

CAPTACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR EN LA GANADERÍA URUGUAYA: ESTUDIO DE UN CASO DE PROMOCIÓN PÚBLICA*

Lautaro Pérez Rocha

I. INTRODUCCIÓN

Antecedentes y justificación

Coordinación Vertical y Proyecto Ganadero

El sector primario y la industria de carne no han desarrollado mecanismos más estrechos de coordinación vertical debido a la falta de incentivos claros para la innovación. Esa falta de incentivos deriva de varios factores, entre los cuales podrían citarse la extraordinaria inestabilidad del contexto empresarial, y la inserción comercial de las empresas de Uruguay en el mercado internacional de carne vacuna. La volatilidad (económica, financiera, sanitaria, regulatoria, entre otras) del contexto en las cuales las empresas han desarrollado sus estrategias en los últimos años no se ha caracterizado por tener reglas razonablemente predecibles o atractivas de juego, y por tanto no fueron necesarias nuevas formas de organización en el pasado (Pérez Rocha, 2001). Por otro lado, la exportación de carne se ha realizado hacia el circuito de países aftósicos y con restricciones de acceso elevadísimas. Esa inserción (que recién cambió hacia 1996 con el ingreso de Uruguay a los países del NAFTA) ha marcado la dinámica del complejo carne y la trayectoria tecnológica de la ganadería (Buxedas, 2002). Aún hoy, sin embargo, las empresas procesadoras de carne han buscado diferenciarse en la reducción de costos, en maximizar el volumen de faena y reducir los costos de búsqueda del ganado, en tanto que los productores que las abastecen se rigen por el mejor precio y seguridad de venta. Forman un típico mercado *spot*. Si bien se han explorado formas contractuales que permitan valorar el mérito de las carcasas -más allá del

* Este artículo constituye la versión revisada de un trabajo presentado en el Segundo Congreso Rioplatense de Economistas Agrarios SUEA- AAEA, Mar del Plata, Argentina, 3 al 5 de Noviembre 2004.

rendimiento- u alianzas para mejorar la escala, innovar en productos, y lograr formas de pago que trasladen ese valor, los avances han sido lentos.

Guardia y Zefferino (2002), en una completa investigación sobre los contratos en la ganadería de Uruguay, concluyen que habrá un aumento paulatino de las alianzas verticales en la medida 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. 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. Las autoras citan información del Ministerio de Agricultura y Pesca (MGAP) según la cual en 2000 el 7% del ganado vacuno remitido a planta en Uruguay se comercializaba bajo alguna forma de coordinación vertical.

El Proyecto-Ganadero (OC/ur-1299), aparece como una alternativa para solucionar parte de estos problemas. Este proyecto fue una herramienta para estimular el aumento de la competitividad de la ganadería en Uruguay, ejecutado agosto de 2001 y enero de 2004. El organismo ejecutor fue el MGAP, el monto alcanza USD 8,34 millones, y fue financiado en un 70% por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con un 30% con fondos locales. El 90% de los fondos del proyecto llegó en forma directa y en efectivo a los productores y a las empresas del sector. Participaron más 800 productores con planes de negocios.

Interesa analizar este caso por dos razones. En primer lugar porque fue una forma innovadora de promoción pública. En segundo lugar, porque se trató de una apuesta de monto considerable (el cual se ampliará en forma muy significativa en 2005), y para un sector clave en la economía del país, como lo es el ganadero.

El Proyecto Ganadero ofrecía estímulos para que las empresas del sector superaran, con su propio ingenio y esfuerzo, algunas trabas que disminuyen la competitividad de las cadenas de carne y lana. Se consideraba que habían tres áreas prioritarias para mejorar: la gestión productiva de los criadores, la articulación de la cadena y el desarrollo de mercados y productos. El Proyecto constaba de tres componentes:

- Componente 1: Innovaciones en gestión productiva la etapa de Cría (48% del presupuesto).
- Componente 2: Innovaciones en la articulación de la cadena vacuna y ovina (39 % del presupuesto). Este componente financiará parcialmente, y en forma no reembolsable, la ejecución de Planes de Negocios innovadores orientados a mejorar la competitividad de la cadena a través de la promoción de nuevas

modalidades de articulación que involucren a dos o más eslabones de la cadena bovina u ovina

- Componente 3: Innovaciones en la comercialización (3% del presupuesto).

El presente estudio se centra en el Componente 2. Es decir, el análisis que se hará aquí entonces es con respecto a un modulo de esta política publica orientada en su conjunto a mejorar la competitividad de la ganadería vacuna. La variable crucial de elegibilidad fue que éstas constituyeran una innovación en la modalidad de articulación de la cadena en el país estableciendo a sus partes derechos y obligaciones con validez jurídica. El llamado a propuestas para este componente se realizó en condiciones particularmente difíciles, dada la situación sanitaria (brote de aftosa en abril de 2001) y sus efectos devastadores en el mercado y en los precios en ese momento. Se aprobaron 22 proyectos en el inicio, y posteriormente 15 para su ejecución.

Definiciones conceptuales y justificación

Agregar valor a los productos o servicios es una de las formas de mejorar el ingreso de una empresa. Se puede agregar valor mediante dos procesos: captación de valor o creación de valor.

Las empresas maniobran en ambas dimensiones. La lógica predominante —en particular en la cadena de carne y lana— ha sido moverse en el eje de captación de valor, y mantener su posición competitiva en los casos exitosos. La ganadería es un sector que, como se mencionó al principio, ha tenido históricamente desincentivos a tomar riesgo, incluyendo innovación de productos y procesos, y adopción de otras formas de comportamiento empresarial que son típicas en aquellas industrias cuya prosperidad deriva de su continua atención hacia las demandas del consumidor o clientes finales. Asimismo, la industria de carne vacuna comercializa sus productos en gran parte como un bien intermedio, en escasos mercados y volumen llega directamente al consumidor, y los canales de comercialización están sumamente concentrados (Pérez Rocha 2003).

