

Incorporación del Académico de Número Dr. Julio A. García Tobar

Conferencia

COMPETITIVIDAD

Con especial referencia a la cadena de la carne vacuna argentina

Julio A. Garcia Tobar

INTRODUCCIÓN

El tema a abordar es el de la que considero una asignatura pendiente a nivel país y para muchas cadenas de agregación de valor y empresas. Me refiero a la competitividad y lo haré en términos generales en primer lugar y luego con especial referencia a la cadena de la carne vacuna argentina.

Los argentinos hemos tenido y tenemos una relación volátil, tumultuosa, con la carne vacuna.

La hacienda vacuna fue la primera y principal fuente de riqueza en estas tierras. La producción y exportación de productos derivados de ella, cueros, cecina, charque, tasajo, fue la actividad industrial y de comercio internacional primigenia.

Hemos sido los mayores consumidores de carne vacuna per capita, líderes en exportación, productores de la mejor carne del mundo. Exportamos carne desde comienzos del siglo XIX y carnes enfriadas desde 1908. Hemos sido pioneros en la comercialización de carne vacuna enfriada, envasada al vacío y con marca. He aquí, en solo algunos trazos, una cara de la moneda.

Pero hay otra. Según nos relata H. Giberti¹, en 1818 el Gral. Pueyrredón, Director Supremo, afirma, respecto de la carne vacuna que “no es justo que se exporte un artículo escaso de primera necesidad”. En 1827 se establecen precios fijos para la carne, se imponen derechos de exportación para el tasajo y se aconseja no exportar.

Las carnes vacunas argentinas eran el 25% de la exportación mundial de carne en 1960, hoy no llegan al 5%. Por disputas referidas a la carne se ha asesinado a un Senador Nacional en el recinto. Hemos vivido vedas al consumo, soportado ciclos ganaderos, convivimos con un doble estándar sanitario y fiscal y la arbitraria distribución de permisos de exportación.

En el curso del último lustro el stock vacuno nacional se redujo en 12 millones de cabezas, el consumo interno disminuyó 20%, las exportaciones descendieron 60%, el precio de ciertos cortes, al consumidor, aumentó entre 250 y 300%. En los últimos dos años se estima que han dejado de operar 120 establecimientos dedicados a la faena y procesamiento de carne vacuna y se han perdido varios miles de puestos de trabajo.

IMPORTANCIA DE LA CARNE VACUNA EN Y PARA ARGENTINA

Surge aquí una primera pregunta y solo una respuesta afirmativa a la misma justifica continuar tratando el tema. ¿En y para Argentina, es realmente importante la carne vacuna?

La actual situación indica que podemos arreglarnos con 50-60 kg por habitante y por año, pagando precios internacionales ó muy

.....
¹ Giberti, H. C. E. (1961) Historia económica de la ganadería argentina. Editorial Solar/Hachette, Buenos Aires, Argentina

cercanos a ellos y exportando apenas 300.000 ton/año. Podríamos entonces olvidarnos del tema, como parecería que lo han hecho los principales gestores de los actuales desaguisados y seguir recorriendo, despreocupadamente, el camino de la decadencia.

Resulta perogrullesco anticipar cual es nuestra respuesta a la pregunta antes formulada.

En un reciente trabajo de Regúnaga y Garcia Tobar², publicado por la Academia Nacional de Agronomía y Veterinaria, los autores estiman que la producción de carne vacuna podría aumentar significativamente y a partir de ella las exportaciones potenciales para 2020 podrían tener un rango de 1.1 a 1.7 millones de toneladas, equivalente res con hueso, que resultarían entre 236% y 420% superiores a las del último año. Ello llevaría el market share de Argentina, en el mercado mundial de la carne vacuna, a entre 10% y 16%. El valor de estas exportaciones podría ubicarse en el rango de los 3.500 a 5.500 millones de dólares. Una interesante contribución a nuestra balanza comercial (Cuadro 1).

