

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

**Licenciatura en Economía**

*Análisis de racionalidad en el proceso de  
comercialización de pieles de chinchillas:  
Estudio de casos en la ciudad de Mar del Plata*

**AUTOR: JORGE SEBASTIAN CREPELL**

**MATRICULA: 17235/02**

**Mar del Plata, noviembre 2011**

*Análisis de racionalidad en el proceso de  
comercialización de pieles de chinchillas:  
Estudio de casos en la ciudad de Mar del Plata*

**AUTOR: JORGE SEBASTIAN CREPELL**

**MATRICULA: 17235/02**

**DIRECTOR DE TESIS: Dr. JORGE R. CASTRO**

**CO – DIRECTORA: Mg. M. VICTORIA LACAZE**

**INTEGRANTES DEL COMITÉ EVALUADOR:**

- **Dr. Jorge R. Castro**
- **Mg. M. Victoria Lacaze**
- **Mg. C. Daniela Calá**
- **Mg. Fernando M. Graña**

***Dedicatorias***

*A mi Familia por apoyarme en todo.*

*Agradezco a mi Director de Tesis Doctor Jorge Castro por brindarme su tiempo y su dedicación.*

*Agradezco a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, especialmente a Mg. Miriam Berges por su apoyo y a Mg. Victoria Lacaze por formar parte incondicional de mi Tesis de Grado.*

## **Resumen**

La producción de pieles de chinchilla se vislumbra como una alternativa rentable, que constituye un nicho de mercado para los productores que combinan la actividad con otras actividades productivas.

El objetivo del trabajo es analizar el tipo de racionalidad que subyace en el proceso de comercialización de pieles de chinchillas por parte de los productores marplatenses. En vista de lo cual se supone que estos productores se comportan como agente racionales. La metodología aplicada en el desarrollo de trabajo es el análisis de contenido. El trabajo se desarrollada en base a tres casos de estudio seleccionados.

Dichos casos evaluados poseen criaderos de pequeña escala, decisión relacionada con dos elementos restrictivos, el tiempo y el espacio disponibles, ambos condicionados por el carácter complementario de la actividad. Los productores son agentes racionales, pero la racionalidad subyacente es de tipo limitada, ya que no poseen toda la información acerca de todas las alternativas posibles, ni tampoco disponen de un sistema completo y consistente de preferencias que les permita hacer un perfecto análisis de todas.

## **Palabras clave:**

CHINCHILLAS – COMERCIALIZACION – RACIONALIDAD – TOMA DE DECISIONES

## **Abstract**

The production of chinchilla skins is a profitable activity that constitutes a market niche when combined with other activities.

The objective of this thesis is to analyze the type of rationality that underlies the chinchilla skins' marketing process for Mar del Plata's producers. It is assumed that producers of chinchilla behave as rational agents. The applied methodology is qualitative and focuses on understanding the different interactions processes. This work is based on three selected cases.

The studied cases are small-scale farms and the scale decision is related to two restrictive elements, i.e. time and space availability, that are associated with the complementary nature of the activity. Producers are rational agents, but the underlying rationality is the bounded one, because they have not all the information about all possible alternatives, nor a complete and consistent system of preferences that allow them to perform a perfect analysis.

## **Keywords:**

CHINCHILLAS – MARKETING – RATIONALITY – DECISION-MAKING

## **Tabla de contenidos**

Tabla de contenidos.....	v
Introducción.....	6
Capítulo I: Características del producto y del mercado	9
1. Aspectos generales.....	10
2. Sistemas de comercialización de pieles de chinchilla.....	11
3. Oferta y demanda de pieles de chinchilla.....	12
4. Características generales de la producción en Argentina.....	14
Capítulo II: Marco teórico-conceptual	18
1. Toma de decisiones.....	19
2. Racionalidad.....	24
3. Análisis del proceso de comercialización agropecuaria.....	32
Capítulo III: Metodología y fuentes de datos	36
1. Metodología: El análisis de contenido.....	37
2. Datos preliminares.....	39
3. Entrevistas en profundidad realizadas a los casos bajo estudio.....	41
Capítulo IV: Resultados	44
Capítulo V: Conclusiones	60
Bibliografía general	64
Anexo I: Instrumento aplicado en la encuesta piloto.....	66
Anexo II: Instrumento aplicado en las entrevistas.....	70

## **Introducción**

Argentina, es considerada como un productor regular de pieles de Chinchilla, en cuanto a su calidad y su cantidad desde fines de la década del noventa. Esto se debe a la importación continua en las últimas dos décadas de reproductores de mejoramiento, desde cabañas reconocidas mundialmente, que permitieron aumentar el tamaño, mejorar el color y la pureza de la pieles e incrementar su valor.

