

Presiones sobre calidad y marcas colectivas para el desarrollo territorial del sudoeste bonaerense (Argentina) bajo la perspectiva neoinstitucional*

Pressures on Quality and Collective Marks for Territorial Development of Southwest Buenos Aires (Argentina) under the Neo-Institutional Perspective

Verónica Piñeiro, Liliana Scoponi,
Marcelo Fernandes Pacheco Dias y Sofía Schefer**

Resumen

En el mercado de la carne vacuna se evidencian de manera creciente normas de conducta que los productores y demás actores de la cadena deberán cumplir para acceder a mercados competitivos, asociadas a la calidad y a sellos que permitan su señalización al consumidor. El presente estudio, bajo el abordaje neoinstitucional de la Teoría de la Organización, procura precisar el contenido de las presiones coercitivas vigentes y analizar el grado de avance de las presiones normativas y miméticas para la institucionalización de prácticas ligadas a las marcas colectivas y a certificaciones de calidad en el sudoeste bonaerense de Argentina, la cual se seleccionó como región de estudio. Para cumplir con este objetivo, se realizó una investigación cualitativa mediante relevamiento de información secundaria y entrevistas semiestructuradas a distintos actores del campo organizacional de la cadena bovina. Se concluye que para atender una demanda cada vez más segmentada y ganar competitividad, la ganadería de la región deberá progresar en la coordinación para el trabajo en red en la cadena, el agregado de valor y un uso más intensivo de tecnologías de procesos que acompañen procesos de diferenciación en la producción de carne.

Palabras clave: carne bovina, campo organizacional, presiones, calidad, marcas colectivas.

* Este trabajo forma parte del Proyecto Grupo de Investigación (PGI) 24/C038 SGCyT UNS “Gestión organizacional ante demandas institucionales en la cadena bovina del SO bonaerense” y del Proyecto Grupo de Investigación (PGI) 24/C047 SGCYT UNS “Evaluación de estrategias de innovación comercial y microestructuras de gobernanza de redes colaborativas en PyMes ganaderas del Sudoeste bonaerense”, aprobados por peritos del Banco de Evaluadores del Ministerio de Educación (Art. 31) 18/03/2008, Res. 154/08- Avance Proyecto 007/13 Res. SPU 2341/13-Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del Sector Educativo del MERCOSUR “Vinculación universidad-empresa: análisis de las posibilidades de transferencia tecnológica para la gestión del agronegocio”.

** Verónica Piñeiro: Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina, ORCID 0000-0003-3658-969X, veronica.pineiro@uns.edu.ar; Liliana Scoponi: Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina, ORCID 0000-0003-2179-2150, liliana.scoponi@uns.edu.ar; Marcelo Fernandes Pacheco Dias: Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, Brasil, ORCID 0000-0003-4610-0819, mfpdias@hotmail.com; Sofía Schefer: Universidad Nacional del Sur, Carmen de Patagones, Argentina, ORCID 0000-0002-6932-3700, sofiaschefer@gmail.com

Abstract

In the beef market is increasingly evident rules of conduct that producers and other actors in the chain must meet to access competitive markets, which are associated with quality and seals that allow their signaling the consumer. This study, under the neo-institutional approach to the theory of organization, seeks to clarify the content of existing coercive pressures and analyze the progress of regulations and mimetic pressures to institutionalize practices related to collective marks and certification quality in Southwest Argentina Buenos Aires, which was selected as study region. To meet this objective, a qualitative research was conducted by survey of secondary data and semi-structured interviews to different actors in the field of bovine organizational chain. It is concluded that to meet an increasingly segmented and gain competitiveness demand, livestock in the region should progress in coordinating networking in the chain, adding value and more intensive use of technology processes accompanying processes differentiation in meat production.

Keywords: beef; organizational field, pressure, quality, collective marks

Introducción

En la actividad pecuaria en general y en el mercado de la carne vacuna se evidencian de manera creciente pautas o normas de conducta que los productores y demás actores de la cadena deberán cumplir para acceder a mercados competitivos, las cuales están ligadas a la calidad y a sellos que permitan su señalización al consumidor. Ello refiere a la necesidad de conocer cómo el producto fue obtenido, no solo en lo que respecta a la tecnología de producción y sanidad, sino también a otros requerimientos relativos al cuidado del medio ambiente, el bienestar animal y la calidad de vida, a fin de asegurar una carne confiable, nutritiva y apetecible (D'Albora, 2012).

Esta tendencia impacta de manera significativa en la Argentina por su tradición ganadera, y en particular, en el sudoeste bonaerense (SOB), región que se ha seleccionado para el presente estudio. Dicha área geográfica, perteneciente a la Provincia de Buenos Aires, forma parte de la pampa semiárida, árida y subhúmeda-seca del país. Sus condiciones edafo-climáticas y variabilidad de precipitaciones limitan la diversificación productiva, en virtud de lo cual ha sido establecida la Ley N° 13.647/07 o “Ley del SOB” que comprende una serie de programas y políticas específicas para promover su desarrollo de manera sustentable, los cuales incluyen a la ganadería.

El SOB concentra el 15% de las cabezas bovinas de la provincia de Buenos Aires (Calvin *et al.*, 2015). La producción ganadera regional se vio afectada en los últimos años por diferentes factores que llevaron a una intensificación, en pos de alcanzar mayor eficiencia productiva para afrontar la presión y competencia de la agricultura por tierras y recursos (Manuel-Navarrete, 2006; Teubal *et al.*, 2005), trabas al

mercado basadas principalmente en la protección del consumidor interno y la preferencia de los compradores por lotes homogéneos y de terminación a grano (Champredonde, 2008).

Considerando que la ganadería bovina representa en el SOB una cadena de valor relevante para el desarrollo económico y social, resulta clave para sus actores anticiparse a los cambios del entorno ante las crecientes perspectivas de mayores exigencias de calidad del producto final. Dentro del contexto presentado, si bien la Nueva Economía Institucional constituye una corriente muy difundida para el abordaje de los agronegocios, la vertiente sociológica del neoinstitucionalismo en la Teoría de la Organización puede contribuir a una mejor comprensión de las presiones contextuales y aportar explicaciones a los problemas de coordinación y modernización de la cadena bovina para dar respuesta a estos requerimientos. Por lo tanto, se pretende avanzar en la línea de investigaciones que actualmente se está desarrollando, que coloca el interés en analizar las presiones en sectores sujetos a la fuerza del mercado, donde los grupos de interés o *stakeholders* cobran injerencia estratégica, demandando una gestión organizacional con responsabilidad social, situación que se da con énfasis en el ámbito de los agroalimentos (Machado-da-Silva y Coser, 2006; Riquel-Ligero y Vargas-Sánchez, 2013).