La generación de productos de valor superior, y la posterior captación de la mayor cantidad posible, ha sido una ruta poco transitada y escabrosa para quienes lo han intentado. La confrontación entre el sector primario y la industria ha sido tradicional y propia de un mercado de *commodities*, de stock, donde el margen operativo del negocio es altamente dependiente de “comprar barato”. Los ganaderos han esgrimido durante muchos años condiciones asimétricas en la captación de valor, favorable hacia la industria, y la necesidad de contar con “entes testigo”, o “bocas de

salida”. De este modo, en sus orígenes, crecieron estrategias para captar esa “apropiación indebida” del valor. Luego, algunas de ellas, evolucionaron hacia la búsqueda de economías de escala, disminución de los costos de transacción, o mejor poder de negociación

Box 1- Captación y Creación de Valor

La *captación de valor* ocurre con cambios en la distribución del valor a lo largo de la cadena. Estos cambios suelen ser esfuerzos para “captar” más de la proporción del gasto del consumidor. El marketing directo, la integración vertical, las alianzas y los movimientos cooperativos, están por lo general destinados a captar una parte mayor del valor final del producto. La *creación de valor* ocurre cuando aumenta el valor real o percibido por parte de un cliente o consumidor para un producto o un servicio superior. El objetivo es crear “algo” de valor. Nuevos productos, la mejora en determinadas características de un producto, las marcas y certificaciones son ejemplos (Brees, Parcell y Giddens 2002). La creación de valor corresponde al valor que una compañía es capaz de generar para sus clientes. La captación de valor, por otra parte, es cuánto de ese valor puede apropiarse para compensar el costo de oportunidad de crear ese valor (Subramanian y Verdin 2003)

Dada la existencia de un mercado relativamente competitivo (Buxedas 1987) en la industria de carne en comparación con otras industrias, con condiciones superiores de circulación y acceso a la información, se podría argumentar que la estrategia de captación de valor está sobre estimada y que ofrece un potencial reducido de progreso para el complejo y que, en última instancia, serán orientadas por el mercado.

Ambos tipos o categorías de iniciativas aparecen en el Proyecto Ganadero, y cabe aclarar que ambas son apreciables (lograr economías de escala o disminuir costos de transacción resultan vitales para el sector, además de conducir, al final, a beneficios para el consumidor). No obstante, cabe preguntarse en qué medida precisan una asistencia y promoción directa del Estado. ¿Es posible identificar y fundamentar una prioridad desde el punto de vista del interés público, del retorno social?

La investigación propuesta se abordará desde esta perspectiva, con el siguiente objetivo.

Objetivo y Alcance

El objetivo general es elaborar un marco conceptual sobre las estrategias creación y captación de valor, clasificar dentro de cada una los planes del Componente II del Proyecto Ganadero, y aportar argumentos sobre cuál estrategia debería apoyarse desde el sector público.

Conviene subrayar con relación al alcance que el trabajo pretende aportar una perspectiva y fundamentos para reflexionar sobre la orientación

de una política pública en particular, novedosa en muchos aspectos, destinada a mejorar la competitividad de la ganadería nacional, y contribuir además al pensamiento sobre las dinámicas y énfasis de diferentes estrategias empresariales en el contexto de desempeño nacional. No se presenta aquí una evaluación del Proyecto en su conjunto, ni del Componente 2 en cuestión.

Hipótesis general

Las estrategias de creación de valor son iniciativas genuinas para el desarrollo de mediano plazo de la ganadería, su naturaleza presenta los mayores desafíos y retorno social, y por tanto deberían recibir los mayores apoyos gubernamentales.

Metodología

La metodología se basó en el análisis de información secundaria (base de datos, perfiles de proyectos disponibles en el marco del Proyecto Ganadero), y entrevistas en profundidad. La estrategia del trabajo consistió de tres partes:

- Desarrollo de un marco conceptual detallado con los fundamentos sobre estrategias de captación y creación de valor.
- Caracterización y agrupación en las dos categorías de los 15 proyectos en ejecución.

En el trabajo original, se realizó además un análisis discriminante con un modelo Logit Binomial, con fines descriptivos e interpretativos de los grupos, a partir de los datos de 715 empresas¹.

Los datos utilizados fueron proporcionados por la Unidad Coordinadora del Proyecto Ganadero, con los resúmenes de cada uno, los avances, y los productores y patrocinadores involucrados.

Asimismo, se realizaron once entrevistas a informantes calificados entre junio y julio de 2003, sea gestor o patrocinador de los proyectos.

II. MARCO CONCEPTUAL

Innovación, componentes de valor, y estrategias de captación y creación de valor

La atención a la innovación como un medio para crear y mantener una ventaja competitiva sustentable ha crecido en los últimos años. Hoy se considera como un componente fundamental de las empresas, y como un elemento clave del éxito en los negocios (varios autores, citados por Johannessen, Olsen y Lumpkin 2001).

He aquí dos perspectivas sobre la innovación. Una, relacionada al cambio tecnológico y a la investigación y desarrollo (I & D), perspectiva

dominante en la literatura económica. En este sentido, la industria de los alimentos ha sido catalogada como de baja inversión y desarrollo en tecnología. La otra, postulada en la literatura del marketing, donde la innovación se ve como la detección y satisfacción de necesidades y deseos no satisfechos de consumidores o clientes potenciales, proceso que por lo general se denomina orientación de mercado de la compañía. En este caso, la literatura ha destinado una menor atención a los aspectos no tecnológicos de la innovación. Aparecen así puntos como el manejo de nuevos productos, la penetración del mercado, y modelos de adopción. En esta perspectiva, se argumenta que la I & D no garantiza el éxito innovador. Los insumos, físicos e intelectuales, deben interaccionar con las necesidades del mercado. Estudios más recientes han enfatizado la necesidad de balancear y la importancia de ambos puntos de vista (Harmsen, H; Grunert, K; Declerck, F, 2000).