La creación de la Asociación Argentina de Criadores de Chinchillas (A.A.C.CH.) también dio un notable impulso a la actividad. Su objetivo principal está estrechamente vinculado con la difusión de la actividad a través de diversos eventos, como exposiciones, juzgamientos, clases de peritos, Jornadas Intensivas de cría y comercialización, entre otros.

Desde 2003, la Dirección de Ganadería de la Nación (actualmente Subsecretaría de Ganadería del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación) ha coordinado la mesa de trabajo sectorial con todos los actores involucrados en la cadena de producción, en la búsqueda de soluciones a las problemáticas por ellos planteadas.

La cría de esta especie es considerada en nuestro país como una alternativa económica viable, debido a sus bajos costos de producción y su alto valor comercial en el mercado peletero mundial. Esta permite iniciar la actividad prescindiendo de la totalidad de la inversión en forma anticipada. Sin embargo, en los últimos años se ha observado una disminución en la rentabilidad debido a factores exógenos como las dificultades devenidas ante la crisis financiera de 2008, que afectó significativamente el proceso de comercialización de chinchillas.

La producción de pieles de chinchillas, es una actividad con un ciclo productivo de corto plazo y, por lo tanto, constituye una actividad complementaria para muchos productores.

En el proceso de comercialización, para alcanzar el fin propuesto el productor se enfrenta a diversas situaciones, analiza diferentes alternativas y debe tomar decisiones. El presente trabajo se encuadra en la temática de la racionalidad y la toma de decisiones de los productores marplatenses de pieles de chinchillas, acotando particularmente el análisis al proceso de comercialización de dichas pieles.

El **problema** que se abordará en el trabajo queda expresado a través del siguiente interrogante: *¿Qué tipo de racionalidad subyace en el proceso decisorio de los*

*productores marplatenses de pieles de chinchillas en relación a la comercialización de estos productos?*

En consecuencia, se plantea el siguiente **objetivo general** de investigación: *Analizar el tipo de racionalidad que aplican los productores marplatenses de pieles de chinchilla en el proceso de comercialización de dichos productos.*

Asimismo, se postulan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Describir el comportamiento de los productores marplatenses de pieles de chinchilla durante el proceso de comercialización de dichos productos.
2. Identificar el tipo de decisiones que toman los productores marplatenses de pieles de chinchilla para comercializar sus productos.
3. Delimitar y explicar las secuencias de pasos seguidas al interior del proceso decisorio de los productores marplatenses de pieles de chinchilla.

La hipótesis general que se plantea afirma que los productores marplatenses de pieles de chinchilla se comportan como agentes racionales. Sin embargo, subyace en sus decisiones un tipo de racionalidad limitada, pues se conforman con vender en los canales de comercialización disponibles debido principalmente al carácter secundario que tiene la actividad como fuente de ingresos.

Debido a la inexistencia de trabajos previos que analicen el tipo de racionalidad que subyace en proceso decisorio de los productores marplatenses de pieles de chinchillas cuando comercializan sus productos, el trabajo constituye un estudio de carácter exploratorio-descriptivo y se circunscribe al estudio de ciertos casos con un perfil productivo específico que resulta relevante analizar. El estudio parte de una encuesta piloto realizada por el tesista, en el año 2009, con el objetivo de obtener una primera aproximación al objeto de estudio.

**La tesis consta de cinco capítulos.** En el capítulo 1, se describen los aspectos más salientes de la producción y comercialización de pieles de chinchillas y los rasgos centrales del mercado. El capítulo 2 contiene el marco teórico conceptual, cuyos elementos centrales son el proceso de toma de decisiones y el concepto de racionalidad, estrechamente ligado al primero y, por otra parte, un enfoque para analizar el proceso de comercialización en el sector agropecuario. El capítulo 3 se destina a la presentación de los datos y al planteo del enfoque metodológico utilizado. Mientras que el capítulo 4

contiene los resultados, el capítulo 5 presenta las conclusiones y comentarios finales. Finalmente se presenta la bibliografía y los anexos.