Estudios empíricos previos han identificado presiones institucionales relacionadas a la calidad y marcas colectivas que inciden en los campos organizacionales de la carne bovina del SOB en la búsqueda de competitividad dentro del marco de un desarrollo sustentable (Scoconi *et al.*, 2016). Las presiones institucionales pueden ser de diferente tipo según su origen: coercitivas, normativas y miméticas (DiMaggio y Powell, 1983). Por lo tanto, el presente trabajo procura, bajo el enfoque neoinstitucional, precisar el contenido de las presiones coercitivas vigentes y analizar el grado de avance de las presiones normativas y miméticas para la institucionalización de prácticas ligadas a las certificaciones de calidad y las marcas colectivas en el sudoeste bonaerense de la Argentina.

Marco teórico referencial

Calidad y marcas colectivas: concepto y antecedentes

Diversos organismos como FAO¹ e IPCVA² y autores, entre ellos, Pearson (1996) y Santini *et al.* (2003), señalan que la calidad de la carne es definida por su característica composicional (coeficiente magro-graso) y por factores de palatabilidad, como aspecto, olor, firmeza, jugosidad, ternura y sabor. Siendo la calidad nutritiva de la carne un parámetro objetivo, mientras que la calidad “como

¹ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Disponible en: <http://www.fao.org/ag/ags/industrias-agroalimentarias/carne-y-leche/calidad-e-inocuidad-de-la-carne/calidad-de-la-carne/es/> (consultado el 30/6/2016).

² Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina, disponible en www.ipcva.com.ar (consultado el 30/6/2016).

producto comestible”, tal y como es percibida por el consumidor, una valoración más subjetiva.

Autores que relacionan la calidad de la carne con los sistemas de producción (Santini *et al.*, 2003; Depetris y Santini, 2005) destacan que el sistema de producción pastoril produciría carne con muy buen valor sensorial y un excelente perfil de ácidos grasos. Según Champedronde (2008), en la región pampeana se observa una cierta homogeneidad respecto a la calidad de las carnes producidas, fruto de la tecnicidad de los productores de la zona. El mismo autor explica la existencia de una calidad particular de la carne, asociada al territorio pampeano, a partir de la interacción entre las condiciones ambientales locales, la genética vacuna “pampeana” y los saberes distribuidos en los actores que componen este sistema.

La calidad de los productos puede ser conocida por los consumidores a través de la identificación de los mismos con una marca, que referencie sus características, las cuales no siempre son visibles. Además de las marcas empresariales, hay ciertos tipos de marcas que tienen por finalidad resaltar características comunes y/o especiales de los productos; entre ellos se encuentran las marcas colectivas y las marcas de certificación.

Las marcas colectivas tienen la particularidad de ser propiedad de una organización o asociación. Su función es informar al consumidor acerca de ciertas características específicas de los productos o servicios que contemplan, entre ellas: el origen, la calidad, el modo de producción, etc. El propietario de la marca colectiva es el responsable de garantizar que sus miembros cumplan ciertas normas establecidas para el uso de la misma.

Las marcas de certificación deben garantizar al consumidor que el producto posee ciertos atributos determinados por el creador y garante de la misma. Es decir, indican que los bienes o servicios, en los que aparece, satisfacen los criterios particulares que atestigua el propietario de dicha marca. Así, cualquier oferente puede acceder a este sello, siempre que su producto o servicio cumpla con el estándar establecido por el titular de la etiqueta en cuestión. Las características a certificar varían en función del producto y de los objetivos del titular de la marca, encontrándose certificaciones de origen, de buenas prácticas, de materiales y procesos de producción, de formas de comercialización y otras (Schivone y Champredonde, 2008; Muchnik, 2006). Existe entonces una tendencia a dar respuesta, mediante las certificaciones, a las necesidades del consumidor de conocer ciertos atributos y características del sistema productivo. Algunos de ellos son la inocuidad alimentaria, el cuidado del medio ambiente, el bienestar del animal y de los trabajadores, parámetros de alimentación y sanidad, implementación de buenas prácticas agrícolas y ganaderas, entre otros aspectos.

Las Indicaciones Geográficas (IG) y Denominaciones de Origen (DO) se encuadran dentro de las marcas de certificación. El objetivo de las IG es identificar el producto con una región de origen, la cual le da características distintivas como cierta calidad o reputación (Niubo, 2009). Dentro de las IG, las DO deben presentar, además de la

vinculación a un territorio o localidad específica, factores naturales y humanos que inciden en la caracterización del producto.

Fernández *et al.* (1997) encontraron que los atributos marca-denominación de origen y calidad tienen una importancia diferente para la decisión de compra en función del tipo de producto y de las características socioeconómicas y demográficas del comprador. Así, en el caso de los consumidores españoles —que ellos y otros autores analizaron— es más importante la compra de productos de calidad, que de marca o Denominación de Origen, cuando se trata de la carne.

Enfoque neoinstitucional en la Teoría de la Organización

Cualquier certificación de calidad requiere el estudio del entorno donde la producción está inserta, el análisis de la influencia del contexto sobre las organizaciones y sus estrategias para adaptarse a los cambios que se producen en él. En los últimos años la complejidad y dinamismo del ambiente organizacional han acrecentado las presiones competitivas e institucionales, muchas de ellas asociadas a la producción responsable y sustentable.

La Teoría Institucional, en el marco de la Administración, se destaca como una de las Teorías de la Organización que más atención presta al entorno, ya que se centra en aspectos del contexto institucional en el que están inmersas las organizaciones, los cuales influyen y guían su comportamiento. En particular, los teóricos de la vertiente neoinstitucional argumentan que en el ambiente se canalizan presiones institucionales que otorgan significado y estabilidad al comportamiento social, dando forma y restringiendo las acciones organizacionales (Pache y Santos, 2010).