Partiremos como premisa que la innovación puede estar orientada tanto a captar como a crear valor. A su vez, la innovación puede darse en plataformas como: producto, servicio, y entrega (Kim y Mauborgne 1996). La forma de financiamiento (modelo de negocio, y el trabajo en red) también ha sido sugerida como una plataforma adicional para la innovación (Doblin Inc²). Asimismo, otros autores (Johannessen, Olsen y Lumpkin 2001) señalan la apertura de nuevos mercados, y nuevas formas de abastecimiento y métodos de producción como actividades innovadoras adicionales.

La perspectiva de crear valor como “algo nuevo³” y la de captar como la de obtener una mayor proporción del gasto del consumidor se complementa con lo siguiente. Subramanian y Verdin (2003) parten en su trabajo mencionando que los conceptos básicos de economía ayudan a medir el valor. Visto desde el consumidor, la creación de valor puede expresarse en términos monetarios como utilidad o valor bruto. La utilidad neta para el consumidor es la diferencia entre la utilidad máxima y el precio pagado. Del mismo modo, la captación de valor equivale al beneficio neto, que resulta de la diferencia entre el precio y el costo por unidad, con lo cual dependerá del precio que la empresa sea capaz de utilizar y los costos organizacionales para crear valor al consumidor o clientes.

Es decir que la ecuación tiene tres componentes:

$$\text{Valor} = \text{Utilidad Bruta} - \text{Precio} - \text{Costos}$$

No es de interés aquí entrar en la dinámica, muy bien explicada en el trabajo mencionado. Pero a grandes rasgos, se logra captar más valor aumentando el precio o bajando costos (asumiendo utilidad constante). Se puede crear valor atendiendo necesidades no satisfechas sea con un

producto o servicio superior, mejorando la utilidad o, en última instancia, bajando el precio (lo cual aumentaría el excedente al consumidor). Atendiendo esto, vamos a proponer que innovaciones en el producto, en el proceso, o en los servicios, están por lo general orientadas a mejorar la utilidad al consumidor. Por su parte, aquellas basadas en el abastecimiento, en la forma de financiar el negocio o en la entrega del producto y/o servicio, tienen un énfasis más claro en los dos últimos términos de la ecuación.

Las estrategias de las empresas pueden ser deliberadas o emergentes, planeadas u oportunistas. Dejando de lado la forma en que emergen en la organización, la diferencia entre una estrategia que provee a la compañía de una ventaja competitiva y de otra que la condena a la mediocridad está determinado por la habilidad de ésta estrategia en crear y captar valor. Es reconocido en la literatura que las empresas deben transitar en ambas dimensiones. Una empresa no puede sobrevivir operando en una sola e ignorando la otra. Si se crea valor para los clientes pero se falla en obtener un retorno que al menos cubra el costo de capital, es probable los inversores migren en busca de mayores beneficios. En forma análoga, una empresa que exprime a sus clientes en beneficio de sus accionistas, está destinada a perder a los primeros. Las estrategias adecuadas consideran ambos componentes, y son innovadoras en su propuesta de valor (cuyo rol es satisfacer una demanda específica) y en el sistema de actividad interno de la firma o en el modelo de negocios (el nivel de costos y la habilidad para apropiarse de valor a partir de los activos involucrados). La creación de valor estriba en cómo la propuesta de valor de una empresa se posiciona con las propuestas alternativas (Subramanian y Verdin 2003). Estos autores presentan un excelente trabajo sobre la dinámica de la estrategia empresarial entre estas dos dimensiones. La Figura 1 en la página siguiente resume en buena forma su exposición.

Los autores sostienen que cada industria ofrece la oportunidad para un desempeño superior. Uno invariablemente encuentra empresas rentables en industrias no atractivas de la misma manera que aparecen compañías con un pobre desempeño en industrias atractivas. El hecho que la compañía lidere en la industria depende de en qué medida su estrategia pasa el test de captar (la habilidad del modelo de negocios de la compañía en retener parte del valor creado) y de crear valor (en qué medida la propuesta crea valor para el cliente o consumidor final). Ambas actividades son necesarias. Deben reforzarse una a otra y administrarse en forma debida.

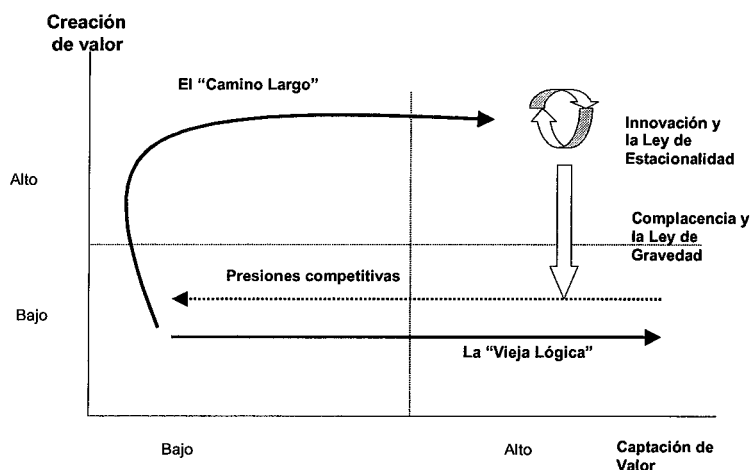


Figura 1 - Dimensiones de captación y creación de valor

Fuente: Subramanian y Verdin (2003).