# **CAPITULO I**

## ***Características del producto y del mercado***

## ***1. Aspectos generales***

La Argentina se ubica, en la actualidad, como uno de los principales líderes en la producción de pieles de chinchillas, contando en la actualidad con aproximadamente 2.500<sup>1</sup> criaderos. La actividad se considera como un emprendimiento de corte netamente exportador, ya que sus principales plazas de ventas son los mercados asiático y europeo. La producción de pieles de chinchillas es una actividad altamente rentable, aunque en la actualidad se advierte cierta disminución de la rentabilidad, por la diferencia existente entre los costos de producción y el precio de venta.

La devaluación del año 2001/2002 de la moneda argentina y sus efectos posteriores tornaron más atractiva a la oferta de nuestras pieles en el exterior, debido a la buena combinación de precio y calidad para los grandes centros peleteros mundiales.

En 2004, Argentina exportó un total de 80.065 pieles por un valor de U\$S 1.500.000<sup>2</sup>, logrando posicionarse como uno de los países exportadores más importantes del mundo de piel de chinchillas.

Desde el año 2003, la Dirección de Ganadería de la Nación coordina una mesa de trabajo en la que participan el sector productivo, el sector industrial y las instituciones involucradas en la cadena de producción. La mesa tiene por objetivo la definición de soluciones a las problemáticas que plantean los representantes públicos y privados involucrados en la actividad.

En cuanto a los aspectos regulatorios, la Ley Nacional N° 22.421 establece de interés público la fauna silvestre que temporal o permanentemente habita el territorio argentino, así como su protección, conservación, propagación, repoblación y aprovechamiento racional.

La chinchilla posee una piel de su textura liviana, suave y de gran densidad, que la convierte en la “niña bonita” del mercado de las pieles. Forman parte de las denominadas pieles ecológicas, dado el carácter sustentable de su producción, que se lleva a cabo en criaderos montados a tal fin. La cría se desarrolla en forma poligámica y la maduración peletera se produce aproximadamente a los 11 meses.

La demanda del producto se ha incrementado año tras año, por la aparición de nuevos mercados y nuevos segmentos de consumidores, provocando un alza en los

---

<sup>1</sup> Plan Provincial de Diversificación Productiva (2006), p. 512

<sup>2</sup> Ibid.

precios. La calidad de la piel y su valor se encuadran en una combinación de ciertos factores clave, que son su tamaño, color y pureza.

## **2. Sistemas de comercialización de pieles de chinchilla**

### **2.1 Acopiadores**

Son los encargados de la comercialización de las pieles de chinchilla. Su trabajo consiste en dirigirse a todas aquellas ciudades en las que puedan conseguir una cantidad razonable de pieles y, frente a la totalidad de los productores que las ofrecen, comprarlas en forma pública partiendo de patrones de comparación de calidad general (referida al cumplimiento de una serie de condiciones, como la densidad, el tamaño de pelo, el diseño y la sedosidad)<sup>3</sup> y tamaño o longitud de la piel. Para ello, el acopiador pone sobre la mesa de trabajo las pieles elegidas -generalmente en un número no mayor a 10 pieles- cada una con tiene una etiqueta que expresa su valor comercial en dólares.

Luego de realizado este proceso, el productor entrega la primera piel al acopiador, quien la ubica en el medio de las dos pieles más similares. Irá expresando los precios y dando las correspondientes explicaciones para cada caso y cada piel. Por ejemplo: *Esta piel cotiza 56 dólares, debido a que es más oscura y grande, que la de 50 dólares, pero no alcanza a la de 60 dólares, porque el pelo correspondería que fuera una poco más largo.*

Inmediatamente se escribe el precio de la piel en su cuero. Finalizada la venta de todas las pieles, se detalla el valor correspondiente a cada piel y la suma total a abonar. El pago generalmente puede efectivizarse en moneda local equivalente a la suma a abonar en dólares, en base a la cotización vigente; en dólares o a plazo.