Al respecto, enfatizan la relación de las organizaciones con su entorno y consideran, en sus recientes avances, que la cultura y lo cognitivo cumplen un importante papel a la hora de formar la realidad de las organizaciones (Thornton y Ocasio, 2008; DiMaggio y Powell, 1983). Por lo tanto, la supervivencia y el éxito de las organizaciones dentro de la estructura competitiva de los mercados no solo dependerá de factores ligados a la eficiencia y el control de recursos clave, sino que también será necesario considerar la influencia institucional de sus entornos (Meyer y Rowan, 1977).

Las demandas institucionales son presiones de conformidad ejercidas sobre las organizaciones por los referentes institucionales (Pache y Santos, 2010). Tales demandas pueden ser desplegadas a través de tres tipos de presiones: coercitivas, normativas y cognitivas o miméticas. Las “presiones coercitivas” son definidas por DiMaggio y Powell (1983) como presiones formales o informales que provienen de otras organizaciones o constituyentes del campo organizacional de las que se depende, y de las expectativas culturales de la sociedad dentro de la cual la organización debe funcionar.

Las “presiones normativas” refieren a una dimensión prescriptiva, evaluadora y de obligación (Riquel-Ligero y Vargas Sánchez, 2013). Están representadas por normas y valores. Para Scott (2001), los valores son concepciones de las preferencias o deseos junto con la construcción de estándares que pueden comparar y valorar las estructuras y

comportamientos existentes. Las normas especifican cómo deberían hacerse las cosas, definen los métodos legítimos para perseguir los valores. Por lo tanto, las presiones normativas aluden tanto a las metas u objetivos como el camino para llegar a ellos (Riquel-Ligero y Vargas Sánchez, 2013).

Finalmente, las “presiones cognitivas o miméticas” surgen frente a la incertidumbre que genera el uso de tecnologías complejas, la dificultad de descifrar las relaciones apropiadas de medios-fines, la existencia de metas ambiguas o controvertidas, o bien, el ruido simbólico del entorno organizacional (Scott, 2001; Heugens y Lander, 2007). Este tipo de presiones refieren a la dimensión cognitiva de las personas y encuentran su aplicación empírica en la imitación de prácticas predominantes (de uso frecuente) en un determinado campo organizacional, o que produjeron resultados positivos para otros, o bien, de modelos de organizaciones percibidas como exitosas (Heugens y Lander, 2007; Riquel-Ligero y Vargas Sánchez, 2013).

Si las organizaciones no se adecuan al entorno institucional pueden sufrir, por un lado, una desventaja económica por no adaptarse a los patrones institucionales. Por otro, al no entender o compartir las mismas estructuras cognitivas que el resto de las organizaciones, podrán requerir más tiempo y esfuerzo económico y de gestión para comprender las nuevas exigencias institucionales y adaptarse a ellas. Por último, puede darse un costo social, en cuanto a la pérdida de apoyo de los *stakeholders* o grupos de interés clave, por no contemplar sus expectativas reflejadas en las exigencias institucionales, afectando la legitimidad (Llamas-Sánchez, 2005).

Considerando lo anteriormente expuesto, Carvalho y Viera (2003) sostienen que el abordaje Neoinstitucional permite un delineamiento más preciso de la configuración de un área de actividad, a la cual denomina campo organizacional, y consecuentemente, la elaboración e implementación de políticas públicas más apropiadas para el desarrollo local.

Un campo organizacional puede incluir organizaciones que producen bienes o servicios similares, proveedores, compradores, consumidores, agencias de regulación, entre otras. Tienen en común que participan de un mismo sistema de significados e interactúan más frecuentemente entre sí que con otras (DiMaggio y Powell, 1983). Por lo tanto, la cadena de la carne bovina puede analizarse bajo este concepto por su carácter de red de relaciones interorganizacionales, sometida a diferentes presiones contextuales.

Metodología

El presente estudio integra una investigación más amplia, cuyo objetivo general es identificar las demandas institucionales conflictivas que se presentan en la cadena bovina del SOB relativas a las expectativas sobre su desempeño para contribuir al desarrollo sustentable regional. Asimismo, analizar el modo en que son interpretadas en la gestión organizacional dentro de la cadena, para reconocer los puntos críticos

donde desarrollar estrategias que puedan administrar los conflictos identificados y favorecer su coordinación e integración.

En este avance, a los fines de describir las presiones institucionales asociadas a calidad y marcas colectivas, se adoptó un enfoque exploratorio-descriptivo de tipo cualitativo (Sampieri y Hernández, 1997), donde se aplicó una investigación en documentos para analizar las estrategias de señalización y diferenciación de productos asociados a una región.

La investigación en documentos fue escogida pues permite responder a cuestiones sobre el pasado y los cambios ocurridos mediante el uso de estos instrumentos (Saunders, Lewis y Thornhill, 2011). Se relevaron diferentes fuentes de información secundaria de organismos públicos nacionales y provinciales, leyes y normativas. El objetivo final fue conocer el contenido de las presiones coercitivas que tienen su origen en regulaciones nacionales e internacionales, o bien en condiciones de acceso a mercados exigentes en calidad.

A los fines de precisar las presiones normativas y miméticas, la investigación se complementó con entrevistas semiestructuradas realizadas sobre 23 actores del campo organizacional que comprende la cadena de la carne en el SOB. Respecto a los datos primarios recogidos, la definición de los entrevistados obedeció a los siguientes criterios: eslabón de la cadena que representan; trayectoria y conocimiento de la actividad; y grado de importancia dentro del campo organizacional. Esta última condición se fundó en un estudio empírico previo (Scoconi *et al.*, 2016) de tipo cuantitativo realizado aplicando métricas de Análisis de Redes Sociales. Las mismas se llevaron a cabo en dos períodos: mayo-agosto de 2015 y abril-junio de 2016. Para el análisis documental y de las entrevistas se empleó la técnica de análisis de contenido (Bardin, 1977).

Resultados y discusión

Origen coercitivo de las presiones por calidad y marcas colectivas

Aspectos regulatorios

El Sistema de Tipificación Oficial de la República Argentina tiene su origen en el año 1941 y ha sido modificado en los años 1963 y 1973. Este sistema clasifica las reses en diferentes categorías de acuerdo a su sexo, edad, escala de peso limpio de la media res (Tabla 1) y grado de gordura.

