

0/H42244
v.4 029P

PLAN COMERCIAL CARNE OVINA PATAGÓNICA SANTA CRUZ

CONSEJO DE LA DENOMINACION DE ORIGEN CARNE OVINA PATAGÓNICA SANTA CRUZ PROMOCION COMERCIAL

INFORME FINAL

**ING. AGR, HECTOR ORDÓÑEZ
DIRECTOR DE PROYECTO**

AGOSTO 2001

INDICE. ING. HECTOR ORDOÑEZ

ANTECEDENTES. X

1. INTRODUCCIÓN ✓

1.1. TÍTULO. ✓

1.2. OBJETIVO GENERAL. ✓

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1.3.1. Denominación de Origen Carne Ovina Patagonica Santa Cruz

1.3.2. Promoción Comercial de la DO COPSC

1.4. BENEFICIARIOS.

1.5. MARCO CONCEPTUAL

1.5.1. Institucionales.

1.5.2. Organizacionales.

1.5.3. Tecnológicos.

1.5.4. Comerciales.

1.6. ALCANCE.

1.7. BREVE DESCRIPCION DEL PROYECTO DE ESTUDIO E INTERVENCION.

1.8. PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

1.8.1. Entorno Institucional.

1.8.2. Entorno Organizacional.

1.8.3. Entorno Tecnológico.

1.8.4. Entorno Comercial

1.9. METODOLOGÍA

1.10. DEL PLAN ORIGINAL AL DESEMPEÑO.

2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

2.1. TRABAJO DE CAMPO.

2.2. TRABAJO DE GABINETE.

3. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

3.1. TRABAJO DE CAMPO.

3.2. TRABAJO DE GABINETE.

4. DESEMPEÑO TECNOLÓGICO

4.1. TRABAJO DE CAMPO.

4.2. TRABAJO DE GABINETE.

5. DESEMPEÑO COMERCIAL

5.1. TRABAJO DE CAMPO.

5.2. TRABAJO DE GABINETE.

6. CONCLUSIÓN.

7. ADDENDUM 1 NEGOCIOS COMPETITIVIDAD Y CAPITAL SOCIAL.

8. ADDENDUM 2. CURSO CAPACITANDO CAPACITADORES.

ANEXO I ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING.

ANEXO II DE LA LEY DE DENOMINACIÓN DE ORIGEN AL PROTOCOLO DE CALIDAD

ANEXO I INDICE. ING. GRACIELA GONZALEZ.

PARTE I INTRODUCCIÓN

PARTE II RESUMEN EJECUTIVO

PARTE III DESARROLLO DEL TRABAJO

A. SITUACIÓN DE LOS MERCADOS

CONTEXTO INTERNACIONAL
CONTEXTO NACIONAL
INFORMACIÓN MERCADOS RELEVANTES
ESPAÑA
ALEMANIA
PAISES BAJOS
AUSTRALIA
PRINCIPALES CONCLUSIONES

B. DESCRIPCION DETALLADA DEL PLAN DE MARKETING 2000 – 2001
(PROPUESTA AJUSTADA)

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE
ESTANCIAS DE PATAGONIA SA
FUERZAS DE PORTER
ANÁLISIS FODA
MISIÓN Y METAS
PLAN ESTRATEGICO
MARKETING MIX
ANTECEDENTES DEL PLAN PROPUESTO

PARTE IV EJECUCIÓN Y ANÁLISIS DE LA CAMPAÑA 200/2001

PARTE V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXO II. INDICE. ING. MARIA INES JATIB.

- 1- INTRODUCCIÓN
 1. LA ESTRATEGIA DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN
 2. DE LA LEY NACIONAL, PROVINCIAL, REGLAMENTO Y ESTATUTO
 3. EL PROTOCOLO DE CALIDAD
 - 2- INTRODUCCIÓN A LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN
 - 3- FUNDAMENTOS DE LA LEY PROVINCIAL
 - 4- NORMATIVA DE LA LEY DE DENOMINACIONES DE ORIGEN
 - 5- ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA LEY NACIONAL –Y LA LEY PROVINCIAL
PROPUESTA
 - 6- CUADRO COMPARATIVO DE LAS LEYES DE D.O.
 - 7- DECRETO REGLAMENTARIO DE LA LEY DE DO
 - 8- ESTATUTO DE CONFORMACIÓN DE LOS CONSEJOS
 - 9- PROTOCOLO DE CALIDAD – PRIMERA VERSIÓN-
 - 10- PUNTOS CRITICOS DE CONTROL DEL PROCESO
 - 11- ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL PROCESO
 - 12- TRAZABILIDAD DEL SISTEMA COP
 - 13- COMPARATIVO DEL PROTOCOLO DE CALIDAD SUGERIDO Y EL
PROPUESTO POR PRODUCTORES E INDUSTRIA
 - 14- PROTOCOLO DE CALIDAD –ULTIMA VERSIÓN
- BIBLIOGRAFÍA.

ANTECEDENTES.

Es interesante destacar la situación inicial y como se menciona en el primer informe que a continuación se detalla:

El presente Informe del proyecto PLAN COMERCIAL CARNE OVINA PATAGONICA SANTA CRUZ CONSEJO DE LA DENOMINACION DE ORIGEN CARNE OVINA PATAGONICA SANTA CRUZ PROMOCION COMERCIAL.

El proyecto de referencia tiene por objeto aumentar las posibilidades comerciales del actual Programa de Carnes Ovinas Santacruceñas que ha puesto en marcha en 1999 el Gobierno de Santa Cruz con un grupo de productores y un frigorífico.

El trabajo en marcha apunta a mejora la performance del programa mencionado a partir de la estrategia alimentaria de las denominaciones de origen, de un plan de marketing y de distintas actividades conexas orientadas a facilitar no solo el diseño real de la actividad sino también a su efectiva implementación.

En la campaña 1999/2000 lo más destacado del programa fue:

- 1. El desarrollo de un proyecto asociativo de casi 50 productores que contrató la faena de casi 116.000 animales con un frigorífico.*
- 2. La equitativa distribución del precio final de las ventas comerciales entre los productores participantes descontados los servicios agroindustriales y comerciales.*
- 3. La articulación de todo las ventas entorno a un protocolo de calidad – tipificación E C M – efectivamente respetado.*
- 4. El acceso de las ventas de los productores al mercado local (Río Gallegos, supermercados y carnicerías); al mercado regional (Comodoro Rivadavia y Caleta); al mercado nacional (Buenos Aires, principalmente supermercados COTO); y a la exportación principalmente destino España (incluyendo otros destinos como Grecia y Bélgica).*
- 5. En el destino España, el 80% de las ventas fueron animales tipo E Exportación y un 20 % tipo C Consumo. 23 containeres.*
- 6. En el destino Bélgica 2 container.*
- 7. En el destino Grecia tipo M Manufactura.*
- 8. Los precios a España: corderos E de 9-13 Kg 1850 \$/ton, corderos E 7-9- Kg 23000 \$/ton y finalmente corderos E 4-7 Kg a 3600 \$/ton. Los corderos C de 9-13 Kg 1850\$/ton, los corderos C 7-9 Kg 2100 \$/ton y los corderos C 4-7 Kg 340\$/ton.*
- 9. En el mercado local, regional y nacional se colocaron corderos tipo C de 9-13 Kg con un máximo de 2300 \$/ton en el mercado local y regional y un piso de 1850 \$/ton en Buenos Aires.*
- 10. La zafra 1999-2000 industrial fue de 7 meses, noviembre 5000, diciembre 25000, enero 15000, febrero 20000, marzo 20000, abril 10000 y mayo 5000. Total faena 115.000*

La propuesta en marcha para la zafra 2000-2001:

- 1. Prevé a la SA Estancias de Patagonia como operadora.*
- 2. Se prevé articular el negocio en el acuerdo de accionistas en debate.*
- 3. Se prevé potenciar la tipificación ECM con trazabilidad, identidad preservada, marca registrada, certificación orgánica, denominaciones de origen etc.*
- 4. Focalizar adecuadamente los mercados objetivos local, regional nacional y de exportación en aquellos segmentos de mercados y clientes que muestren preferencia por pagar un premium de precio por la calidad y la información con valor agregado.*
- 5. Esta contemplado llevar adelante una serie de alianzas estratégicas en el canal de distribución tanto en el mercado local, regional, nacional y de exportación en el sentido mencionado en puntos anteriores.*
- 6. Se prevé renegociar con el frigorífico el contrato de faena con el objeto de hacer más eficaz y eficiente la operación poniendo el foco en la reducción de costos y en la calidad.*

Para lo cual se sugirió el conjunto de cláusulas siguientes en el acuerdo de accionistas de la Sociedad Anónima Estancias de Patagonia que se constituye en la operadora de negocios que de hecho privatiza al Programa oficial original.

El Estado provincial lanza un Programa de Carnes Ovinas Santa Cruceñas, sale con el presente proyecto a fortalecerlo en el marco de la estrategia alimentaria de las denominaciones de origen.

Se produce un hecho singular las nuevas políticas públicas incuban y lanzan al mercado una empresa, éxito paradójico con el objeto original del presente.

Esta situación atraviesa todo el proyecto, será analizada extensamente pero queda claro la absorción de Estancias de la estrategia de DO como hecho asociativo, colectivo en trono al origen y calidad en las primeras cláusulas del acuerdo de accionistas¹.

**ESTANCIAS DE PATAGONIA.
CLAUSULAS ADICIONALES AL ACUERDO DE ACCIONISTAS²**

1. De la misión de Estancias de Patagonia.

La misión de Estancias de Patagonia es la de producir, procesar y distribuir carnes ovinas de alta calidad diferenciadas por: el origen, la identidad preservada y la certificación de calidad; con el objeto de acceder a los mercados, satisfacer a los consumidores y crear valor para los ganaderos, en el marco del desarrollo sustentable de la Patagonia.

2. Del aseguramiento del origen, la identidad preservada y la certificación de calidad.

Los accionistas de Estancias de Patagonia se comprometen a realizar sus mejores esfuerzos para diseñar e implementar sistemas de información que agreguen valor a la producción y satisfagan las exigencias de los clientes. Los sistemas de información agregan valor a partir del aseguramiento y certificación del origen, la calidad, la identidad preservada y la trazabilidad. Los accionistas se comprometen su espíritu emprendedor para promover el desarrollo sustentable de la Patagonia a partir del paulatino proceso de impulsar las denominaciones de origen y la producción orgánica.

3. Del aseguramiento de la cantidad y de la pre - inscripción.

Los accionistas de Estancias de Patagonia se comprometen a realizar sus mejores esfuerzos para confirmar la entrega de animales en tiempo y forma a partir de registros de pre – inscripción con el objeto de garantizar el normal desarrollo del negocio, prever los ingresos del campo y garantizar el fiel cumplimiento con los clientes

4. De la confidencialidad de estrategias, operaciones, finanzas y lo comercial.

Los accionistas de Estancias de Patagonia se comprometen a guardar la debida confidencialidad de las estrategias de negocios, de las operaciones ganaderas e industriales, de los estados financieros y de la actividad comercial. El valor agregado de los sistemas de aseguramiento del origen, la identidad preservada y la certificación de calidad y de la cartera de clientes; mas el resultado del negocio, debe tratarse como un activo intangible colectivo propiedad de los accionistas, sujeto a confidencialidad para evitar practicas reñidas con la ética y evitar la competencia desleal.

El proyecto original dará resultados “no esperados” y de alto impacto; a la par de presentar algunos aspectos institucionales y organizacionales pendientes. Esta paradójica situación se analizara en el presente informe. Constituye además un claro ejemplo de estudio e intervención en lo real sujeto a las restricciones de la misma realidad.

Modelo inédito, experiencia líder, caso real de amplia extensión a otras zonas y otros productos. En el juego de las sucesivas aproximaciones -clave metodológica- entre lo teórico y lo real este caso conforma una experiencia clave para comprender la demora cultural en el país de diseñar e implementar la estrategia alimentaria de las denominaciones de origen.

¹ Ver punto 1.10. del presente.

² Las presentes sugerencias fueron realizadas por el Ing. Héctor Ordóñez Prof. PAA FAUBA en el marco de las reuniones llevadas con parte de los accionistas en Río Gallegos en noviembre de 2000.

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe final resume casi un año de trabajo de técnicos de la FAUBA. A través de un convenio con el CFI asistieron la evolución comercial del Programa de Carne Ovina de Santa Cruz promoviendo a su vez la estrategia alimentaria de las denominaciones de origen como marco institucional, organizacional y tecnológico para los respectivos negocios.

El presente informe consta de la presente introducción y diversos puntos y anexos. En el presente punto 1. se presenta el proyecto original tal cual fue concebido. En los siguientes puntos y en los anexos se detallan los distintos avances y el impacto de la ejecución del plan original.

En la introducción se describen el objetivo general y los objetivos específicos. Se detalla el alcance y los beneficiarios. Es importante destacar que en el transcurso del proyecto (de estudio e intervención) y a partir de la implementación del marco - conceptual y operativo - se observa una evolución singular del proyecto. La misma se describe en los puntos 2 y sucesivos y en los anexos.

Por lo tanto es altamente relevante el análisis comparativo entre la propuesta original y la que finalmente resulta en lo real. La dinámica de lo real en ciertos aspectos supero y presento alto impacto de resultados, y en otros, francamente hay que señalar que se presentan aún distintas tareas pendientes.

En los puntos 2, 3 y 4 se detalla el desempeño institucional, organizacional y tecnológico del proyecto en el ámbito del trabajo de campo y de gabinete.

En el punto 5 se detalla el impacto de los aspectos antes mencionados en el escenario de negocios, es decir el escenario comercial. Es allí finalmente en donde los aspectos anteriores juegan "su hora de la verdad".

En las conclusiones, punto 6, se analizan los resultados y las conclusiones, a la par que se evalúa el presente proyecto. Desde un aquí ahora de la realidad de los negocios, comprender el camino recorrido y la prospección de escenarios de mercado y acciones comerciales futuras.

En el ANEXO I se presenta detalladamente el estudio del mercado nacional e internacional y se enuncia el plan de marketing a nivel estratégico y operativo -mix-. Si bien parte de la información esta "trabajada" en el cuerpo principal del informe, el carácter del ANEXO I se destaca por la unicidad, se presenta como un trabajo acabado en sí mismo.

En el ANEXO II se plantea un recorrido con carácter de unicidad también, de la Ley de Denominación de Origen al Protocolo de Calidad, que constituye un trabajo inédito de estudio e intervención en este tema en el país.

El trabajo de ambos ANEXOS constituye una experiencia de gabinete ratificada y/o rectificada por el trabajo de campo "in situ". Por lo tanto, los documentos de Mercado y los de Denominación de Origen allí presentados son de alto valor teórico práctico. Como producto de estudio y como alternativa válida de intervención en el mundo real de los negocios.

Sintetizando, el objetivo original evoluciono singularmente. La evolución marca las restricciones institucionales y organizacionales al cambio de paradigma. Es en esos escenarios en donde se encontraron las mayores dificultades de implementación efectiva. Por otro lado fue más sencillo la transformación de los paradigmas tecnológicos. Finalmente la dinámica comercial como concreto ajuste a los cambios de escenario, es más, como toda adaptación activa de los negocios

a los cambios en el mercado y en los clientes por ser real efectivamente ocurrió y supero las expectativas originales.³

1. 1. TITULO.

PLAN COMERCIAL CARNE OVINA PATAGÓNICA SANTA CRUZ.

1.2.OBJETIVO GENERAL.

El objetivo general del **Plan Comercial Carne Ovina Patagónica Santa Cruz** es promover proyectos asociativos de carácter institucional, organizacional y tecnológico en los integrantes del sistema carne ovina de Santa Cruz focalizados en acciones comerciales de acceso a mercado orientadas al cliente basados en el origen y la calidad de la carne ovina local.

1. 3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1.3.1. Denominación de Origen Carne Ovina Patagónica Santa Cruz

Diseñar e implementar los aspectos institucionales, organizacionales y tecnológicos de la "estrategia alimentaria de las denominaciones de origen" focalizados en el Consejo de la Denominación de Origen COPSC y orientados a diferenciar el producto y posicionarlo en los distintos mercados sustentados en los atributos típicos y notorios de origen y calidad Patagónica.

1.3.2. Promoción Comercial de la DO COPSC

Diseñar e implementar una plan comercial – marketing estratégico y operativo - basado en el origen y calidad – DO COPSC & Patagonia – con el objeto de diferenciar y posicionar el producto en los clientes y facilitar el acceso al mercado local, regional, nacional, MERCOSUR e internacional.

1.4. BENEFICIARIOS.

El grupo beneficiario del proyecto en sentido amplio esta constituido por los participantes en el Grupo Asociativo Promotor - Consejo de la Denominación de Origen “ Carne Ovina Patagónica Santa Cruz”. (COPSC) conformado por los ganaderos, la industria frigorifica y el Gobierno Provincial (podría incluirse un representante local del INTA, SENASA) y otras instituciones locales publicas o privadas afines al proyecto.

En sentido estricto el grupo beneficiario del proyecto esta constituido por los ganaderos y la industria frigorifica local.

1.5. MARCO CONCEPTUAL

El objeto del proyecto es diseñar, institucionalizar, organizar y poner en marcha el **Consejo de la Denominación de Origen “ Carne Ovina Patagónica Santa Cruz”**. (C.D.O. COPSC) con una fuerte orientación comercial focalizada en el acceso a los mercados y en los clientes.

La propuesta consiste en desarrollar un **emprendimiento asociativo de PYMES**, convocado por el origen y la calidad, focalizado en promover una estrategia alimentaria competitiva para las carnes ovinas locales de notorio prestigio y tipicidad.

³ Ver documentos Ordóñez, NENA y caso Prinex en la Bibliografía.

La **estrategia agroalimentaria de las denominaciones de origen** tiene por fin promover la valorización y la protección de la carne ovina de la región Provincia de Santa Cruz frente al creciente número de usurpaciones con productos falsos o engañosos.

En consecuencia la presente propuesta **agrega valor y seguridad jurídica** a los productores locales y a los consumidores que muestran marcada preferencia por la notoria tipicidad y prestigio de los Carne Ovina de Provincia de Santa Cruz.

La institucionalización y organización de la asociación de PYMES en el marco jurídico de las Denominaciones de Origen consolidará las **ventajas competitivas** de la carne ovina del distrito agroindustrial Provincia de Santa Cruz.

La institucionalización de la Denominación de Origen “Carne Ovina Patagónica Santa Cruz” constituye un paso clave para **consolidar el distrito agroindustrial de Provincia de Santa Cruz**. El proceso de consolidación de la actividad agroindustrial llevará consecuentemente a consolidar el polo turístico Provincia de Santa Cruz en torno al fuerte convocante que representa la Denominación de Origen Carne Ovina Patagónica Santa Cruz.

El origen y calidad de los Carne ovina de Provincia de Santa Cruz **consolidan la identidad principal del polo turístico Provincia de Santa Cruz** en torno a los siguientes ejes convocantes: el medio ambiente, geográfico y cultural, específicamente la dieta y gastronomía local de especialidades como atributos diferenciadores.

El Proyecto si bien es de carácter inédito se basa en las acciones llevadas adelante a principios de los 90 en Carne Ovina Patagónica. El presente retomará los principales logros de aquella experiencia y apuntará a resolver las restricciones institucionales, organizacionales, tecnológicas y comerciales que limitaron el éxito y la sostenibilidad de la misma.

De la experiencia anterior quedan tres fuertes “activos”:

1. El **claro prestigio del producto ovino Patagónico**, posicionado de manera singular en los consumidores nacionales y de alguna manera también en el ámbito global.
2. Un conjunto de **resoluciones de la SAPGYA y del SENASA** que dan un marco normativo adecuado a la propuesta actual
3. Los distintos proyectos de **Ley Nacional** de Denominación de Origen con media sanción que definitivamente consolidarían la propuesta actual⁴⁵

El presente constituye un proyecto de fuerte anclaje local, Santa Cruz, (en el marco Patagónico) orientado a productores e industriales de la provincia.

En el presente proyecto la propuesta se llevara adelante a partir de un patrón de aproximaciones sucesivas de difusión, capacitación y asistencia técnica, atravesando cuatro entornos: institucional, organizacional, tecnológico y comercial. Se cumplimentarán los siguientes objetivos específicos.

1.5.1. Institucionales.

Promover la normatización pública – leyes, resoluciones, normas – que formalizan y dan un marco de seguridad jurídica, y además un marco de aplicación de la misma que garantice la vigencia del derecho de propiedad de uso colectivo de la denominación de origen. La promoción

⁴ NOTA NUEVA DEL AUTOR. Finalmente el ante proyecto del Sen. GIOJA se sancionó como Ley N 25.380/00.

⁵ NOTA NUEVA DEL AUTOR En la actualidad el mismo equipo (FAUBA) por mandato del Secretario de AGYP desarrolló el decreto reglamentario para la Ley N 25.380/00.

del marco jurídico y de la vigencia del mismo debe abarcar el ámbito provincial y nacional. Oportunamente también se llega al ámbito internacional.

Promover la cultura de las denominaciones de origen. Las pautas culturales, hábitos y las tradiciones constituyen el sustento institucional informal que da la base y sostiene a las instituciones formales.

1.5.2. Organizacionales.

Conformar el ordenamiento privado de las denominaciones de origen en el grupo asociativo. En el entorno organizacional se consolida la coordinación de la acción colectiva en torno la carne ovina de Provincia de Santa Cruz. Si las instituciones son las reglas de juego, las organizaciones son los jugadores. Si el marco institucional se relaciona con los medios, el ambiente organizacional es el de los fines. En el ambiente organizacional se resuelve el emprendimiento de negocios y la estrategia asociativa de diferenciación de producto y agregación de valor. Es en el ambiente organizacional donde se resuelve el negocio desde lo estratégico y desde lo operativo.

El ordenamiento privado es en realidad un re ordenamiento, constituye un cambio organizacional. El cambio organizacional implica capacitación y a su vez la asistencia en la conformación del grupo asociativo en el nuevo ordenamiento privado. Además son objeto central del cambio organizacional y del ordenamiento privado el conjunto de nuevas reglas de juego en lo operativo que sostienen a las nuevas estrategias, comerciales, de calidad etc.

1.5.3. Tecnológicos.

Definir los patrones de procedimiento, tanto para los procesos como para los productos, pero sobre todo se define que hacer y como hacerlo en función de las necesidades del consumidor. En el ambiente tecnológico se resuelve el que hacer "know what" (producto) y el cómo hacerlo "know how" (proceso). En el ambiente tecnológico se definen las tecnologías de proceso y de producto singulares y características que distinguen a la denominación de origen. En el ambiente tecnológico se entiende a la innovación tecnológica como un proceso del mercado; lo promocional y la comunicación con el cliente constituyen el objetivo ultimo del esfuerzo tecnológico.

1.5.3. Comerciales.

Los aspectos comerciales relevantes del Plan Comercial están sostenidos por el origen y la calidad en el marco de la estrategia de las denominaciones de origen.

Las acciones relevantes están relacionadas con promover acciones institucionales de poder político y promover acciones promocionales a nivel opinión publica en general dentro de lo que se da a llamar **mega marketing**.

Desde el punto de vista del **marketing estratégico** se privilegiara la segmentación de mercado y el posicionamiento del producto diferenciado; en el marco de una visión y misión claras con adecuadas metas y propuestas de acción.

Desde el punto de vista **operativo del marketing** se focalizará en la diferenciación de producto, en las políticas de precios, en el canal de distribución y en la promoción.

Los aspectos comerciales serán sustentados por el potencial del sistema de valor carne ovina de Santa Cruz (sintetizado en la DO COPSC) y además en la investigación de mercados, locales,

nacionales, internacional etc. La **investigación de mercado**, a partir del acceso, explorara las preferencias de los clientes y la satisfacción de las mismas.

1. 6. ALCANCE.

El alcance de la presente propuesta incluye a la producción e industrialización de los distintos productos derivados de la carne ovina; típicos, notorios, y prestigiosos del terruño de Provincia de Santa Cruz. En la propuesta participan PYMES agropecuarias e industriales involucradas en la producción, industrialización y comercialización de las distintas especialidades y el destinatario final del valor agregado: el consumidor.

El alcance incluye.

- Al terruño de Provincia de Santa Cruz, enclave Patagónico privilegiado.
- Al conjunto de PYMES agroalimentarias, ganaderos y frigoríficos.
- A la carne ovina típica, notoria y prestigiosa.
- A los consumidores de cualquier mercado.