En línea con lo anterior, Mizik y Jacobson (2003) también citan trabajos que señalan el desafío que enfrentan las empresas, esto es balancear ambos procesos en sus estrategias de marketing y determinar así el apoyo adecuado para cada una. Las empresas necesitan desarrollar simultáneamente capacidades de creación de valor y capacidades que faciliten la apropiación del mismo. El primero determinará la magnitud potencial de la ventaja creada. Lo segundo, la habilidad de restringir las fuerzas competitivas y generar “mecanismos de aislamiento”, resultará luego en incentivos para la innovación para crear valor; en definitiva la cantidad de ventaja que esa firma puede captar y el tiempo en que la misma persistirá. Cabe resaltar que ambas requieren el compromiso de recursos y la atención gerencial. La tarea de asignar recursos escasos entre la creación y captación de valor necesita de una priorización estratégica, no exenta de un *trade off*. Se define de este modo al énfasis estratégico al peso que cada empresa otorga en ambas actividades. Asimismo, las empresas tienen una significativa latitud en cuanto al énfasis estratégico. El tipo de industria (ej.: telecomunicaciones versus alimentos) determina, en algunos casos, la intensidad relativa de cada una.

Brees, Parcell y Giddens (2002) señalan que cada estrategia implica el desarrollo de habilidades específicas marketing y asumir distintos riesgos de producción y de mercado (Cuadro 1). Sostienen que las habilidades y

riesgos de producción son, por lo general, más bajos en aquellas actividades captadoras de valor en la medida que el proceso productivo está frecuentemente establecido (es conocido, o se puede conocer en forma rápida). Por ejemplo, criadores e invernadores en una alianza cuyo objetivo sea aumentar la oferta de animales o su poder de negociación no implica un desvío mayor de las actividades de cría o engorde del ganado. En contraste, la creación de valor envuelve procesos y el desarrollo de habilidades, competencias, enteramente novedosas. Comercializar una marca requiere el desarrollo de producto y procesos (que por lo general implican acuerdos más estrechos entre los agentes de la cadena) y a la vez cumplir regulaciones de seguridad alimentaria y etiquetado, entre otras. De la misma manera, una empresa dominante en la industria del hardware que quiera transformarse a una proveedora de soluciones deberá incorporar nuevas competencias en el desarrollo e implementación de software.

Cuadro 1 - Riesgo y habilidades requeridas en las actividades de captación y creación de valor en agricultura

	Captación	Creación
<i>Producción</i>		
Riesgo en el proceso productivo	Usualmente bajo (proceso conocido)	Por lo general es alto (el producto o proceso es nuevo)
Nuevas habilidades de producción	Bajo – Medio	Medio - Alto
Requerimientos legales, regulaciones Mercado	Bajo – Medio	Medio - Alto
Nivel competitivo	Usualmente alto	Bajo - Medio
Acceso a mercados	Bajo	Medio-Alto
<i>Inversión de capital</i>		
Requerimientos de capital	Bajo –Alto (la cantidad varia en forma considerable)	Bajo –Alto (la cantidad varia en forma considerable)
Financiamiento / Flujo de dinero	Bajo –Alto	Bajo –Alto

Fuente: Brees, Parcell y Giddens (2002)

Por otro lado, la captación de valor es, habitualmente, más competitiva. Integrarse en una cadena de valor requiere proveer un volumen considerable de un producto determinado y por lo general a costos competitivos al siguiente eslabón de la cadena para posicionarse en el mercado. En el caso de los productos nuevos, una vez establecidos, la competencia directa se verá limitada. Ya sea por la diferenciación creada con la marca o porque existen arreglos contractuales que limitan a otros imitar esos proyectos. No obstante, el marketing y la venta de los productos

creados pueden resultar más difíciles si los canales y la identidad del producto no están establecidos. Esto requiere estudios de factibilidad, planes de marketing y el desarrollo de nuevas habilidades de marketing y de producción. En cuanto al capital invertido, la cantidad puede variar en forma considerable en ambos casos.

Políticas de subsidio a la innovación

Las políticas de subsidio a la innovación tienen como objetivo promover el desarrollo, la difusión y el uso eficiente de nuevos productos, servicios y procesos en los mercados o en el interior de organizaciones privadas y públicas (Lundvall y Borras 1997, citados por Isaksen y Otto 2001). Consideran las complejidades del proceso innovador, y se centran más en las interacciones entre los diferentes tipos de conocimiento como también en las interacciones entre las empresas y el entorno. Las políticas de innovación, entonces, se construyen de una forma interactiva y tienen como objetivo principal fomentar y acelerar el aprendizaje y el proceso de innovación en y entre las empresas. Actualmente, la perspectiva sobre la innovación no es como un proceso lineal (con una base formal de investigación, transferencia y adopción de los resultados, y luego una generalización a escala nacional) sino un modelo interactivo en una perspectiva de redes.

Se asume que las innovaciones tienen un efecto externo positivo, pero las empresas se aventuran en aquellos proyectos que cubren los costos privados, independientemente que tengan un valor social. Las empresas invierten en I & D solo si tienen expectativas de retorno. Existe un incentivo en innovar si hay posibilidades de monopolizar el mercado al menos por un tiempo, suficiente para pagar los costos de la investigación. De esta manera, el retorno esperado dependerá de que suceda la innovación y de las oportunidades futuras de ganancias. De este modo, la racionalidad de los apoyos públicos tiene como objetivo hacer frente a las imperfecciones del mercado. La teoría económica (sea en el campo de la macroeconomía, mesoeconomía o microeconomía) es un instrumento para la evaluación de las políticas.

El tema de si los subsidios públicos son un complemento o un sustituto de la investigación privada ha sido una pregunta fundamental. Desde un punto de vista teórico, existen argumentos para defender ambas hipótesis. La existencia de los subsidios resulta en un estímulo a las firmas para la I & D en la medida que reduce el costo marginal y aumenta la rentabilidad de los proyectos. Por otro lado, el apoyo público a la I & D puede reducir los esfuerzos privados en esta área, en caso que las firmas

sustituyan su propio financiamiento de proyectos que llevarían adelante sin el financiamiento público.

Las políticas públicas contribuyen a aumentar los esfuerzos privados por medio de un aumento de la rentabilidad esperada o reduciendo el costo de la firma en la inversión. Suele ser más difícil evaluar el impacto de las políticas públicas en el caso de los proyectos que intentan aumentar la tasa de retorno. David *et al* (2000) realizan una revisión literaria al respecto. Los resultados son contradictorios, existiendo argumentos a favor de ambas hipótesis.