Tabla 1. Escala de pesos limpios de la media res

Table 1. Clean weigh scale of beef

Categorías	Escala de pesos de la media res
Novillo	Más de 125 kg
Novillito	Hasta 125 kg
Vaquillona	Hasta 120 kg
Vaca	Más de 125 kg
Toro	Sin exigencia

Fuente: IPCVA. Source: IPCVA.

Mediante una determinación subjetiva, realizada por personal entrenado, se determinan las variantes dentro de cada categoría según su conformación (evaluación del desarrollo muscular) y terminación (espesor de grasa).

En la Tabla 2 se observa la clasificación por conformación de la media res que resulta de analizar el volumen y desarrollo de las masas musculares, sin tener en cuenta la grasa de cobertura.

Tabla 2. Símbolos que identifican las características de las medias reses

Table 2. Symbols that identifies beef characteristics

Categorías	Conformación						
	Superior	Muy buena	Buena	Mediana	Regular	Inferior	Baja
Novillo	JJ	J	U	U2	N	T	A
Novillito	AA	A	B	C	D	E	F
Vaquillona	AA	A	B	C	D	E	F
Vaca	AA	A	B	C	D	E	F
Toro	AA	A	B	B	C	C	C
	Consumo especial		Consumo		Manufactura o conserva		

Fuente: IPCVA. Source: IPCVA.

La terminación (Tabla 3) clasifica en grados de gordura según la apreciación del espesor acumulación y/o distribución del tejido adiposo que cubre la res. Se determinaron cuatro grados posibles describiendo los términos: magro, óptimo, abundante y excesiva.

Tabla 3. Clasificación de la media res según grado de grasa de cobertura*Table 3. Beef classification according to fat scale*

Categorías	Grados de grasa de cobertura				
	Magro	Óptimo		Abundante	Excesiva
Novillo	0	1	2	3	4
Novillito	0	1	2	3	
Vaquillona	0	1	2		
Vaca	0	1	2		
Toro	0	1	2		

Fuente: IPCVA. Source: IPCVA.

La tipificación de las distintas categorías brinda información sobre la calidad de la carne a partir de los parámetros descriptos. Este método se basa en parámetros visuales.

En la Argentina el derecho de marcas se rige por la Ley de Marcas y Designaciones (Ley Nacional Nº 22.362/1981). En esta se establecen los requisitos que deben cumplirse para que una marca comercial pueda ser registrada.

Las marcas colectivas surgen en nuestro país como herramienta complementaria de la economía social. La Ley de Marcas Colectivas (Ley Nacional Nº 26.355/2008) establece que una marca colectiva es “todo signo que distingue los productos y/o servicios elaborados o prestados por las formas asociativas destinadas al desarrollo de la economía social”.

En relación a la denominación y los signos asociados a la marca, los requisitos que debe cumplir este tipo de marca colectiva para poder ser registrada, son los mismos que rigen para la registración de las marcas comerciales (Durán *et al.*, 2012). Su eje central es estimular el desarrollo integral de personas emprendedoras de escasos recursos o en situación de vulnerabilidad social. La naturaleza de las marcas colectivas difiere profundamente de las marcas individuales que sirven para distinguir los productos de un industrial o de un comerciante de los de su competidor. Tienen por objeto atraer la atención del público por su origen social, sistema de producción o calidad del producto, comunes a todos los miembros asociados (Niubo, 2009).

Como la marca colectiva social es propiedad de un grupo de productores, los beneficios de la utilización de dicha marca son apropiados por todos los miembros del grupo. La marca colectiva (social) indica la pertenencia del productor al agrupamiento titular de la misma (Darriba, 2008). Tal pertenencia conlleva, al igual

que en el caso de las marcas colectivas en general, el derecho a usar el nombre que identifica a la marca colectiva y el derecho exclusivo al uso de los distintivos, siglas, logos, etc., asociados a tal marca. De esta forma la marca colectiva se compone de dos elementos: el nombre propio, propiedad del grupo asociativo; y el signo distintivo común, la “Marca Colectiva”, que es de propiedad pública. De este modo, la marca diferencia los productos o servicios de los miembros del agrupamiento titular de la misma del resto de los productos o servicios ofrecidos en el mercado (Durán *et al.*, 2012).

Las marcas de certificación se diferencian de las marcas colectivas en que puede ser empleada por cualquiera que cumpla con los requisitos establecidos por el propietario de la misma. Es por ello que la entidad que solicite el registro de la marca debe tener la capacidad y competencia de certificar los productos que aspiren y utilicen la misma (Niubo, 2009). En la Argentina existen diversas marcas de certificación reconocidas (aunque no suele identificárselas legalmente de tal forma) que funcionan de la manera previamente descripta; tal es el caso de “Alimentos Argentinos, una elección natural”, “Comercio Justo”, “GLOBAL GAP”, “HCCP” (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), “ISO” (*International Organization for Standardization*), entre otras (Durán *et al.* 2012).

Las IG y DO en Argentina están reguladas por la Ley Nacional N° 25.380/2000 y su modificatoria la Ley Nacional N° 25.966/04 y su decreto reglamentario 556/2009. Estas leyes siguen los estándares fijados por El Acuerdo de la OMC sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC o TRIPS).

La IG es el nombre de una región determinada que se utiliza para designar un producto agrícola o alimentario que proviene de dicha zona y cuya calidad, características específicas, reputación, sean atribuidas a su origen. La producción, transformación o elaboración deben realizarse en dicha región geográfica. Si bien alguna de estas etapas puede desarrollarse fuera de la zona específica, esa no será la actividad que resulte determinante en las características del producto final. La IG representa un vínculo entre el producto y el lugar de origen, pues se presume que sus cualidades provienen del medio geográfico en que se elaboran; estas pueden deberse a factores naturales (orografía, suelo, vegetación y clima), históricos (describe la trayectoria del producto) y/o humanos (prácticas o técnicas de producción propias del lugar de origen).

