?

##### b. Incentivos.

¿Existen incentivos por volumen (para una empresa individual), homogeneidad del lote (alto porcentaje de animales correspondiente a una misma categoría de pago), o algún otro motivo?

¿Cómo se determinan? ¿Está de acuerdo con la forma en que se determinan?

¿Quién (la industria o el grupo) los paga y en qué momento?

¿Tiene forma de verificar la asignación de estos incentivos?

##### c. Garantías

Si tiene dudas sobre la capacidad de pago de su cliente, ¿tiene algún tipo de garantía de que va a cobrar por su producto?

Si el pago es a plazo, ¿tiene algún comprobante de que se realizará el pago (Ej. cheque)?

¿Cómo es la experiencia de la industria con otros productores de la zona?  
Si el frigorífico tiene dudas de que usted cumpla en tiempo y forma con el abastecimiento, ¿está dispuesto a presentarle un plan de producción que garantice que se le va a proveer el producto comprometido?

### **3) Precio**

#### **a. Sistema de fijación del precio**

¿Está conforme con el sistema de fijación de precios? ¿Considera que el precio es coherente con las exigencias de calidad del producto?

¿Tiene en cuenta el costo financiero en caso que el pago no se realice al contado?

En caso de utilizar un precio base tomado del mercado, ¿este precio base es coherente con el plazo de pago estipulado en el contrato?

#### **b. Cupos**

¿Cómo es la exigencia de cumplimiento en cuanto al cupo de animales?  
¿Está permitido superar el cupo establecido? En caso que se supere el cupo, ¿cómo es el precio? ¿Se liquida a precio de mercado, se mantiene el sistema de fijación del precio definido para el contrato o existe una bonificación especial por superar el volumen pactado?

### **4) Aspectos Legales**

#### **a. Solución de disputas**

¿Está prevista la forma de solucionar las disputas que puedan surgir? Las posibles disputas, ¿se resolverán por medio de la mediación<sup>27</sup>, por arbitraje<sup>28</sup> o por alguna otra forma?

#### **b. Fin del contrato**

¿En qué situación es aceptado que una de las partes termine el contrato?  
¿Quién determina cuándo se alcanzan esas condiciones? ¿Se pueden determinar de manera objetiva o se utilizan criterios subjetivos?

¿Tienen las dos partes la misma posibilidad de terminar el contrato?

¿Es necesario avisar con antelación cuando una de las partes va a abandonar el contrato?

¿Cuáles son los derechos de la parte que no abandona el contrato?

¿Se han fijado multas por finalización anticipada?

¿Es aceptado el incumplimiento causado por motivos "de fuerza mayor", que no pueden ser controlados por el hombre?

#### **c. Renovación del contrato**

¿Bajo qué condiciones se puede renovar el contrato?

---

<sup>27</sup> Mediación es la negociación entre el productor y la industria facilitada por una tercera parte neutral.

<sup>28</sup> El arbitraje es un proceso donde una tercera parte escucha la disputa como si fuese un juez y toma una decisión. Este sistema suele ser más caro que la mediación.

**d. Contrato por escrito**

No es aconsejable confiar en arreglos de palabra o interpretación confusa de los términos del contrato. Se recomienda establecer todas las pautas y modificaciones en un contrato escrito.

**e. Incumplimiento**

¿Se han fijado multas por finalización por incumplimiento de alguna de las condiciones del contrato? ¿Está de acuerdo con el sistema de penalización establecido para la parte que no cumpla con su compromiso?

**5) Aspectos operativos.**

**a. Entrega de ganado.**

¿Quién paga el flete?

¿Quién decide cuando y como será entregado el ganado?

¿Hay establecido un cronograma de entrega del ganado? ¿Quién lo establece?

Es recomendable para el productor comprometer un volumen menor al que cree que podrá cumplir (por lo general los cálculos fallan). Con el tiempo puede aprender a planificar y estimar el volumen comprometido teniendo en cuenta la incidencia de los imprevistos que hacen que no se pueda cumplir con la totalidad de los animales comprometidos.

¿Qué ocurre si la entrega se atrasa o si se envía un menor número de animales que el acordado?

¿Cuál es el porcentaje máximo de no cumplimiento acordado con la industria?

¿Está habilitado a presenciar la pesada y faena de los animales o enviar a un representante en su nombre?

¿Quién se hace responsable de los animales muertos durante el traslado a la planta frigorífica?

¿Cómo es el sistema de coordinación de la fecha de faena? ¿Con cuanta anticipación (rango de días de espera entre que se solicita fecha y efectivamente se envían los animales a planta) se debe solicitar la entrada de los animales a planta?

**b. Sanidad animal.**

¿Existe alguna consideración especial en cuanto a la sanidad animal?

**c. Capitalizaciones.**

En caso de tener ganado propio a capitalizar en otro establecimiento, ¿está habilitado a venderlo a través del contrato con la industria?

En caso de tener ganado ajeno a capitalizar en su establecimiento, ¿está habilitado a venderlo a través del contrato con la industria?

**6) Otros compromisos**

**a. Otras industrias**

Realizar contratos con una determinada industria, ¿afecta su relación o le impide realizar contratos con otras industrias?

¿Afecta su relación con representantes de algún otro canal de comercialización (consignatario, comprador del frigorífico)? ¿Está dispuesto a afectar esa relación?

**b. Grupos**

Basados en que los contratos se realizan entre la industria y grupos de productores, ¿tiene certeza de que las motivaciones a la hora de realizar los contratos son similares para todos los integrantes del grupo?

¿Cuál es el compromiso de cada uno de los integrantes del grupo con la industria?

¿Se ha establecido un plan de contingencia para que el resto del grupo cubra la oferta de un integrante que por motivos justificados (de fuerza mayor) no pueda cumplir con lo comprometido? ¿Confía que el resto de grupo está dispuesto a cubrir la oferta que usted comprometió en caso que usted se vea imposibilitado de cumplir? ¿Está dispuesto a cumplir con la oferta de otro integrante del grupo?

¿En qué situaciones se puede solicitar a una empresa integrante del grupo que deje de remitir en el marco del contrato? ¿Se han fijado dentro del grupo exigencias referidas a la calidad del ganado, cumplimiento en la fecha y / o cantidad de animales enviados que puedan ser motivo para solicitar a un integrante del grupo que deje de enviar su ganado en el marco del contrato?

**7) Generalidades**

**a. Motivaciones**

¿Cuáles son sus motivaciones a la hora de realizar contratos con la industria? ¿Tiene sus motivaciones / expectativas bien definidas?

¿Las condiciones estipuladas en el contrato satisfacen estas motivaciones?

Si la reducción de los costos transaccionales es un estímulo para la realización de contratos, ¿ha verificado que estos costos se vean realmente reducidos al realizar la transacción a través de contratos?

**b. Conformidad**

¿Está satisfecho con las pautas fijadas con respecto a: sistema de fijación del precio, plazo de pago, exigencias de calidad de las reses, etc.?

¿Considera que todos los aspectos esenciales están considerados en el contrato? ¿Agregaría alguna otra consideración?