Pero más importante aún, la relevancia del sector no se asienta solo en su contribución al Valor de la Producción, al Valor Agregado ó a la balanza de pagos. Los datos que surgen de la matriz insumo:producto de la economía argentina, aunque desactualizados, indican que el sector pecuario en general es uno de los que presenta los coeficientes multiplicadores directos é indirectos de producción y de empleo más altos de toda la economía. La industria frigorífica presenta un coeficiente multiplicador de producción de 2.5. El correspondiente a cría y producción de

.....
² Regúnaga, M. y J. A. Garcia Tobar (2012) Cadenas de base pecuaria, una gran oportunidad. Academia Nacional de Agronomía y Veterinaria, n° 36, Buenos Aires, Argentina

ganado, excluido el de granja, es 1.75, superior al promedio de las 124 actividades económicas consideradas³.

Generadora de valor y de puestos de trabajo que trascienden en mucho a la propia cadena. Generadora de divisas. ¡Vaya si la carne vacuna es importante para Argentina!

DEMANDA DE CARNE VACUNA

La siguiente pregunta por contestar es si, asumiendo un giro copernicano en la actividad, que permita alcanzar los niveles de producción y exportación a los que antes se hizo referencia, habrá mercado para la carne vacuna argentina.

No cabe duda que para los actuales niveles de producción y exportación el tema de esta presentación es irrelevante. No es necesario ser competitivo para venderle 50 kg de carne a cada uno de los argentinos, ni para exportar 300.000 toneladas por año.

De cualquier manera conviene dejar claramente establecido que todas las estimaciones disponibles indican que, a nivel mundial, la demanda de carne vacuna crecerá en los próximos años, impulsada por un aumento de la población mundial y del PBI por habitante⁴.

Entendemos que se dará un aumento de demanda diferencial, según esta sea considerada en términos cuantitativos ó cualitativos. Desde el punto de vista cuantitativo la demanda crecerá más en los países emergentes y se mantendrá ó apenas crecerá en los integrantes de la Organización para la Cooperación y el

.....
3 Regúnaga, M. et al. (2006) El iompecto de las cadenas agroindustriales pecuarias en Argentina: evolución y potencial. Capital Intelectual S. A., Buenos Aires, Argentina

4 Llach, J. J. (2011) El mercado de carne vacuna: perspectiva global de mediano plazo. Documento PLAMECO (Plan de mejora competitiva de la cadena de ganado y carne vacuna argentina), IPCVA

Desarrollo Económico (OECD). Desde el punto de vista cualitativo la demanda será menos exigente en los países emergentes, pero los consumidores de los países de la OECD y otros países desarrollados pondrán más énfasis en la calidad, en términos a los que más adelante dedicaremos algunos párrafos.

Los grandes promotores del consumo de carne vacuna son el crecimiento de la población y el aumento del PBI por habitante⁵. En efecto, se estima que en los próximos 30 años la población mundial crecería en el orden del 29%. El 96% de este crecimiento se daría en los países emergentes.

Si consideramos el posible aumento del PBI, expresado en términos de paridad de poder adquisitivo, un reciente trabajo de Llach⁶ señala que los países emergentes, China e India, se destacarían (Cuadro 2) .

Algunos trabajos de comienzos de siglo, tal como el de Speedy en 2003 (cuadro nº 3)⁷, indican una clara relación entre PBI por habitante y consumo de carnes. Aumentos en el PBI resultan en mayores consumos de todos los tipos de carne. El aumento relativo del tipo de carne consumida depende de factores culturales, económicos, tal como los precios relativos y de mercado, principalmente la disponibilidad. El aumento en el consumo de carne vacuna tiende a hacerse más importante en la medida que el PBI por habitante supera los U\$S 8.000 – 10.000.