La DO es el nombre de una región determinada que sirve para designar un producto agrícola o alimentario que es originario de la misma, cuya calidad y característica específica se deba exclusiva o esencialmente al medio geográfico, comprendidos los factores naturales y los factores humanos. La producción, transformación y elaboración deben realizarse íntegramente en la zona geográfica delimitada. La DO representa un vínculo estrecho entre el producto, las personas y el lugar de origen, ya que sus cualidades provienen del entorno geográfico en que se elaboran, debidas esencialmente a los factores humano y natural.

Al respecto, Champredonde (2012) plantea que las empresas que ofrecen carnes con marca parecen no constituir soluciones generalizables, dado que representan solo el 5% del mercado interno y 25% del externo y fundamentalmente, debido a que este tipo de proyectos no responden necesariamente a una lógica territorial.

Requisitos de acceso a mercados potenciales de calidad diferenciada

A continuación se detallan los objetivos, orígenes, requisitos y destinos de algunos de los actuales mercados de carne de calidad al que podrían potencialmente acceder los productores del SOB.

Cuota Hilton

Es un cupo (reglamento UE N° 593/2013 y sus modificatorias) a arancel preferencial para realizar exportaciones a la Comunidad Europea de cortes vacunos sin hueso de alta calidad. Se otorga a países productores y exportadores de carne que una vez cumplido el cupo adjudicado pueden seguir exportando bajo el arancel común. Argentina posee actualmente una cuota con 29.500 toneladas anuales.

El origen de la Cuota Hilton proviene de un acuerdo comercial dado en el marco de las Negociaciones Multilaterales Comerciales del GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio) en la llamada Ronda Tokio, en el año 1979.

Actualmente las condiciones de producción requeridas se refieren a animales alimentados exclusivamente a pasto desde el destete; se acepta suplementación con grano, y las medias reces deben estar comprendidas dentro de las categorías JJ, J, U o U2 (novillos) y AA, A o B (novillitos y vaquillonas) conforme al sistema de clasificación y tipificación de carnes argentino detallado anteriormente. Los cortes deben ser enfriados y deshuesados, envasados en cajas especiales (*Special Boxes Beef*) y autorizados a llevar la marca “SC” (*Special Cuts*).

El decreto 906/2009 introdujo mayor transparencia, a través del Concurso Público, al régimen de adjudicación de la cuota entre empresas frigoríficas y grupos de productores. La Autoridad de Aplicación asigna la cuota anualmente y llama a presentar propuestas a los interesados cada nuevo ciclo comercial.

Champredonde (2012) señala que, a pesar de ser solo un cupo de exportación, la cuota Hilton constituye la única señal clara al sistema agroalimentario en su conjunto.

Cuota 481

Refiere a la exportación de carnes deshuesadas *High Quality Beef* procedentes de establecimientos de engorde a corral (*feedlot*).

Es un cupo anual de 48.200 toneladas con destino a la Comunidad Europea al que acceden todos los países citados por la Comunicación 2014/C N° 336/02 y en el que Argentina participa desde el año 2015.

Para acceder a este cupo en nuestro país se deben reunir requisitos de certificación y de alimentación. Para la certificación las exigencias son: que el establecimiento se encuentre inscripto dentro del registro de establecimientos pecuarios de engorde a

corral, con proveedores para faena con destino a exportación y en el subregistro particular para la cuota 481; se deberá llevar registros sobre adquisición y suministro de ración, registros por lotes y trazabilidad siguiendo lo establecido en la resolución. Los animales se deberán pesar al ingreso del corral, a los 60 y 90 días, y al salir para faena.

Respecto a la alimentación, la resolución establece que los animales deben ser alimentados en un sistema de *feedlot* como mínimo durante 100 días previos al sacrificio; la ración debe estar compuesta de más de 62% sobre materia seca (MS) de concentrados y/o coproductos de cereales; con un contenido de energía metabolizable igual o superior a 2,93 MCal/Kg MS y un consumo diario superior a 1,4% de su peso vivo en MS.

Las principales diferencias con la cuota Hilton son las condiciones de alimentación; la aceptación del total de los cortes del animal sin hueso; la no asignación de un cupo por país, y la no asignación de cupo a frigoríficos ni grupos de productores.

Carne Angus certificada

El programa Carne Angus Certificada se crea en 1994 con el objetivo de aumentar la difusión de la raza Aberdeen Angus a través de su carne y agregarle valor; crear una mayor demanda por los animales que se adaptan a las exigencias del programa; garantizar la legitimidad del producto mediante la certificación y otorgar un programa económicamente sustentable.

Como antecedente se encuentra el programa *Certified Angus Beef*, de la *American Angus Association*. El programa cuenta el aval del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) y es el primer programa de carne verificado por el USDA fuera de su país.

Desde 1999 el organismo cuenta con un convenio con SENASA donde se habilita a la Asociación como Entidad Funcional N° 01, para llevar a cabo los controles de origen y calidad Angus, aprobados en su protocolo por intermedio de inspectores.

La Resolución N° 278/1999 de SENASA crea el programa *Argentine Angus Beef*, que en su Artículo 5° prohíbe el uso de esta denominación, cualquier palabra Angus y/o figuras de Angus que puedan confundir al comprador, si las entidades funcionales y las empresas procesadoras no está aprobadas e inscriptas dentro del programa *Argentine Angus Beef*.

Además, el convenio firmado con el USDA habilita a la Asociación Argentina de Angus a poner el sello con la leyenda *A USDA Verified Program*. Esta es una muy importante carta de presentación y de garantía para el consumidor estadounidense, quien reconoce al USDA como la máxima autoridad de control y certificación de alimentos.

Los requisitos para acceder a la marca son relativos al pelaje y características físicas del animal; edad (menor a 26/28 meses); tipificación (animales “especiales” y “buenos” en pie, con tipificación JJ, J y U); cobertura de grasa pareja y marmoleado.

La marca se comercializa en el mercado interno en supermercados y parrillas bajo licencia. Las carnes que cumplen los requisitos de la marca también lo hacen para la cuota Hilton, razón por la cual les han asignado en varias oportunidades cupo para dicho mercado.

Origen normativo y cognitivo de las presiones por calidad y marcas colectivas

A partir de las entrevistas realizadas fue posible identificar que los actores del sector productivo y de servicios consideran a la certificación y gestión de la calidad de la carne como una demanda de origen principalmente normativo, mientras que los integrantes de la etapa industrial reconocen un origen coercitivo de esta presión, asociado a los requisitos para acceder a mercados externos. En cuanto a la importancia, todos los entrevistados asignan la misma calificación de moderada a alta, si se pretende lograr una ganadería regional competitiva a futuro.