En este trabajo el territorio o mejor aun, el terruño incluye a la geografía, a la historia y a la cultura. El terruño de Provincia de Santa Cruz es un espacio geográfico, socio económico e histórico cultural con identidad propia. El mismo determinó una prestigiosa especialización en las especialidades alimentarias ya mencionadas que se conjugan en una trilogía cultural clave: turismo, dieta y gastronomía. La conjunción del turismo con la gastronomía y la dieta diferencia a Provincia de Santa Cruz en la Patagonia, el país y el resto del mundo. La confluencia de la inmigración europea con la cultura criolla, y una historia regional rica en matices, determinó: un "saber colectivo especializado, de singular excelencia, en la producción de carne ovina". Esta especialización se entramó con el turismo, creando un espacio cultural en donde se encuentran el medio ambiente, la dieta y la gastronomía local constituyendo una oferta especial de recreación y deleite para distintos segmentos de consumidores.

El eje central de las denominaciones de origen pasa por la conjunción de terruño, diferenciación y calidad, que valoriza frente a los consumidores y protege a los agentes de la cadena de valor. Ello constituye además el eje central del activo intangible, protegido por el capítulo especial de la propiedad intelectual que ampara las indicaciones geográficas.

En la actualidad el activo intangible del terruño de Provincia de Santa Cruz y de las especialidades alimentarias de la región son objeto de usurpación por productos "tipo", "similar a", o la franca copia o falsificación de productos locales y Patagónicos en general. Esta creciente usurpación de derechos propios de la región, de los productores y de los productos necesita de un marco institucional y organizacional que proteja a la vez que valoriza a la región en su conjunto. Va de suyo que también se protege a los consumidores que muestran preferencia por los productos artesanales frente a denominaciones falsas o engañosas.

El factor clave que amalgama el encuentro de un nicho ecológico, los productos y la cultura con un segmento de consumidores que prefieren los productos y la historia que los "envuelve" es: el asociativismo. El asociativismo, mas allá de una propuesta organizacional estratégica, constituye el emergente de un saber y una cultura local.

El asociativismo como emergente institucionalizado y organizado - en el marco de las denominaciones de origen - traspasa lo límites informales y se formaliza. Al formalizarse construye competitividad regional mas allá de la competitividad de la red de empresas del distrito agroindustrial Provincia de Santa Cruz. Este proceso, a la saga de Porter, es una de las fuentes clave de la competitividad de las regiones. Este fenómeno se observa en los distritos

agroindustriales de Parma y Reggiano, estructurados en torno a la cultura mediterránea, el jamón y el queso, y también allí protegidos en el marco de las denominaciones de origen.

El asociativismo formalizado en el diseño de las denominaciones de origen basa su eficiencia en la reducción de los costos de las transacciones y en la capacidad de internalizar positivamente las externalidades. Reduce costos y agrega valor. Simultáneamente el capítulo de la propiedad intelectual de las indicaciones geográficas garantiza la apropiación de la innovación.

Ese marco, valorización y protección, es el objeto de la presente propuesta focalizada en el diseño, institucionalización, organización y puesta en marcha del “Consejo de la Denominación de Origen Carne Ovina Patagónica Santa Cruz”. (C.D.O. COPSC)

La canasta de oferta de especialidades alimenticias de Provincia de Santa Cruz – sobre la base de carne ovina - moviliza a una serie de agentes en forma de red o cadena de valor desde la producción en el campo hasta el comercio urbano generando empleo y riqueza para la región.

La defensa de la Carne ovina de Provincia de Santa Cruz tiene por objeto conservar una fuente de empleo y una fuente de riqueza. Además del beneficio para el conjunto de la comunidad Provincia de Santa Cruz, la propuesta objetivamente tiene un claro beneficiario: el consumidor. El consumidor se beneficia con este tipo de propuesta al acceder a carne ovina especiales de origen reconocido y calidad asegurada.

La oferta de carne ovina de Provincia de Santa Cruz sí bien comienza como una propuesta de dieta y alternativa gastronómica para distintos segmentos de consumidores; al atravesar el concepto de deleite y recreación, tiene un alcance superior. Al englobar el turismo constituye una alternativa cultural diferente en el sentido más abarcativo para distintos segmentos de consumidores. Los consumidores “visitan realmente” o “visitan virtualmente” a Provincia de Santa Cruz, generando la sostenibilidad en el tiempo de la propuesta.

La propuesta además se constituye en una experiencia piloto de proceso de reingeniería de PYMES agropecuarias e industriales en el negocio agroalimentario regional. La experiencia de consolidación exitosa de una estrategia agroalimentaria de las denominaciones de origen constituye un caso líder que facilitará la adopción de alternativas similares por distintas regiones y distintos productos que enfrentan en mismo desafío de sobrevivir y crecer competitivamente.

El caso de C.D.O. COPSC sigue una exitosa tendencia de Luján de Cuyo, San Rafael, Valle del Famatina en donde vitivinicultores y bodegueros de Mendoza y La Rioja se organizaron para posicionar los excelentes vinos Malbeck y Torrontes, típicos, notorios y prestigiosos productos regionales.

Los alimentos argentinos acceden a una excelente oportunidad al adoptar la estrategia de las denominaciones de origen. Los langostinos, calamares, centollas o la merluza del Atlántico Sur encuentran en el nombre Patagonia una síntesis de origen y calidad conocida. De igual manera las peras y manzanas. Lo mismo ocurre con los limones del Tucumán y los pomelos rosados de Salta y Jujuy. Todos productos típicos, notorios y prestigiosos que deben su posicionamiento en el mercado mundial al origen reconocido y a una calidad propia. Las carnes argentinas constituyen sin más el gran paradigma de alimento típico, notorio y prestigioso que debe su posicionamiento a un origen y a una calidad propia de ese origen geográfico y de trayectoria pastoril natural.

1.7. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE ESTUDIO E INTERVENCIÓN.

El presente proyecto es un proyecto de reingeniería de agronegocios de la carne ovina del distrito agroindustrial Provincia de Santa Cruz. Se entiende como un proceso innovativo que promueve el re-posicionamiento de la carne ovina al encuadrar la estrategia de negocios en la estrategia agroalimentaria de las denominaciones de origen. El núcleo duro del cambio de paradigma implícito en el proyecto es:

- El grupo asociativo de PYMES agropecuarias y agroindustriales de la Provincia de Santa Cruz especializadas en carne ovina.
- La estrategia de diferenciación sobre la base del origen reconocido y la calidad asegurada.
- La estrategia de calidad de la carne ovina.
- La estrategia comercial y de promoción de la carne ovina.
- El marco jurídico y organizacional de las denominaciones de origen.

La innovación en los agronegocios alimentarios se entiende en sentido amplio – cambio de paradigma - y atraviesa los entornos institucional, organizacional y tecnológico con fuerte orientación comercial. El flujo de innovaciones tecnológicas en procesos y productos solo atraviesa una red de empresas a partir de desarrollos organizacionales a medida de la innovación; y solo se instalan definitivamente en el consumo a partir de un ambiente institucional también acorde a la innovación.

- La innovación institucional apunta a los cambios en las reglas de juego. El cambio institucional incluye el cambio del conjunto de leyes y normas y de la cultura que habilitan finalmente al resto del proceso innovativo. El contexto institucional debe adaptarse para dar el marco a la nueva realidad de negocios. En síntesis las propuestas de innovación institucional apuntan a la confluencia de las políticas públicas con las estrategias de negocios competitivas. En el proyecto la innovación institucional apunta a facilitar la implementación del marco jurídico de las denominaciones de origen en el ámbito provincial y nacional que valore y proteja a la estrategia agroalimentaria de las denominaciones de origen.
- La innovación organizacional constituye el conjunto de distintos cambios en la gestión de los procesos dentro de las organizaciones y entre las mismas que habilitan la incorporación de las innovaciones tecnológicas. La innovación organizacional va más allá de cada organización y apunta a rediseñar y optimizar las relaciones y las transacciones del grupo asociativo con la red de proveedores y con los clientes. La innovación organizacional aumenta la eficiencia de todo el sistema. En síntesis, hacer más competitiva la cadena. En el proyecto la innovación organizacional está enfocada al diseño, institucionalización, organización y puesta en marcha del Consejo de la Denominación de Origen “Carne Ovina Patagónica Santa Cruz”. (C.D.O. COPSC)
- La innovación tecnológica implica aplicar conocimientos científicos y tecnológicos para mejorar y estandarizar procesos y productos. El foco de la innovación es principalmente la mejora continua para aumentar la calidad del producto y además la reducción de costos de procesos para aumentar la productividad. En este proyecto la innovación tecnológica se focaliza en la estandarización de los procesos y los productos con el objeto de construir un sistema de aseguramiento de la calidad que en el futuro certifique no solo el origen sino la calidad de la carne ovina de Provincia de Santa Cruz.
- La innovación comercial implica una reingeniería de agronegocios a partir del marketing estratégico y operativo sustentado en el origen y la calidad patagónica como motores del emprendimiento asociativo. El origen y la calidad constituyen la clave de la diferenciación de producto y de la segmentación de mercado. Encuentro de un nicho de oferta y de un nicho de demanda. Una especialidad para consumidores exigentes de cualquier mercado.

La innovación en los sistemas alimentarios o en los distintos sistemas coordinados como las denominaciones de origen, se define también como un proceso en red y cooperativo que finalmente constituye un proceso de co – innovación interactiva. La innovación, en todos los entornos, apunta a cambiar aquellas situaciones que constituyen una desventaja; la desventaja se transforma, y se construye la ventaja competitiva.

Estrategias alimentarias como la denominación de origen plantean una gran oportunidad para sectores rezagados o desplazados. Las PYMES pueden entonces tener capacidad innovadora y sostener la competencia. Lo logran si se resuelven las restricciones institucionales - falta de Ley – y se promueve la acción asociativa organizada en la denominación de origen.

Para llevar adelante el presente proyecto de intervención en un proceso de cambio de paradigma multidimensional es necesario recorrer un proceso de sucesivas aproximaciones:

- ✓ Difusión y concientización de la propuesta agroalimentaria de las denominaciones de origen su alcance; y los derechos y obligaciones emergentes, tanto para cada empresa como para la asociación; incluyendo además a otros actores del sistema como proveedores y clientes.
- ✓ Capacitación en desarrollo empresario, estrategia de negocios, marketing y comunicación, comercialización, asociativismo, denominaciones de origen y aseguramiento de la calidad; condiciones necesarias para llevar adelante la propuesta.
- ✓ Asistencia técnica focalizada por empresa y hacia el conjunto del grupo para el diseño e implementación de la denominación de origen incluyendo aspectos legales, administrativos, técnicos, comerciales, promocionales y de negocios.

1.8. PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

Se llevarán adelante una serie de actividades siguiendo un patrón de aproximaciones sucesivas de difusión, capacitación y asistencia técnica atravesando tres entornos: institucional, organizacional y tecnológico.

1.8.1. Entorno Institucional.

En el entorno institucional no solo se plantean las actividades informales y culturales que constituyen la base, sino que por sobre todo el foco de las actividades se orienta a la normatización – leyes, resoluciones, normas – que formalizan y dan un marco de seguridad jurídica y un marco de aplicación de la misma que garantice la vigencia del derecho de propiedad.

- I.A. Promoción Provincial de la D.O. COPSC.
- I.B. Promoción Proyecto de Ley Provincial de Denominación de Origen
- I.C. Promoción de la sanción de Ley Nacional de Denominación de Origen.

1.8.2. Entorno Organizacional.

El foco de las actividades en el entorno organizacional se orienta a consolidar la coordinación de la acción colectiva en torno la carne ovina de Provincia de Santa Cruz. Si las instituciones son las reglas de juego, las organizaciones son los jugadores. Si el marco institucional se relaciona con los medios, el ambiente organizacional es de los fines. En el ambiente organizacional se resuelve el emprendimiento de negocios y la estrategia asociativa de diferenciación de producto y agregación de valor. Es en el ambiente organizacional donde se resuelve el negocio desde lo estratégico y desde lo operativo.

- O.A. Difusión en D.O.
- O.B. Capacitación en D.O.
- O.C. Capacitación focalizada en la D.O. COPSC.
- O.D. Conformar Grupo Promotor de la D.O. COPSC

- O.E. Conformar Consejo de la D.O. COPSC.
- O.F. Elaborar Estatutos y Reglamentos Internos.
- O.G. Conformar Comisiones por Producto, calidad, tecnología y aspectos comerciales.
- O.H. Definir Estrategia de Calidad.

1.8.3. Entorno Tecnológico.

En el ambiente tecnológico se resuelve el que hacer “know what” y el cómo hacerlo “know how”. En el ambiente tecnológico se definen las tecnologías de proceso y de producto. Se definen los patrones de procedimiento, tanto para los procesos como para los productos, pero sobre todo se define que hacer y como hacerlo en función de las necesidades del cliente. En el ambiente tecnológico se entiende a la innovación tecnológica como un proceso del mercado, por lo tanto lo comercial, lo promocional la comunicación con el cliente es el objetivo ultimo de los esfuerzos tecnológicos.

- T.A. Auditoria de Calidad por empresa.
- T.B. Definición de Standard de Calidad actual medio por proceso y producto.
- T.C. Desarrollo de mejora continua por producto y por empresa, ganadera e industrial.
- T.D. Diseño de criterios de referencia de los Protocolos de Calidad por producto.

1.8.4. Entorno Comercial

- C.A. Definir Estrategia del Plan Comercial - autodiagnóstico asistido –
- C.B. Investigación de mercados. Local, nacional, Mercosur e internacional.
- C.C. Megamarketing poder político y opinión pública
- C.D. Marketing estratégico. Visión, misión, metas. Análisis FODA. Segmentación de mercados y posicionamiento en los distintos segmentos de diferentes mercados.
- C.E. Marketing operativo, diferenciación de producto, política de precios, canal de distribución y promoción.

1.9. METODOLOGIA

La metodología de trabajo se conforma en torno a sucesivas aproximaciones de difusión, capacitación y asistencia técnica.

Se llevaran adelante Talleres de Trabajo locales con los actores involucrados en la propuesta. Los talleres interactivos de tipo teórico practico apuntan a resolver los aspectos estratégicos y operativos en el campo de acción.

Además se desarrollaran actividades de gabinete en el PAA de al FAUBA con el objeto de desarrollar los aspectos formales relacionados con lo institucional, lo organizacional, lo tecnológico y lo comercial.

La metodología se sustenta en un proceso de cambio cultural en donde los profesionales participantes mas allá de la capacitación y la asistencia técnica llevaran adelante acciones facilitadoras para promover el cambio cultural.

La duración del proyecto esta pensada en los requerimientos temporales de los procesos de cambio en la cultura de negocios. Los procesos asociativos en torno al origen y la calidad, Denominación de Origen y la respectiva promoción comercial, se sustentan en complejos procesos temporales de adaptación activa a la nueva realidad de negocios.

Los talleres mensuales cumplen de esa manera con este requisito. Nueve talleres mensuales de tres días cumplen con esa condición clave en el cambio cultural. El Taller puede ocupar el día central siendo el primer día de preparación y el tercero de evaluación. Los talleres implican ante todo la intervención en niveles individuales y también grupales.

Los talleres proporcionan además el material para el trabajo de gabinete.

La propuesta de estudio e intervención se basa en el intercambio entre los actores locales y los técnicos y sobre todo el resultado final requiere finalmente de un adecuado tiempo de adaptación y elaboración.

1.10. DEL PLAN ORIGINAL AL DESEMPEÑO REAL.

El objeto del plan original consistía en diseñar e implementar como "paraguas institucional y organizacional" la estrategia alimentaria de las denominaciones de origen para fortalecer y consolidar un programa del estado provincial llamado "Programa Santa Cruceño de Carne Ovina".

Es decir las denominaciones de origen darían sustentabilidad a la propuesta oficial. La misma a partir de las nuevas políticas activas promovió el asociativismo y la coordinación vertical en ganaderos ovinos locales con el objeto de acceder a la industrialización y al comercio de sus corderos, capones y ovejas.

En la practica lo que ocurrió fue singularmente destacable. La original propuesta de programa publico evoluciono a una "privatización" al conformar el grupo de ganaderos originales con el apoyo de la provincia una sociedad anónima "Estancias de Patagonia SA" que se trasforma en e una experiencia inédita de reconversión.

Reconversión exitosa del original plan de promoción oficial que mudo efectivamente para incubar y finalmente lanzar nuevas empresas exitosas; no solo en el mercado local sino que lo logran compitiendo además globalmente, con marcado éxito -sostenido en el origen y calidad del producto-.

En estos últimos años de recesión local y agresiva globalización es una de las pocas experiencias agroalimentarias colectivas de coordinación vertical -nacidas en la producción- exitosa. La misma surge de la aplicación de las nuevas políticas activas; en donde el Estado se vuelve en aliado estratégico de negocios facilitando el nacimiento de nuevas empresas capacitadas para competir globalmente.

Éxito en la visión del Estado Provincial y éxito del compromiso de los ganaderos, finalmente un modelo a imitar en otras regiones y con otros productos.

Paradójicamente el objeto original trasmuto en la singular situación en donde se visionaba las denominaciones de origen como sostén del Programa oficial y finalmente, tras la privatización, es Estancias de Patagonia SA el núcleo duro de cualquier intento provincial de diseñar e implementar la estrategia alimentaria de las denominaciones de origen.

Hay un hecho central que garantizo el éxito del Programa y después de Estancias de Patagonia SA

EL ASOCIATIVISMO SUSTENTADO EN UNA CLARA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS BASADA EN LA CALIDAD DE ORIGEN SOSTENIDA POR SENCILLOS PROTOCOLOS DE PROCESO Y PRODUCTO QUE EFECTIVAMENTE SE CUMPLIAN A LOS CLIENTES

Ello resultó de la síntesis del trabajo de teórico práctico de técnicos y ganaderos locales en el marco de acciones de Cambio Rural INTA y CAP.

Es decir que el núcleo duro de la estrategia de las denominaciones de origen:

Asociativismo -acción colectiva- basados en el origen geográfico y en protocolos de calidad

Se implementó -el núcleo duro de las DO- paradójicamente en Estancias de Patagonia SA, con solo la Ley Nacional sancionada, sin reglamentar y sin la sanción de una Ley local que sostenga en las políticas públicas y en las estrategias de negocios locales la propuesta ya en marcha

2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.

Si bien la Ley Nacional 25.380/00 redactada por los técnicos de la FAUBA, consecuencia de un largo trabajo (1993-1994) esta sancionada y si bien el Decreto Reglamentario de la misma fue ofrecido por la FAUBA al P.E. en agosto 2001 (Secretario AGIP) es necesario una Ley local.

La seguridad jurídica nacional e internacional (OMPI OMC) deviene de la Ley nacional, sin embargo la Ley local constituye una fuerte señal política local a la vez que consolida la actitud de los jugadores locales - productores y empresarios - en torno a un negocio colectivo, a una propuesta de estrategia alimentaria nueva: las DO. Por otro lado la Ley local habilita a una delegación de la Nación a la Provincia como organismo de aplicación en lo local.

En virtud de ello se elevó en el primer informe a fines del 2000 una redacción de Ley Provincial y desde ese momento se enfatizó en su trámite parlamentario como marco jurídico y político local. Sin embargo hasta la fecha el tema es ampliamente debatido sin efectiva sanción tal cual se detalla más adelante.

En el mes de agosto de 2001 en Santa Cruz se llevaron a cabo distintas reuniones con autoridades de la Secretaría de Producción y legisladores de distintas bancadas y Comisiones analizando los tres ante proyectos en debate local.

En las mismas se analizaron tres anteproyectos provinciales en debate local.

El primero, Proyecto de Ley N 099/01, es una versión provincial de la Ley Nacional 25.380/00 con la adecuada adecuación al marco institucional y jurídico local.

Al tomar como referencia la Ley 25.380/00 sancionada en el 2000 pero redactada y originalmente elevada entre los años 1993 y 1994, anterior al nacimiento de la OMC. (VER ADDENDUM II). Dicha Ley toma conceptos de la OMPI como la Indicación de Procedencia que fueron superados por conceptos de la OMC como Indicación Geográfica. Ese es el eje de la gran diferencia "el objeto de la protección y el alcance de la protección).

El anteproyecto de Ley Provincial que acompaña a este informe (VER ANEXO II) es la continuación de la Ley 4459/98 de Chubut del año 1998. Este camino incluye los conceptos de la OMC de 1995 y además avanza en temas claves como incorporar a la protección los servicios.

Algunas de estas falencias de la Ley 25.380/00 están superadas en el anteproyecto de Decreto Reglamentario de la Ley 25.380 elevado por este equipo al Secretario de AGIP de la Nación en agosto de 2001.

Es decir que el anteproyecto de Santa Cruz 099/01 que sigue la Ley Nacional es adecuado, mas no incluye ciertos aspectos más modernos que el anteproyecto que se incluye en este informe en el ANEXO II.

Por otro lado hay una versión que modificada del 099/01 por el CAP a cargo del Ing. Rosell. El mismo repite el tema OMPI OMC no resuelto ya mencionado pero incurre en algunos aspectos que podrían prestarse a confusión y a debilitar la calidad institucional y jurídica de la ley local.

En líneas generales lo importante en las Leyes de la Propiedad Intelectual (caso de las DO) deben estar claramente inscriptas en el marco institucional original de la Ley tipo OMPI y la evolución subsiguiente desde el 1995 que se observa en los acuerdos Trips de la OMC:

Tiene que estar claramente definido el objeto de la protección, el alcance y el organismo de aplicación; que esta relacionado y determina el derecho de uso de un título de propiedad (la DO) para determinados usuarios (el Consejo de la DO) que defina los derechos de los beneficiarios (agropecuarios, industriales y comerciantes participantes del Consejo).

El Estado Nacional o por delegación el Estado provincial debe dejar bien claro su rol de otorgar el derecho de uso de la propiedad intelectual de lo geográfico (DO) y además el claro poder de policía que se reserva en ultima instancia el Estado.

Es evidente que la Ley Provincial debe ser clara en este aspecto como lo es la ley Nacional 25.380/00.

El Consejo de las DO en el marco jurídico desregulador y descentralizador de las DO debe ser de derecho privado. (VER Ley 25.380/00) (VER ADDENDUM II) (VER ANEXO II). En la Legislación Argentina no esta contemplada la Denominación de Origen como de derecho publico. El Consejo debe ser de productores, industriales y comerciantes. Son ellos los usuarios como Consejo y a su vez son también los beneficiarios individuales -en su rol de empresarios- de los derechos y obligaciones emergentes de la DO.

El organismo de aplicación Provincial, en este caso el CAP debe ser claramente el Estado, y cumplir el rol de organismo de aplicación.

Todo lo relacionado con la FUNDACAP debe ser legislado en otra pieza jurídica, el caso de una Ley de DO local nada de la FUNDACAP debe estar incluido pues confunde al rol del Estado como poder de policia. Debe este organismo, el CAP, ser el organismo de aplicación, en el marco del derecho publico: el rol de poder de policia. En cuanto al derecho privado, el mismo cubre las actividades del Consejo de la Denominación de Origen, usuario de la propiedad intelectual ligado a lo geográfico (Ley nacional 25.380/00). No se entiende desde lo jurídico y desde lo organizacional de las DO el objeto de la inclusión de la FUNDACAP en el anteproyecto 099/00 de Santa Cruz.

Es confuso, es ajeno a la OMPI a la OMC y a las DO y a la ley 25.380/00. Esta inclusión es desde el punto de vista de las DO un gran des acierto y es des-prolijo, crea inseguridad jurídica y resta calidad institucional.

El original 099/00 cubre ampliamente ciertos aspectos, mas debería tener un decreto reglamentario, como elevado oportunamente al Secretario de AGYP en agosto del 2001 que salve y contemple la evolución desde la IP de la OMPI (antes 1995) a las IG de la OMC (post 1995).

Las modificaciones CAP Rossel al 099/00 no corresponden al marco institucional y jurídico de las DO, ni en el país, ni en la OMPI, ni en la OMC. Enfáticamente no se recomienda estas modificaciones propuestas.

Por lo tanto se recomienda enfáticamente que la provincia tome como eje de su futura Ley Provincial el ante proyecto presentado en el 2000 por este equipo, y que se encuentra en el ANEXO II.

2.1. TRABAJO DE CAMPO.

El equipo técnico de la FAUBA mas allá de expresarlo en los informes parciales al CFI, en distintas y reiteradas reuniones con las autoridades y técnicos de la Secretaria de la Producción enfatizo la necesidad de focalizar las acciones en los aspectos institucionales⁶.

Sin embargo se observaron desencuentros entre distintas áreas del ejecutivo y del legislativo provincial que no favorecen el desarrollo de los cambios institucionales (nueva ley). Además en los últimos tiempos la relación política del Ejecutivo Provincial con la producción ganadera muestra un marcado deterioro, lo cual tampoco facilita los cambios.