El sistema, además de transparente y abierto, resulta instructivo para los productores, al poner en su conocimiento los atributos de calidad respecto de los cuales deben esforzarse a fin de obtener mejores precios. El acopiador luego se relaciona comercialmente con las peleterías, por lo que el sistema descrito queda caracterizado por el siguiente esquema de comercialización:



---

<sup>3</sup> Aleandri (2002), p. 83

## ***2.2 Intermediarios***

Constituyen una nueva clase de compradores de pieles que, en Argentina, ha aparecido en los últimos tiempos. Compran pieles crudas (es decir, sin curtir), en la mayoría de los casos directamente a los productores. Son denominados compradores “golondrina”, debido a que intervienen en el mercado de acuerdo a las circunstancias en que se encuentre la oferta y la demanda, con finalidades de tipo especulativo.

La forma de juzgamiento de las pieles resulta diferente al criterio adoptado por el acopiador, ya que por tratarse de una piel cruda no se definen estándares de comparación en la mesa, por lo que abonan un tope máximo a pagar por una piel cruda. El circuito de comercialización queda expresado por el siguiente esquema:



## ***2.3 Casas de remate***

Constituye un sistema de comercialización poco frecuente para el caso de las pieles de chinchillas en relación a otros pilíferos, como visones, conejos, nutrias y zorros, pues se observan diferencias de precio significativas entre el inicio y el fin de temporada y ello no garantiza al productor una retribución mínima que esperar. Las casas más conocidas están en Europa, como la DANISH FUR de Copenhague, o en EE.UU., como la AUCTION FUR. En estos lugares, los valores de las pieles obtienen el precio máximo pagado por un peletero, debido al proceso de subasta. El esquema correspondiente es:



## **3. Oferta y demanda de pieles de chinchilla**

A nivel mundial, la industria de la chinchilla presenta una demanda muy particular, cuya evolución describe ciclos ascendentes largos y recurrentes y ciclos descendentes cortos y esporádicos. El período 1999-2009 se ha presentado como la década de mayor prosperidad para los productores.

El incremento en la demanda está generado por la aparición de nuevos segmentos y mercados con elevado poder adquisitivo, que adquieren no sólo tapados,

sino también una amplia variedad de productos como capas, camperas con adornos en cuellos y puños, y chinchillas teñidas, especialmente en nuevos mercados como China y Rusia. Mientras que la confección de una prenda requiere de un promedio de 100 pieles, la producción mundial totalizaba, en 2003, unas 500.000 pieles.<sup>4</sup> Por otra parte, en el norte de Europa y en EE.UU. actualmente el costo producción artesanal de pieles de chinchillas se ha incrementado notablemente, debido a los altos costos de la mano de obra y el mayor el precio de los cereales que alimentan a los animales<sup>5</sup>. Por lo tanto, la satisfacción de la demanda de estos productos suntuosos se ven condicionada por el déficit en la oferta de pieles y, por las causas mencionadas, el mercado peletero mundial experimenta un alza en los precios.

La conjunción de estos factores lleva a Aleandri<sup>6</sup> a mencionar tres cambios positivos en el mercado peletero mundial:

1. *Sustitución de insumos: Pieles de criadero en lugar de pieles salvajes.* La aparición de corrientes ecologistas en contra del uso de pieles de animales salvajes, provocó que los grandes centros peleteros mundiales, sustituyeran las materias primas con las que confeccionan sus prendas, lo que provocó una gran demanda internacional de pieles de criadero.
2. *Incorporación de un nuevo segmento consumidor.* Se trata de grupos de menor poder adquisitivo, respecto de los tradicionales consumidores de alto nivel de renta, que incrementaron la demanda y, por ende, impulsaron la suba de precios. Este segmento presenta la capacidad de adquirir prendas confeccionadas con materiales más económicos. Por ejemplo, el furor por las pieles ecológicas ha impulsado la confección de prendas como pulóveres con pelo suelto de chinchillas, mientras que tiempo atrás el pelo era considerado un descarte del proceso productivo. Actualmente cotiza a 200 dólares el kilo, lo cual incentiva a la apertura de un nuevo producto comercializable que antes no existía como tal.
3. *Incorporación al mercado peletero de nuevos países consumidores de gran poder adquisitivo y elevada población.* Países como Japón, China y Rusia se han introducido con mucha fuerza y capitales en el mercado, desplazando inclusive a países tradicionalmente peleteros como Alemania, Italia, Francia o EE.UU. Estos nuevos países, en la actualidad son los mayores consumidores de pieles de

---

<sup>4</sup> Andrade García et al. (2005), p. 6.