En relación a las marcas colectivas, la mayoría de los entrevistados coincide en un origen normativo de esta demanda contextual. El 44% de los entrevistados consideró que la misma presenta una importancia moderada, mientras que la calificación de importancia alta y baja tuvo asignaciones del 28%, respectivamente.

Se observa que los entrevistados estiman que estas presiones afectan a todos los sectores de la cadena de valor, aunque predomina levemente el eslabón primario, ratificando la necesidad de generar la calidad en origen (Tabla 5).

Tabla 5. Resultados entrevistas a actores de la cadena bovina en SOB

Table 5. Interview results to bovine chain at SOB

		Certificaciones de calidad y gestión de la calidad	Marcas colectivas
Participación porcentual (%)	Origen de la presión		
	Coercitiva	15	0
	Normativa	85	95
	Mimética	0	5
	Importancia que le da a la presión		
	Alta	55	28
	Moderada	35	44
	Baja	10	28
	Sector al que afecta la presión		
	Primario	37	48
	Industria	31	20
	Comercio	29	16
Servicio de apoyo	3	16	

Fuente: elaboración propia. Source: own elaboration.

Los productores entrevistados consideran que la demanda por calidad tiene una importancia de moderada a alta, pese a que no observan señales del mercado ni de organismos públicos que los motiven a realizar acciones en pos de mejorarla. Las

presiones se canalizan principalmente a través de las asociaciones de razas, los organismos de extensión e investigación y del IPCVA (Instituto de Promoción de la Carne Vacuna). Cabe aclarar que los productores y los consignatarios se refieren a calidad en términos de los atributos vinculados a terminación y uniformidad del animal.

Respecto a las marcas colectivas, los productores observan que las presiones provienen de las asociaciones de razas. Si bien algunos conocen los programas llevados a cabo, no hacen uso de esta alternativa. Asociado a ello, el entrevistado por la Asociación de Criadores de Angus considera que las certificaciones y la gestión de la calidad constituyen una demanda institucional importante para acceder a ciertos mercados internacionales, como por ejemplo la Unión Europea. Explica que, en general, las certificaciones son proyectos privados: en nuestro país no hay organismos estatales que hagan certificación de origen o de calidad.

Actualmente el tema está administrado por las asociaciones de criadores y productores de razas, y se encuentra en crecimiento. Así, durante los últimos años —en los cuales se exportó menos volumen— aumentaron las exportaciones de carne Angus certificada, buscando captar mayor valor con la diferenciación. El mismo entrevistado considera que la calidad general de la carne en la Argentina es buena; la brecha positiva que puede aportar una carne certificada no es muy amplia. En el mercado interno determinados nichos estarían dispuestos a pagar un diferencial de precio por la carne certificada. Supone que en el mercado externo la certificación es una estrategia que daría aval a la calidad de carne de nuestro país para los consumidores que no la conocen.

Desde la Asociación de Criadores de Angus las expectativas sobre el programa de Carne Angus Certificada son muy alentadoras. Actualmente están trabajando en genética, con el objetivo futuro de lograr bonificaciones por contenido de grasa intramuscular. Se trata de una mirada de largo plazo, pues actualmente el mercado no compensa esta diferenciación. Las asociaciones de criadores han tomado la iniciativa respecto a la creación de marcas, porque desde el Estado no ven iniciativas para promover el tema.

El representante del SENASA, por su parte ve a las marcas colectivas como una demanda proveniente del mercado externo. Sin embargo, manifiesta una preocupación personal por la calidad e inocuidad de los alimentos que consume, declarando que la carne producida en la región, si bien no es orgánica, tiene baja aplicación de agroquímicos. Además, existen reglamentaciones sobre el uso y tiempos de carencia de antiparasitarios y antibióticos, aunque no son debidamente controladas.

De los consignatarios entrevistados, el Consignatario 1 considera que la calidad de la carne para el productor está determinada por la genética que incorpora en su rodeo. En cuanto a las certificaciones de calidad o marcas colectivas, lo ve como un tema que proviene de las asociaciones de razas y que no se manifiesta en un mejor precio para el productor. No obstante, observa que hay una demanda en favor de la genética Angus que podría provenir de los buenos resultados observados por los productores y las acciones de la Asociación respecto a la creación de la marca.

El Consignatario 2 observa que en el mercado de invernada y gordo la calidad del animal es bonificada por el comprador al momento de la compra. El precio final del kilo vivo del animal está influenciado por la calidad que observa el comprador, basada en la genética del animal, que pudo verse favorecida por el proceso y tiempo de engorde. Pero no se negocian diferenciales de precio atribuibles a marcas comerciales, que puede obtenerse entonces por la calidad de la terminación. Destaca que los animales engordados en *feedlot* consiguen una bonificación por la terminación homogénea y la terneza de la carne que se asocia a este sistema.

En relación a los frigoríficos, los entrevistados perciben a la calidad como una demanda proveniente de organismos como SENASA y le asignan una importancia muy alta. Cabe destacar que el concepto de calidad al que refieren es distinto al percibido por otros miembros de la cadena ubicados en los eslabones hacia atrás de la misma. La calidad que señalan está más vinculada a prácticas higiénicas y sanitarias, inocuidad y certificación de procesos, en primer lugar. Respecto a las marcas colectivas, en general consideran que el mercado interno aún no está interesado en esa diferencia y muestran una preocupación por la oferta consistente y continua de carnes certificadas.

El proveedor de servicios entrevistado considera que las demandas de calidad provienen de los mercados externos. Según su apreciación, en nuestro país está desarrollada la legislación necesaria para controlar y certificar la calidad de la carne producida, pero ello no se cumple.

Coincidentemente, el investigador universitario 1 considera que la demanda por calidad es muy importante y que proviene especialmente del mercado externo. Considera que cuantos más factores se controlen en la producción —bienestar animal, buenas prácticas agrícolas, utilización de insumos, entre otros— se podrá obtener un producto de mayor calidad y más aceptado en diferentes tipos de mercado. En relación a ello, el investigador universitario 2 expresa que la producción regional, considerando la calidad o características del producto, puede ser diversa. Así, existe un nicho que podría referirse a un tipo de carne asociada a una producción sustentable, con bajo impacto de agroquímicos y con una alimentación principalmente a pasto.