Distintos Cursos, Talleres y reuniones se han llevado a cabo con técnicos y productores con el objeto de difundir y capacitar en temas de DO. La asistencia técnica más interactiva esta demorada en función de lo ya mencionado.⁷

Es de destacar que técnicos del CFI, de la Secretaria de la Producción y de Estancias de Patagonia han recibido material de capacitación de Agronegocios de la FAUBA de altísima calidad relacionada con estos temas. Las conclusiones del debate se presentan en el punto anterior.

En distintas ocasiones la prensa local recoge el estado del tema en el ámbito institucional. Si bien varios legisladores y la Secretaria de la Producción impulsan un consenso frente al tema, infelizmente distintas situaciones de carácter localista impiden la pronta sanción de la Ley.

Esta situación, la falta de una clara regla de juego local, no favorece, ni impulsa la estrategia de las denominaciones de origen en el ámbito provincial ni la creación del Consejo de la Denominación de Origen COP SC..

La Ley Provincial de DO, su Decreto Reglamentario, Estatuto tipo de la DO y finalmente Protocolo de Calidad tipo para la DO se han presentado oportunamente y constituyen las reglas de juego que infelizmente no se han puesto en practica aún.

⁶ En octubre y noviembre de 2000 con las autoridades de la Secretaria de la Producción se tomo contacto, se expuso el proyecto y se debatió el alcance de la ley y de la necesidad de la participación de todos los sectores. En función de ello se programo un Seminario de Denominaciones de Origen para noviembre con el objeto de movilizar y capacitar en el tema a funcionarios municipales, provinciales, nacionales (INTA & SENASA) y también a distintos grupos de productores de la provincia.

⁷ Con las autoridades de locales de la Secretaria de producción el martes 22 de noviembre se llevo adelante el Seminario de Denominaciones de Origen para noviembre con el objeto de movilizar y capacitar en el tema a funcionarios municipales, provinciales, nacionales (INTA & SENASA) y también a distintos grupos de productores de la provincia. El mismo fue muy productivo y será el primero de una serie de actividades en este sentido a llevarse adelante en los meses subsiguientes.

Se entregó además material de capacitación para la mejor comprensión de la relevancia de los aspectos institucionales y de la estrategia alimentaria de la denominación de origen

En el mes de agosto de 2001 se llevaron a cabo distintas reuniones con autoridades de la Secretaria de Producción y legisladores de distintas bancadas y Comisiones analizando los tres ante proyectos en danza.

2.2. TRABAJO DE GABINETE.

El trabajo de gabinete se llevó adelante desde el primer informe en donde se presentó el anteproyecto de Ley Provincial de Denominación de Origen, luego el anteproyecto de Decreto reglamentario y finalmente la comparación entre la Ley 25.380/00 y el anteproyecto provincial que está en la línea de la Ley Provincial de Chubut N 4459/98. (VER ANEXO II).

La seguridad jurídica que emerge de la protección de las indicaciones geográficas está especialmente determinado en diversos tratados internacionales a la par de las distintas legislaciones nacionales. (VER ADDENDUM II).

En la actualidad en la Argentina hay Ley de Denominación de Origen sancionada (Nº 25.380) y en vigor. Solo está pendiente su reglamentación. Existen por otro lado, algunas menciones sobre la noción y la protección de las denominaciones de origen en distintos capítulos de la legislación comercial y en la normativa alimentaria. La falta de una Ley específica reglamentada y en plena vigencia genera en el mejor caso: una confusión entre los consumidores; y, en el peor caso: clara situación de usurpación del derecho de terceros, que plantea situaciones bilaterales o multilaterales conflictivas.

En la actualidad está vigente la Ley Provincial N 4459/98 de la Provincia de Chubut y hay en distintas instancias proyectos en Buenos Aires, Catamarca y Santa Cruz. Este es un hecho altamente positivo.

Por otro lado existe una ley nacional para denominaciones de origen en vinos la Ley N 25.163/99. Muy similar a la 25.380/00 solo que no se focaliza en todos los alimentos sino solo en vinos.⁸

Es evidente que en el ANEXO II hay un detallado desarrollo de los aspectos legales de las DO. En el ADDENDUM I y en el ADDENDUM II se detalla el marco conceptual y operativo desde el punto de vista jurídico y de negocios que sostienen el trabajo realizado.

3. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

Como ya se mencionó el equipo de la FAUBA participó activamente en la transformación organizacional del Programa de Carne Santa Cruceño en la sociedad anónima Estancias de Patagonia. Se trabajó con los productores en los estatutos de la sociedad pero sobre todo en el convenio de accionistas donde se incluyeron varias cláusulas desarrolladas por la FAUBA en concordancia con los objetivos del presente proyecto que finalmente quedan sintetizadas en la misión de la empresa. Cláusulas detalladas anteriormente.

⁸ La Ley 25.380, su anteproyecto de decreto reglamentario, la Ley 4459/98 de Chubut y los anteproyectos de Buenos Aires, Catamarca y Santa Cruz tuvieron la asistencia técnica de Ordóñez et al a los distintos legisladores que elevaron los respectivos proyectos.

Por otro lado se trabajo activamente en la relación grupo de productores - frigorífico en numerosas oportunidades con el objeto de facilitar la interacción entre las partes. Esta actividad si bien no fue destacada llevo tiempo y esfuerzo y constituyo una de las tareas mas valoradas por los productores por el rápido impacto organizacional en el negocio de exportación.

En lo que respecta la desarrollo organizacional del Consejo de la DO la demora es sensible. Los hechos observados más destacables en relación con este punto son:

- * la falta de un marco institucional local que marque un rumbo a los jugadores locales, las reglas de juego, las instituciones (falta de una ley provincial sancionada) son las que habilitan a productores y empresarios a profundizar una estrategia.

- * la lenta emergencia de líderes locales que asuman un rol protagónico en la fundación y conformación del Consejo de la DO.

La masa critica de liderazgo local no es amplia, la Sociedad Rural por un lado y Estancias de Patagonia por el otro aglutinan y convocan a toda la dirigencia local. En la actualidad dicha actividad gremial o el emprendimiento colectivo de Estancias de Patagonia parecen suscitar mas entusiasmo que la estrategia de DO en los lideres locales.

Sin embargo esta a disposición de la dirigencia local el estatuto tipo de la DO para el debate local, y desde ya la FAUBA esta a disposición. La difusión y capacitación original fue llevada adelante en talleres y reuniones.

No vamos a repetir lo ya mencionado anteriormente en este y anteriores informes sobre "la privatización del viejo Programa", hecho casi inédito en el país. Esto en si mismo es un gran logro a nivel organizacional no contemplado originalmente.

La acción colectiva tendiente al Consejo de la DO si bien tiene un punto fuerte en lo anterior, no ha progresado. La posible explicación este en el ADENDUM II. de este informe.

La paradoja resultante de este proyecto es la siguiente: se esperaba que la estrategia de las D.O. debía consolidar al viejo programa de carnes local; y finalmente es Estancias de Patagonia la que esta marcando el camino de la DO no solo para lo local sino también a nivel regional.

3.1. TRABAJO DE CAMPO.

El trabajo de campo fueron los Cursos, Talleres y reuniones con sector privado y sector público local mencionado oportunamente en los informes parciales 1,2,3, y 4.

3.2. TRABAJO DE GABINETE.

Se elevo en los informes el estatuto de la DO, reglamento interno etc. (VER ANEXO II).

En reuniones con Estancias de Patagonia se participó en la elaboración y se agregaron cláusulas al acuerdo de accionistas ya mencionado oportunamente.

4. DESEMPEÑO TECNOLÓGICO.

En función de trabajos previos de Cambio Rural, INTA y del Programa Santa Cruceño en la actualidad Estancias de Patagonia cuenta con un sistema de tipificación y control de calidad ECM que resulto elogiado por los clientes del exterior como previsible y objetivo.

En función de ese desarrollo tecnológico se conformo el "protocolo de calidad tipo" que fuera elevado oportunamente y se desarrollo además un proceso de revisión por los técnicos locales. (VER ANEXO II).

De dicha revisión surgió el protocolo corregido que se expondrá al debate de los productores.

El sistema ECM y la discusión del protocolo de calidad en marcha (FAUBA - técnicos locales) constituyen un hecho inédito en el negocio de la carne ovina Argentina y Patagónica de los últimos años.

No hay antecedentes que dicho proceso este en marcha en ningún otro emprendimiento. En ese sentido el presente proyecto consolidó un importante trabajo vigente y en marcha, único en el país. Se estima que en el informe final se presentara el Protocolo de Calidad definitivo y corregido que constituirá el primero en su tipo en el país de efectiva implementación en los negocios.

En todo este proceso de aseguramiento de origen y calidad a sido muy positivo el proceso de certificación orgánica que siguen un pequeño grupo de productores de Estancias de Patagonia que constituyen un caso líder en la materia.

Se podría afirmar que los distintos trabajos en marcha en el entrono tecnológico en el ámbito local constituyen de un grado de avance mayor al observado en los entornos institucionales y organizacionales. En los aspectos tecnológicos, si bien aun no esta el protocolo definitivo el grado de avance es alto en relación a los otros entornos mencionados.

4.1. TRABAJO DE CAMPO.

Los distintos trabajos técnicos oportunamente presentados fueron objeto de una profunda revisión "in situ" con técnicos locales cuyas conclusiones se pueden ver en el ANEXO II. realizado por la Ing. Jatib. Se realizo un seguimiento de los sistemas de control de calidad con los técnicos locales en la planta industrial en reiteradas oportunidades, y además se elevo para el análisis de los técnicos locales el protocolo de calidad tipo.

El trabajo resultante de la interacción entre la FAUBA y los técnicos locales ha sido de tal calidad que la SAGPYA y otras provincias patagónicas expresan su decisión e interés de tomarlo como modelo. (reunión Ley Ovina SAGPYA Junio 2001). Los técnicos de la FAUBA y de Estancias de Patagonia aclararon que era potestad de Estancias beneficiaria directo del Proyecto CFI FAUBA, de decidir en ese sentido.

4.2. TRABAJO DE GABINETE.

En los distintos informes parciales 1,2,3,y 4 y en el ANEXO II se adjunta información respectiva a los protocolos de calidad en los procesos y en los productos poniendo especial énfasis en el marco de las DO. En dicho trabajo se tomo en cuenta el ya realizado por técnicos locales de Cambio Rural, y de vigencia actual en el control de calidad de Estancias de Patagonia.

5. DESEMPEÑO COMERCIAL.⁹

El desempeño de la presente campaña de Estancias de Patagonia tanto en volumen como en precio supero a los de la campaña anterior. La política comercial y los mercados y clientes resultan de una continuidad de la exitosa campaña anterior. (VER ANEXO I)

La inercia comercial de la zafra y la vertiginosa sucesión desde “la inscripción de animales, faena, y hasta la venta” relativizan el impacto del presente proyecto en la evolución comercial de la presente zafra.

Cabe desatacar el “rol ratificador - rectificador” de la FAUBA, pero también es dable destacar que el desempeño comercial de este año fue una consecuencia de las relaciones y los aprendizajes del año anterior, apenas potenciado por la FAUBA. (El primer viaje coincidió con las primeras faenas, la demora en la aprobación del presente proyecto conspiró con anticipar trabajo técnico versus ciclo de negocio).

Se consolido la estrategia de diferenciación mas no se implemento acabadamente la misma, el mercado aún no paga premios por ello.

Por otro lado a partir de la alianza estratégica con los neocelandeses en el tema orgánico quedo claro la necesidad de la continuidad en la mejora continua en procesos y productos como clave de éxito. Clave para sostener las estrategias de diferenciación de producto y el posicionamiento en los segmentos de clientes.

En ese sentido se trabajo durante la presente zafra 2000/2001, consolidando la actuación anterior y planteando la agenda comercial futura :

1. **Consolidar la preinscripción de animales como practica común entre los productores de Estancias de Patagonia como clave de la cantidad y tiempo de entrega.**
2. **Consolidar la mejora continua en la diferenciación sostenido en el origen y los sistemas de aseguramiento y certificación de calidad descriptos en los protocolos.**
3. **A partir de lo anterior consolidar el posicionamiento distintivo en nichos de mercado local y global.**
4. **Enmarcar el agro negocio de carne ovina patagónica en el marco de las DO y de la certificación orgánica como agregación de valor para los clientes y sustentabilidad local.**

Si esta agenda se sostiene en el tiempo , tras tres o cuatro zafras, se podría duplicar el valor actual de las exportaciones y de esa manera valorizar la materia prima: ganadería ovina de la Patagonia.

Una de las claves de éxito del desempeño comercial es la continuidad, situación que solo se observa en la actualidad en este grupo que solo lleva dos años en el negocio. A la vez que denuncia el poco aprendizaje local acumulado en las ultimas décadas. Todas las experiencias nacen, se desarrollan y mueren y no dejan como activo el aprendizaje. En este sentido el equipo de la FAUBA ha sido enfático: la continuidad, la mejora continua, los compromisos creíbles constituyen la clave de éxito comercial, que no es mas que aprendizaje acumulado.

⁹ Se sugiere ver anterior presentaciones, Ordóñez, H. Et al. PLAN COMERCIAL CARNE OVINA PATAGÓNICA SANTA CRUZ CONSEJO DE LA DENOMINACION DE ORIGEN Y PROMOCION COMERCIAL. Director de Proyecto. CFI FAUNA CONTRATO 4434. Informes Parciales N° 1, N° 2, N°3 y Enmiendas Informe Parcial N°3, y N4 2001.

5.1. TRABAJO DE CAMPO.

El trabajo de campo se focalizó en dos acciones centrales:

- * Reuniones periódicas y contactos frecuentes con los productores líderes de Estancias de Patagonia para debatir las distintas estrategias y tácticas comerciales en relación directa con los eventos de mercado cotidianos. Esta actividad ratifico o rectifico las estrategias y tácticas de Estancia y el trabajo de la FAUBA en ese sentido fue altamente valorado.
- * Facilitar contactos con empresas locales y del exterior y además facilitar contactos con entes estatales nacionales en relaciona la operatoria de exportación.

En el trabajo de campo se observo que el trabajo de gabinete "era menos rico" que el mismo debate "on-line" que se producía frente a cada nuevo evento de mercado. La dinámica de los negocios, la cual fue seguida correctamente, supero al propuesta de mercado y marketinera del trabajo de gabinete.

La realidad de los negocios y de la comercialización arrastraba una inercia de la campaña anterior que le impuso una dinámica propia a la presente campaña.(VER ANEXO I).

Por otro lado gran parte de las acciones "de campo" no pueden ser difundidas en detalle por un estricto criterio de confidencialidad. En virtud de ello tanto el estudio de mercado como el plan de marketing que se elevan en los informes tiene claro carácter general y publico.

5.2. TRABAJO DE GABINETE.

El presente informe incluye en su ANEXO I el resultado del trabajo de campo "in situ" de la Ing. González en donde confronto y ajusto los anteriores estudios de mercado y plan de marketing a las necesidades concretas de los beneficiarios.(VER Informes parciales 1,2,3, y 4) (VER ANEXO I).

El mayor aporte de los distintos técnicos de la FAUBA ha sido acompañar ratificando o rectificando la que fue desde un comienzo una estrategia comercial exitosa, esta afirmación sin menoscabar el aporte de datos inéditos y de conceptualizaciones novedosas. La gran "intuición de negocios" de los líderes del viejo programa o de la actual SA esta fuera de toda discusión.

El valor de este proyecto con los técnicos de la FAUBA radica en poder cofrontar "on line" no solo el plan de marketing sino el plan de negocios en su conjunto.

6. CONCLUSIÓN¹⁰ ..

El proceso de asesoramiento en DO y el desarrollo comercial piloto de Estancias de Patagonia esta en marcha. En el mismo se ha acumulado una gran experiencia que se comparte con el liderazgo local, publico y privado. El proceso de acción colectiva de las DO y el compromiso creíble y sostenido de los productores de Estancias de Patagonia muestran las lógicas demoras

¹⁰ Ver anterior, Ordóñez, H. Et al. PLAN COMERCIAL CARNE OVINA PATAGÓNICA SANTA CRUZ CONSEJO DE LA DENOMINACION DE ORIGEN Y PROMOCION COMERCIAL. Director de Proyecto. CFI FAUNA CONTRATO 4434. Informes Parciales N° 1, N° 2, N°3 y Enmiendas Informe Parcial N°3 y N4. 2001.

de la cultura local y del impacto negativo de la globalización y la turbulenta realidad nacional que frenan la competitividad.¹¹

La demora en el reintegro del IVA y la evasión en carnes ovinas en el mercado de Santa Cruz y en el resto del país agravado por las importaciones d Chile y Uruguay constituyen las grandes amenazas a este proyecto.

No solo los evasores atentan contra la rentabilidad de la propuesta sino también los contrabandistas. La aftosa, el A24, son consecuencia del contrabando llevado por consignatarios y ganaderos argentinos desde el Paraguay.

Es allí donde se “complico” el presente proyecto, mucha mas influencia ha tenido en esta campaña ese marco local de marginalidad que el viejo arrastre de perdida del potencial forrajero, desertificación caída de producción, productividad y preciso etc. de la ganadería ovina de la Patagonia.

En un escenario competitivo y de bajos precios, en un escenario de poco aprendizaje acumulado, en un escenario de nuevo emprendimiento colectivo etc.; el conflicto desde el extremo norte de la Argentina amenaza seriamente la experiencia de Río Gallegos.¹²

El desafío del presente proyecto en los meses que le restan es impedir que nuevamente el aprendizaje realizado se pierda en el tumulto de los tiempos. Logrado solo eso, el proyecto fue exitoso.

Por otro lado el énfasis en la institucionalización y organización de la estrategia de las DO. consolidara finalmente el aprendizaje acumulado, tarea aún pendiente.

No se puede echar por la borda: la alianza con los neocelandeses, al cliente español, al protocolo ECM, a la certificación orgánica, al asociativismo ya consolidado, al prestigio de Estancias de Patagonia por la acción delictiva de evasores y contrabandistas.

La re-creación de la barrera es auspiciosa. Pero aún es una tarea pendiente al igual que la inspección de la UE de septiembre y octubre La aftosa no frenara mas negocios de exportación de corderos y en la próxima campaña el aprendizaje de dos años, con la asistencia de la FAUBA, pero sobre todo con la perseverancia del liderazgo local sustentara el negocio en marcha.

Se observan que el conjunto de puntos gira en torno a Estancias de Patagonia que se transforma en un exitoso negocio que resulto del impulso y de la participación original del Estado Provincial. Paradojalmente en la propuesta original del proyecto la estrategia alimentaria de las denominaciones de origen construiría un paraguas protector. Así el gran avance organizacional en el ámbito local esta consolidado en Estancias de Patagonia SA.

El avance organizacional de Estancias se consolida con “Plan de negocios “ en marcha desarrollado por la “intuición de negocios “ de los lideres locales consolidado y asistido "on line" por un plan de marketing y un protocolo de calidad que finalmente surge de la interacción entre la FAUBA y Estancias.

¹¹ Caso aftosa en marcha que cerró le acceso a los mercaos tradicionales de Estancias de Patagonia: España UE.

¹² Contrabando de vacunos con A24 del Paraguay.

Las demoras institucionales y por ende las organizacionales demoran la Ley de D.O. local por un lado y en consecuencia la organización de los Consejos de la DO. Resta entonces reforzar la relación de la FAUBA con Secretaria de la Producción para asistir a la misma en la sanción de la Ley y en la convocatoria para la formación en el futuro del Consejo de la D.O. local que encontrara en Estancias los primeros entusiastas.

La evaluación de la Dirección del Proyecto es la siguiente:

Felizmente el suceso de Estancias que sobrepaso la crisis de los mercados y de la aftosa, que retuvo y gano nuevos clientes con calidad y servicio, constituye un ejemplo a expandir en forma de estrategia D.O. Eso de por si es un éxito. (VER ANEXO I).

Las externalidades positivas en D.O. Decreto Nacional, Ley Buenos Aires, Catamarca y la sanción de 4459/98 de Chubut no hacen mas que facilitar la acción local. La demora local en el cambio institucional, cultural, leyes, costumbres y hábitos de negocios es un clásico de la transición de los agronegocios de los 90 que se recicla y posterga en el SXXI. En consecuencia la acción colectiva de las D.O. (Consejo de las Denominaciones de Origen), no hace mas que seguir las generalidades de este tipo d proceso en el país real y actual.

El equipo técnico de la FAUBA en discusión con técnicos y políticos locales decidió consolidar los impactos de corto plazo en un principio " Estancias" para luego tomar como punto de apalancamiento sistémico dicha acción para ir por el impacto de mediano y largo plazo regional, las D.O. En otras producciones y otras regiones de Santa Cruz.

7. ADDENDUM 1 NEGOCIOS COMPETITIVIDAD Y CAPITAL SOCIAL.

ING. HECTOR ORDOÑEZ

LA CALIDAD FACTOR CONVOCANTE DE LOS NEGOCIOS COMPETITIVOS, DEL TERRITORIO Y DEL CAPITAL SOCIAL

*la calidad constituye una construcción social singular
que convoca y aglutina a los distintos actores
facilitando la construcción de capital social
clave para innovar y competir*

7.1. INTRODUCCION

Tras las sucesivas devaluaciones que se llevaron adelante en las monedas asiáticas, el rublo, el euro, el real, etc. el tema de la competitividad de las exportaciones argentinas y el tipo de cambio constituye un recurrente debate. Resulta interesante introducir un conjunto de argumentos desarrollados por el Prof. Gilberto Dupas de la Universidad de San Pablo en septiembre de 1998. El punto central de su larga "palestra" de dos horas fue:

"La devaluación del real que llegó al 100% fue incapaz de detener el flujo de importaciones en Brasil y decididamente no tuvo impacto en las exportaciones pues ellas no aumentaron".

¿ De que estaba hablando el Prof. Dupas? Se estaba refiriendo a los temas de competitividad genuina y competitividad sistémica, mejor aun a la eficacia y eficiencia del conjunto de la economía.

La competitividad sistémica de la Nación resulta de la concurrencia de las políticas publicas y de las estrategias de negocios.

Este trabajo entiende la actividad de la política focalizada en el distrito electoral y en los votantes. Entiende también que la competitividad de los negocios tienen que ver con la construcción de capital social en el territorio local.

Se determina entonces una confluencia natural entre los intereses de la política y los requerimientos de la competitividad. Porter menciona a los cluster de competitividad, los italianos hablan de los distritos industriales y los franceses hablan del terroir cuando hablan de la competitividad de sus alimentos. En todos los casos toman al territorio como la conjunción de la biografía de los pioneros, la historia local y la geografía, en cierta forma la cultura en sentido amplio. Cuando la actividad cultural local se entrama en un conjunto de interacciones con el objeto de promover condiciones para generar las capacidades de crear nuevo conocimiento colectivo, clave para innovar, se esta construyendo capital social como clave de la competitividad local.

7.2. REVISANDO EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD.

El concepto de competitividad merece una revisión pues el mismo se utiliza extendidamente y en la mayoría de los casos con muy diversas acepciones. En este trabajo se partirá de un conjunto de definiciones que cubren el espectro de manera de clarificar el concepto y permitir las comparaciones.

Se entiende por ventajas competitivas, a las construcciones políticas, económicas y sociales basadas en la calidad del trabajo incorporado a un producto o servicio, que satisfacen preferentemente a un cliente o consumidor.

La creación de ventajas competitivas si bien se basa en las condiciones del marco institucional, presenta también la particularidad de ser resueltas "caso por caso en el tiempo" en el ámbito de empresas, de hecho son las empresas las que compiten. En ese proceso desarrollan estrategias competitivas para acceder a la preferencia de los clientes.

En la definición de ventajas competitivas esta implícita la capacidad de crear conocimiento, la capacidad de innovar. Entendiendo a la innovación en el sentido amplio, complejo y multidimensional que atraviesa los entornos institucionales, organizacionales y tecnológicos. De ahí que sean las construcciones políticas, económicas y sociales. Solo con una fuerte vocación de cambio innovadora en los distintos entornos se logra construir competitividad.

Para la construcción de ventajas competitivas es necesario intervenir innovadoramente en los tres entornos: institucional, organizacional y tecnológico con el objeto de aumentar la *productividad* reduciendo los costos; diferenciar los productos a través de la mejora continua en la *calidad* de procesos y productos y resolver eficaz y eficientemente los intercambios entre los actores de la cadena de valor, es decir reducir los *costos de transacción*.