Las entradas, el proceso, las salidas y el impacto son los típicos indicadores que se consideran en las evaluaciones de las políticas públicas (Capron y Van Pottelsberghe 1997). Si bien este trabajo no tiene como objetivo la evaluación estricta de la política pública en cuestión, es pertinente presentar algunos conceptos en la evaluación o estudio de las mismas, ya que algunas se utilizan aquí. El Box 2 presenta un resumen.

Box 2- Análisis de políticas públicas de subsidios

Existen varios tipos de evaluación o análisis de las políticas de subsidios, cuya ejecución depende de los objetivos y de la información disponible. Asimismo, se han utilizado tres tipos básicos de herramientas: a) métodos cualitativos (por medio de personas calificadas, entrevistas); b) métodos semi-cuantitativos; c) métodos cuantitativos (econometría, análisis costo beneficio). Esas evaluaciones se conducen antes, durante, o después del proyecto (y en este caso se evalúa el efecto buscado: efecto estímulo, efecto en la productividad de las firmas o en el sector). Capron y Van Pottelsberghe (1997) sostienen que evaluar el impacto económico de los programas y enfatizar las implicancias de las políticas implementadas es una tarea difícil. Efectos variados, directos, indirectos e inducidos, contribuyen a resultados concretos. Una evaluación sistemática de los efectos del programa debe proveer una información básica sobre los costos, beneficios y efectividad de la política implementada. Por otro lado, debe considerarse que cada abordaje (cualitativo o cuantitativo) revela luz sobre ciertos aspectos de la política, y deben asumirse como complementarios del proceso de evaluación en su conjunto.

Una breve mención con respecto de las evaluaciones cualitativas. Las aproximaciones a través de expertos o personas calificadas es una de las formas más usadas. Tiene como desventaja que incorporan la subjetividad de los evaluadores, quienes por lo general no aplican una lectura independiente, y además los pronósticos derivados de los análisis cualitativos son parciales. El nivel analítico suele ser el micro y se aplican tanto en la selección como auditorías en el transcurso o bien para calibrar el impacto.

III. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Clasificación de los proyectos: captadores y creadores de valor

Se efectuó un análisis cualitativo de las 15 propuestas del Componente 2 para la clasificación, tomando la información de los documentos presentados y de las entrevistas realizadas. Se consideraron los objetivos (general y específicos⁴), las estrategias, los agentes participantes e impulsores, mercados de destino, motivación, resultados y beneficios esperados. No se contempla el componente económico y financiero.

Conviene detenerse en un par de observaciones metodológicas. En primer lugar, se busca ubicar cada proyecto en una categoría (creador, captador); categoría que solamente pretende indicar el énfasis estratégico de los planes. En segundo lugar, los criterios seguidos son subjetivos. Algunos de los trabajos citados (Mizik y Jacobson 2003) han utilizado criterios objetivos para medir el énfasis de una empresa, por ejemplo la asignación de los recursos en I & D y promoción con relación a los activos⁵. En nuestro caso, podrían construirse indicadores en un posterior análisis más detallado. Por ejemplo, aquellos que identificaran de dónde es que provienen los beneficios incrementales del proyecto (ej.: reducción de costos, mejora en el precio obtenido de un mismo producto, ingresos por la comercialización de un producto nuevo, etcétera).

Otro detalle a destacar es la perspectiva o el nivel de corte donde se realiza esta clasificación. Parte de la literatura citada aborda el tema de captación y creación de valor desde el ángulo de la firma, no desde el sector o el país en su conjunto. La clasificación aquí se construyó tomando como corte la industria, esto es más de un eslabón de la cadena y visto desde del finalista o consumidor. Veamos tres situaciones ilustrativas: a) Un grupo de productores que busca valorizar una oferta, digamos una determinada categoría de animales, y mejorar su poder de negociación con cualquier planta de faena; b) Ese mismo grupo pero en acuerdo (formal o no) con una planta para planificar el abastecimiento y estandarizar la oferta c) Otra vez el mismo grupo pero además con una mejora, aseguramiento, y/o incorporación de un atributo nuevo del producto que es deseado por el mercado finalista.

	Captadores												Creadores			
	10	7	12	22	16	23	28	9	3	18	14		15	26	20	5
Operativo Previo al PG (a)																
									1				1		1	1
Innovación Propuesta (b)																
Producto / Servicio													1	1	1	1
Entrega																
Gestión / Financiación		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Participación (c)																
Productores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Org. Rurales	1	1	1	1	1			1	1		1		1	1		

Nota: 1= Afirmativo Patrocinador Ver box en el anexo por una definición de las rúbricas En negrita, énfasis destino

Cuadro 2 - Clasificación de los proyectos del Componente 2: captadores y creadores de valor (cont.)

	Captadores										Creadores				
	10	7	12	22	16	23	28	9	3	18	14	15	26	20	5
Org. Técnicas / Investigación		1			1							1		1	1
Servicios / Comercialización	1		1			1	1	1		1	1				
Industria		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
Distribuidores / Importadores										1					
Minoristas			1								1				
<i>Canal de Comercialización (d)</i>															
Mercado Interno	1	1	1	1	1	1			1	1	1				
Exportación	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
Especificación (*)	B	B	M	B	B	B	B	B	B	B	A	M	M	M	M

Nota: 1= Afirmativo **Patrocinador** Ver box en el anexo por una definición de las rúbricas En negrita, énfasis destino

En los tres casos se agrega valor. Cambia para quién es que se agrega ese valor. En la categoría “captadores” entonces, se incluyeron proyectos con objetivos tales como: mejora en la negociación de venta, baja en los costos de transacción, estandarización del volumen o de la variación en las especificaciones de un producto, coordinación o planificación de la cadena de abastecimiento, gestión de compra-venta, gestión de información. Estos proyectos, en su esencia buscan o mejorar el precio de venta o bajar los costos (organización, comercialización, transacción).