<sup>5</sup> Acerca de la Crianza [En línea]

<sup>6</sup> Aleandri (2002), p. 8

chinchillas.

#### **4. Características generales de la producción en Argentina**

Como se mencionara previamente, Ley Nacional N° 22.421 establece de interés público la fauna silvestre que temporal o permanentemente habita el territorio argentino, así como su protección, conservación, propagación, repoblación y aprovechamiento racional.

En Argentina, numerosos factores brindan un marco de seguridad para el desarrollo de la producción de pieles de chinchilla. En cuanto a los insumos, existen fábricas de jaulas, de accesorios y de alimentos para la cría de chinchillas. Es destacar que cada partida de alimentos posee un certificado de análisis expedido por SENASA. Las cabañas madres ofrecen asesoramiento para los nuevos interesados en ingresar a la actividad y, asimismo, venden reproductores.

En el orden educativo, la Asociación Argentina de Criadores de Chinchillas es una entidad sin fines de lucro y tiene como único objetivo: educar, enseñar y difundir la actividad, por medio de reuniones mensuales, exposiciones, juzgamientos de clases con peritos especializados en el área. Se ofrecen postgrados, se organizan jornadas intensivas de cría y comercialización, congresos interamericanos; etc.

Una de trabajo público-privada funciona desde el año 2003 en el ámbito de la Dirección de Ganadería de la Nación, con el objeto de brindar soluciones a las problemáticas que plantean los actores involucrados en la actividad.

La exportación de pieles de chinchilla requiere de un mayor trabajo en cuanto a la codificación arancelaria, ya que el Nomenclador vigente no diferencia entre pieles crudas y curtidas de chinchillas, visones y otros animales, que figuran en una misma posición arancelaria.

Finalmente, resta mencionar la inexistencia de datos estadísticos referentes al sector, en la órbita del Ministerio de Agricultura de la Nación, tanto en lo que respecta a los aspectos productivos, de comercialización y de exportación. Por tal motivo, se ilustra el presente trabajo con datos referentes a un caso emblemático del sector, que se describe a continuación.

#### **4.1 Presentación de un caso: Cabaña “El Dorado” S.R.L.**

Considerada la mayor exportadora de pieles curtidas de chinchillas de Sudamérica, se trata de una empresa fundada en 1964 y dedicada exclusivamente (a diferencia del grueso de los productores) a la cría intensiva de chinchillas de calidad.

La firma es una de las empresas fijadoras de precios en una estructura de mercado de tipo oligopsonica, donde la oferta puede ser caracterizada como prácticamente de competencia perfecta.

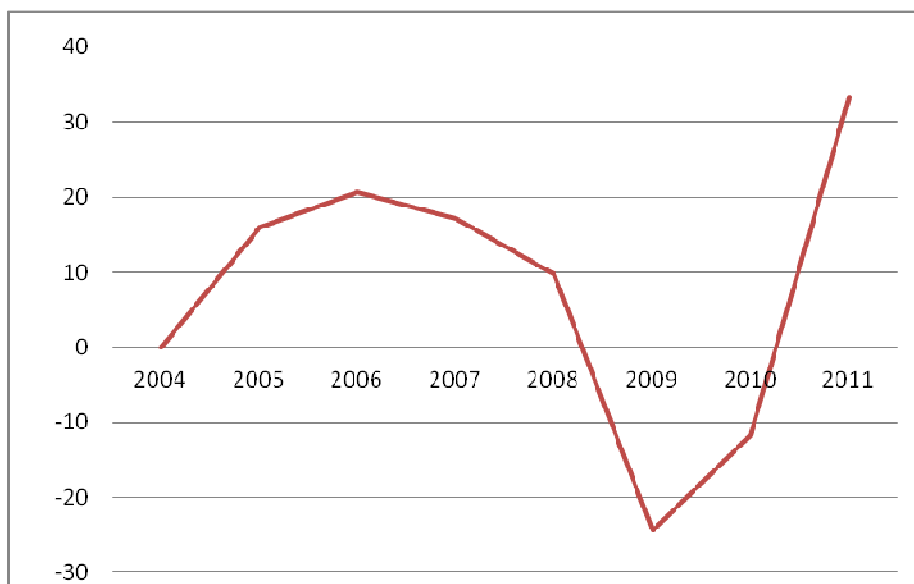
A modo ilustrativo, se presenta la situación de “El Dorado” como exportador de pieles de chinchillas, para el período 2004-2011, a partir de datos disponibles en Internet.