Un fenómeno también relevante es que, según datos de la OECD, aparecerán nuevas clases medias cuyo peso relativo ten-

.....
5 Llach, J. J. (2011) Ibidem

6 Llach, J. J. (2011) Ibidem en base a datos Banco Mundial y Fogel (2007)

7 Speedy, A. W. (2003) Global production and consumption of animal source foods. J. Nutr. 133:40485-40535

dería a aumentar. Hacia el año 2030 el número y proporción de habitantes, a nivel mundial, considerados como nuevas clases medias aumentaría en el orden del 165% y la región Asia-Pacífico concentraría el 66% del total de las nuevas clases medias, algo así como 2.000 millones de habitantes sobre un total mundial estimado en 4.800 millones.

La respuesta a la segunda pregunta parece entonces ser que, en la próxima década, si hay carne vacuna argentina para ofrecer, habría mercados para ella.

El Departamento de Agricultura de los EE. UU. estima que entre 2011 y 2020 las exportaciones mundiales de carne vacuna crecerán en el orden del 16% (Cuadro 4)⁸.

Según OECD-FAO⁹ hacia 2020 27% de la producción mundial de carne vacuna tendría origen en los países latinoamericanos (Cuadro 5) y Brasil se mantendría como principal exportador de carne vacuna, seguido por los EE. UU. y Australia (Cuadro 6).

No somos tan naives como para pensar que en 10 años Argentina alcanzará la producción potencial estimada por Regúnaga y García Tobar¹⁰, pero debemos prepararnos pues en los próximos años, en la próxima década, si hacemos aunque solo sea algo de lo mucho por hacer, deberíamos colocar en los mercados internacionales un tonelaje significativo.

Es obvio que habrá que acceder compitiendo con otros potenciales proveedores y es aquí entonces donde la competitividad adquiere sentido.

.....
8 USDA (2011) Agricultural projections to 2020

9 OECD-FAO, Agricultural Outlook 2011-2020

10 Regúnaga, M. y J. A. García Tobar (2012) Op. Cit.

CADENAS/REDES DE AGREGACIÓN DE VALOR

La mayoría de los analistas piensa en términos de cadenas y es así como solemos expresarnos. Cadena es inclusive el término usado en el título de esta presentación. En el caso de la carne vacuna hablamos entonces de sector primario ó de la producción, sector secundario o del procesamiento y sector terciario ó comercial (Cuadro 7).

El concepto, sin embargo, surge de una sobresimplificación. Es más comprehensivo analizar el tema pensando en redes y no omitir considerar a uno de los jugadores importantes, por su acción sobre todos los nodos que integran las redes y sobre estas en su conjunto, el sector público (Cuadro 8).

COMPETITIVIDAD

El concepto de ventajas comparativas es antiguo e importante. Pese a ello existen aún desacuerdos respecto de su significado preciso, su extensión y la manera de medir estas ventajas.

¿Pero, qué es competitividad? El concepto de competitividad ó ventajas competitivas es aún más ambiguo y es dable encontrar una amplia gama de interpretaciones¹¹. Es, sin duda un objeto de debate que ha enfrentado a diversos economistas y autores de talla, tales como Michael Porter, Paul Krugman, Lester Thurow y Robert Reich, para citar solo a los más conocidos é influyentes.

Más allá de discusiones académicas, el concepto de competitividad a nivel de países ha aparecido como un nuevo paradigma

.....
11 Siggel, E. (2007) The many dimensions of competitiveness. CESifo, Venice Summer Institute

en lo relativo a desarrollo económico, al punto que varias naciones y regiones han establecido sistemas ó agencias gubernamentales para promover ó desarrollar políticas tendientes a aumentar la competitividad. En Argentina, por ejemplo y dentro del ámbito del Ministerio de Economía, Secretaria de Comercio Exterior, se ha creado, recientemente, la Subsecretaria de la Competitividad. A nivel mundial existen hoy dos organizaciones que recopilan información y elaboran índices de competitividad país. Se trata del Foro Económico Mundial, World Economic Forum (WEF)¹² y del International Institute for Management Development (IMD)¹³.

El Foro Económico Mundial define **competitividad** como “*el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país*”. Mientras que el IMD define **competitividad económica nacional** como “*la manera en que una nación administra la totalidad de sus recursos y capacidades a fin de aumentar la prosperidad de sus habitantes*”.