Por otro lado, se incluyeron en la categoría “creadores” proyectos cuyos objetivos se orientaran al marketing de productos con especificaciones o atributos únicos, deseados por el consumidor o minorista, y que mantuvieran su identidad hasta el extremo final de la cadena. Este tipo de proyectos apunta a incrementar la utilidad final del producto o servicio; a necesidades no satisfechas del consumidor. En el Cuadro 2 se presenta la clasificación de los proyectos, basada en lo explicado en párrafos anteriores.

Características e implicancias de cada estrategia

Se clasificaron 4 planes⁶ en la categoría de “creadores” y 11 en la categoría “captadores” (Cuadro 2).

Una de las variables para agrupar los “creadores” fue que hubiera una innovación en el producto y/o proceso. Por lo general, salvo un caso, la industria es la entidad patrocinante, y figura en los documentos presentados un mayor grado de elaboración del mercado de destino (y están volcados a la exportación). Hay una mejora o incorporación de un atributo que es percibido como de valor o superior por los últimos eslabones de la cadena. Digamos como ejemplo que el producto orgánico es reconocido por el consumidor, al igual que finura de la lana en una prenda, o el tamaño y peso de una pieza de cordero apta para un restaurante en Estados Unidos). Son atributos además que se generan al inicio de la cadena (sector primario), que luego se mantienen, y que, en algunos casos (como en la carne orgánica), precisan una tercera parte (ej.: agente certificador) dado que son atributos no verificables por el consumidor en forma directa.

Es posible identificar un gradiente en los 11 proyectos “captadores”. Los siguientes objetivos sirven para ejemplificar un extremo que podría llamarse como “captadores puros”: “Lograr una mayor apropiación del precio final por parte de los Productores...” o “Apropiar una mayor proporción del valor de la carne puesta en carnicerías o exportada”. Desde un enfoque de cadena, son juegos de suma cero.

Hay otros proyectos en la categoría captadores que buscan valorizar una oferta cambiándole el destino o posicionándola mejor en el mercado.

Son propuestas que agregan valor a más de un participante de la cadena (porque se gestiona en forma diferente el abastecimiento, o porque incrementa el valor final) y donde se vislumbra un mayor grado de integración. Un ejemplo aquí puede ser el caso de los terneros machos de los tambos (Proyecto #9), las terneras destinadas al mercado interno (Proyecto # 14), o bien algún plan para el suministro de alguna categoría específica. Se formaron arreglos y se incorporaron agentes comercializadores (técnicos, empresas de servicios) que coordinan y gestionan el flujo con productores e industria. Los terneros de los tambos antes se mataban o se malvendían; el proyecto busca criarlos, engordarlos y canalizarlos por un frigorífico. Pero llegan al frigorífico como un novillo Holando de determinado peso y no hay un salto cualitativo con otro animal de edad y terminación similar. Tampoco lo hay en el procesamiento. La naturaleza del producto o proceso es la misma. Este tipo de actividades pueden crear valor para el consumidor o agentes cercanos a éstos en la medida que, por ejemplo, permitan posicionarse con mejor precio o aporten una oferta continua o estandarizada. No obstante, el potencial aquí es limitado en un marco de juego probable con muchos oferentes con igualdad de productos.

Se señalaba en la literatura que cada estrategia implica el desarrollo de habilidades de mercadeo específicas y asumir distintos riesgos. En las entrevistas se consultó en qué medida el plan de negocios presentado requería habilidades de producción, organización, y/o comercialización diferente a las tradicionales. El siguiente párrafo sintetiza las observaciones de un patrocinador del plan de carne orgánica:

“Todo es nuevo en la medida que se trata de un producto nuevo, diferenciado, destinado a unos consumidores que toman sus decisiones considerando otros atributos del producto y del proceso que lo ha generado. Este tipo de producción requiere: el seguimiento estricto de protocolos que abarcan toda la cadena – producción primaria, transporte, faena y elaboración, etiquetado–; una vinculación con los productores mucho más estrecha; la observación de una serie de procedimientos y trámites que permitan la obtención y mantenimiento de la certificación en los mercados de destino. Exige esfuerzos en la comercialización y marketing diferentes por tener que acceder a segmentos de mercados diferentes a los tradicionales (nuevos consumidores y canales de comercialización).... Para los productores (....) si implica la evaluación de todas sus decisiones productivas en función de los protocolos, lo que se traduce en líneas generales en: un manejo preventivo de los aspectos sanitarios del rodeo, el cuidado del bienestar animal, registrar las actividades que se realizan en el predio, restricción total en cuanto al no uso de químicos en la fertilización del suelo, combate a malezas y plagas, entre otras cosas”.

Lo mismo puede afirmarse, aunque en un menor grado, para el caso la lana superfina donde se requiere asistencia para la elaboración de índices

de selección e importación de semen, manejo de la majada, o incorporación de tecnología (laserscan) para medición de finura y las caravanas para identificación de los animales.

Los riesgos de producción deben asumirse para un período más largo en el caso de los proyectos creadores. Son procesos complejos, desconocidos, y con costosas barreras de entrada y/o salida en algunos casos. Posicionarse en el mercado requiere tiempo y esfuerzos de comunicación considerables, comunicar los beneficios diferenciales de la propuesta de valor, lo cual es más complicado cuando se trata de la exportación. Vale citar otra vez el caso de carne orgánica, donde los negocios de los primeros años se han centrado en pocos cortes y países, con lo cual se ha dificultado cubrir los costos incrementales (ganado, certificación) y los necesarios para comunicar los atributos.

Tenemos, por otro lado, las estrategias captadoras. Uno de los patrocinadores manifestó que no se habían –aún contando con la capacidad y posibilidades para hacerlo- interesado en proyectos de carne natural o trazabilidad porque no lo veían, con la información disponible, como un negocio. “Si no está claro cuánto más se paga, entonces mejor hacer los negocios conocidos”. Y decidieron integrarse como productores, a quienes su experiencia (y posteriores cálculos) les dictaba que las capitalizaciones y asociaciones permitirían mejorar los ingresos. ¿Cuál es la exigencia en este tipo de plan de negocios? Mejorar los registros⁷ y comprometerse. Pero las posibilidades y una buena parte de lo que hay que hacer es conocido, y es más fácil entrar y salir del negocio (en última instancia, se rompe un acuerdo).