**Tabla 1. Exportaciones de pieles de chinchillas “El Dorado S.R.L.”**  
**Cantidad de pieles y variación interanual<sup>5</sup>**

<b>Año</b>	<b>Cantidad de Pieles Exportadas</b>	<b>Variación Interanual (%)</b>
2004	25.000	
2005	29.000	16
2006	35.000	20,7
2007	41.000	17,1
2008	45.000	9,8
2009	34.000	-24,4
2010	30.000	-11,8
2011	40.000	33,33

Fuente: Elaboración propia en base a [www.eldorado.com.ar](http://www.eldorado.com.ar)

**Figura 1. Exportaciones de pieles de chinchillas “El Dorado S.R.L.”**  
**Variación interanual (%)**



Fuente: Elaboración propia en base a [www.eldorado.com.ar](http://www.eldorado.com.ar)

**Tabla 2. Precios de exportación de pieles curtidas de chinchillas**  
**Variación interanual**

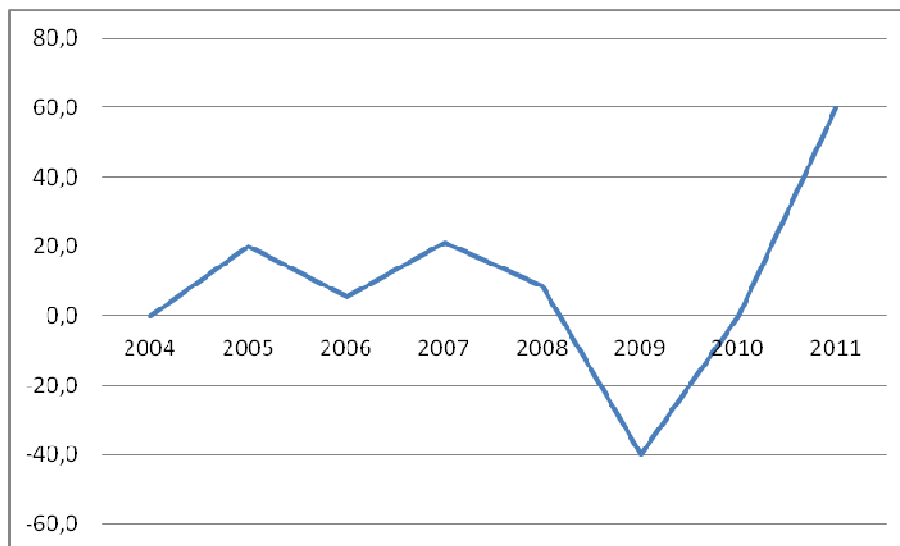
<b>Año</b>	<b>US\$ por Unidad</b>	<b>Variación Interanual (%)</b>
2004	30	
2005	36	20
2006	38	5,6
2007	46	21,1
2008	50	8,7
2009	30	-40
2010	30	0
2011	48	60

Nota: Precio de referencia de la piel estándar

Fuente: Elaboración propia en base a [www.eldorado.com.ar](http://www.eldorado.com.ar)



**Figura 2. Precios de exportación de pieles curtidas de chinchillas**  
**Variación interanual (%)**



Nota: Precio de referencia de la piel estándar  
Fuente: Elaboración propia en base a [www.eldorado.com.ar](http://www.eldorado.com.ar)

Como se puede observar en la Figura 2, las variaciones positivas que experimentaron los precios de exportación son consecuencia del crecimiento de la demanda (Figura 1) de pieles generada por la creación de nuevos mercados (tal como se concluyera en las secciones precedentes) y, en el caso particular de esta firma, por el atractivo de las pieles para los grandes centros peleteros mundiales por la buena combinación de precio y calidad. La evolución desfavorable de los precios, particularmente en el período 2008 a 2010, puede asociarse a las dificultades devenidas de la crisis financiera mundial, que afectó significativamente el proceso de comercialización de pieles de chinchilla.