La *innovación* en el presente trabajo se entiende en sentido amplio y atraviesa los entornos *institucional, organizacional y tecnológico*, y constituye la clave en la construcción de ventajas competitivas. El flujo de innovaciones tecnológicas en procesos y productos solo atraviesa una red de empresas a partir de desarrollos organizacionales a medida de la innovación; y solo se instalan definitivamente en el consumo a partir de un ambiente institucional también acorde a la innovación. La innovación se entiende como un proceso complejo y multidimensional que atraviesa los entornos tecnológicos, organizacionales e institucionales.

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

La innovación *organizacional* constituye el conjunto de distintos cambios en la gestión de los procesos dentro de las organizaciones y entre las mismas que habilitan la incorporación de las innovaciones tecnológicas. La innovación organizacional va mas allá de cada organización y apunta a rediseñar y optimizar las relaciones y las transacciones en la red de proveedores y con los clientes. La innovación organizacional aumenta la eficiencia de todo el sistema. En síntesis, hacer más competitiva la cadena de valor focalizada en el cliente.

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

El marco conceptual incluye: la re - definición de las estrategias en los negocios, una nueva lectura de los cambios en el entorno y la tendencia futura de los mismos y sus interrelaciones. Esta definición dinámica implica la creación, la construcción y el sostenimiento de las ventajas competitivas, que se diferencian de las viejas ventajas comparativas.

Las ventajas comparativas son consecuencia de la dotación relativa de factores de la producción y de los diferenciales de productividad resultantes.

Las ventajas competitivas están fundamentalmente relacionadas con ventajas en el entorno de la calidad entendido en sentido amplio, mientras que las ventajas comparativas están relacionadas con el entorno de los costos.

Aclarado anteriormente el conjunto de conceptos relacionados con ventajas competitivas y ventajas comparativas, cabe señalar los distintos significados que se le otorga al concepto de competitividad. Los mismos han tenido gran divulgación y debate en los últimos tiempos, principalmente como consecuencia de la devaluación de varias monedas en el mercado mundial a la par de la valorización del peso ligado al dólar.

En este trabajo se distinguen al menos tres definiciones de competitividad ampliamente difundidas: el armado de ventajas competitivas *“artificiales”*, las ventajas competitivas *“cambiarias”* y la construcción de ventajas competitivas *genuinas*.

Se entiende en esta presentación como el armado de ventajas competitivas *“artificiales”* a la conjunción de un grupo e políticas publicas de intervención que crean marcos institucionales o en particular marcos regulatorios que favorecen a sectores o empresas en la competencia global. En este marco conviven la supuesta competitividad de algunos alimentos Europeos protegidos en la PAC o ciertas industrias asiáticas que demostraron en los últimos tiempos la dificultad de mantenerse en el tiempo. De alguna manera las ventajas competitivas artificiales son consecuencia directa de distintos modelos de Estado intervencionista que a partir de distintas regulaciones distorsiona los precios relativos en el mercado interno favoreciendo a sectores o empresas en la competencia mundial.

Las ventajas competitivas *cambiarias* constituyen situaciones singulares, que por la diferente apreciación cambiaria en un determinado lapso de tiempo, habilitan situaciones de negocio preferencial, generalmente de carácter circunstancial. La sobre valuación y sub valuación de una moneda constituye un fenómeno de alejamiento de los niveles de paridad, circunscrito a un determinado segmento temporal. La mejora en los niveles de competencia suele ser también circunscrita a los mismos segmentos temporales. La competitividad cambiaria, resultante de la sobre valuación o sub valuación en distintas monedas (caso real peso), no es sostenible en el tiempo, no determina mayormente en la asignación de recursos en el largo plazo y decididamente no representa desde el punto de vista estratégico ninguna ventaja sostenible. La situación de aumento de competitividad por diferencias cambiarias solo se reduce a favorecer temporalmente algún flujo comercial en uno u otro sentido. Son ventajas comerciales meramente coyunturales, nunca constituyen casi por definición ventajas competitivas sostenidas en el tiempo.

Finalmente cuando se habla de competitividad o de ventajas competitivas en este trabajo solo se hace referencia a las ventajas competitivas genuinas. Se entiende por ventajas competitivas genuinas, a las construcciones políticas, económicas y sociales basadas en la calidad del trabajo incorporado a un producto o servicio, que satisfacen preferentemente a un cliente o consumidor. Se considera además a la innovación como la única fuente sostenida de competitividad, y como ya se menciona la innovación es un complejo proceso multidimensional que atraviesa los entornos institucionales, organizacionales y tecnológicos.

Desde la anterior definición se entiende al Estado como responsable de crear el marco institucional - las reglas de juego - para que las empresas - los jugadores – construyan a partir de la innovación las ventajas competitivas en el ámbito de las organizaciones o en el entorno tecnológico.

En este sentido el cambio del rol del Estado en la Argentina de los 90 ha sido muy claro, constituye un cambio de paradigma en el entorno institucional y amplia el mercado bajo claras

reglas de juego. Es en ese nuevo escenario institucional en donde deben "jugar" de ahora en más las empresas. El cambio institucional que representa la apertura del espacio de mercado constituye la creación de un nuevo marco de negocios para las empresas.

En el nuevo concepto de "*Nuevas Políticas Activas*" en donde el Estado se reserva para sí el rol de garante del marco institucional y promotor de la innovación organizacional y tecnológica en el sector privado. Las empresas entonces se focalizan en la innovación organizacional y tecnológica en el marco del cambio institucional llevado adelante por la Argentina en los 90. Los negocios de Argentina quedan insertos en las nuevas realidades de la economía abierta, la globalización; las empresas quedan entonces expuestas a la alta turbulencia en el mundo de los negocios.

7.3. INNOVACIÓN Y CAPITAL SOCIAL

La innovación está directamente relacionada con la capacidad de crear conocimiento. La capacidad de crear conocimiento constituye un proceso social un proceso de acción colectiva. Es por ello que se menciona a la innovación como co - innovación, pues resulta de un proceso cooperativo y colectivo.

El objeto es plantear alternativas de reingeniería, de innovación de cambio de paradigma en los negocios con el objeto de promover alternativas más competitivas a partir de la construcción de ventajas competitivas sustentables. El conjunto de restricciones principales se articulan en torno a aspectos institucionales y organizacionales más allá de los meros aspectos tecnológicos.

Es decir las des - economías que definían los bajos niveles de competitividad están relacionadas a la poca eficacia y eficiencia de las transacciones, determinados altos costos de transacción y por lo tanto determinado despilfarro, desperdicio y des - economías. A estas las referimos como des - economías de diseño de primer orden y se producen en el marco del ambiente institucional y organizacional.

La otra fuente de desventaja los altos costos, baja productividad o la falta de mejora continua poca calidad estarían en el marco del ambiente tecnológico y organizacional constituyendo las des economías marginalistas o de segundo orden.

La superación de la desventaja, la construcción de una ventaja tanto en las des - economías de primer orden (diseño) o segundo orden (marginalistas) está directamente relacionadas con la innovación y el cambio de paradigma.

El flujo de innovaciones tecnológicas en procesos y productos solo atraviesa una red de empresas a partir de desarrollos organizacionales a medida de la innovación; y solo se instalan definitivamente en el consumo a partir de un ambiente institucional también acorde a la innovación. La innovación se entiende como un proceso complejo y multidimensional que atraviesa los entornos tecnológicos, organizacionales e institucionales.

La innovación está directamente relacionado con la oportunidad de especialización y esta a su vez con la posibilidad de intercambio.

De manera que resulta importante recordar la cita de Coase que abre este trabajo:

"... la productividad de un sistema económico depende de la especialización. Pero la especialización depende del intercambio. Y cuanto más bajo es el costo de intercambio (costo de transacción, como se lo llama) mayor será la especialización, mayor el desarrollo de las personas y más alto el nivel de vida de las personas. Sin embargo, el nivel de costos de

transacción depende de las instituciones de un país, de su sistema legal, de su sistema político, de su cultura...”

Esta definición de Coase nos lleva a la siguiente cita del autor:

La oportunidad de crecientes intercambios determina la posibilidad de especialización. Sin embargo la oportunidad de crecientes intercambios es consecuencia directa del potencial de una sociedad de interactuar cooperativa, complementaria y solidariamente. De actuar en procesos de acción colectiva consensuados, y orientados a partir de la visión compartida, en misiones colectivas focalizadas en metas comunes.

El nivel competitivo de la sociedad y el nivel de calidad de vida de la misma, serán directa consecuencia de la capacidad de crear nuevos conocimientos colectivamente. Este es el punto de partida de la co - innovación o mejor aun innovación cooperativa, complementaria y solidaria. El punto de llegada de la co - innovación es la construcción de ventajas competitivas sostenibles.

En este contexto se entiende a la competitividad como el conjunto de atributos de valor agregado de un producto servicio que tienen el potencial de acceder a la preferencia de los clientes en un ambiente altamente turbulento. Resulta entonces que el potencial de crear nuevo conocimiento, la innovación, es clave para la construcción de ventajas competitivas. Definido este, como un complejo proceso de innovación, que atraviesa los entornos institucionales, organizacionales y tecnológicos como respuesta activa y adaptativa a los cambios en los clientes y el ambiente.

Se puede afirmar que el capital social es clave para desarrollar la capacidad de crear nuevo conocimiento colectivamente, es clave para la innovación, es clave para la construcción de ventajas competitivas sostenibles y finalmente es clave para la adaptación activa a los cambios de los clientes y el ambiente.

7.4. CAPITAL SOCIAL Y TERRITORIO

Toda la literatura de negocios moderna enfatiza el fenómeno de la globalización. Sin embargo cuando uno analiza los fenómenos globales observa que el componente local es clave en la competitividad de cualquier negocio. Se observa que sin un adecuado anclaje en el territorio local el fenómeno global se diluye totalmente. El caso más concreto es el de la compañía más global, Coca Cola, que sin el dominio del territorio local su masividad global no sería posible. Pasa lo mismo con Mc Donald. De la misma manera los genes “globales” de la biotecnología solo son viables en “variedades” adaptadas localmente.

Cabe destacar que en un mercado mundial globalizado e interconectado la clave competitiva central la constituye la capacidad de crear colectivamente nuevo conocimiento localmente. En una economía globalizada el nuevo conocimiento local ligado al territorio determina la competitividad.

Esto se observa en los distritos italianos, en los alimentos franceses, en Silicon Valley, es decir en cualquier cluster competitivo local lo que determina la competitividad es el conjunto de entramado social local que permite la creación de nuevo conocimiento en ese lugar. Lo que se llama el dominio cultural del territorio.

Esa capacidad local de crear nuevo conocimiento y el conjunto de interacciones sociales determinan las “rentas relacionales” que constituyen el valor agregado de la acción colectiva.

La conjunción de la cultura local con la acción de los pioneros en determinado territorio determina un proceso de acción colectiva que no solo facilita la creación de un nuevo conocimiento local sino que además facilita las otras interacciones, otros intercambios: de recursos tecnológicos, económicos financieros etc. Todo ese entramado de interacciones locales facilita las rentas relacionales.

Las rentas relacionales son claves al definir el valor agregado sistémico de un distrito, una red de empresas o de una cadena de abastecimiento.

Sin embargo a partir de los trabajos de Porter de los clusters y a partir de los distritos italianos lo geográfico, o mejor aun lo territorial se constituye en un factor crítico.

El eje en el territorio local como clave del anclaje en la construcción de competitividad es válido a nivel nación, en el ámbito de una economía regional o de un distrito industrial. Este tema es interesante pues revaloriza las economías regionales, los polos productivos e incluso los barrios sub urbanos. El valor esencial que desarrollan estos espacios territoriales esta directamente ligado con la labor de los pioneros del lugar, los emprendedores locales, la historia, la geografía, la cultura en sentido amplio. Las interacciones sociales locales son claves para la construcción del capital social, y este a su vez para la competitividad.

7.5. LA CALIDAD: UN VECTOR CONVOCANTE PARA LA CONSTRUCCION DE CAPITAL SOCIAL Y DE LA COMPETITIVIDAD EN LOS NEGOCIOS.

El creciente nivel de competencia entre todos los concurrentes a los mercados globalizados torna necesario la precisa definición de un *perfil competitivo* claro. Perfil que convoque a los distintos actores de la cadena de valor y los aglutine en torno a claras propuestas que aumenten la competitividad y la diferenciación ante los distintos clientes de cualquier mercado.

La *calidad* no solo constituye un claro *convocante que aglutina* a todos los actores de la cadena - materias primas, industria y servicios - sino que facilita el encuentro entre los clientes y la oferta de las cadenas de valor.

La calidad se constituye entonces en el factor convocante del *encuentro* entre las *empresas y los clientes*. La calidad de esa manera genera aumento en las ventas y en la lealtad de los clientes, de tal manera la cultura de la calidad genera mas ventas y consecuentemente en el mediano y largo plazo mas empleo, a la fuerza laboral en su conjunto la cultura de la calidad le abre oportunidades crecientes de inserción laboral y empleo sostenido.

En el *nuevo rol del Estado las alianzas estratégicas para desarrollar ventajas competitivas* por un lado y *garantizar a los consumidores productos de calidad* constituyen una clara estrategia de gobierno exitosa. Promover la calidad es promover la competitividad, la satisfacción del cliente, las ventas y consecuentemente la generación de empleo. La cultura de la calidad mejora la vida de los consumidores, la rentabilidad de las empresas y la sostenibilidad y oportunidad de empleo.

La propuesta del Gobierno Nacional de construir un nuevo modelo de país, la Argentina Competitiva, que interpreta fielmente y da respuestas concretas a la globalización y a los grandes cambios de este fin de siglo debe contar además con estrategias concurrentes y a la vez propias en cada economía regional impulsada por los Gobiernos Provinciales.

En las provincias la exitosa estrategia de eficiente y sana administración debe consolidarse en una clara estrategia de crecimiento y desarrollo, promotora central de la competitividad y del empleo. La definición precisa de un perfil competitivo claro es fundante en el proceso de consolidación de una estrategia de crecimiento y desarrollo.

La sociedad apoya y potencia la propuesta de privatizaciones, reforma del estado, desregulación y apertura económica y además sostiene todos los días con alto convencimiento el marco fiscal y monetario que representa la Ley de Convertibilidad.

La sociedad pretende además un Estado que sea lo mejor de todos los argentinos y se espera una pronta re - invención del mismo para acompañar el desafío de ingresar competitivamente en el siglo XXI.

En todo este complejo proceso de cambios estructurales, de cambios de las relaciones entre el Estado y la sociedad, el desafío de la hora es diseñar y poner en marcha un conjunto de políticas activas para promover la pronta creación y sostenibilidad de empleo y en un sentido más amplio crear ventajas competitivas sustentables.

Las nuevas políticas activas - NPA's - tiene claros objetivos:

Promover , acompañar y fortalecer los grandes cambios que se están presentando en el sector productivo y de servicios; facilitar la creación de ventajas competitivas sostenibles a lo largo del sistema de negocios para satisfacer las necesidades de los consumidores en los distintos segmentos del mercado local, regional o global. Facilitar la construcción de capital social y así promover la competitividad de la economía local, tanto por tomar competitivas las empresas como así también al fortalecer la empleabilidad de los trabajadores ".

Este objetivo tiene un implícito fuerte, se ha cerrado el ciclo de reformas y reorganización del viejo modelo de sustitución de importaciones y se esta comenzando a construir el modelo de la Argentina Competitiva. Por lo tanto se puede explicitar que se ha cerrado el ciclo de ajustes y se abre un ciclo de crecimiento y desarrollo.

En las nuevas turbulentas realidades de negocios del mercado global se requiere de un cúmulo de conocimientos para construir ventajas competitivas a partir de las ventajas comparativas. Las estrategias deben partir de las ventajas comparativas y de esa manera crear, construir y consolidar la competitividad.

Las ventajas comparativas se circunscriben al entorno cuantitativo de los distintos costos relativos que van implícitos en los niveles diferenciales de productividad. Las ventajas comparativas son pues los recursos naturales de un país y los menores costos de los distintos factores de la producción.

Las ventajas competitivas se circunscriben al entorno de la calidad, entendida como el deseo del cliente hecho realidad en los procesos, los productos y los servicios. La preferencia del cliente es el resultado inequívoco de la competitividad de ese producto y/o servicio. Las ventajas competitivas constituyen entonces en la calidad en sentido amplio, es información, variedad, diferenciación, just-in-time, servicio posventa, es en suma - en sentido amplio - servir al cliente.

El sendero de crecimiento se recorre creando ventajas competitivas a partir de las tradicionales ventajas comparativas. La estrategia de crecimiento es sumar a las heredadas ventajas comparativas la creación de las nuevas ventajas competitivas .

La creación, construcción y desarrollo de ventajas competitivas trasciende la esfera de acción de la empresa, abarca a toda la cadena de empresas que agregan valor en el sistema de negocios e incluye también la esfera macroeconómica y la acción del Estado.

Cabe entonces una amplia responsabilidad en el estado de crear las condiciones jurídicas e institucionales para garantizar la competencia tarea en la cual se ha trabajado activa y exitosamente en los últimos años.

Además del marco de garantías macroeconómica e institucionales para garantizar la competencia el Estado debe ser activo en la participación y en la resolución de los conflictos en la interfase Estado-sector privado, es decir resolver la interfase entre lo macro y lo macroeconómico.

Por otro lado de manera subsidiaria, pero no menos importante, el Estado debe participar en lo macroeconómico como un eficaz y eficiente aliado estratégico del sector privado en el arte de vender, es decir en el arte de acceder a la preferencia del cliente. El Estado debe entonces facilitar y acompañar la formación de competitividad a nivel empresas.

La competitividad resulta en un complejo sistémico multidimensional que determina el potencial exportador de una región, un país o un sector por un lado y por el otro la preferencia de los clientes de cualquier mercado por determinados productos o servicios de determinada empresa.

Las NPA's - nuevas políticas activas- deben relacionarse con la construcción de ventajas competitivas es decir con la calidad en el más amplio sentido - servir al cliente - en el contexto del mercado globalizado.

Las viejas políticas activas se relacionaban con aprovechar las ventajas comparativas de algunos sectores en beneficio de otros menos dotados en el contexto de un mercado cerrado, simultáneamente se promovía la reducción de costos en los sectores menos dotados a partir de créditos subsidiados o de reducciones impositivas.

La cultura de la calidad mejora la vida de los consumidores, la rentabilidad de las empresas y la sostenibilidad y la oportunidad de empleo.

La mejora continua resultante es la concepción dinámica de la calidad - entendida como los deseos del cliente hechos realidad en procesos, productos y servicios -. La incorporación de la disciplina de la innovación permanente constituye la plataforma de creación de las ventajas competitivas sostenibles.

La calidad es una construcción social compleja y no es la implementación de distintos controles. La calidad evolucionó hacia una concepción holística totalizadora.

La calidad es cosa de todos.

La calidad evolucionó de los principios de la satisfacción del cliente externo a la satisfacción de las necesidades del cliente en sentido amplio - incluyendo clientes intermedios e internos - y más aun hacia la mejora continua de la calidad de vida y el medio ambiente. Como construcción social es un proceso colectivo de cambio cultural que va mas allá de las mejoras incrementales de la mejora continua, nace y se retroalimenta de cambios de paradigma que constituyen el cambio cultural.

La construcción social de la cultura de la calidad es un proceso de aprendizaje y enseñanza que potencia el recurso más importante de una empresa o una región, la gente. Los recursos humanos y el conocimiento constituyen la única ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. La cultura de la calidad no solo pone el foco en el cliente externo sino que fortalece el recurso principal de una región o una empresa al capacitar la comunidad local.

En este contexto la calidad surge como un vector convocante para la construcción de capital social y en consecuencia de la competitividad en los negocios.

La construcción social de la calidad implica un proceso interactivo de todos los actores de una empresa a la par que determina la relación de la empresa con sus proveedores y sus clientes. De esa manera el proceso de sensibilización, capacitación e implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad se transforma en la "vía regia" para reconstruir el entramado social focalizado en la empleabilidad y en la competitividad de las empresas. Por lo tanto la calidad constituye el mejor convocante para disparar procesos de construcción de capital social, es decir para disparar proceso de intercambio y de promover la creación de nuevo conocimiento colectivamente.

7.6. UNA PROPUESTA PARA SANTA CRUZ.

En Santa Cruz se impone en la hora actual un proceso superador de la propuesta nacional de los 90, la revolución productiva, *"De la revolución productiva a la revolución de la calidad"*.

De esa manera se potencia los logros de la actual administración a la par que se crea un sendero estratégico que promoverá la competitividad de las empresas y promoverá la empleabilidad a partir de la cultura de la calidad. En todo ese proceso se facilitará la construcción de capital social con fuerte anclaje en lo territorial.

Se prevé entonces tomar los distintos territoriales el la costa, la meseta y, la pre-cordillera. De esa manera la propuesta cubrirá el agro y la agroindustria, la industria, el pequeño comercio local y además un fuerte énfasis en servicios turísticos: hotelería y gastronomía.

En el Plan de Calidad la estrategia central consiste en focalizar en el concepto de la calidad como eje central de las nuevas políticas activas.

El marco conceptual del plan se desgana desde una concepción filosófica en partes mas aplicadas que van desde la Gestión Total de la Calidad - TQM -, las normas ISO y el Análisis de Riesgo de Puntos Críticos de Control - HACCP -, las Buenas Practicas de Manufactura,

LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN

y Certificaciones de Conformidad (Ej: Certificación Orgánica) hasta la Atención al Cliente y la Calidad en Servicios (Ej: Turismo Rural, de estancias y agro ecológico).

En la actualidad el proyecto que se llevo a cabo tomo como eje central la estrategia alimentaria de las denominaciones de origen por entender a la misma como superadora de las otras alternativas propuestas anteriormente. Las DO de alguna manera incluyen muchas de las distintas practicas de aseguramiento y certificación de la calidad mencionadas. Las estrategias de denominación de origen hacen foco en:

- * En el asociativismo, la acción colectiva, en el capital social
- * El origen geográfico, el territorio
- * El aseguramiento de la calidad, protocolos de proceso y producto

Se entiende que la cultura de la calidad constituye entonces el marco referencial que operativamente se plantea en tres instancias de intervención como en el CFI FAUBA 4434: Difusión, Capacitación y la Asistencia Técnica a Proyectos Pilotos: Programa de Carnes Ovinas Santa Cruceñas. A partir de las teorías y practicas de la Gestión de la Calidad Total.

En este caso con foco en las Denominaciones de Origen poniendo especial énfasis en los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad basados en el origen implementado en cada

empresa o grupo de PYMES. En la actualidad es la estrategia competitiva de Estancias de Patagonia.

En el futuro el resto de el negocio de ganados y carnes ovinas de la región, las cerezas de Los Antiguos o la producción de hortalizas de Gral. Gregores.

Ese es el camino de crecimiento, esas son las tareas pendientes.

8. ADDENDUM 2: CURSO CAPACITANDO CAPACITADORES.

ING. HECTOR ORDOÑEZ

8.1. PROGRAMA DEL CURSO.

CURSO CAPACITANDO CAPACITADORES ESTRATEGIA ALIMENTARIA DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN

MODULO I: ECONOMÍA Y ESTRATEGIA EN LOS AGRONEGOCIOS ORIENTADO A LA ESTRATEGIA ALIMENTARIA DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN

Teoría de la Organización Industrial. Economía de la Información. Economía de los Costos de Transacción. Economía de los Derechos de Propiedad. Nueva Economía Institucional. El sistema coasiano. El concepto de sistema y subsistema. Grupos estratégicos y competitividad. Sistemas de gobernanza. Fallas de mercado y fallas de gobierno. Sistemas y subsistemas. Alternativas de coordinación. Mercados, contratos e integración vertical. Cadenas de commodities: Casos. Cadenas de especialidades: Casos. Gestión de cadenas y benchmarking. Competitividad sistemática y reingeniería de cadenas. La intervención en las cadenas, políticas publicas y estrategias de negocios.

MODULO II: GESTION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN AGRONEGOCIOS Y ALIMENTOS ORIENTADO A LA ESTRATEGIA ALIMENTARIA DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN

Calidad e Inocuidad. Normas y Regulaciones Nacionales e Internacionales. Sistemas de Calidad. Propiedad Intelectual. Trazabilidad. Identidad Preservada. Premio Nacional de la Calidad. Movimiento de la Calidad. Aseguramiento de la Calidad. Mejora Continua. Buenas Prácticas Agrícola y de Manufactura. Analisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control. Conceptos básicos. Principios del HACCP. Normas ISO 9000/14.000 (2000). Fundamentos del ISO. Estructura. Política de calidad. Protocolos de Calidad. Gerenciamiento de la Calidad Total. Herramientas básicas de control de la calidad. Gestión de la Calidad orientada al cliente. Focalización en el Cliente. Identificación y Segmentación. Expectativas de los clientes. La "voz del cliente". Recursos Humanos: Equipos. Comunicación. Roles y responsabilidades. Brainstorming. Liderazgo. Estilos de liderazgo y de los seguidores.