La idea subyacente es que las empresas operan en un ambiente nacional que puede favorecer ó perjudicar su capacidad para competir en el mercado doméstico ó en el internacional.

Si bien el enfoque y la metodología difieren en alguna medida, ambas organizaciones elaboran sus índices en base a parámetros muy semejantes.

El Foro Económico Mundial incluye, en su índice, los llamados requerimientos básicos, tales como instituciones é infraestructura; los promotores de eficiencia, entre los que incluye la educación superior y la eficiencia de los mercados y los denominados factores de sofisticación, referidos a modelos de negocios é innovación.

.....
12 www.weforum.org. The global competitiveness report, 2011-2012

13 www.imd.org. World competitiveness yearbook, 2011

El IMD considera cuatro factores principales, desempeño económico, eficiencia gubernamental, eficiencia de los factores de producción e infraestructura.

En general entonces y como es dable esperar, las posiciones relativas en ambos rankings son similares.

Dentro del grupo de los mayores exportadores de carne vacuna, actuales y potenciales (Cuadro 9), EE.UU., Canadá, Australia y Nueva Zelanda lideran los ranking de competitividad, seguidos a distancia por Brasil, India y Uruguay. Argentina ocupa la posición 85 sobre 133 países en el ranking del Foro Económico Mundial (cuadro 10) y la número 55 sobre 59 en la de IMD.

Según el Foro Económico Mundial, el valor del índice de Argentina es el menor cuando se lo compara con los de los principales exportadores mundiales de carne vacuna. Somos el país menos competitivo entre nuestros competidores.

Además y como puede verse, tanto el valor absoluto del índice (Cuadro 11) como la posición relativa de Argentina (Cuadro 12) en el ranking de competitividad se ha ido deteriorando en los últimos años. Por cierto esto no ha ocurrido con nuestros competidores en el mercado internacional.

La consideración del perfil de competitividad de Argentina (Cuadro 14). Nótese que la escala alcanza, en algunos países, valores máximos superiores a 8. Estos datos muestran claramente nuestras limitaciones.

Argentina se caracteriza por una baja contribución a la competitividad por parte del sector público, limitaciones de infraestructura acompañadas por una baja atraktividad para la inversión privada en esta, baja eficiencia de los mercados y una relativamente baja competitividad del sector empresario.

La importancia de la competitividad país queda de manifiesto cuando entendemos que contribuye a mantener un nivel sustentable de prosperidad, al logro de altas tasas de crecimiento de la economía y al desarrollo. Quizás como demostración de lo dicho resulte suficiente señalar la relación existente entre el índice de competitividad global preparado por el Foro Económico Mundial y el PIB per capita expresado en términos de paridad de poder adquisitivo (Cuadro 12).

Resulta obvio, más allá de argumentos a favor y en contra, que estos índices son claros indicadores del ambiente general de negocios de los países considerados.

Pero lo dicho hasta aquí es solo una parte del complejo é interesante tema de la competitividad. Hemos considerado solo aspectos relativos a la competitividad país ó la que algunos economistas denominan competitividad macro.

La competitividad, sin embargo, es importante a otros niveles. A nivel de las redes ó cadenas de agregación de valor, competitividad meso y a nivel de empresas y/ó productos, competitividad micro.

Las redes y empresas que operan en un entorno macroeconómico que tiende a vulnerar y/ó reducir la competitividad macro deben compensar esta desventaja con altos niveles de competitividad meso y micro, niveles que, como bien sabemos por experiencia, en ciertos casos y situaciones podrían no ser suficientes para neutralizar los efectos deletéreos de la baja competitividad país.

Correspondería entonces ahora analizar que factores contribuyen a determinar la competitividad meso y micro, es decir de redes y de empresas dedicadas al negocio de la carne vacuna.