IV. COMENTARIOS FINALES E IMPLICANCIAS PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Se presentó aquí una perspectiva y fundamentos con el objetivo de reflexionar sobre una política pública orientada a mejorar la competitividad de la cadena bovina y ovina a través de la promoción de nuevas modalidades de articulación que involucren a dos o más eslabones, como también un marco conceptual para abordar las dinámicas y el énfasis de diferentes estrategias empresariales en el contexto de desempeño nacional. Para ello, se agruparon los 15 proyectos del Componente II del Proyecto Ganadero en dos categorías, según el énfasis estratégico de los planes de negocios aprobados. Mediante un análisis cualitativo, partiendo de los documentos presentados y de entrevistas a los patrocinadores, se identificaron y agruparon 11 proyectos en la categoría captadores y 4 en la categoría creadores.

Como prólogo a los comentarios, entonces, debe remarcarse que este estudio no es una de evaluación ni del Proyecto en su conjunto ni de los

planes, y que se basa en una metodología cualitativa, con las resultantes limitantes y fortalezas.

Las reflexiones finales se centran en dos preguntas: 1) ¿Deben promoverse formas innovadoras de articulación (coordinación vertical o eventualmente horizontal) o estimularse innovaciones en el producto o proceso mismo? Y en este último caso, qué tipo de innovación y para quién es lo “innovador”; 2) Supongamos que acordamos y validamos la clasificación de “énfasis estratégico” discutido aquí, y se asume que las firmas operan y transitan en forma dinámica en ambas dimensiones: ¿Cuál estrategia, entonces, debería promoverse desde el interés público en este grado de desarrollo de la ganadería bovina y ovina, y en el contexto de Uruguay?

Las formas organizacionales de los planes estudiados aquí persiguen objetivos diferentes. Unas buscan mejorar la rotación de activos del negocio, otras bajar costos, mejorar el precio negociado, diferenciarse, etc. El punto es que los objetivos y estrategias no son igualmente prioritarios desde una lectura social o de la cadena en su conjunto. ¿Qué queremos decir con esto? Podemos encontrar proyectos innovadores en la organización, con resultados exitosos, pero que en una mirada general se apropian de una parte del valor final (y por tanto alguien pierde).

Uno podría esgrimir que al estimular la forma organizacional, sin dar directrices sobre qué hacer se minimiza la intervención pública en el planeamiento empresarial. La decisión, de este modo, en cómo y para qué enfocar sus recursos y tiempo, es privada. Los participantes y agentes en la cadena deciden “cuál es el negocio adecuado”. Entendemos que una política pública como en este caso, definida en estos términos, es decir, en estimular la forma organizacional, es insuficiente ya que las señales incentivan tanto la búsqueda de apropiación como de creación de valor. Las empresas han respondido, según el análisis de este trabajo, con proyectos destinados a aumentar la rotación de activos, bajar costos, mejorar escala, diferenciar productos; y han respondido a distintos niveles, sea el sector primario, industrial, en la exportación, o en la cadena en su conjunto. Los efectos de la herramienta deberían buscar una respuesta más específica, y en un ámbito o sector determinado.

¿Cuál es la respuesta deseada desde el interés público? Eso nos conduce a la segunda reflexión.

La respuesta a la segunda pregunta se complementa con la anterior. Hemos visto aquí que las estrategias de captar y crear valor son apuestas necesarias, fundamentales, que mayormente conviven en el campo empresarial, pero que requieren esfuerzos diferentes. Crear valor para el consumidor o finalistas en la industria de carne o de lana es un proceso

difícil de transitar. Más aún en un país donde el mercado interno es pequeño y muy poco atractivo para innovar, y las reglas de juego para la exportación impredecibles (en el pasado reciente) y complejas. (Eso nos llevaría a otra pregunta: ¿cómo crear –y captar– valor en contextos tan inestables?). Es razonable entonces la respuesta empresarial: seguir “la vieja lógica” y evitar “el camino largo” (aludimos aquí a la Figura 1).

Las estrategias de captación de valor (vaya también que son necesarias!) pueden crecer y desarrollarse impulsadas por el mercado o estimuladas mediante otros instrumentos públicos. Pero, dado que estamos frente a una política pública de subsidio a la innovación, y que lo difícil y menos frecuente en la ganadería de Uruguay ha sido la innovación para crear valor, es que este tipo de estrategias son las iniciativas promisorias para el desarrollo de mediano plazo de la cadena bovina y ovina. Asimismo, enfocado desde el interés público, son las más coherentes para promover en la medida que transferir fondos públicos para incentivar acciones tendientes a captar valor únicamente (entendido como apropiación del valor final, o redistribución entre los agentes de la cadena de abastecimiento) tienen un retorno social mínimo o cero. Desde esta perspectiva creemos que debe orientarse este tipo de políticas públicas. En este sentido, el Componente 2 es una experiencia nutritiva para reflexionar y profundizar las aproximaciones aquí presentadas, como sustento a la elaboración y diseño de políticas futuras.

Anexo

Box A1 – Definición de las rúbricas que figuran en el Cuadro 2.