MODULO III. ING. PLAN DE MARKETING ORIENTADO A LA ESTRATEGIA ALIMENTARIA DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN

Comportamiento del consumidor, aspectos culturales, sociales, económicos, personales y psicológicos. La pirámide de Maslow. Hábitos de compra: necesidades, la elección, la decisión, el lugar y tiempo, el consumo y el post consumo. Valor y satisfacción del consumidor. Segmentación de mercados. Mercados masivos y nichos, individualización masiva. Consumidor global y local. Segmentación geográfica, demográfica, psicográfica, y de comportamiento. Consumerismo, ética y responsabilidad.

Mega - marketing: las políticas publicas, la opinión publica. Marketing estratégico. Probar, particionar (segmentación), priorizar (target), posicionar. Estrategia costos o diferenciación, del líder, del seguidor, del "challenger" y de nicho. Matriz FODA. Plan de marketing. Marketing operativo. Producto, precio, plaza y promoción. Marketing mix. Casos. Análisis de las necesidades y de cartera de productos en el mercado. Análisis de atractivo y de competitividad. Matriz BCG. Análisis de rivalidad. Noción de rivalidad ampliada. Nuevos competidores. La amenaza de productos sustitutos. El poder de negociación de los clientes y proveedores. Formas colectivas de marketing, marketing de cadenas, marketing de distritos etc. Casos.

MODULO IV. TALLER DE TRABAJO Y DEBATE.

8.2. MATERIAL DIDÁCTICO DEL CURSO

Entre las acciones pendientes queda un curso de capacitación de capacitadores locales que garanticen la sustentabilidad del presente proyecto

INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA ALIMENTARIA DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN.

ING. HECTOR ORDOÑEZ

El presente trabajo tiene como objetivo introducir alternativas de diseño institucional que constituya un marco de referencia para la construcción de una estrategia competitiva en torno a las Denominaciones de Origen para los Alimentos Argentinos. La estrategia agroalimentaria de las Denominaciones de Origen se focaliza en un encuentro entre el medio ambiente y los consumidores. Mas en detalle es un encuentro de un terruño con distintos segmentos de consumidores de cualquier mercado.

El diseño institucional comprende el conjunto de reglas de juego formales e informales que dan marco a la interacción de los agentes económicos. Las reglas de juego formales constituyen el conjunto de leyes, decretos, resoluciones y normas que regulan la actividad económico social. Mientras que las informales constituyen todo el marco cultural, hábitos y costumbres que acompaña el contexto formal. (North 1990).

La estrategia competitiva de las Denominaciones de Origen se construye en torno a dos ejes: la diferenciación de producto y la segmentación de los mercados identificando los segmentos de consumidores que distinguen la diferenciación. Como estrategia agroalimentaria plantea el encuentro de sabores, olores y colores que se manifiesta en los productos de determinado nicho ecológico con la preferencia de sabores, olores y colores de consumidores selectos. Estas estrategias alimentarias avanzan sobre los conceptos básicos de seguridad alimentaria focalizados en salubridad y precio y se desarrollan en torno al concepto de "deleite del cliente". Constituyen estrategias de des - comoditización que transforman un tradicional "commodity" en un "speciality". La estrategia de las Denominaciones de Origen es una estrategia de especialidades focalizada en deleitar a los clientes. (Ordóñez 1996).

Según Porter (1980) las estrategias competitivas son esencialmente dos: liderar en costos o liderar en diferenciación. En el caso de liderar en costos la construcción de las ventajas competitivas se realiza en torno a aumento permanente de los niveles de productividad que resultan en una reducción de costos. En el caso de liderar en diferenciación la mejora continua de la calidad en el sentido más amplio resulta en un aumento sostenido de la diferenciación. La estrategia alimentaria de las Denominaciones de Origen se focaliza en la diferenciación con eje en la calidad y en el origen.

La Denominación de Origen como estrategia agroalimentaria se ubica entre las estrategias líderes en el posicionamiento de productos naturales, con particularidades típicas relacionadas con una calidad y un origen determinado. Esa es la clave de la diferenciación y el posicionamiento en los distintos segmentos de mercado que muestran clara preferencia por alimentos genuinos, con historia, o mejor aun con alimentos que "tienen un cuento para contar". Como menciona Sainz 1997 la campaña de comunicación a los consumidores, productores y distribuidores europeos llevada adelante por la Comisión Europea se articulo en torno a los siguientes ejes:

- * a los consumidores: "los productos que tienen una historia".

* a los productores: "cuéntenos la historia de su producto y la daremos a conocer en todo el mundo"

* a los distribuidores: "los productos que saben contar su historia se venden mejor".

Los ejes de la campaña entienden a la alimentación, la dieta y la gastronomía como ejes claves de la cultura que se articulan con el lugar y el turismo.

En esta presentación se entiende al terruño como un concepto extendido que incluye la geografía, la historia y la cultura. En el caso específico de la alimentación ello implica el encuentro de la tipicidad de sabores, olores y colores de un determinado medio ambiente con distintos segmentos de consumidores que le otorgan su preferencia. Es creciente en la actualidad en distintos segmentos de consumidores la preocupación por el origen y la calidad de alimentos que consumen. Es creciente también la preferencia por los "alimentos naturales", la diversidad de dieta y la gastronomía. En el contexto de la dieta y la alimentación aparece entonces la Denominación de Origen como una síntesis de "territorio, diferenciación y calidad" que "distingue, valoriza y protege" los productos y la cultura de un determinado lugar frente a los consumidores que buscan el deleite. (Caldentey Albert & Gómez Muñoz 1996).

Las Denominaciones de Origen nacen y encuentran su mayor desarrollo en la Europa Mediterránea. La cultura mediterránea otorga a la "dieta mediterránea" un lugar privilegiado que le distingue en el mundo y a su vez su amplia difusión global a llevado la cultura, los sabores, olores y colores del Mediterráneo a todos los mercados. Según datos de la Comisión Europea citados por Caldentey Albert et al (op. cit.) los consumidores de Italia y Francia le asignan una cuota de mercado de 11,6% y 10,6% a los alimentos con "características cualitativas particulares", seguidos por Grecia con 8,1%, España con 6,1% y en el extremo opuesto se ubican Holanda y Dinamarca con 3,1%, Reino Unido con 2,8% e Irlanda con 1%.

La Argentina a principios del siglo XX recibió una importante inmigración del sur de Europa, la misma aportó su cultura y esencialmente su dieta y su gastronomía que definió significativamente el perfil de la propia cultura y de la dieta y de la gastronomía local. De tal manera los consumidores locales siempre han mostrado su preferencia y distinguen claramente a los alimentos por su calidad ligada al origen. Desde el típico "bife argentino de las pampas" hasta los vinos de Luján de Cuyo, pasando por: el Torrontes Riojano, el Cordero Patagónico, los Salamines Tandileros, las manzanas de los Valles Patagónicos, las frutillas de Coronda, los Langostinos o Calamares Patagónicos, las cerezas de Los Antiguos etc.

La cultura local y los mercados externos identifican muchos productos alimenticios locales por su origen y calidad. Esta pendiente el desarrollo e implementación del proceso de institucionalización y consolidación de la estrategia de las Denominaciones de Origen. Proceso que se inició a principios de los 90 y en la actualidad alcanza un nivel de madurez con alto potencial de mejora. Esta presentación tiene como objeto delimitar la problemática actual y plantear las bases para la construcción de alternativas posibles.

8.2.1. El Concepto de Denominación de Origen.

Este trabajo resume y reorienta los marcos conceptuales de Agronegocios y Denominaciones de Origen desarrollados por el autor en la unidad de Coordinación de Agronegocios Alimentarios de la SAGPYA entre los años 1993 y 1998. Enfocándolo actualmente desde una óptica más amplia en el marco de la Nueva Economía y Agronegocios Alimentarios. Son antecedentes otros trabajos publicados por el autor en la SAGPYA: Carne Ovina Patagónica 1993/1994, Cambios con Impacto 1995 y Primer Seminario Internacional e Denominaciones de Origen 1996, de los cuales se toman y transcriben directamente muchos conceptos y ejemplos.

En los distintos trabajos mencionados se define a las Denominaciones de Origen como "una alianza estratégica entre los consumidores, los productores rurales, los industriales y el Estado" que constituye un marco institucional de referencia y a la vez un instrumento de intervención pública y privada en los agronegocios alimentarios que facilita construir ventajas competitivas en el mercado globalizado.

El comercio de alimentos - en los mercados locales o en el mercado global - ha sufrido grandes transformaciones como repuesta al cambio en los hábitos y en la vida cotidiana de los consumidores.

Los mercados se han de-masificado, se han segmentado, las preferencias de los consumidores han progresado desde " la seguridad alimentaria" al " deleite del cliente ". Los commodities han perdido terreno y las especialidades dominan el gusto y las preferencias de los consumidores. La des-commoditización del negocio alimentario es irreversible, y aparece como el único camino viable para sostener exportaciones alimentarias futuras de manera competitiva. La diferenciación de productos es la clave para acceder a los nuevos clientes de distintos nichos del mercado mundial globalizado y atender sus necesidades, mejor aun deleitarlos, con productos diferenciados con sabores, olores y colores particulares.

Dentro del nuevo rol del Estado como " aliado estratégico del sector privado en el arte de posicionar y vender productos y servicios a los consumidores de cualquier mercado ", la creación y aplicación de las Denominaciones de Origen constituyen poderoso instrumento diferenciación de productos otorgando seguridad jurídica - en el marco de la propiedad intelectual de las indicaciones geográficas - a consumidores y productores. Le cabe al Estado el diseño y la implementación de este marco institucional como así le cabe al sector privado la consolidación de la estrategia en los negocios.

Las Denominaciones de Origen constituyen " el nombre de un país, de una región, de un lugar, o de un área geográfica determinada, que sirve para designar un producto o un servicio originario de ellos o de un área asignada y cuyas cualidades y características se deben exclusiva o esencialmente al medio geográfico, comprendido los factores naturales y/o humanos". Ley Tipo OMPI. (producto: todo producto natural, agrícola, artesanal o industrial).

Las Denominaciones de Origen conforman un marco institucional y jurídico que aplicado correctamente se transforma en una poderosa herramienta convocante del medio ambiente, del proceso de negocios y de los consumidores y por lo tanto pueden ser abordadas desde tres áreas de influencia: jurídica, de negocios y ambiental. Para un abordaje más completo que incluya las múltiples dimensiones del concepto de Denominación de Origen se lo va a enfocar desde distintos entornos:

- * El entorno jurídico.
- * El entorno de agronegocios.
- * El entorno ambiental. Lo geográfico, lo histórico y lo cultural.

8.2.1.1. El entorno jurídico.

Las Denominaciones de origen constituyen un "activo intangible"; y son un capítulo de la Propiedad Intelectual de las Indicaciones Geográficas; tienen como objetivo proteger al nombre de un lugar ... etc. que designa a un producto y a una calidad, frente a denominaciones falsas o engañosas.

La seguridad jurídica emergente protege a los consumidores garantizando su derecho a productos y servicios de origen y calidad conocidas frente a indicaciones falsas o engañosas. Por otro lado a los actores de la cadena de valor - productores, industriales y comerciantes de un determinado nicho ecológico - garantizándoles frente a la competencia desleal de quienes quieran apropiarse del prestigio que define al producto o al servicio preferido por los consumidores.

La seguridad jurídica que emerge de la protección de las indicaciones geográficas esta especialmente determinado en diversos tratados internacionales a la par de las distintas legislaciones nacionales.

En la actualidad en la Argentina hay Ley de Denominación de Origen sancionada (N° 25.380/00) y en vigor. Solo esta pendiente su reglamentación. Existen por otro lado, algunas menciones sobre la noción y la protección de las denominaciones de origen en distintos capítulos de la legislación comercial y en la normativa alimentaria. La falta de una Ley específica reglamentada y en plena vigencia genera en el mejor caso: una confusión entre los consumidores; y, en el peor caso: clara situación de usurpación del derecho de terceros, que plantea situaciones bilaterales o multilaterales conflictivas.

En la actualidad esta vigente la Ley Provincial N 4459/98 de la Provincia de Chubut y hay en distintas instancias proyectos en Buenos Aires, Catamarca y Santa Cruz.

Por otro lado existe una ley nacional para denominaciones de origen en vinos la Ley N 25.163/99. Muy similar a la 25.380 solo que no se focaliza en todos los alimentos sino solo en vinos.¹³

8.2.1.2. El entorno de agronegocios

A partir de la definición del concepto de Agribusiness - Agronegocios - por Davis y Goldberg en 1957 muchos autores han tomado el concepto sistémico para abordar el conjunto de actividades que van desde los insumos agrícolas, pasando por el agro, la industria, la distribución hasta el consumidor.

El abordaje de sistema agroalimentario o de cadenas agroalimentario para comprender e intervenir en los negocios alimentarios ha sido también llevado adelante localmente. Diversos trabajos de varios autores: Ordóñez a partir de Carne Ovina Patagónica 1993, Del bello & Obschatko 1993, Bochetto 1997, Estefanell 1997, Piñeiro 1998 se han valido de esta aproximación para el análisis y a su vez para intervenir en el diseño e implementación de políticas publicas y estrategias de negocios.

Desde la aproximación de agronegocios la estrategia agroalimentaria de las denominaciones de origen facilita y promueve la construcción de ventajas competitivas. Los niveles de competitividad se alcanzan a partir de la implementación del conjunto de conceptos detallados a continuación: la creación de valor económico, la diferenciación de producto y la segmentación de mercados, la coordinación de los agronegocios, que promueven las PYMES, la formación de consorcios y el desarrollo de las economías regionales.

* La creación de Valor Económico. Las Denominaciones de Origen y el carácter de valor agregado del activo intangible ponen en valor a un nicho ecológico particular; crean valor

¹³ La Ley 25.380, su ante proyecto de decreto reglamentario, la Ley 4459/98 de Chubut y los anteproyectos de Buenos Aires, Catamarca y Santa Cruz tuvieron la asistencia técnica de Ordóñez et al a los distintos legisladores que elevaron los respectivos proyectos.

económico en los procesos agrícolas, industriales y de servicios; y lo que es determinante, crean valor para los clientes de cualquier mercado.

* La diferenciación de producto y la segmentación de mercados. La propuesta convocante de las Denominaciones de Origen que aglutina a todos los actores a re - coordinar la cadena es la transformación de un commodity en un speciality añadiendo valor para los consumidores de cualquier mercado. Se focaliza en la calidad en acciones complejas hacia la cadena de valor y hacia los consumidores. La oferta diferenciada de distintos nichos ecológicos encuentra su demanda preferencial en distintos segmentos del mercado.

* La coordinación de agronegocios o los mecanismos de gobernancia. Las Denominaciones de Origen facilitan la reingeniería en los agronegocios a partir de la construcción de ventajas competitivas en la cadena de valor al convocar a los actores de la cadena en torno a un origen geográfico, un proceso, un producto y a una calidad. La reingeniería implica el diseño de sistemas que basándose en la calidad, la productividad y en la eficacia y eficiencia en las transacciones se comporten de manera superior. Coordinando a partir de los contratos, lo organizacional, las tecnologías de procesos y de productos y la logística entre agricultores, industriales y comerciantes focalizando en la percepción de la calidad por parte de los clientes. Para una eficaz y eficiente coordinación es indispensable un adecuado desarrollo conceptual y operativo. La coordinación exitosa es consecuencia de la viabilidad y adecuación de la propuesta a los intereses explícitos o implícitos, de corto o largo plazo, de los distintos participantes en la cadena sean públicos o privados.

La clave para superar intereses opuestos es la propuesta de una nueva regla de juego: "juegos suma positiva" - todos ganan - en vez de las viejas reglas de juego predatorias presentes en los "juegos suma cero" - unos ganan otros pierden - o peor aun los "juegos suma negativa" - todos pierden - tan difundidos en nuestra realidad de negocios. El desarrollo conceptual y metodológico se focaliza en la creación, construcción y sostenimiento de ventajas competitivas; teniendo como espacio privilegiado de intervención la interfase entre lo macro y lo micro. Definiendo y coordinando la alianza estratégica entre el Estado, productores, industriales, comerciantes y consumidores.

* La promoción de las PYMES. Por la capacidad de convocar y aglutinar a las pequeñas empresas agrícolas y agroindustriales de un determinado origen regional en torno a un proceso, un producto y una calidad.

* La promoción de las Economías Regionales. Por la capacidad de coordinar a la cadena de valor agregado a partir de una determinada región geográfica, las Denominaciones de Origen, constituyen una poderosa herramienta para convocar polos de desarrollo agroindustrial en las distintas economías regionales.

* La promoción de las Exportaciones. Las Denominaciones de Origen al permitir la diferenciación de productos se definen como herramienta del megamarketing, creando la posibilidad de posicionar productos o servicios en consumidores de cualquier mercado de una manera prestigiosa y con amplia seguridad legal. Además por su capacidad de facilitar la coordinación de la cadena posibilitan la formación de Consorcios de Exportación.

Como diría North op. cit. las instituciones (marco de las denominaciones de origen) son las que determinan las reglas de juego y son las que definen el comportamiento y la performance de los actores (agricultores, industriales, comerciantes y consumidores). De tal manera que el diseño institucional de las denominaciones de origen facilita una coordinación superior que accede a mayores niveles de competitividad.

8.2.1.3. El entorno ambiental.

La Estrategia Alimentaria propuesta tiene su origen conceptual, y en la práctica se inscribe en el marco del desarrollo sustentable. El marco conceptual privilegia una relación "amigable" con el medio ambiente y en la práctica se privilegian los sabores, olores y colores naturales a los resultantes de la industriosa actividad "del digestor industrial".

La estrategia de sabores, olores y colores naturales es de alto valor agregado y se posiciona en los consumidores en el más alto grado de preferencia. La coordinación del proceso de negocios de añadir valor, tiene por objetivo principal mantener la identidad y la calidad a lo largo de las distintas transformaciones, desde la naturaleza a la mesa del consumidor.

Las condiciones relevantes de la estrategia son mantener la identidad de los sabores, olores y colores naturales a lo largo de la cadena de valor, y que esa identidad tenga continuidad en el tiempo para así garantizar la lealtad de los consumidores. La clave de la denominación de origen son la notoriedad, la tipicidad y la identidad preservada. Esta estrecha relación entre productos del terruño y con identidad preservada con los consumidores ubican a la estrategia de las denominaciones de origen en el contexto del desarrollo sustentable.

El concepto de desarrollo sustentable más difundido fue enunciado por Brutland en 1988. (Ordóñez 1996)

"Hay consenso cada vez mayor en todo el mundo, que el desarrollo debe satisfacer las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades".

En la mayoría de los casos, cuando los economistas desde una visión "macro", analizan la relación entre el medio ambiente y los negocios, detectan una relación negativa en el balance socioeconómico - ambiental. Se presenta un costo ecológico de la degradación y/o contaminación ambiental que aparece como un perjuicio ambiental y socioeconómico, que no se imputa en los costos del proceso de negocio sino que se imputa "genérica y arbitrariamente al colectivo ambiental y socioeconómico". Como se menciona usualmente, esta relación está en el contexto de las "externalidades". En 1994, Sachs sostiene entonces que una empresa librada a ella misma, está en perfecto estado de externalizar sus costos sociales y ecológicos para internalizar tanto más beneficio. (Ordóñez 1996).

La estrategia alimentaria, focalizada en las Denominaciones de Origen como instrumento privilegiado de diferenciación de producto y coordinación de la cadena de valor, de alguna manera "internaliza" al medio ambiente.

Al transformar a la indicación geográfica en un activo intangible, reconocido y remunerado por el consumidor, se internaliza el concepto del origen como activo remunerable, de hecho como un potencial ingreso de valor económico ligado al origen geográfico.

De suerte tal que la interacción negocios - medio ambiente de asociarse negativamente a los costos, se transforma en una interacción positiva asociada a los ingresos. Esta inversión en las relaciones, plantea un potencial cambio de paradigma en la interacción medio ambiente negocios que adquiere características atractivas en el largo plazo, pues la percepción, el reconocimiento y la remuneración de toda la cadena que agrega valor para el cliente, se basan en esa relación positiva medio ambiente - proceso de negocios. El éxito del negocio y la competitividad del mismo en el largo plazo, estará indisolublemente ligada a la evolución sinérgica de la relación entre el nicho ecológico, el proceso de agregar valor, el producto, la calidad resultante y los consumidores.

La "identidad del encuentro" de la naturaleza a la mesa, debe sostenerse para que se sostenga la competitividad del negocio cuya estrategia se basó en las Denominaciones de Origen. De ahí que sea posible afirmar que las denominaciones de origen constituyen un fuerte apalancamiento para el desarrollo sostenible.

Las Denominaciones de Origen transforman la identidad de la relación medio ambiente - negocios - consumidor en un activo intangible que aglutina a los actores de la cadena de valor y convoca a los consumidores. Esta creación de valor económico - la propiedad intelectual de la indicación geográfica - promueve el desarrollo sustentable.

La relación ambiental y de negocios presente en las Denominaciones de Origen, por incluir privilegiadamente en la cadena de valor al medio ambiente como " base del proceso de negocios" promueven la sinergia ambiente - negocios y facilitan el desarrollo sustentable.

8.2.1.4. Conclusión.

El concepto de Denominación de Origen como Estrategia Agroalimentaria se estructura entonces en torno al encuentro del medio ambiente con los consumidores; la oferta alimentaria desde un nicho ecológico y la demanda alimentaria desde un segmento de consumidores. La definición misma de la propuesta incluye una relación privilegiada entre el ecosistema y los consumidores a través del proceso de negocios.

La estrategia alimentaria de las denominaciones de origen es de descomoditización del agronegocio alimentario. La propuesta plantea profundizar la diferenciación de producto y la segmentación de los mercados. El concepto de individualización del consumo masivo es la clave de la próxima década. Ello implica atender al consumo masivo uno a uno a partir de definir atributos o grupos de atributos exigidos por cada específico grupo de clientes.

La Estrategia Alimentaria en torno a las Denominaciones de Origen es una propuesta de coordinación de los procesos de agregar valor a los productos de un determinado nicho ecológico y además de diferenciación del conjunto proceso / producto / servicio como especialidades distinguidas. Las especialidades se distinguen por su alto valor agregado, con los sabores, los olores y los colores particulares de ese nicho ecológico para atender el segmento de la demanda: "deleite del cliente".

Las Denominaciones de Origen constituyen como marco institucional un instrumento de coordinación de negocios y de diferenciación de productos que aplicados en la reingeniería de los Agronegocios Alimentarios - en este caso particular de la transformación de commodities en specialties basándose en el origen -, constituyen una alternativa válida para promover el crecimiento y desarrollo de los Alimentos Argentinos.

La promoción del desarrollo sustentable deviene de crear una fuerte vinculación entre el nicho ecológico, el proceso, el producto y el consumidor. Éste reconoce la calidad y el prestigio del proceso o producto a partir de una fuerte identificación con el origen geográfico.

De tal manera la percepción del consumidor queda en el largo plazo estrechamente vinculada a ese proceso desarrollado en el nicho ecológico particular y a través del producto recibe las características diferenciales del mismo y del proceso productivo determinado. Se produce entonces "un encuentro "entre: el nicho ecológico, el proceso, el producto y su calidad con el consumidor. El encuentro se transforma en una alianza estratégica de largo plazo entre los actores convocados y aglutinados en torno a la "identidad diferencial" que originada en un nicho ecológico llega a través del producto diferenciado, a la mesa del consumidor con los sabores,

olores y colores particulares de aquel lugar. Bien podría decirse entonces que una vez desarrollada la alianza entre medio ambiente y el consumidor a través de un producto, expresión de dicho ambiente, la alianza se constituye en un importante sostén - desde el consumidor- del desarrollo sustentable.

La alianza entre medio ambiente, productores y consumidores se ha observado a lo largo y a lo ancho del país. Las regiones, procesos y productos presentaban como rasgo común "el prestigio frente a los distintos segmentos de consumidores", que diferenciaban a esos nichos ecológicos y a los productos originales, y muestran su preferencia con la compra.

Hoy en día son muchos los productores y empresarios relacionados con distintos agronegocios, y de distintas regiones del país, que han diseñado su estrategia de diferenciación de productos tomando como base distintiva a los nichos ecológicos. Esa tendencia creciente a utilizar a la propiedad intelectual de las indicaciones geográficas como un instrumento de diferenciación de productos de calidad, la muestran varios de los 101 casos de emprendimientos presentes en Cambios con Impacto y citados en Primer Seminario....(op cit.).