La disponibilidad de tierra, el clima, la productividad primaria, secundaria y terciaria, las oportunidades de intensificar la producción

primaria, la sustentabilidad de esta, el nivel de demanda cuantitativa y cualitativa del mercado interno, la oportunidad de substituir consumo doméstico por exportaciones, la eficiencia del procesamiento, el estatus sanitario, la calidad del producto, la satisfacción de requerimientos de trazabilidad, el acceso a mercados, los niveles de precio, los costos de cada proceso y los de transacción, las políticas de comercio é impositivas, son todos factores que afectan, influyen, determinan la competitividad de redes, empresas y productos.

Un honesto examen de conciencia nos dirá que estuvimos mejor, que vamos mal y que hay una decisión que nos debemos. ¿Haremos lo necesario y por cierto difícil para estar mejor ó nos resignaremos a que la carne vacuna argentina siga transitando el actual camino de decadencia?

Sin detenernos en detalles digamos que estimaciones del Índice de Ventajas Comparativas Reveladas, propuesto por Balassa¹⁴, pese a sus limitaciones y a las objeciones que podrían hacerse, indica que, entre 2005 y 2011 y para los principales exportadores de carne vacuna, la competitividad del producto ha tendido a disminuir, pero en términos relativos la mayor reducción la ha sufrido Argentina, 59%.

Un largo camino para fundamentar una verdad por todos conocida. La carne vacuna Argentina ha perdido competitividad, producto del descenso de la competitividad país, particularmente acentuada por la incongruencia de las medidas adoptadas por los Gobiernos respecto del sector y la limitada competitividad de la cadena y las empresas que la integran. Recuperar esta competitividad perdida es el desafío que tenemos por delante.

.....
14 Balassa, B. (1977) Trade liberalization and revealed comparative advantage. The Manchester School of Economics and Social Studies, vol 33, no. 256

Tardíamente, pero aquí vale plenamente aquello de más vale tarde que nunca, el Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina ha reconocido el problema y ha lanzado, hacia fines del año pasado el PLAMECO 2012-2025. Se trata del Plan de Mejora Competitiva de la Cadena de Ganado y Carne Vacuna Argentina, cuyo objetivo es que el sector en su conjunto se dé un plan estratégico.

Como ya dijimos la baja competitividad macro, que no será fácil revertir, exige maximizar las competitividades meso y micro.

COMPETITIVIDAD DE CADENAS/REDES Y EMPRESAS

Regúnaga y Garcia Tobar¹⁵ han presentado, recientemente, un análisis de los lineamientos estratégicos de las políticas de Estado para promover el crecimiento del sector pecuario, incluyendo la red de la carne vacuna y por lo tanto obviaremos el tema, dejando expresa y enfáticamente sentado que obviarlo aquí no significa restarle importancia.

El primer paso tendiente a aumentar las competitividades meso y micro supone alinear el comportamiento de la cadena y de sus empresas en términos de un objetivo común. Se trata de pasar de la ecuación de suma cero, en la que la cadena ha operado históricamente, a una ecuación del tipo “todos ganan”, en la que las sinergias hagan que los beneficios para cada uno de los integrantes de la cadena sean mayores que los que se podrían lograr mediante una simple adición.

La base de la rentabilidad de las empresas que integran la cadena de la carne vacuna seguirá siendo la eficiencia de los procesos, de producción, de procesamiento, de comercialización

.....
15 Regúnaga, M. y J. A. Garcia Tobar (2012) Op. Cit.

y la calidad de los productos, desde la base genética hasta la góndola.

Ello resulta imposible si los responsables de las empresas no conocen ó no saben manejar los factores clave de éxito de su actividad. Asimismo, deberán poseer una destacada capacidad para gerenciar, manejar la red de proveedores "aguas arriba" de su empresa y satisfacer las demandas de los eslabones "aguas abajo".

La capacidad de adopción y adaptación de tecnología es particularmente importante en actividades donde las tecnologías de procesos prevalecen por sobre las tecnologías de insumos. Esta capacidad debe estar acompañada por la disposición para innovar.