- a) Refiere a si estaba operativo el plan de negocio o propuesta antes del llamado del PG o fue creada para el llamado*
- b) Énfasis de la innovación propuesta.*
- Producto: mejoras en el desempeño de un producto, especificaciones o calidad. Servicio: relacionados o que acompañan el producto, o como parte del producto mismo
 - Entrega: la forma en que un negocio conecta la oferta con sus consumidores. Incluye el canal de comercialización, la gerencia de marcas, y la experiencia del consumidor o cliente en general.
 - Gestión: Incluye el proceso y la gestión en la cadena de abastecimiento. Actividades creadas en un negocio para poder ofertarlo. Refiere a aquellos procesos facilitadores, incluyendo organización de recursos humanos y tecnologías de la información, y los procesos modulares, esto es aquellos esenciales para generar los productos o servicios de la empresa). Incluye además formas innovadoras de financiación, entendiendo por esto la forma en que gana dinero la empresa o la forma en que apalanca su resultado económico.
- c) Listado de Participantes mencionados en el proyecto. La agrupación corresponde a:*
- Org. Rurales: Sociedades Agropecuarias, Asociaciones de Productores o Civiles, Cooperativas
 - Industria: Plantas Frigoríficas o Procesadoras de Lana
 - Org. Técnicas o de Investigación: Organizaciones públicas o privadas de asesoramiento, extensión, investigación.
 - Servicios: Empresas de Servicios (Consultoras, Consignatarios, etc.), no comprendidas en Cooperativas o Sociedades Agropecuarias
 - Minoristas: Carnicerías, Supermercados, Venta al Público en General

Notas

- 1 En el modelo se utilizaron datos para 2001 (tamaño del predio, número de vacunos y lanares, orientación productiva, tipo de empresa, tenencia de tierra, entre otras). La probabilidad de que un productor participara en una estrategia de crear o captar valor fue la variable dependiente. A modo de resumen, los resultados arrojaron que la probabilidad de que un establecimiento entrara en la categoría creador aumentaba en el caso de predios con mayor superficie de campo natural, mayor número de ovinos, en tanto que empresas criadoras o recriadoras tenían una mayor probabilidad que una empresa invernadora.
- 2 www.doblin.com
- 3 Interesante aquí a modo conceptual el trabajo de Johannessen, Olsen y Lumpkin (2001): *Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?*
- 4 La precisión en la formulación de los objetivos específicos no resultó la idónea para el análisis (Ej.: “Incrementar estabilidad de relaciones comerciales; “Lograr un volumen de producto interesante”; “Generar economías de escala...desarrollar negocios cristalinos”
- 5 Si la diferencia entre la asignación de recursos a la I & D y la promoción es positiva entonces el énfasis es creador; por el contrario, si es negativa, el énfasis es captador.
- 6 El plan de negocio 16, según nuestra lectura en las entrevistas, aparece ahora más volcado a la producción de un producto novedoso, carne natural, con lo cual podría incluirse como creador. No obstante, en su versión original, el sesgo era captador.
- 7 No debe interpretarse aquí como que esto sea sencillo. De hecho, llevar registros en forma sistemática y consensuada con otros integrantes de un grupo o alineada a las exigencias de un tercero ha sido, reiteradamente, manifestado durante las entrevistas como un de las conductas más difíciles de cambiar en el productor ganadero.

Referencias Bibliográficas

- Almus M; Czarnitzki, D. (2003), “The Effects of Public R&D Subsidies on Firms’ Innovatin Activities: The case of Eastern Germany”, *Journal of Business & Economic Statistics*, Vol. 21, N°2.
- Bowman, C; Ambrosini, V. (2000), *Value Creation versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*, *British Journal of Management*, Vol 11, pp. 1-15.
- Brees, M; Parcell, J; Giddens, N. (2002), *Capturing vs. Creating Value*. Department of Agricultural Economics. University of Missouri-Columbia.
- Buxedas Martín. (2002), *Los circuitos de comercio de carne vacuna y su significado para Uruguay*. Montevideo: CIEDUR.
- Buxedas Martín. (1987), *La estructura de la industria uruguaya*. Montevideo: FCU- CIEDU.
- Capron, H; van Pottelsberghe de la Potterie, B. (1997), *Public Support to R&D Programmes; An Integrated Assessment Scheme*. Proceedings: Conference on Policy Evaluation in Innovation and Technology. Paris: OECD,.
- David, P; Hall, B; Toole, A. (1999), “Is Public R&D a Complement or Substitute for Private R&D? A Review of the Econometric Evidence”. *Working Papers*. Stanford University, Department of Economics.

- Harmsen, H; Grunert, K; Declerck, F. (2000), "Why did we make that cheese? An empirically based framework for understanding what drives innovation activity", *R&D Management*, Vol. 30, 2.
- Guardia, V; Zefferino, N. (2002), *Contratos de comercialización en la ganadería vacuna uruguaya*. Tesis de Graduación. Montevideo: Facultad de Agronomía, Universidad de la República.
- Isaksen, A; Remoe, S. (2001), New approaches to Innovation Policy: some Norwegian Examples, *European Planning Studies*, Vol.9 Issue 3.
- Johannessen, J; Olsen, B; Lumpkin, G. (2001), "Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?", *European Journal of Management*. Volume 4, Number 1, pp. 20-31
- Kim, C; Mauborgne, R. (1997), "Value Innovation: The Strategic of High Growth", *Harvard Business Review*.
- Mizik, N; Jacobson, R. (2003), "Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis", *Journal of Marketing*, Vol 67, pp. 63-76.
- Pérez Rocha, L. (2001), "Coordinación vertical en la industria de carne vacuna en Uruguay: alcances y límites", en *Congreso Rioplatense de Economía Agraria*, SUEA-AAEA.
- Pérez Rocha, L. (2003), *Participación de los compradores de carne bovina de Uruguay en países seleccionados*. Instituto Nacional de Carnes (INAC), Serie Técnica 2. Montevideo.
- Rangan, V.K; Bowman, G. (1994), "Beating the Commodity Magnet", *Harvard Business School*, N° 591-089.
- Subramanian, V; Verdin, P. (2003), "Creating and Capturing Value: Strategic Foundations of Superior Performance", *Working Paper*, INSEAD University.
- Verdin, P. (2002), "The Strategic Imperative: creating and capturing value", en *Eurofinans and Leaseurope Conference. Managing for Long-Term Value*. Salzburg.