" En la Patagonia, el cordero y otras categorías están diferenciados con la Indicación de Procedencia Carne Ovina Patagónica. En la Patagonia también, pero con productos vegetales, la gente de Comarca Andina impulsa la Denominación de Origen para las excelentes frutas finas y dulces de la región. En Luján de Cuyo los vinos tintos malbeck de más de diez bodegas tradicionales, no-solo llegan al consumidor con sus marcas registradas, sino diferenciados también por la Denominación de Origen Luján de Cuyo. Ese nicho ecológico singular que permite la expresión de la variedad malbeck con una personalidad superior y única en el mundo, es como una gran marca de todos los vitivinicultores y bodegueros de la región. De la misma manera se han constituido una docena de bodegas de San Rafael - presentan un vino blanco chardonnay - en el Consejo de Denominación de Origen San Rafael. En Chilecito la gente de Nacaré y de La Riojana impulsan también la Denominación de Origen Valle del Famatina, para diferenciar los excelentes vinos blancos torrontés de la región ".

Desde los tiempos de los tiempos, los buenos productos se reconocen como tales por sus notorios lugares de origen. En varias economías regionales, y en muchos agronegocios de specialities, se está optando por esta manera de presentarle a los consumidores los productos de alta calidad.

Todas las experiencias en marcha muestran que las Denominaciones de Origen son una Estrategia Agroalimentaria eficaz de gran poder de convocatoria y que por focalizar su diferenciación en el nicho ecológico de origen, facilitan el desarrollo sostenible.

8.2.2. Denominaciones de Origen y la Nueva Economía y Agronegocios Alimentarios.

El núcleo duro del marco conceptual de la estrategia agroalimentaria de las denominaciones de origen se construye en torno al paradigma de la Nueva Economía y Agronegocios Alimentarios.

El nuevo paradigma tiene como ejes fundacionales:

* La aproximación a los negocios agroalimentarios es una aproximación sistémica que delimita sistemas abiertos contruidos verticalmente " del campo al plato " incluyendo la industria de insumos, a los productores agropecuarios, a la agroindustria y al comercio minorista y exterior y los demás servicios anexos. El sistema agroalimentario aparece como un todo expresado en cadenas de valor que recorren la producción, la transformación y la distribución.

La aproximación al sistema agroalimentario se llevara adelante desde distintos abordajes teóricos: el agribusiness (commodity systems), filieres, redes de empresas y distritos agroindustriales y comerciales. De alguna manera estas distintas aproximaciones sistémicas teóricas cubren toda la gama de expresión real del negocio agroalimentario.

* El núcleo teórico esta conformado por la nueva economía institucional, la organización industrial, los costos de transacción los derechos de propiedad, la agencia, el evolucionismo, las convenciones y la regulación.

* La conjunción de la aproximación sistémica y el núcleo teórico conforma el "sistema de agronegocios coasiano" que conceptualiza al sistema agroalimentario como un "nexus de contratos" que coordina (gobernancia) la cadena de valor.

* El marco conceptual del sistema agroalimentario queda así definido como un "nexus de contratos" conformando un sistema de agregación de valor focalizado en el consumidor.

* El marco operativo o la intervención se focaliza en los mecanismos de gobernancia o coordinación de los distintos subsistemas, conformados en torno a un producto, una región o una empresa focal, que atienden distintos segmentos de mercado. La gestión competitiva de las cadenas incluye a la empresa rural, industrial o de servicios como parte de un todo. Por lo tanto las acciones del Proyecto se focalizan en cada tipo de empresa participante de la cadena de valor - agro, industria, comercio - y en las interacciones que se presentan y conforman el sistema agroalimentario.

* El marco conceptual y operativo toma como objeto central:

- * a la empresa - rural, industrial o de servicios -,
- * a la cadena de valor,
- * y al consumidor.

El nuevo paradigma de la Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios constituye el marco conceptual y operativo para el desarrollo e implementación de nuevas alternativas estratégicas en los negocios empresarios y en las políticas publicas.

8.2.2.1. La Nueva Economía Institucional.

La metodología a utilizar reconoce su basamento teórico en la nueva economía de las instituciones, en la economía de costos de transacción, en la organización industrial y en el abordaje de agronegocios. (ver Farina et al 1997).

El enfoque reconoce en el trabajo de Coase 1937 que conceptualiza a la firma como una red de contratos ampliando la visión neoclásica de la firma como una función de producción como la piedra fundamental del basamento teórico. El trabajo de Coase es a su vez el origen de la economía de costos de transacción que desarrolla Williamson 1987. Este autor plantea que las características y atributos de las transacciones determinan las estructuras de gobernancia o coordinación de la actividad económica entre los distintos agentes de un sistema. Define además que una estructura de gobernancia o coordinación eficiente es minimizadora de los costos de transacción y resulta de alinear la coordinación - y las características de las transacciones con el medio ambiente institucional vigente. Referido a la eficiencia de los sistemas de gobernancia Williamson desarrolla el concepto de irremediabilidad donde define que una estructura de gobernancia es eficiente en la medida que no se pueda describir o implementar una forma superior o más eficiente que presente ganancias netas al sistema.

A partir de estos trabajos mencionados y de la definición del concepto de agronegocios por parte de Goldberg y Davis, Zylbersztajn y Farina definen a los sistemas agroalimentarios como una red de contratos desde la investigación y desarrollo hasta el consumidor, atravesando las actividades económicas en el agro, la industria y el comercio. Desde este marco conceptual definen a los sistemas agroalimentarios como "sistema coasiano de agronegocios" articulados principalmente a través de una red de contratos, expandiendo el concepto de Coase de la firma a la totalidad de la cadena. De tal manera los flujos de información, de productos y servicios y los económicos están determinados por el nivel de adaptación de los contratos del "sistema coasiano de agronegocios" al medio ambiente.

El impacto y las restricciones al flujo de la innovación tecnológica a lo largo de una cadena agroalimentaria no solo es consecuencia del ambiente institucional sino también del ambiente de negocios. La capacidad de integraciones verticales o mejor aun coordinación esta ligado al nivel de articulación y flexibilidad entre los distintos agentes de una cadena.

En concordancia con los trabajos de Porter se define entonces a la competitividad de los sistemas de agronegocios como aquellas estructuras de coordinación que minimizan los costos de producción entendiéndolos en este marco como la suma de los costos de transacción y transformación. Zylbersztajn y Farina definen también a los subsistemas estrictamente coordinados como modelos de coordinación diferenciados, como es el caso de los subsistemas de productos diferenciados que responden a la segmentación de los mercados. Desde esta aproximación las denominaciones de origen constituyen un subsistema estrictamente coordinado.

La interdependencia entre las estrategias de negocios y el ambiente institucional incorpora al basamento teórico los trabajos sobre la dinámica histórica e institucional relacionados con la performance económica que desarrolla North. En el caso específico de la innovación tecnológica y el ambiente institucional es clave la incorporación del concepto de "path dependence" desarrollado por North (1990).

Este basamento teórico que articula la nueva economía de las instituciones, la economía de costos de transacción, la organización industrial y el abordaje de agronegocios constituye uno de los marcos más completos para abordar desde lo tecnológico, lo organizacional y lo institucional el estudio de la competitividad. Todo este basamento teórico para el análisis de la competitividad fue puesto en practica en un trabajo referido a un estudio de caso en el sistema de ganados y carnes en Argentina por Ordóñez (1998).

Con respecto a uno de los ejes de este trabajo: el consumo, Traversa (op cit) destaca que se producen un conjunto de cambios no homogéneos en los hábitos de consumo, con disposiciones diferentes a la selección por calidad, cambios estructurales en la oferta simultáneos con cambios en las relaciones sociales y genéricos cambios culturales. La estrategia agroalimentaria de las denominaciones de origen se inscriben claramente en la tendencia de alimentos especiales para distintos segmentos de consumidores.

8.2.2.2. El concepto de Agronegocios.

El trabajo se realiza también en el marco conceptual de los agronegocios. El concepto de agronegocios, originalmente definido por Davis y Goldberg en 1957 entiende al complejo agrícola industrial como un todo sistémico en donde interviene la investigación y desarrollo, los insumos, la agricultura, la industria, los servicios comerciales y financieros y por sobre todo: un claro énfasis en los mercados y el cliente que finalmente recibe el valor agregado generado por los distintos agentes participantes en la cadena de valor.

En esta aproximación el sistema agroalimentario está conformado por distintas cadenas diferenciadas de diferentes regiones que operan como subsistemas con diferentes mecanismos de coordinación o gobernanza. Las cadenas agroalimentarias son redes de empresas coordinadas verticalmente que comienzan en el campo con la generación de materias primas atraviesan la industria transformadora y llegan a los clientes por el canal comercial.

De alguna manera el marco institucional de las denominaciones de origen constituye un subsistema diferente. El mismo presenta características particulares de coordinación o gobernanza determinados por la distinta manera de resolver las transacciones entre los agentes a la par de definir niveles propios de productividad y calidad en los procesos y los productos con el objeto de atender distintos clientes o segmentos de mercado.

Aparece entonces como punto central en el estudio de la coordinación o gobernanza de los distintos subsistemas el análisis de las transacciones. Los distintos atributos de las transacciones constituyen el eje de análisis de las interfaces entre los agentes de la cadena y determinan las características específicas de la articulación en cada subsistema. Zylbersztajn y Farina (1997, PENSA de la Universidad de San Pablo, Brasil) desarrollaron y aplicaron esta metodología en el análisis de niveles de competitividad en distintas cadenas agroalimentarias del Brasil.

La estrategia de negocios planteada por el marco institucional de las denominaciones de origen para ser eficaz y eficiente debe ser implementada a través de un sistema coordinado de negocios que ajuste la mayor cantidad de incentivos y controles desde " el campo hasta el plato del consumidor ". La estrategia debe estar alineada con el diseño de la arquitectura de coordinación del sistema de negocios que atraviesa a los distintos actores participantes.

Zylbersztajn desarrolla el concepto de " sistema coasiano " de agribusiness definiéndolo como una " red de contratos " que vincula a todos los actores del sistema o cadena vertical. En él menciona los trabajos de Goldberg y Davis donde por primera vez se conceptualiza el carácter sistémico y de verticalidad por producto de los agronegocios. Como a partir de ese concepto se desarrolla un marco para describir y analizar los agronegocios. También hace referencia a los trabajos de los holandeses Zurbier y van Roekel donde se plantea a las cadenas de agronegocios como sistemas que se pueden gerenciar. Definen además que la innovación solo es posible a partir de la coordinación y de la cooperación, lo llaman co - innovación. Este grupo, a través de la Agrichain Competence Foundation compara distintos subsistemas alternativos analizando niveles de competitividad.

Desde este marco conceptual se infiere que el subsistema de denominación de origen aparece diferenciado del sistema alimentario del mercado interno y del sistema alimentario de exportación tradicional.

En otro artículo ya citado de Zylbersztajn y Farina definen: las estrategias competitivas diferenciadas demandan estructuras de coordinación o gobernanza que garanticen la coordinación vertical y la diferenciación. Si surgen sistemas diferenciados de performance superior quedaría demostrado que los sistemas tradicionales pueden ser superados.

La denominación de origen constituye el mecanismo de apropiación económica del excedente que representa la preferencia del consumidor. Se constituye en un activo intangible protegido por el derecho de propiedad intelectual. Se transforma entonces en un activo específico común de todos los actores participantes de la cadena. Ese activo específico común es un convocante que facilita la distribución del excedente generado y alinea a todos los actores en una coordinación estricta para sostener el activo específico de uso compartido.

Si bien el titular de la denominación de origen es el Estado, los beneficiarios del derecho de uso - agricultores, industriales y comerciantes - se apropian del excedente generado. La denominación de origen es el garante de la preservación de la identidad y de la calidad desde el origen hasta la góndola y une a todos los actores. Farina (op. cit.) frente a este punto asocia la segmentación del mercado, la diferenciación de producto y la denominación de origen (P.I.) con la estructura de gobernanza y el sistema de coordinación.

Los diferentes subsistemas presentan por lo tanto distintos niveles de competitividad determinados por los niveles de productividad, calidad y por la eficacia y eficiencia en resolver las transacciones entre los agentes. Los bajos costos de transacción, los altos niveles de productividad y la mejora continua de la calidad constituyen la clave de la construcción de ventajas competitivas.

Los niveles de competitividad, la creación de ventajas competitivas o mejor aun los saltos competitivos son consecuencia directa de la capacidad de innovar. La capacidad de innovar - como capacidad de crear conocimiento - constituye de hecho la clave de la ventaja competitiva sostenible.

La globalización y la creciente liberalización del comercio han determinado una revalorización de las ventajas comparativas como clave en la asignación de recursos en el ámbito global. La capacidad de innovar o mejor aun la capacidad de crear conocimiento aplicado a las reales ventajas comparativas, posibilita crear genuinas ventajas competitivas sostenibles a partir de las tradicionales ventajas comparativas heredadas.

En este trabajo la competitividad genuina se entiende como un proceso resultante de aplicar la capacidad de crear conocimiento, la capacidad de innovar sobre el conjunto de las ventajas comparativas, esta transformación de ventajas comparativas en competitivas es un proceso genuinamente sostenible.

8.2.2.3. La Denominación de Origen. Territorio, Diferenciación y Calidad.

El producto con Denominación de Origen es inimitable por naturaleza y a lo largo de toda la cadena de valor, desde la naturaleza a la mesa, conserva su identidad". Jatib 1996.

Caldentey Albert y Gómez Muñoz en su trabajo de 1996 sobre productos típicos, territorio y competitividad manifiestan que para considerar a un producto típico este debe hallarse ligado espacialmente a un territorio y culturalmente a unas costumbres y modos, con un mínimo de permanencia en el tiempo o antigüedad, y debiendo poseer características cualitativas particulares que le diferencien de otros productos.

Surge entonces que la dimensión de tipicidad pasa por el concepto de territorio, el concepto de diferenciación, el concepto de calidad y finalmente por el concepto de anterioridad y permanencia.

Los productos con denominación de origen no solo son notorios en cuanto el origen y la calidad sino que además son típicos en el sentido antes mencionado. Notoriedad, prestigio, tipicidad e identidad preservada son conceptos claves en las denominaciones de origen.

En este trabajo el territorio o mejor aun, el terruño incluye a la geografía, a la historia y a la cultura.

El eje central de las denominaciones de origen pasa por la conjunción de terruño, diferenciación y calidad que valoriza frente a los consumidores y protege a los actores de la cadena de valor.

Ello constituye además el eje central del activo específico intangible protegido por el capítulo especial de la propiedad intelectual que ampara las indicaciones geográficas.

El conjunto de atributos de terroir, diferenciación y calidad que sostienen las denominaciones de origen constituyen el eje del activo intangible específico. Es en torno a ese activo específico que se conforma el subsistema estrictamente coordinado diferente que permite la creación y apropiación de excedentes por los beneficiarios de la denominación de origen.

Por lo tanto el eje y sostén de los subsistemas estrictamente coordinados en torno a las denominaciones de origen son el terroir, la diferenciación y la calidad bajo el marco institucional que les brinda la propiedad intelectual de las indicaciones geográficas.

8.2.3. Propiedad Intelectual, Seguridad Jurídica y Denominaciones de Origen.

Las denominaciones de origen constituyen una variación de las indicaciones geográficas y estas constituyen un capítulo de la propiedad intelectual de donde surge el marco de protección y la consecuente seguridad jurídica para productores y consumidores.

Cabe destacar que las denominaciones de origen se fundan sobre los aspectos de notoriedad, prestigio y tipicidad. En ese sentido las denominaciones de origen son susceptibles de registro, no son creaciones. Son situaciones ya instaladas tanto en la cadena de valor como en los consumidores. El marco legal solo permite su registro y protección. Existen de hecho, el marco legal solo las institucionaliza.

8.2.3.1. Propiedad Intelectual

En el marco de los Tratados administrados por la OMPI (Organización Mundial para la Protección de la Propiedad Intelectual) hay tres que desde lo más general a lo más específico se refieren a la protección de las indicaciones geográficas en el sentido más amplio.

* El Convenio de París del 20 de marzo de 1883 referido a la Protección de la Propiedad Industrial. En su texto original no menciona a las indicaciones de procedencia y a las denominaciones de origen. Las indicaciones de procedencia se introdujeron en Washington en 1911 y las denominaciones de origen en la revisión de La Haya de 1925. Así a partir de entonces hay un reconocimiento de las indicaciones geográficas en el sentido más amplio dentro del conjunto del derecho de propiedad intelectual. Las disposiciones de protección incluyen también recursos a los Estados para reprimir eficazmente las violaciones, indicaciones falsas o engañosas.

* El Arreglo de Madrid relativo a la represión de las indicaciones de procedencia falsas o engañosas del 14 de abril de 1891. Es un tratado especial concertado entre los Estados miembros del convenio de París. Esta previsto la represión de indicaciones falsas y engañosas así como también las denominaciones regionales de procedencia de productos vitivinícolas que están expresamente protegidas contra su transformación en denominaciones genéricas.

* El Arreglo de Lisboa relativo a la Protección de las denominaciones de origen y su registro internacional del 31 de octubre de 1958. El Arreglo determina la obligación a los Estados miembros de proteger las denominaciones de origen y los Estados constituyen una persona jurídica de derecho público internacional llamada Unión de Lisboa. El Arreglo define además los procedimientos de un Registro Internacional.

En el marco de la OIV (Oficina Internacional de la Viña y el Vino) y en aplicación del Arreglo del 29 de noviembre de 1924 el organismo tiene la misión de someter a los gobiernos todas las

propuestas encaminadas a garantizar la protección de las denominaciones de origen de los vinos. La primera definición de denominación de origen fue elaborada por la OIV en 1947. En 1958 el arreglo de Lisboa elaboró la propia inspirándose en la definición de la OIV.

El 1 de enero de 1995 entra en vigor el Acuerdo de Marrakech por el que se establece la Organización Mundial de Comercio. El conjunto de veinticuatro acuerdos se destaca el acuerdo TRIPS Acuerdo sobre los aspectos de los derechos de la propiedad intelectual relativos al comercio. Mediante el mismo la protección de la propiedad intelectual se ha convertido en parte integrante del sistema de comercio multilateral previsto en la OMC. El TRIPS incluye a las indicaciones geográficas y resulta entonces el reconocimiento de la importancia a la protección de la propiedad intelectual - en este caso indicaciones geográficas - para el crecimiento del comercio mundial y la inserción en el mercado global.

La Argentina es firmante del Acuerdo de Marrakech, impulsada por los intereses locales en el campo de la agricultura. Como señala Geuze en el Primer seminario (op. cit.) " es importante señalar que las ventajas de ser miembro de la OMC solo pueden disfrutarlas un país que acepto todo el conjunto de obligaciones emanantes de la totalidad de los Acuerdos comprendidos en la OMC sobre el comercio de mercancías, el comercio de servicios y la propiedad intelectual.

La Unión Europea implemento el 14 de julio 1992 el Reglamento del Consejo R(CEE)2081/92 relativo a la protección de las indicaciones geográficas y de las denominaciones de origen de los productos agrícolas y alimenticios y el R(CEE)2082/92 relativo a la certificación de las características específicas de los productos agrícolas y alimenticios. Con este conjunto de Normas Comunitarias se recoge y reconoce la larga tradición de los países del área mediterránea en cuanto a la protección de nombres geográficos ligados a productos alimentarios de calidad diferenciada. Reconoce además la larga tradición legislativa de países como Francia, España, Italia etc. en la materia.

En la Argentina hay aun ley específica de denominaciones de origen en vigor la 25.380/00, aun no reglamentada que surge de la sanción del anteproyecto del Senador GIOJA. Se Han presentado además varios proyectos en el H. Senado y en la H. Cámara de Diputados que demuestran el interés legislativo en el tema.

Proyectos presentados en la H. Cámara de Diputados:

1. 68-D-98 (***) Dip. Rampi. (PJ Buenos Aires)
(reproducción del Proyecto de Ley de la Dip. Rubini PJ Buenos Aires).
2. 1020-D-97 (*) Dip. Abihaggle (PJ Mendoza)
3. 2580-D-97(*) Dip. Vicchi (UCR Mendoza)
4. 3240-D-97(*) Dip. Santander (PJ La Rioja)
5. 5188-D-97(*) Dip. Balter (DM Mendoza)
6. 2998-D-98(**) Dip. Cardozo (PJ La Pampa)
7. 6370-D-98(**) Dip. Vicchi (UCR Mendoza)

Proyectos presentados en el H. Senado:

1. 2062-S-97(***) Sen. Berhongaray (UCR La Pampa)
(reproducción del Proyecto de Ley del Sen. Mazzuco UCR Río Negro).
2. 1660-S-97(*) Sen. Bauza (PJ Mendoza)
3. 1221-S-98(***) Sen. Gioja (PJ San Juan)¹⁴

¹⁴ Este es el anteproyecto finalmente sancionado como ley 25.380/00.

Ley Vetada:

1. 24.726(*) Dip. Vicchi (UCR Mendoza)

Proyectos con media sanción en su respectiva H. Cámara:

1. 6370-D-98(**) Dip. Vicchi (UCR Mendoza)
2. 1660-S-97(*) Sen. Bauza (PJ Mendoza)
3. 1221-S-98(***) Sen. Gioja (PJ San Juan)

(*)objeto de protección: D.O. vinos

(**)objeto de protección: D.O. productos alimentarios exceptuando vinos.

(***)objeto de protección: D.O. todos los productos alimentarios incluyendo vinos.

Como se puede observar Diputados y Senadores de distintas zonas y de distintas regiones han presentado diferente tipos de proyecto mostrando el real interés político, socioeconómico y regional en la protección local de las denominaciones de origen.

Un capítulo especial es la Ley que veto el P.E. por recomendación de la Secretaría de Industria y Comercio y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación del Ministerio de Economía. Ambos organismos recomendaron que se vete el mencionado proyecto de ley en virtud que no contemplaba el tratamiento internacional de las denominaciones de origen por un lado y por el otro determinaba un conjunto de regulaciones que estaban por fuera de la Reforma del Estado llevada adelante por el P.E.

Surge entonces como dato que la Argentina tendrá en un futuro próximo una Ley que proteja las denominaciones de origen sancionada y en vigor.

En la actualidad la Argentina cuenta con un conjunto de leyes y normas que prevén la noción y de alguna manera la protección del concepto de las denominaciones de origen salvo en los casos de los llamados "genéricos" que plantea una situación de conflicto con tratados internacionales vigentes.

1. Ley de Lealtad Comercial N 22.802. La definición de denominación de origen presente en la Ley es coincidente con la definición de la OMPI en su Ley Tipo. En el artículo 7 se establece que no se podrá utilizar una denominación de origen nacional o extranjera para identificar un fruto o su producto cuando este no provenga de la respectiva zona. Por otro lado en el artículo 8 establece que se consideran las denominaciones de origen de aplicación genérica y serán de libre utilización, aquellas que, a causa de su aplicación, se han transformado en el nombre o tipo del producto.

2. Ley de Marcas N 22.362 prevé que no podrán inscribirse como marcas las denominaciones de origen en su artículo 32, definiendo a su vez denominación de origen de manera casi análoga a la Ley tipo de la OMPI.

3. Código Alimentario Argentino. En el artículo 236 del Código establece que las denominaciones de origen de un país, región o pueblo no podrán ser utilizadas en general, en la designación de los productos elaborados en otro lugar, cuando puedan conducir a errores. Por otro lado, todas las normas establecen una excepción para las denominaciones de origen donde su aplicación genérica las ha transformado en el nombre del producto. En la segunda parte del

artículo considera como genéricos a las denominaciones de origen extranjeras Champagne, Madera, Oporto, Málaga, Habana, Roquefort y Jerez

4. Resolución N 1475/72 del INV. Instituto Nacional de Vitivinicultura. Dicha resolución establece que está permitido la utilización las denominaciones de origen extranjeras que han pasado por su aplicación genérica como indicativa del producto o características del mismo (Oporto, Málaga, Champagne, Rhin, Medoc, Borgoña, Marsala y Jerez).

5. El conjunto de normas dictadas por la SAGPYA y SENASA relativas a la Indicación de Procedencia " Carne Ovina Patagónica". Las Resoluciones N 45/93 y 286/93 y 104/94 de la SAGPYA y las Resolución SENASA 1367/93 que prevén la protección de la Indicación de Procedencia Carne Ovina Patagónica. estas normas en el marco de la Ley N 17.011 por la cual la Argentina adhirió a la Convención de París protege el origen de la Carne Ovina Patagónica y prevé sanciones frente a indicaciones de procedencia falsas o engañosas.