## **CAPITULO II**

***Marco teórico-conceptual***

## **1. Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un proceso cognitivo que se desarrolla en la mente del individuo y que tiene, como principal meta, la elección de un curso de acción que ayuda a solucionar algún problema. Ante cualquier dificultad, el individuo enfrenta a la incertidumbre y a la búsqueda de respuestas que le ayuden a conformar estrategias de supervivencia que le permitan adaptarse a las condiciones cambiantes del medio.

*“Es un comportamiento que implica una selección consciente o subconsciente de determinadas acciones, entre todas aquellas que son físicamente posibles. (...) Cabe destacar que esta se realiza bajo un proceso de decisión que exige una búsqueda de alternativas y de evaluación de los recursos existentes”.*<sup>7</sup> El seguimiento de una línea de acción implica renunciar a otras posibilidades. En muchos casos este proceso selectivo consiste en una acción manifiesta de carácter cuasi-automático pero, en otros casos, depende de una sucesión de actividades.

Toda decisión encierra elementos de dos clases; llamados elementos de hecho y elementos de valor. Las proposiciones de hecho o de sentido fáctico *“son aquellas afirmaciones del mundo que podemos ver y su manera de operar. Estas se pueden poner a prueba para determinar su veracidad”*<sup>8</sup>. Por su parte, las proposiciones de valor o de sentido ético son apreciaciones de la realidad, que describen un estado futuro de cosas con preferencias a otras y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida.

### **1.1 Jerarquía de fines**

*“En el proceso de decisión resultan elegidas las alternativas que se consideran medios adecuados para alcanzar los fines que se desean. Sin embargo, los fines mismos son, con frecuencia, simples instrumentos para conseguir objetivos más definitivos. De esta forma nos vemos conducidos al concepto de una serie o jerarquía de fines. La racionalidad se interesa en la construcción de cadenas medios - a - fines de esta clase”*<sup>9</sup>.

Los objetivos a veces son en sí mismo un medio para un fin más amplio. Cuando la consecución de los objetivos depende de otros fines más lejanos, lleva disponer de

---

<sup>7</sup> Tirado Morales (2010), p. 4

<sup>8</sup> Simon (1984), p. 44

<sup>9</sup> Ibid., p. 60

una jerarquía compuesta por niveles. Cada nivel se considera como un fin en relación con el nivel inferior y como medio para su superior. El comportamiento logra la integración y la coherencia por medio de la estructura jerárquica de fines.

### **1.2 Características de las decisiones. Tipos y modelos**

Existen cinco características de las decisiones:

- 1) Efecto Futuros: Las decisiones que se toman afectará al futuro. Si una decisión tiene una influencia a largo plazo, se considerará una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo se lo considerará a un nivel muy inferior.
- 2) Reversibilidad: Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.
- 3) Impacto: Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- 4) Calidad: Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.
- 5) Periodicidad: Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

Cada decisión, de alguna manera, es única y personal. En las empresas y en otras organizaciones, suelen distinguirse tres tipos de decisiones. Mientras que las decisiones **estratégicas** son objetivos y planes de gran alcance, las decisiones **tácticas o administrativas** tratan de concretar las decisiones estratégicas mediante acciones que afectan a la asignación de recursos y personas para llevarla a cabo, la organización del trabajo y el modo de control. Finalmente, las decisiones **operativas** proporcionan reglas, métodos y procedimientos a seguir.

A su vez, existen diferentes modelos de decisiones de acuerdo al grado de programación o estructuración subyacente. Las **decisiones programadas** incluyen aquellas decisiones que se toman frecuentemente de forma repetitiva y al emplearlas hacen que se conviertan, en una rutina tomarlas. El tipo de problemas que resuelven son los que se presentan con cierta regularidad y que tienen un método bien establecido de solución, por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas y, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente. Estas se toman de acuerdo con las políticas y procedimientos o reglas escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. También se utilizan para abordar problemas recurrentes, ya sean estos complejos o simples. En cierta medida, este tipo de decisiones, limitan la libertad de la persona, porque tiene menos espacio para decidir qué hacer.