Este aspecto es resaltado en el eslabón de carnicería integrada hacia atrás, con la producción de ciclo completo. El entrevistado de dicho sector considera que las características edafo-climáticas de la región permiten lograr una alimentación continua a pasto que, junto a un biotipo principalmente británico con preponderancia de Aberdeen Angus, conforman características que permitirían una diferenciación. Sin embargo, no cree en la existencia de un correlato de mayores precios en la región, los cuales podrían obtenerse en consumidores de grandes ciudades con alto poder adquisitivo y en el mercado externo. Muy pocos consumidores en el mercado interno valoran la calidad de la carne producida especialmente a pasto. El consumidor busca terneza y precio en la mayoría de los casos.

Además, destaca que podrían valorarse más atributos referidos a la forma de producción. En la producción se origina la calidad, que además del biotipo y la

alimentación, la cual está influenciada por el bienestar animal durante todo el proceso, no solo los últimos meses de engorde. Por ello un aspecto importante es la homogeneidad del producto y la continuidad de la calidad en la comercialización. Eso podría ser un valor agregado en la marca regional. Quien más valoraría una marca regional sería el comerciante, por los beneficios que obtendría y este lo comunicaría al consumidor con promoción y publicidad. En relación a las marcas colectivas por razas (por ejemplo Angus), considera que solo el consumidor de alto poder adquisitivo compraría carne con marca. La carne argentina ya tiene una base de buena calidad y eso no favorece que exista una preferencia.

Finalmente, el investigador del INTA alude a similares atributos de diferenciación que podrían integrar una marca regional: producción a pasto, bajo nivel de uso de insumos y genética ganadera, si bien considera que el valor en la comercialización está en la terminación del animal, lo cual implicaría trabajo en el desarrollo de un protocolo y la necesidad de asociativismo. Con la certificación se podrían lograr diferenciales de precios y especializar el producto; considera que es una alternativa que tiene potencial. No percibe el avance del *feedlot* como una amenaza. Si se tratara bien el tema de la calidad, tal vez sería una oportunidad para contrastar y reconocer las diferencias en el producto final.

Conclusiones

La certificación y gestión de la calidad de la carne vacuna es una demanda institucional que cada vez tendrá más peso en la actividad pecuaria argentina y en el SOB, donde los resultados obtenidos reflejan que presenta una importancia destacada para los actores del campo organizacional. Aquí predominan presiones de origen coercitivo y normativo. Las primeras se apoyan principalmente en los requisitos cada vez más exigentes de acceso a mercados de países desarrollados, mientras que las presiones de origen normativo son canalizadas por distintos organismos e instituciones que comienzan a avanzar en el tema. Se observa así un rol activo de las asociaciones de razas, organismos de investigación e institutos de promoción, es decir, de actores secundarios o de apoyo que no participan directamente en la cadena comercial. Finalmente, las presiones cognitivas se advierten incipientes. La certificación y gestión de la calidad no es considerada aún un tema prioritario por los productores primarios, que es el eslabón donde la calidad tiene su origen, por lo que a nivel regional no se observan experiencias de imitación. En lo atinente a las marcas colectivas se encontró que la presencia de presiones coercitivas, normativas y cognitivas aún es muy débil, pues solo han sido desarrolladas con continuidad por las asociaciones de razas.

La investigación confirma de manera preliminar los hallazgos de Fernández *et al.* (1997), en cuanto a que, en el caso de la carne vacuna, el consumidor valora más la compra de productos de calidad sobre la base del propio conocimiento al momento de compra, que un producto con una marca colectiva de raza o con Denominación

de Origen. Estas últimas estrategias comerciales se han identificado más orientadas al mercado externo, mientras que, en el mercado interno, los actores entrevistados reconocen que existe potencial para dirigirlas a consumidores de alto poder adquisitivo. Es decir, que la buena calidad característica de la carne argentina condiciona al consumidor medio nacional a pagar por diferenciación.

No obstante, se encontraron coincidencias en la posibilidad de desarrollar una marca de certificación regional a partir de ciertas particularidades. Estos atributos estarían dados por: el biotipo de animales con predominio de razas británicas —especialmente Aberdeen Angus—; el sistema de producción a pasto con suplementación a campo y el bajo nivel de insumos utilizados en la producción. Desde el sector comercial destaca que, en la medida que se garanticen estos aspectos asociados al proceso de producción, incluyendo prácticas de bienestar animal, existiría disposición a pagar un precio diferencial en el eslabón minorista, siempre que se garantice una continuidad y homogeneidad en la oferta del producto.

Para asegurar cómo se obtuvo el producto y lograr su homogeneidad es necesario que los productores, industriales y minoristas establezcan conjuntamente protocolos que especifiquen estándares de producción, procesamiento y manipulación. Dicha coordinación y trabajo en red es una condición necesaria para el éxito de la marca de certificación y debería involucrar la participación de otros actores, como organismos de extensión agropecuaria y/o universidades para ayudar a la institucionalización de estas prácticas.

Investigaciones futuras podrán profundizar el presente estudio para una muestra estadísticamente representativa del eslabón minorista que permita obtener más precisiones sobre su disposición a pagar, como también indagar acerca de las percepciones y deseos del consumidor de carne de la región bajo análisis.

Asimismo, se plantea la necesidad de examinar el contenido de otro tipo de demandas presentes en el campo organizacional de la ganadería bovina del SOB, como las relativas a trazabilidad y sustentabilidad. Otros estudios podrán también analizar las presiones sobre certificaciones de calidad y marcas colectivas existentes en otros rubros pecuarios a los fines de su evaluación comparativa con la carne vacuna.

Bibliografía

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Calvin, M.; Cendón, M. L.; Fadre, M. V.; Iturrioz, G.; Nigro, H.; Pavan, E.; Pellerano, L. y Pordomingo, A. (2015). *Caracterización de la producción bovina. Red de conocimiento del sector pecuario*. Buenos Aires: MAA, INTA, SENASA.
- Carvalho, C.A. y Vieira, M.M.F. (2003). “Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional”. Recife: UFPE, 2003), 23-40.