6. Ley N 22.125 de 1995 que adhiere a los Acuerdos de Marrakech y a la OMC. En dichos acuerdos como ya se menciona anteriormente se define claramente la protección de las indicaciones geográficas en el marco del Acuerdo TRIPS.

7. La Ley 25.380/00 de Denominaciones de origen con sanción plena pero aun sin reglamentar.¹⁵ la Ley 4459/98 de Chubut y los distintos anteproyectos presentados en Buenos Aires, Catamarca y Santa Cruz.

8. La Ley 25.163/99 cuyo objeto son las denominaciones de origen en vinos.

Este conjunto de normas se presenta confuso y a veces contradictorio. Si bien teneoms protegidos los vinos(LEY 25.163/99) es necesario contar con una legislación local (25.380/00 y su futuro decreto reglamentario) que aclare y defina objeto y alcances de la protección a la vez que determine los sistemas de resguardo y el ejercicio del derecho para el resto de los alimentos argentinos.

La Ley contempla básicamente la protección de las denominaciones de origen a la vez que determine los mecanismos de registro. Debe presentar además las siguientes características:

- * Desregula al máximo en el sector privado a través de los Consejos de la Denominación de Origen la implementación del sistema. El Estado debe reservarse para si lo indelegable: el poder de policía frente a terceros y las relaciones internacionales.

- * Descentraliza al máximo en los Consejos y en las distintas regiones la implementación del sistema.

- * Armoniza claramente con los tratados internacionales y con las distintas legislaciones nacionales de terceros países para prevenir conflictos de intereses, multilaterales o bilaterales.

De los proyectos presentados oportunamente la Ley N 24.726 vetada por el P.E. resumía todo lo no deseable en una Ley según las condiciones mencionadas anteriormente y ello fue determinante en la decisión del veto.

Los proyectos que claramente interpretan los tres puntos antes mencionados son:

¹⁵ La Ley 25.380, su ante proyecto de decreto reglamentario, la Ley 4459/98 de Chubut y los anteproyectos de Buenos Aires, Catamarca y santa Cruz tuvieron la asistencia técnica de Ordóñez et al a los distintos legisladores que elevaron los respectivos proyectos.

- | | | |
|------------------|--------------|-------------------|
| 1.1221-S-98(***) | Sen. Gioja | (PJ San Juan) |
| 2. 2998-D-98(**) | Dip. Cardozo | (PJ La Pampa) |
| 3. 68-D-98 (***) | Dip. Rampi. | (PJ Buenos Aires) |
- (reproducción del Proyecto de Ley de la Dip. Rubini PJ Buenos Aires).

El primero de ellos, del Sen. GIOJA presenta sanción y es la Ley 25.380/00. Los tres fueron realizados por asesores técnicos parlamentarios con la colaboración técnica de la Unidad de Coordinación de Agronegocios de la SAGPYA.

Como conclusión se observa una profunda confusión y un conflicto de intereses amplio en el conjunto de Leyes y normas mencionados. De ahí la necesidad de contar en breve plazo con una Ley de Denominación de Origen sancionada y en vigor, para que muchas de estas controversias tengan resolución coherente.

De persistir esta situación actual mas allá de los conflictos bilaterales o multilaterales que puedan surgir queda claro que el mayor perjudicado es el consumidor argentino que permanentemente es "engañado". Por otro lado muchos productores y agroindustriales de distintas economías regionales están expuestos también a maniobras falsas o engañosas que vulneran sus derechos. La pronta sanción de una Ley dará principalmente seguridad jurídica a consumidores y productores locales; así como también, a los productores de las denominaciones extranjeras y a los consumidores extranjeros que prefieren alimentos argentinos .

8.2.3.2. Seguridad Jurídica.

Como se menciono anteriormente:

"Las Denominaciones de origen constituyen un "activo intangible"; y son un capitulo de la Propiedad Intelectual de las Indicaciones Geográficas; tienen como objetivo proteger al nombre de un lugar ... etc. que designa a un producto y a una calidad, frente a denominaciones falsas o engañosas. La seguridad jurídica emergente protege a los consumidores garantizando su derecho a productos y servicios de origen y calidad conocidas frente a indicaciones falsas o engañosas. Por otro lado a los actores de la cadena de valor - productores, industriales y comerciantes de un determinado nicho ecológico - garantizándoles frente a la competencia desleal de quienes quieran apropiarse del prestigio que define al producto o al servicio preferido por los consumidores.

En la actualidad frente al marco de los tratados internacionales vigentes, de la ausencia de una Ley específica para Denominaciones de Origen en vigor y el confuso panorama presente en el conjunto de leyes y normas vigentes se presenta una situación al menos singular.

Otamendi 1996 describe claramente los distintos hechos de usurpación de derechos de terceros registrados en el país. El centro del debate durante muchos años de economía cerrada fue como "poner una barrera local" que facilitase la usurpación para apropiarse del prestigio de denominaciones de origen extranjeras para llevar adelante negocios en el mercado local. (Ejemplos conocidos: Champagne, Borgoña y Roquefort).

En una economía abierta y claramente inserta en la globalización pensar en ese tipo de estrategia empresaria es cuando menos ingenuo. Sin embargo el hecho que más destaca Otamendi es el de implementar un marco legal propio mas allá que ordenar la situación frente al mercado global y los tratados internacionales permita re orientar los propios negocios locales. Sostiene Otamendi que el prestigio logrado por ciertos productos alimenticios regionales es tan notorio y típico que

un adecuado sistema de Denominación de Origen local actuaría como facilitador de la construcción de competitividad en los agronegocios alimentarios argentinos.

Otamendi agrega: "sin una Ley de Denominaciones de Origen, sin un Instituto de Denominaciones de Origen acorde, todo lo que estamos diciendo no será de ninguna utilidad ya que, todo el sistema se fundamenta en la protección legal, sin el cual las mismas nunca nacerán".

Ese en el fondo el centro del debate " cerrar la economía y usurpar derechos y prestigio de terceros" o " globalizarse emulando sistemas de reconocido éxito en los negocios". No se trata en el presente y en el próximo futuro de usurpar sino de diseñar un sistema propio en el que se proteja principalmente a las denominaciones de origen locales sin desconocer derechos adquiridos de terceros.

Este aparece como el debate actual y futuro en la Argentina en torno al tema de las denominaciones de origen y la seguridad jurídica.

Cabe destacar como corolario el comentario de Tinlot en 1996: " cabe subrayar que no puede solicitarse ninguna protección internacional si no se adquirió previamente el reconocimiento y la protección nacionales".

8.2.3.3. Denominaciones de Origen. Valorización y protección

En el proceso de transformación de commodities a specialities se utilizan distintos instrumentos de diferenciación para garantizar la diferenciación y facilitar la percepción de los consumidores. Las especialidades solo lo son, a partir de una identidad propia diferente percibida por el cliente. Hay dos grandes grupos de instrumentos de diferenciación que facilitan la percepción de las especialidades: los sistemas de aseguramiento y certificación de la calidad y el sistema de la propiedad intelectual. Ambos valorizan al proceso de agronegocios, pero solo la propiedad intelectual lo protege.

A partir del uso de estos distintivos o instrumentos en la cadena de agregado de valor, se facilita la percepción de la diferenciación por parte de los consumidores. La diferenciación de productos solo lo es, para el cliente. El valor agregado que se asocia al producto diferenciado solo es realizable si es percibido y considerado como tal por el cliente. Es un fenómeno subjetivo de reconocimiento de la calidad que necesita de distintos o instrumentos objetivos para facilitar la percepción como son la propiedad intelectual y los sistemas de aseguramiento y certificación de la calidad.

Los sistemas de aseguramiento de la calidad como: ISO, HACCP o distintas certificaciones de calidad como por ejemplo las certificaciones orgánicas. Los mismos resumen sistemas de gestión de calidad en procesos y productos delimitando manuales de procedimiento en procesos o estándares en los productos. En ambos casos hay criterios que determina los rangos de atributos para la gestión y la estandarización.

Los instrumentos ligados a la certificación de la calidad como los certificados de productos orgánicos, los certificados de especificidad -tipificaciones-, o los sistemas de aseguramiento de la calidad como ISO 9000 o HACCP solo definen y caracterizan genéricamente distintos atributos que definen la calidad del proceso o producto. Sin embargo, como instrumentos, no son susceptibles de apropiación por los actores de la cadena de valor si bien son percibidos por los consumidores como distintos. La seguridad jurídica de la propiedad intelectual no está presente. Es la normativa técnica predeterminada, el marco de encuadre de estos instrumentos de diferenciación.

Los instrumentos ligados a la propiedad intelectual, en función de estar incluidos en el derecho de propiedad, permiten la apropiación de la diferenciación como un activo intangible. Esto ocurre tanto con las marcas registradas, como así también con las indicaciones geográficas y las denominaciones de origen o las indicaciones de procedencia. Estos instrumentos dan seguridad jurídica a la diferenciación y permiten la apropiación de las rentas generadas por la diferenciación.

Las indicaciones geográficas se diferencian de las marcas registradas pues dan seguridad jurídica al origen geográfico y se apoyan en la percepción del consumidor, en el imaginario de ese mismo origen geográfico. De hecho al proteger el origen geográfico se tutela la relación medio ambiente - proceso- producto - consumidor.

Las denominaciones de origen dan seguridad jurídica a un área determinada o asignada, que sirve para designar a un producto cuyas cualidades y características se deben exclusiva o esencialmente al medio geográfico, comprendidos los factores naturales y humanos. Las denominaciones de origen protegen a un origen y a una calidad derivada del mismo.

8.2.4. Innovación y Denominaciones de Origen.

El desarrollo e implementación de un sistema de denominaciones de origen implica una innovación institucional que facilita un conjunto de innovaciones organizacionales y tecnológicas sin por ello atentar contra el concepto central de tipicidad.

El diseño institucional de las denominaciones de origen permite el registro de aquellas "denominaciones" con fuertes rasgos de notoriedad, prestigio y tipicidad. La innovación institucional es la apertura y es la clave para la implementación de un sistema nacional de denominaciones de origen que ofrezca estrategias alimentarias alternativas para competir mejor.

Estas afirmaciones constituyen el punto de partida para analizar las distintas interacciones entre innovación y denominaciones de origen.

8.2.4.1. Innovación.

La innovación en el presente trabajo se entiende en sentido amplio y atraviesa los entornos institucional, organizacional y tecnológico. El flujo de innovaciones tecnológicas en procesos y productos solo atraviesa una red de empresas a partir de desarrollos organizacionales a medida de la innovación; y solo se instalan definitivamente en el consumo a partir de un ambiente institucional también acorde a la innovación.

La innovación se entiende como un proceso complejo y multidimensional que atraviesa los entornos tecnológicos, organizacionales e institucionales. De alguna manera en esta propuesta se entiende a la innovación como un proceso interactivo definido originalmente por Kline y Rosemberg. (1986). El proceso de innovación lineal es superado por la interacción del impulso del sistema científico tecnológico y de la tracción de los consumidores y el mercado. Rosemberg 1982 planteaba: "impulso desde el sistema científico tecnológico (science push) o tracción desde el mercado y las necesidades de los clientes (demand pull)". Últimamente autores como Chabbal (1995) definen: "la innovación es algo mas, un acto creativo motivado por un objetivo económico, que moviliza tantos recursos financieros como humanos en un contexto exclusivamente de mercado". Los actores involucrados son los ingenieros, financistas, expertos varios, y por supuesto los emprendedores; raramente los investigadores científicos. Sintetizando a Chabbal : "la innovación es un acto creativo motivado por un objetivo económico".

A ambos niveles, gobierno y empresas, el proceso de innovación requiere una perspectiva mucho más amplia que la de la mera innovación científica y tecnológica en procesos y productos, o la innovación organizacional o las nuevas aperturas institucionales. La innovación es un proceso amplio, complejo, multidimensional que atraviesa los entornos institucionales, organizacionales y tecnológicos incluyéndolos a todos en la transformación.

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

La innovación organizacional constituye el conjunto de distintos cambios en la gestión de los procesos dentro de las organizaciones y entre las mismas que habilitan la incorporación de las innovaciones tecnológicas. La innovación organizacional va mas allá de cada organización y apunta a rediseñar y optimizar las relaciones y las transacciones en la red de proveedores y con los clientes. La innovación organizacional aumenta la eficiencia de todo el sistema. En síntesis, hacer más competitiva la cadena.

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

La innovación tecnológica solo llega a ser un suceso de mercado a partir de la innovación organizacional, y para que ello sea posible deben darse los cambios institucionales en las normas y en la cultura. Solo cuando una determinada innovación finalmente atraviesa todos los entornos se produce el cambio de paradigma y se accede a niveles superiores de satisfacción de los clientes y beneficio social.

La innovación en los sistemas alimentarios o en los distintos subsistemas estrictamente coordinados como las denominaciones de origen, se define también como un proceso en red y cooperativo que finalmente constituye un proceso de co - innovación. En esta propuesta se entiende entonces a la innovación como "co - innovación interactiva".

La innovación, en todos los entornos, apunta a cambiar aquellas situaciones de la cadena que constituyen una desventaja. La desventaja se transforma y se construye la ventaja competitiva. La preferencia de los consumidores define el nivel de competitividad de un subsistema. El subsistema resultante es más eficiente con una coordinación superior al acceder a la preferencia del cliente.

En la presente propuesta se analiza la innovación en el más amplio sentido en la cadena de valor. Sin embargo se pone especial interés en el análisis del consumidor como parte activa fundamental del sistema agroalimentario como destinatario principal del valor agregado. Se señala cada vez con mayor énfasis (Caldentey y Espinoza 1996; Albisu 1998) la necesidad de integrar el estudio de los comportamientos del publico en relación con un producto cuando se estudia su cadena alimentaria. En ese sentido la estrategia alimentaria de las denominaciones de origen acompaña a la tendencia del mercado en donde segmentos de consumidores prefieren los alimentos naturales, típicos, y de prestigio notorio en busca del deleite.

En este trabajo se define además a la innovación como un proceso interdependiente y cooperativo entre todos los agentes de una cadena o un subsistema. La innovación adquiere entonces el carácter de co - innovación en donde el conjunto de agentes de la cadena participa de

un cambio sistémico a lo largo de toda la cadena. Cambia el paradigma tecnológico en los procesos y productos y además cambian las relaciones dentro y fuera de las organizaciones. Desde esta propuesta se entiende además que todo el proceso innovativo es posible solo a partir de un cambio en el ambiente institucional que de sostenibilidad a la innovación.

Los saltos competitivos definen entonces nuevos paradigmas más eficientes que combinan nuevos procesos y productos, cambios de la gestión en las organizaciones, cambios en las interrelaciones entre las organizaciones y finalmente cambios institucionales que determinan leyes y pautas culturales que sostienen a todo el conjunto.

El nuevo paradigma resume así innovación tecnología y organizacional en el contexto de un cambio institucional y genera mayor productividad de la cadena de valor y un aumento en la calidad de vida. En estos complejos procesos de cambio se modifica la cadena de valor y se modifica el cliente, el paradigma de producción y consumo se define entonces en un nivel nuevo y superior de productividad, calidad y satisfacción del cliente.

8.2.4.2. Innovación y Denominaciones de Origen.

En este trabajo se entiende que el diseño e implementación de un sistema de denominaciones de origen implica:

- * un marco legal
- * y una estrategia de negocios concordante que lo consolide

El resultado del cambio institucional por la apertura a un nuevo instituto del derecho promoverá un conjunto de innovaciones organizacionales y tecnológicas que constituirán en sí mismo un salto competitivo y se accederá a estrategias agroalimentarias de comportamiento superior.

La seguridad jurídica que surge del marco institucional permitirá la apropiación de rentas que facilitaran la competitividad. A su vez el nuevo entorno institucional promoverá alternativas organizacionales que determinen mecanismos de coordinación acordes al nuevo escenario.

En todo ese contexto y mediante la innovación tecnológica se sostendrá la competitividad de los productores alimentarios protegidos.

El cambio institucional que implica desarrollar e implementar un sistema nacional de denominaciones de origen abre la oportunidad para llevar adelante estrategias agroalimentarias alternativas que potencien la inserción de los alimentos argentinos en el mercado globalizado.

8.2.4.3. Innovación y Tipicidad.

Caldentey Albert y Gómez Muñoz 1996 manifiestan claramente que no hay contradicción entre los conceptos de innovación y tipicidad. Señalan que el conjunto de innovaciones organizacionales que facilitan el acceso a los mercados o las innovaciones tecnológicas de proceso que mejoran la calidad o reducen los costos sostienen a la tipicidad en el tiempo. Manifiestan además que solo en algunos casos la innovación tecnológica de producto puede entrar en colisión con el concepto estricto de tipicidad.

Por otra parte Saenz Pech 1995 en su trabajo sobre la comercialización de quesos con denominación de origen en la moderna distribución plantea que la "adaptación a la góndola" es una clave en la estrategia de sostener a las denominaciones de origen en el posicionamiento diferencial. El proceso de adaptar alimentos artesanales, típicos a la dinámica de la gran

distribución alimentaria determina inexorablemente un conjunto de cambios organizacionales y tecnológicos.

Por lo tanto pensar que los rasgos de prestigio, notoriedad y tipicidad presentes en las denominaciones de origen son susceptibles de amenazas por los procesos innovativos es un sin sentido en el escenario competitivo actual.

En este trabajo por lo tanto se encuentra que la innovación "sostiene" en el tiempo a las denominaciones de origen por ser la innovación clave en la construcción de las ventajas competitivas.

8.2.5. Competitividad , Creación de Valor y Denominaciones de Origen.

En esta sección se planteara la necesidad de un rol activo del Estado en el diseño de una estrategia alimentaria de las denominaciones de origen como condición necesaria pero no suficiente par otorgar alternativas competitivas a los Alimentos Argentinos.

Es necesaria pues es rol indelegable del estado en garantizar el marco institucional, pero no es suficiente porque son los actores privados, las empresas las que llevan adelante las estrategias de negocios.

La competitividad está relacionada con la preferencia del cliente por determinado producto - servicio frente a otras alternativas; esa preferencia es el resultado inequívoco de la competitividad de ese producto - servicio.

Se entiende por ventajas competitivas, a las construcciones políticas, económicas y sociales basadas en la calidad del trabajo incorporado a un producto o servicio, que satisfacen preferentemente a un cliente o consumidor.

La creación de ventajas competitivas si bien se basa en las condiciones del marco institucional, presenta también la particularidad de ser resueltas "caso por caso en el tiempo" en el ámbito de empresas, de hecho son las empresas las que compiten. Sin embargo es importante resaltar que las empresas solo son partes de una red de empresas que agregan valor en un determinado contexto.

Esta definición dinámica implica la creación, la construcción y el sostenimiento de las ventajas competitivas, que se diferencian de las viejas ventajas comparativas definidas a partir de la dotación relativa de factores de la producción y de los diferenciales de productividad resultantes.

En la definición de ventajas competitivas esta implícita la capacidad de crear conocimiento, la capacidad de innovar. Entendiendo a la innovación en el sentido amplio, complejo y multidimensional que atraviesa los entornos institucionales, organizacionales y tecnológicos.

El marco conceptual incluye, la re - definición de las estrategias en los agronegocios alimentarios, una nueva lectura de los cambios en el entorno y la tendencia futura de los mismos y sus interrelaciones.

Las actividades estratégicas y las tareas del área operativa se inscriben en la dinámica del nuevo rol del Estado. En el nuevo concepto de "nuevas políticas activas" en donde el Estado se reserva para si el rol de garante del marco institucional y promotor de la innovación organizacional y tecnológica en el sector privado.

Desde esta propuesta se define como parte del nuevo rol del Estado: aliado estratégico del sector privado "en el arte de vender o en el arte de satisfacer al cliente". Esta alianza estratégica

focalizada en satisfacer al cliente, encierra la clave de la ventaja competitiva. Desde esta propuesta también le cabe al Estado, como rol indelegable, crear las condiciones para la defensa del derecho del consumidor.

La creación y sostenimiento de ventajas competitivas - agregar valor para el cliente -, son originadas en las tendencias del mercado y los cambios en el gusto y hábitos de los consumidores.

La orientación al mercado, la focalización en el cliente - agregar valor y diferenciar productos para el mismo- es la herramienta estratégica que determina en la reingeniería de los agronegocios, todas las innovaciones tecnológicas, los cambios organizacionales y la reorientación en la coordinación de la cadena.

En las nuevas realidades de la economía abierta, la globalización, la alta turbulencia en el mundo de los negocios, los grandes cambios en la vida cotidiana, la orientación a los gustos de los clientes y dentro de las tendencias del mercado, es la estrategia que garantiza la supervivencia de los negocios.

Muchas veces se ha mencionado que "ya no se sale a vender lo que se produjo" sino que se "sale a producir lo que se vende"; simple pero acertado. Esta orientación es la síntesis más clara de la estrategia exitosa en la reingeniería de los agronegocios alimentarios.

En esta propuesta el Estado acompaña y crea un entorno favorable para el crecimiento y desarrollo. Focalizando su accionar en una estrecha alianza con las empresas que constituyen el factor dinámico por excelencia en estas nuevas realidades y a su vez garantizando el derecho del consumidor.

Las acciones y tareas concretas que operan en puntos de apalancamiento a nivel macro - en la interfase - y a nivel micro, deben focalizarse en cadenas de valor "región, producto, servicio y cliente" y genéricamente facilitar: "la construcción de ventajas competitivas sustentables". Éstas constituyen un complejo multidimensional que incluye la inversión, la innovación en tecnologías de proceso y producto, la innovación organizacional y la capacidad de crear conocimiento.

En síntesis, facilitar la innovación en tecnologías de proceso, producto, organizacional y comercial. Va de suyo facilitar la inversión y todo este proceso focalizado en el consumidor de cualquier mercado y en el medio ambiente, con el objetivo de crear, construir y sostener ventajas competitivas.

Es por ello que la creación de un marco institucional que garantice el origen y la calidad de los alimentos es clave para el éxito en el escenario descripto. La estrategia alimentaria de las denominaciones de origen plantea al Estado el desafío del cambio institucional que facilite los cambios organizacionales y tecnológicos necesarios.

Así el rol del Estado y el cambio institucional constituyen el escenario marco para la construcción de ventajas competitivas. De esa manera el cambio institucional favorece la creación de valor relacionados con el origen y la calidad. En ese proceso se valoriza a la región y se valoriza al producto y simultáneamente el marco legal de las denominaciones de origen protege todo el proceso.

8.2.6. Agronegocios, Diferenciación de Productos y Denominaciones de Origen.

Los agronegocios serán diferentes según qué produzcan, cómo lo produzcan, acondicionen o procesen y para quién (cliente o mercado). Resuelta esta cuestión, quedan definidas las

características y consecuentemente la estructura, el funcionamiento y la performance - rentabilidad de los agronegocios. La identidad, el rol y las interacciones definen a los agronegocios.

De hecho hay dos grandes grupos estratégicos en los agronegocios alimentarios:

"los agronegocios de commoditties y los agronegocios de specialities"

En ambos grupos estratégicos se presentan diferentes mecanismos de coordinación de las cadenas verticales, diferentes mecanismos de gobernancia que les son propios relacionados los atributos de las transacciones, con los activos específicos etc. los mismos van desde el puro mercado, pasando por sistemas de contratos hasta la integración vertical plena. Se observa una correspondencia entre la estrategia de negocios, los mecanismos de gobernancia y la coordinación sistémica y además la alineación de los mismos con el contexto institucional.

Los productos de los agronegocios de commoditties son homogéneos, que carecen de identidad propia diferencial frente al mercado. Son productos sin mayor valor agregado y su ciclo de vida es largo. Los cereales, oleaginosos, las carnes rojas, etc. son claros ejemplos. En el caso de los commoditties agroalimentarios se los refiere en cuanto a su composición de grasas, azúcares o proteínas. La tecnología de procesos aplicada en los agronegocios de commoditties es la "continua" y en series largas de alto volumen. El destino de los agronegocios de commoditties es abastecer de insumos a la agroindustria o atender los mercados masivos. Los mecanismos de gobernancia están principalmente ligados al mercado, si bien en muchos caso se observan mecanismos de gobernancia relacionados con la integración vertical plena.

El objeto de los agronegocios de commoditties es la seguridad alimentaria. La estrategia de negocios es de "bajo costo". Las claves para competir son la creciente economía de escala y el aumento de la productividad para lo cual, el énfasis debe estar puesto en él "como hacer" (Know-how) y en las tecnologías de proceso. El precio de los commoditties es el de los mercados y se los reconoce como tomadores de precio.

La tendencia creciente que define la reingeniería de los agronegocios de los commoditties es a la des - comoditización, es decir o se transforman en specialities, o se redefinen como "commoditties a medida".