En y para determinados mercados, quizás los más interesantes en términos de poder adquisitivo y por lo tanto precio, la calidad de los productos será particularmente importante. En estos mercados se impone un concepto holístico de calidad que incluye factores y atributos intrínsecos del producto y extrínsecos, tales como seguridad alimentaria, bienestar animal, sustentabilidad y bajo impacto ambiental de los sistemas de producción, aspectos sociales, etc., incluyendo percepciones y expectativas de los consumidores.

Es quizás en esta área donde cobra mayor importancia el hecho de que la competitividad no es algo definitivo ó estático, sino marcadamente dinámico. Los empresarios deberán tener la capacidad para avanzar hacia su consolidación, manteniendo la necesaria flexibilidad para adaptarse a cambios en los mercados y/ó para captar nuevos mercados.

La agregación de valor "aguas abajo" ofrece un muy interesante potencial de mejora de rentabilidad para la cadena de la carne vacuna y dentro de esta en especial para las pequeñas y medianas empresas. Nos referimos al desarrollo de nuevos

productos, la diferenciación, la creación de denominaciones de origen y marcas, la atención de mercados "nicho".

La integración de pequeñas y medianas empresas en redes dedicadas a la producción, procesamiento y/o comercialización, generaría para los participantes diversas ventajas competitivas. Estas incluyen la obtención de beneficios comerciales, la eliminación parcial de ciertas "deseconomías" de escala, la limitación de las asimetrías de información, el aumento de la capacidad de negociación, la reducción de los costos de control y la generación, dentro de las redes a las que estas se integren, de "capital social", que contribuya a reducir los costos de transacción.

Adicionalmente las redes podrían sustentar núcleos donde se definan estrategias, diseñen y homogenicen procesos, se analice información para transformarla en inteligencia, capaz de mejorar cualitativamente los procesos de toma de decisiones, se genere y promueva la innovación, se coordine el desarrollo y la adopción de tecnología, se capitalicen activos soft tales como capacidades, procesos, marcas, se defina y controle la calidad de los productos, etc.

No parece exagerado afirmar que, en los próximos años, la sustentabilidad económica de muchas pequeñas y medianas empresas del sector y hay muy pocas que no lo sean, dependerá, en gran medida, de ganar en términos de eficiencia de producción, de generar sistemas de negocios en red y de su capacidad para contribuir a la competitividad de las cadenas que integren. Y conviene destacar que estas cadenas son económica, social y geopolíticamente importantes y presentan un interesante potencial para acrecentar y generar biodiversidad productiva.

La realidad de la red de la carne vacuna ha sido, desde hace muchos años, opuesta a la visión antes enunciada. Han abundado

en ella los disensos, la falta de integración, cuando no el liso y llano enfrentamiento entre los actores, en muchos casos potenciado por la falta de políticas públicas adecuadas, cuando no por la aplicación de medidas abiertamente discriminatorias contra ciertos sectores.

Cualquier medida, de origen público ó privado, que atente contra una alta generación de valor y su justa distribución entre todos los integrantes de la red, resulta, en el mediano y largo plazo, en una pérdida de competitividad y en una reducción de beneficios para todos los participantes. Lamentablemente, en nuestro país no faltan ejemplos que ilustran lo dicho.

LA GRAN LIMITANTE

La cadena de la carne vacuna argentina en sus intentos por mejorar la competitividad meso enfrenta un problema de naturaleza esencialmente social.

Ackoff¹⁶ ha definido la naturaleza de los problemas en función de tres elementos. La complejidad dinámica, que aumenta a medida que las causas y efectos están más distantes en el tiempo; la complejidad social, que crece en tanto participan más agentes y sus visiones son más diversas. Es así como se transita de "problemas mansos" a "embrollos espinosos" y es en esta categoría donde hasta hoy se ubica el problema de la carne vacuna argentina (Cuadro 15).

En el caso de los "embrollos espinosos" se agrega una tercera complejidad, la "generativa" que se debe a que los problemas se desarrollan de maneras no habituales é impredecibles.