- Champredonde, M. (2012). "Factores territoriales, potenciales y limitantes para la diferenciación de la carne por el origen geográfico. El caso de las carnes vacunas pampeanas argentinas". En Griglioni, G. y Paschetta, M. *Herramientas tecnológicas aplicadas a la calidad y diferenciación de la carne*. Montevideo: IICA.
- Champredonde, M. (2008). "Localización, deslocalización, ¿relocalización? de la calidad de las carnes vacunas pampeanas argentinas. impacto territorial". En Velarde, I.; Maggio, A. y Otero, J. (eds.). *Sistemas agroalimentarios localizados en Argentina*. Mar del Plata: INTA, 76-99.
- D'Albora, F. (2012). "La calidad y diferenciación en carne bovina: oportunidades en el mercado global". En Griglioni y Paschetta. *Herramientas Tecnológicas aplicadas a Calidad y Diferenciación de la carne*. Montevideo: IICA.
- Darriba, C.A. (2008). *Marca Colectiva: Ley N° 26.355 comentada*. Buenos Aires: Teseo.
- Depetris, G., y Santini, F. (2005). *Calidad de carne asociada al sistema de producción. Grupo de Nutrición, Metabolismo y Calidad de Producto*. Balcarce: INTA. Estación Experimental Balcarce, Argentina.
- Dimaggio, P.J. y Powell, W.W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review* 4(2), 147-160.
- Durán, R.; Scoponi, L. y Chaz Sardi, M.C. (2012). "Análisis de alternativas de señalización con anclaje territorial para diferenciar el servicio de agroturismo en emprendimientos de Cambio Rural del partido de Cnel. Suárez XLIII". *Reunión Anual de la AAEA (Asociación Argentina de Economía Agraria)*.
- FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2016). "calidad de la carne" [en línea] Disponible en: <http://www.fao.org/ag/ags/industrias-agroalimentarias/carne-y-leche/calidad-e-inocuidad-de-la-carne/calidad-de-la-carne/es/> (consultado el 30/6/2016).
- Fernández, J.S.; del Barrio García, S. y Moreno, F.F. (1997). "Los atributos calidad y marca-denominación de origen en el proceso de decisión del consumidor granadino". *Estudios sobre consumo* 43, 27-46.
- Heugens, P.P. y Lander, M. (2007). "Testing the Strength of the Iron Cage: A Meta-Analysis of Neo-Institutional Theory". *ERIM Report Series Reference No. ERS-2007-007-ORG*.
- IPCVA Instituto de Promoción de la Carne Vacuna. (2016). [en línea] Disponible en: www.ipcva.com.ar (consultado el 30/6/2016).
- Llamas-Sánchez, R. (2005). *Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los ayuntamientos españoles*. Granada: Tesis de Doctorado en Administración, Universidad de Granada.
- Machado-da-Silva, C.L., y Coser, C. (2006). "Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira-SC". *Revista de Administração Contemporânea* 10(4), 9-45.
- Manuel-Navarrete, D. (2006). "Análisis sistémico de la agriculturización en la pampa húmeda argentina y sus consecuencias en regiones extrapampeanas: sostenibilidad, brechas de conocimiento e integración de políticas". *United Nations Publication* 118.
- Meyer, J.W. y Rowan, B. (1997). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American journal of sociology*, 340-363.

- Muchnik, J. (2006). "Identidad territorial y calidad de los alimentos: procesos de calificación y competencias de los consumidores". *Agroalimentaria* 22, 89-98.
- Niubo, H. (2009). *Similares pero diferentes: Indicaciones Geográficas, Denominaciones de Origen, Marcas, Marcas Colectivas y Certificación*. Buenos Aires: Dirección Nacional de Agroindustria.
- Pache, F.M. y Santos, F. (2010). "When Worlds Collide: the Internal Dynamics or Organizational Responses". *Academy of Management Review* 35(3), 455-476.
- Pearson, A.M. (1966). "Desirability of Beef. Characteristics and their Measurements". *J. Anim. Sci.* 25, 843.
- Riquel-Ligero, F.J. y Vargas-Sánchez, A. (2013). "Las presiones institucionales del entorno medioambiental: aplicación a los campos de golf". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 22(1), 29-38.
- Sampieri, C. y Hernández, R. (1997). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Panamericana Formas e Impresos SA.
- Santini, F., Rearte, D. y Grigera, J.M. (2003). *Jornada de Actualización Ganadera Balcarce* (12 de Septiembre 2003) [en línea] Disponible en: http://produccion-animal.com.ar/informacion_tecnica/carne_y_subproductos/111-calidad_carne.pdf
- Saunders, M.; Lewis, P. y Thornhill, A. (2001). *Research Methods for Business Students*. India: 5/e. Pearson Education.
- Schiavone, E., y Champredonde, M. (2008). "Estado actual y evoluciones posibles del marco legal argentino concerniente a la valorización de alimentos con identidad territorial. Aportes para un proceso de mejoramiento". *Congreso Internacional de la Red SIAL*. Mar del Plata, Argentina. 2008
- Scoponi L.; Pacheco Dias, M.; Gzain, M.; Piñeiro, V.; Nori, M.; De Batista, M.; Durán, R. y Lageyre, E. (2016). Relaciones interorganizacionales y presiones institucionales del Campo Organizacional de la carne bovina en el Sudoeste bonaerense (Argentina) y Rio Grande do Sul (Brasil). En: Scoponi, L., Pacheco Diaz, F.M. y Pesce, G. (comps.). *Universidad y Agronegocios*. Bahía Blanca: Ediuns.
- Scott, W.R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oak, CA: Sage.
- Teubal, M.; Domínguez, D. y Sabatino, P. (2005). "Transformaciones agrarias en la argentina. Agricultura industrial y sistema agroalimentario". En Giarracca, N. y Teubal, M. (eds.). *El campo argentino en la encrucijada. Estrategias y resistencias sociales, ecos en la ciudad*. Buenos Aires: Alianza, 37-78.
- Thornton, P.H. y Ocasio, W. (2008). "Institutional logics". *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* 840, 99-128.

* * *

VERSIÓN ORIGINAL RECIBIDA: 04/08/2016

VERSIÓN FINAL RECIBIDA: 20/03/2018

APROBADO: 30/03/2018