Los productos de los agronegocios de specialities son diferenciados con identidad propia frente al cliente. Tienen alto valor agregado y el ciclo de vida es corto. Los vinos, carnes, dulces, frutas etc., con marca propia o protegidos por una indicación geográfica, son diferenciados por los consumidores que enfatizan su preferencia por los sabores, olores y colores particulares que distinguen a estos productos. Las tecnologías de proceso aplicada en los specialities es discontinua, las series son cortas de bajo volumen. El destino de los specialities son los consumidores de distintos segmentos de mercado. Los mecanismos de gobernancia están principalmente ligados a los contratos.

El objeto de los agronegocios alimentarios de specialities va mas allá de la seguridad alimentaria y se instala en el gusto del consumidor, específicamente en el deleite del cliente. Cliente que permanentemente busca novedades que satisfagan su necesidad de deleitarse con nuevos sabores, olores y colores, o reencontrarse con aquellos clásicos que definen su cultura. La estrategia de negocios se basa en la innovación permanente, es decir en la diferenciación. Las claves para competir, o las claves para construir ventajas competitivas, son la creciente especialización, una economía de especialización, la innovación - ligada al "que hacer" (Know What)-, entendida como una mejora continua de la calidad para el cliente, que requiere un fuerte énfasis en la

tecnología de producto. Los precios de los specialities responden a política de precios y se los reconoce como formadores de precio.

La tendencia creciente que define la reingeniería de los agronegocios de specialities, es la innovación permanente y la mejora continua de la calidad para el cliente. Esta tendencia fue mencionada en el anterior análisis de la relación entre denominación de origen y supermercados en España.

El valor agregado en los specialities es el percibido y reconocido por el cliente. La diferenciación de productos es la diferenciación que hace el cliente entre distintas opciones de elección. La calidad, desde la subjetividad del consumidor, es solo aquello que le garantiza mayor satisfacción de su necesidad o mayor deleite en una adecuada relación precio - valor.

Los distintivos o instrumentos que se utilizan para comunicar al cliente la diferenciación del speciality, y que es "calidad", son solo dos: La Propiedad Intelectual y los Sistemas de Aseguramiento y Certificación de la Calidad.

En el universo de las especialidades se destacan las denominaciones de origen que sostienen su diferenciación sobre un origen y calidad conocido. Los activos intangibles específicos (denominación de origen v. P.I.), y la estrategia de diferenciación de producto determinan mecanismos de gobernanza y sistemas de coordinación propios del grupo estratégico de las especialidades pero con definidas características que le son propias como se ha mencionado varias veces.

8.2.7. Economías Regionales y Denominaciones de Origen.

..." las Denominaciones de Origen Reconocidas y las Indicaciones Geográficas Reconocidas, constituyen un medio privilegiado de desarrollo de regiones y de localidades que tienen conocimientos técnicos manifiestos y un terruño típico peor que deben luchar contra la competencia que provocan los géneros producidos con alto rendimiento y precios muy reducidos"... Tinlot 1996.

Se encuentran innumerables experiencias exitosas en el análisis de los procesos de desarrollo regional en donde el mismo se basó en la potenciación mutua entre territorio y producto.

Caldentey Albert & Gómez Muñoz (op. cit) analizan en profundidad las relaciones producto y territorio. Determinan además que las mismas dan lugar cuando se conforman "distritos de actividades relacionadas" dan lugar a una potenciación de las economías externas y a una disminución de los costes de transacción en el sentido de la teoría desarrollada por Coase y Williamson. Mencionan además la existencia de esa situación en las regiones españolas mencionando como arquetipo a Jerez de la Frontera como un distrito agroindustrial focalizado en los vinos. Por otro lado menciona a la zona hortícola de la Costa de Almería como un distrito agrocomercial. Hacen referencia además a las experiencias de los distritos agroindustriales estudiados por los economistas italianos Fanfani y Iacoponi. Los economistas italianos estudiaron el distrito del Parmeggiano - Reggiano y de la producción de productos del cerdo en la región Toscana.

El conjunto de ejemplos citados en torno a los distintos distritos agroindustriales y comerciales muestran los éxitos relación entre territorio y producto. Esta situación también fue planteada por Porter 1990 cuando analizó en Las ventajas competitivas de las Naciones la estructura, funcionamiento y performance de los distritos industriales textiles del Veneto. Aquí Porter hacía referencia a los "clusters" y como ello determinaba altos niveles de competitividad sistémica.

En los distintos ejemplos mencionados por los distintos autores que analizaron realidades diferentes se encuentra siempre un vector común: competitividad y región.

La estrategia alimentaria de las denominaciones de origen plantea un marco institucional y facilita cambios organizacionales y tecnológicos que llevan al máximo nivel de expresión la relación territorio competitividad. El marco legal de las denominaciones de origen constituye un hecho único en cuanto da simultánea protección y valorización al territorio y al producto potenciando a ambos.

Es por ello que en este trabajo y bajo esta concepción estratégica se considera a las denominaciones de origen como la manera mas privilegiada de promover las economías regionales agroalimentarias.

8.2.8. Red de PYMES y Denominaciones de Origen.

..." las D.O. constituyen una marca colectiva de las pequeñas y medianas empresas justificando su asociación en que, por si solas, no pueden llegar a grandes mercados, no logran la identificación de su producto, y , no pueden sostenerlo en las góndolas de los supermercados. Si bien se trata de un producto diferente no llega a los mercados donde se concentran los consumidores, lo cual los conduce a malvender su producto y a que, el intermediario aproveche de esa calidad para lograr un precio mejor"... Jatib 1996.

El marco institucional de las denominaciones de origen predetermina un marco organizacional que le es propio. A partir de la legislación llevada adelante como políticas publicas activas por parte del Estado, esta en las empresas llevar adelante la estrategia de negocios de denominación de origen.

El grupo de empresas rurales y agroindustriales de una región, y en algunos casos las comerciales conforman los Consejos de la Denominación de Origen para llevar adelante la administración de la denominación de origen en la región.

En los Consejos administran los registros de origen, de calidad, de producción etc. Los protocolos de calidad que dan previsibilidad y continuidad garantizan la tipicidad y la identidad preservada a la par de sentar patrones a los procesos y los productos. Además de los aspectos tecnológicos, los Consejos tienen competencias legales y comerciales que llevar adelante.

En los Consejos participan los todos los actores de la cadena de valor de determinada región y producto. De hecho conforman una red de empresas en torno al origen y la calidad típica de los productos de la misma región.

El planteo de la " red de empresas en la cadena ", la red de contratos en los subsistemas diferenciados, la co - innovación constituyen la clave de la gestión sistematizada y racional de las cadenas alimentarias.

En el caso de la estrategia de denominaciones de origen el concepto de "empresas en red" se transforma en critico. La articulación entre agricultores y agroindustriales y comerciantes en torno a la denominación de origen debe ser abierta plena y retro - alimentadora. Esta situación es relevante por la concepción de identidad preservada de la tipicidad del producto que debe atravesar toda la cadena de valor hasta finalmente llegar diferenciada al consumidor.

En la actualidad se observa un importante proceso de concentración en la agroindustria alimentaria tanto de capital nacional como los casos de FDI. La cuota de mercado y la capacidad de innovación y los niveles de competitividad están indefectiblemente asociados al tamaño de

las empresas. En este escenario actual las PYMES agroalimentarias locales se encuentran seriamente amenazadas.

También es cierto que la gran empresa lleva adelante estrategias de gran escala y estandarización mientras que las pequeñas y medianas empresas sostienen estrategias de especialización, artesanía y servicio al cliente.

Por lo tanto una estrategia agroalimentaria basada en las denominaciones de origen facilita el ordenamiento de los negocios especializados de las pequeñas y medianas empresas.

Es en este escenario de competencia global donde el origen y la calidad constituyen una gran ventaja a la hora de posicionar productos. La estrategia de las denominaciones de origen consolida entonces la posición competitiva de la gran industria pero por sobre todo abre oportunidades de negocios a la pequeña y mediana empresa agroalimentaria

Esto determina que constituya un tipo de estrategia de negocios que privilegia la flexibilidad de las PYMES. A su vez por la misma razón se presenta una "fuerte irracionalidad" en la gestión de las PYMES y de las cadenas en las que participan. La propuesta organizacional de las denominaciones de origen permite a las PYMES a través del asociativismo aprovechar las fortalezas y superar aquellas debilidades de gestión.

Es por ello que esta propuesta tiene tanto potencial superador, la red de empresas es la única alternativa de sistematización y racionalidad en el negocio de estos productos típicos y del terruño, y ese es el objeto de esta propuesta de integración de las economías regionales: racionalizar con el entramado de redes la gestión del agronegocio alimentario en el marco de las denominaciones de origen. El resultado esperado es el diseño y consolidación de una "cadena regional de alimentos típicos estrictamente coordinada". Como objeto de la propuesta para acceder a la meta del diseño de un subsistema regional de negocios alimentarios hay que tomar dos puntos focales

- * origen y calidad.
- * productores, industriales, comerciantes y consumidores

La red de empresas articuladas como Consejo de la Denominación de Origen constituirían un hecho inédito por ser PYMES innovadoras que plantean la coordinación vertical vía articulando la red en torno a los productos típicos y los gustos del consumidor. La nueva tendencia de los agronegocios en el mercado global consiste en justamente el diseño y la gestión de "red de empresas encadenadas" focalizadas en deleitar al cliente de cualquier mercado.

9. Consorcios de Exportación y Denominaciones de Origen.

..." las Indicaciones Geográficas en general y las Denominaciones de Origen en particular, se utilizan con creciente frecuencia como instrumentos de promoción de exportaciones de productos, permitiendo aprovechar el prestigio ganado por la calidad de esos productos".. Espinoza 1996.

..."existen muchos productos cuyos nombres denotan su proveniencia Argentina que tienen calidad, reputación u otras características esencialmente debidas a su origen geográfico"... Geuze 1996.

Estas dos citas sintetizan el potencial de las denominaciones de origen en general como promotoras de la exportación y de las oportunidades de los alimentos argentinos en particular.

El mercado globalizado presenta exigencias de calidad, cantidad y continuidad muy elevadas. Para las PYMES agroalimentarias organizadas en torno a los Consejos de la Denominación de Origen estas exigencias del mercado global son más fáciles de alcanzar.

Es por ello que en muchas regiones los Consejos han desarrollado Consorcios de exportación ad hoc para resolver la inserción en los negocios globales. Los casos más conocidos y exitosos en el mercado mundial son: el de la Denominación de Origen Roquefort, el del Consorcio del Jamón Serrano Español, el del Consorcio de Jamón de Parma y el Consorcio de Queso Parmesano - Reggiano solo por citar algunos.

Del mismo modo se podrían conformar Consorcios de Exportación en torno a las denominaciones de origen locales de distintas regiones y distintos productos. La oportunidad para promover la competitividad de los Alimentos Argentinos es alta si se conforman los consorcios de exportación en torno a las denominaciones de origen como se ha visto en otras regiones.

8.2.10. Conclusión.

.... la productividad de un sistema económico depende de la especialización. Pero la especialización depende del intercambio. Y cuanto más bajo es el costo de intercambio (costo de transacción, como se lo llama) mayor será la especialización, mayor el desarrollo de las personas y más alto el nivel de vida de las personas. Sin embargo, el nivel de costos de transacción depende de las instituciones de un país, de su sistema legal, de su sistema político, de su cultura...

Ronald Coase, 5 de abril de 1998.

Esta cita de Ronald Coase pone claramente el eje de la conclusión del presente trabajo. El marco institucional actual de la sociedad Argentina presenta lagunas institucionales y de inseguridad jurídica. Esta situación plantea serias limitaciones para el diseño e implementación de estrategias competitivas de comportamiento superior. Le toca a la sociedad pero principalmente al gobierno de turno reinventar permanentemente al Estado y sus instituciones para así poder estar al nivel competitivo que plantea la economía globalizada.

La apertura institucional en la Argentina de los 90 facilitó la innovación, en el ámbito de las organizaciones y en el ámbito tecnológico. En gran medida esa situación ya se presenta en la gran empresa, pero aun el proceso no ha llegado a impactar fuertemente en las PYMES y en las empresas familiares.

Estrategias alimentarias como la de denominación de origen plantean una gran oportunidad para sectores rezagados. Además las situaciones de usurpación definen un escenario de reglas de juego confuso que no benefician a la competitividad el conjunto.

Se mencionaba que acceden a la innovación las grandes empresas, esta pendiente el acceso a la innovación por las PYMES. Las PYMES pueden tener capacidad innovadora y sostener la competencia. No lo logran sin la resolución de las restricciones institucionales de falta de Leyes que promuevan su acción asociativa como las de denominación de origen.

La usurpación de denominaciones de origen que llevan adelante empresas lácteas y bodegas y la falta de control eficiente por parte del Estado crea un escenario turbulento, de baja seguridad jurídica y de baja eficiencia. Este escenario de economía marginal crea una particular condición para la evolución de los negocios y la innovación. Algunas citas de D. North (op. cit.) pueden guiar a reflexiones que aporten algo de claridad al conflicto:

* ... frecuentemente evadir la ley en el contexto de cumplimiento laxo o flexible es una estrategia exitosa ..., y con lleva a políticas inconsistentes y a la evasión fiscal...

*la ganancia creciente..... en un estado institucional que no incentiva la productividad ... crea organizaciones y grupos de interés que se unirán a las condiciones existentes ... diseñaran una política para su interés ...

* en este ambiente el rol del estado en el mejor de los casos fue ambiguo, pues el estado ha sido frecuentemente fuente de inseguridad y altos costos de transacción antes que protector de los derechos de propiedad

De estas citas escogidas de North se extraen algunas reflexiones. En la economía cerrada la usurpación de denominaciones de origen de terceros y la evasión, en conjunto un escenario competitivo marginal definió grupos de interés que tienen poder suficiente para demorar los cambios institucionales. El rol del Estado fue ambiguo y no definió aun en este contexto de la propiedad intelectual reglas de juego claras acorde con los tiempos competitivos que corren. Queda entonces al Estado el desafío pendiente de la reinversión y a las empresas el desafío pendiente de crear estrategias competitivas sostenibles en el mercado global.

Los 60 años anteriores a la década del 90 crean un fenómeno, como diría North frente a esta realidad de: " path dependence".

La usurpación de derechos de terceros y el foco en el mercado interno con tecnología tradicional. Superar la estrategia del mercado interno es un proceso ya en marcha y creciente, no así las restricciones del entorno institucional. North plantea:

"el cambio tecnológico y el cambio institucional son las claves para la evolución económica y social ambos exhiben características de path dependence... pero path dependence aparece mas complicado en el caso de las instituciones"...

Tal como se observa en este caso. Pero por otro lado a pesar de las restricciones institucionales la marcada ineficiencia de todo el sistema incentiva a la innovación. Es allí donde se produce el quiebre del viejo paradigma y se instalan nuevos negocios, con nuevos actores, con nuevos sistemas de coordinación. Como teoriza Williamson con la aplicación del criterio de irremediabilidad:

..."una condición es remediable si una probable alternativa superior es susceptible de ser descripta e implementada con ganancias netas"...

Hay en las PYMES experiencias y gran potencial de coordinar un sistema de agronegocios alimentarios regionales mas eficientemente. Sin embargo las limitantes que se han señalado pueden ser analizadas desde el mismo marco conceptual. Zylbersztajn (op.cit.) aplicado el mismo criterio sugiere que:

... " muchas propuestas superiores pueden no ser implementadas por altos costos de monitoreo de las transacciones o por barreras institucionales difíciles de modificar en el corto plazo "...

El mismo autor analiza la tasa de difusión de la novedad:

"los arreglos contractuales que proveen superior (eficiente) coordinación tenderán a difundirse en todo el sistema de agronegocios. la tasa de difusión dependerá de:

- *respuesta de los consumidores a los atributos específicos de los subsistemas
- *el monitoreo de los costos de transacción
- *mecanismos internos para resolver disputas, distributivas o de adaptación al entorno.
- *el ambiente institucional que provee controles y standard.

Del análisis del caso de la implementación de Consejos de la Denominación de Origen se desprende si bien los primeros tres puntos pudrían ser resueltos satisfactoriamente y no ocurre lo mismo con el tema institucional que presenta una demora. Resulta entonces claro inferir que la innovación organizacional y tecnológica queda seriamente amenazada por las restricciones institucionales. Lo que determina dudas sobre la sostenibilidad de la estrategia de denominaciones de origen sin una adecuada marco institucional con leyes y organismos de aplicación adecuados.

Nuevamente North plantea una observación casi a medida del caso:

.... con inseguridad en el derecho de propiedad, pobre aplicación de las leyes, barreras al ingreso, restricciones monopólicas, las empresas maximizadoras de ganancia tenderán a tener pequeña escala, bajos activos fijos y horizontes de corto plazo

Se plantean entonces las cuestiones pendientes para las PYMES agroalimentarias regionales, pues no aparecen en el horizonte alternativas estratégicas superiores a la de denominación de origen.

Queda así enunciado el desafío pendiente:

Por todo lo detallado en esta conclusión es relevante la reglamentación de la Ley 25.380/00 que constituiría un marco institucional básico para un proceso de superación de las restricciones mencionadas en párrafos anteriores.

Por otro lado las distintas leyes provinciales en trámite o sancionadas (Chubut 4459) y la Ley de vinos 25.163/99 constituyen no solo fuertes señales políticas y de negocios locales sino que además federalizan la propuesta y sostienen a nivel global la estrategia argentina de las denominaciones de origen.

BIBLIOGRAFIA

Caldentey Albert P. & Gómez Muñoz C. Productos típicos, territorio y competitividad. Agricultura y Sociedad N 80/81 Julio Diciembre 1996.

Caldentey Albert P. & Gómez Muñoz C. Productos Agroalimentarios típicos y territorio. Distribución y consumo N 69. Madrid. Diciembre 1996 - Enero 1997.

Chabbal R. Características de las políticas de innovación. STI N 16. OECD. 1995.

Davis J. & Goldberg R. A Concept in Agribusiness. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University. Boston. 1957.

Goldberg R. Agribusiness Coordination A systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economy. Division of research. Graduate School of Business Administration. Harvard University. Boston. 1968.

Del Bello J. & Obschatko E. Estudio de Competitividad Agroindustrial. Documento de Trabajo. SPE-SAGYP-IICA. 1993

Estefanel G. et al. El sector agroalimentario argentino en los 90. IICA. Buenos Aires .1997.

Espinoza O. Enfoque de la Organizacion Mundial de la Propiedad Intelectual OMPI. Primer Seminario Internacional de Denominaciones de Origen. Editor H. Ordóñez. SAGPYA. ISBN 987-95327-9-1-. 300 pp. Buenos Aires. Argentina. Octubre 1996.

Geuze M. Enfoque de la Organizacion Mundial del Comercio. Primer Seminario Internacional de Denominaciones de Origen. Editor H. Ordóñez. SAGPYA. ISBN 987-95327-9-1-. 300 pp. Buenos Aires. Argentina. Octubre 1996.

Green R. La comercialización como interface entre el universo de la producción y del consumo. INRA. Department ESR. Laboratoire d'Economie Industrielle Agroalimentaire. Ivry, Francia. Mayo 1998.

Green R. Los aportes del marketing y del derecho al análisis de las cadenas alimentarias. XXXVI Congreso Brasileiro de Economía y Sociología Rural. SOBER. Pocos de Caldas. Brasil. Agosto 1998.

Jatib M.I. Propuesta para la implementaron del sistema de denominaciones de origen en Argentina. Agronegocios y Denominaciones de Origen. Primer Seminario Internacional de Denominaciones de Origen. Editor H. Ordóñez. SAGPYA. ISBN 987-95327-9-1-. 300 pp. Buenos Aires. Argentina. Octubre 1996.

Khun TS. La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de Cultura Economica. Mexico 1971.

Kline S. & Rosemberg N. An overview of innovation. Art en The positive sum strategy. Hardnessing Technology for Economic Growth. Washington DC. National Academy Press. 1986.

Kotler P., Amstrong G. Mercadotecnia. Prentice Hall. Sexta Edicion. Mexico 1996.

Lambin J.J. Marketing Estrategico. MacGraw Hill. Segunda Edicion. Madrid 1991.

Ley Nacional 25.380/00. DO ALIMENTOS

Ley Nacional 25.163/99. DO VINOS

Ley Provincial Chubut 4459/98. DO ALIMETOS PROVINCIAL.

Ordóñez, H. Estrategia Alimentaria de las Denominaciones de Origen. I Parte. Introduccion a la Estrategia Alimentaria de las Denominaciones de Origen. Proyecto ARG/97/045. Programa de Fortalecimiento

Institucional. PNUD- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Buenos Aires. Argentina. Diciembre 1998.

Ordóñez, H. Et al. PLAN COMERCIAL CARNE OVINA PATAGÓNICA SANTA CRUZ CONSEJO DE LA DENOMINACION DE ORIGEN Y PROMOCION COMERCIAL. Director de Proyecto. CFI FAUBA CONTRATO 4434. Informes Parciales N° 1, N° 2, N°3, Enmiendas Informe Parcial N°3 y N4 2001.

Ordóñez, H. Agronegocios y Denominaciones de Origen. Primer Seminario Internacional de Denominaciones de Origen. Editor H. Ordóñez. SAGPYA. ISBN 987-95327-9-1-. 300 pp. Buenos Aires. Argentina. Octubre 1996.

Ordóñez, H. análisis de Cambios con Impacto. Capitulo de La Reconversion en el Campo. Cambios con Impacto. SAGPYA. ISBN 987-95237-2-4. 257 pp. Marzo 1995 1ra ed. Febrero 1996 2da ed.

Ordóñez, H. Carnes Entrerrianas. Un Caso Lider. Coordinador H. Ordóñez. SAGPYA. 137pp. Noviembre de 1995.

Ordóñez, H. Carne Ovina Patagónica, un caso de megamarketing II. VII Congreso de Ciencias Veterinarias Buenos Aires. Noviembre de 1994.

Ordóñez, H. Estudio de Caso: " Cordero Gran Sur ". PENSA 94. Fundacao Instituto de Administracao, Programa de Estudo dos Negocios do Sistema Agroindustrial. Universidad de San Pablo, Brasil. Septiembre de 1994.

Ordóñez, H. Carne Ovina Patagónica, un caso de megamarketing I. IV Congreso Mundial de Agronegocios. International Agribusiness Management Association IAMA. Caracas ,Venezuela, Mayo de 1994.

Ordóñez, H. Los cambios macroeconomicos en la Argentina actual y los agronegocios. Carne Ovina Patagónica, un agronegocio sustentable. Cooperazione Sostenibile. 2 Seminario. " Tecnologia per un Sviluppo compatibile con l'ambiente " Instituto Italo Argentino, OIKOS International Foundation for Ecological Economics, Universita di Siena. Enero de 1994.

Ordóñez, H. Estrategia Conjunta del Estado, los Ganaderos y los Frigorificos para transformar un Commodity en un Speciality, " Caso Carne Ovina Patagónica ". SAGYP. En colaboracion Cetrangolo, Amador, Estiz, Lynch, Goodall. 1era edicion diciembre 1993; 2da diciembre 1993, 3era marzo 1994 y 4ta junio 1994 - incluyen las ultimas Anexo de Agronegocios.-

Otamendi J. La propiedad intelectual y las denominaciones de origen. Primer Seminario Internacional de Denominaciones de Origen. Editor H. Ordóñez. SAGPYA. ISBN 987-95327-9-1-. 300 pp. Buenos Aires. Argentina. Octubre 1996.

Porter M. Competitive Strategy. New York Free Press. 1980.

Porter, M. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara. Buenos Aires. 1990

Saenz Pech M. Los quesos con denominación de origen frente a la moderna distribución comercial. Distribución y Consumo 120. Madrid. Agosto Septiembre 1995.

Sainz H. Alimentos con historia, alimentos de calidad. Distribución y Consumo 51. Madrid. Diciembre 1996 Enero 1997.

Sánchez Mocosco A. Sistemas de valorización y protección de productos agrícolas y alimentarios de la U.E. Distribucion y Consumo 76. Madrid. Diciembre 1996 Enero 1997.

Tinlot R. Enfoque de la Oficina Internacional de la Viña y el Vino. Primer Seminario Internacional de Denominaciones de Origen. Editor H. Ordóñez. SAGPYA. ISBN 987-95327-9-1-. 300 pp. Buenos Aires. Argentina. Octubre 1996.

Thorelli H B Networks: between markets and hierarquies. Strategic Management Journal Vol 7. 1986.

Uzzi B Social structure and competition interfirm networks: the paradox of embeddedness. Administrative Science Quarterly Vol 42 1997.

van Dalen J. Chain Theory Development. (Provisional draft for discussion). Agri Chain Competence Foundation 1997.