.....
16 Ackoff, R. (1974) Redesigning the future: A systems approach to social problems. John Wiley and sons, New York

Adam Kahane¹⁷ aporta abundante experiencia empírica que demuestra que los “embrollos espinosos” solo tienen soluciones sistémicas y por lo tanto, consensuadas entre los protagonistas.

El camino hacia estas soluciones es el diálogo, pero, no cualquier tipo de diálogo, sino el denominado generativo, único capaz de proponer futuros emergentes (Cuadro 16).

El primer paso en este camino es una comprensión compartida de lo que está pasando, la realidad actual; de lo que podría pasar, escenarios alternativos; de lo que convendría que pase, visión; de la acción necesaria para que pase, estrategia.

Si bien no he abordado en detalle lo referente a competitividad micro baste decir que la gran mayoría de las empresas, primarias y procesadoras, ha demostrado una buena disposición a hacer lo necesario para aumentar la producción y la productividad cuando se ha dado una razonable conjunción de buenos resultados económicos y horizontes de planeamiento satisfactorios. Podemos contar con ellas si se dan las condiciones.

El real problema de fondo es que la crisis de consenso social, que desde hace años ha soportado el país, ha permeado a todos los niveles, incluyendo, obviamente, la red de la carne vacuna.

Las soluciones se darán en la medida en que sobrevengan, en realidad deberíamos decir, se generen cambios, revolucionarios en su naturaleza y evolutivos en su desarrollo, en las estructuras operativas y de relación de los participantes privados entre ellos y del sector público con estos.

.....
17 Kahane, A. (2004) Solving tough problems. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco

Un tremendo desafío en un medio donde el capital social es escaso, particularmente aquel que Putman¹⁸ denomina capital social que facilita el tendido de puentes, *bridging social capital*, es decir el que posibilita el establecimiento de redes sociales entre grupos heterogéneos ó con intereses aparentemente contrapuestos.

Complica más la situación el hecho de que los nodos de la red estén acostumbrados, como ya dijimos y por la fuerza de las circunstancias, a operar de manera antagónica, basados en intereses económicos de corto plazo y habitualmente divergentes.

Reiteremos, para concluir, que en nuestra opinión la única vía de superación es el diálogo creativo que permita consensuar una visión y a partir de ella acordar objetivos, metas, estrategia y acciones.

Las acciones juegan un rol integral y constructivo que permitiría comenzar a evolucionar hacia nuevos horizontes de productividad, eficiencia y competitividad.

La agenda de inserción en el negocio mundial de la carne es estrategia dependiente, dentro del cuadro macro definido por la estrategia de inserción del país en los negocios agroindustriales globales. Esta última es principal, aunque no únicamente, políticas públicas dependiente. Y dejemos aquí puntualizado que solo el alineamiento de los intereses de los participantes privados de cada una de las redes podrá lograr la adopción de las necesarias políticas públicas ó al menos podrá reducir el efecto distorsivo de intervenciones extemporáneas.

El carácter esencialmente dinámico de la competitividad añade el desafío adicional de identificar y construir capacidades futuras,

.....
18 Putman, R. D. (1995) Bowling alone: America declining social capital. Journal of Democracy 6 (1) 65-78

así como activos estratégicos¹⁹, a nivel país, redes y empresas.

Acepto que nuestra historia nos mueve al escepticismo, respecto a lo dicho y sugerido, pero creo que el mejor argumento a favor de empeñar los esfuerzos necesarios para ganar competitividad es pensar en la alternativa. Es justamente la alternativa la que nos ha conducido a la situación en la que hoy estamos.

Se atribuye al poeta y ensayista francés Michel de Montaigne (1533 – 1592) haber dicho: *“Cito a otros solo para expresarme mejor”*. En base a esta premisa parece adecuado cerrar estos comentarios con el proverbio que reza: *“El sabio puede sentarse sobre un hormiguero, pero solo el necio se queda sentado en él”*.

19 Schoemaker, P. J. H. y R. Amit (1997) The competitive dynamics of capabilities: developing strategic assets for multiple futures. En Wharton on dynamic competitive strategy, John Wiley and Sons Inc