Las **decisiones no programadas o no estructuradas** se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución. Ellas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales (por ejemplo: si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente, para que pueda cubrir una política o si la misma necesita recibir un trato especial).

### **1.3 Fases del proceso de toma de decisiones y pasos para hacerlo**

La toma de decisión abarca cuatro fases principales<sup>10</sup>:

1. **Inteligencia:** se define el objetivo a alcanzar. Se investiga el ambiente para encontrar la ocasión para tomar la decisión.
2. **Diseño:** Hallar posibles cursos de acción a seguir. Se establece las posibles alternativas a seguir.
3. **Elección:** Selección de un curso determinado de acción a partir de los cursos de los cuales es dispone.
4. **Revisión:** Se evalúa las alternativas seleccionadas con sus respectivos resultados. Se realiza una revisión del proceso.

---

<sup>10</sup> Universidad Nacional de Mar del Plata (2010) Material de Cátedra de Principios de Administración.

Para la toma de decisiones se debe seguir una secuencia de pasos. En primer lugar, se debe **determinar la necesidad de adoptar una decisión**, por la existencia de un inconveniente o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real. Luego, se **identifican los criterios de decisión** relevantes. Se **asigna un peso a los criterios**, ponderándolos y priorizando su importancia en la decisión. Se **desarrollan todas las alternativas**, elaborando una lista de todas las vías de acción disponibles para la solución de un determinado problema. Se **evalúan todas las alternativas**, con respecto a un criterio ponderado. Las ventajas y las desventajas se realizan comparándola de una manera crítica. Finalmente, se **selecciona la mejor alternativa**, que es aquella que tuvo la calificación más alta en proceso de evaluación. Cuando se llega a último paso, se llega a la final del proceso de toma de decisiones. La elección de cada alternativa, va a conllevar a una serie de supuestos, en donde el tomador de decisiones debe ser lo más objetivo y lógico posible, a la hora de adoptarlas. El mismo debe poseer metas claras.

El individuo que adopta decisiones, cuenta con diferentes estrategias para resolver problemas y tomar alguna de ellas, estas son:

- **Aprendizaje:** refiere a *“todo cambio en un sistema que produce un cambio más o menos permanente en la capacidad para adaptarse a su entorno”*. Se establece que dentro de esta estrategia, se encuentran: 1) Hábitos o patrones de comportamientos que le permiten economizar los esfuerzos mentales de las búsquedas de soluciones y decisiones, retirando del plano consciente del pensamiento, de aquellos aspectos que son representativos entre una situación y otra; y 2) La capacidad del individuo para adquirir, manejar y generar conocimiento. Se relaciona con la capacidad y la necesidad de aprendizaje que el mismo posee.<sup>11</sup>
- **Docilidad:** *“(…) es la propensión del individuo a aceptar programas ofrecidos o impuestos por presiones externas, (…) como también la tendencia, que tiene el agente de modificar su comportamiento de acuerdo a las formas socialmente aceptadas. (…)La docilidad permite al individuo a través de la observación y percepción de las regularidades del mundo, y de la comunicación con otros individuos, disminuir el proceso de prueba error en el aprendizaje. (…)”*<sup>12</sup>
- **Heurísticas:** se define como la *“búsqueda selectiva, a partir de un conjunto de reglas que poseen un sentido común. (…) Frente a situaciones poco claras recurre*

---

<sup>11</sup> Tirado Morales (2010), pp. 8-10

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p. 11

*al razonamiento heurístico para crear alternativas satisfactorias ante problemas que parecen no tener una respuesta probada (...).*<sup>13</sup>

- **Planeación-Predicción:** *es como “(...) un proceso mental, consiste en diseñar y particularizar los aspectos de un problema o actividad, organizarlos, establecer relaciones entre cada uno de los elementos, así como las relaciones causales entre ellos (...). En este proceso, el agente tiene posibilidades de prever estados futuros, y como consecuencias de esto la modificación de la conducta presente en base a expectativas sobre posibles estados y elecciones futuras. Intuición (...). (...) La intuición es la expresión del aprendizaje, del reconocimiento de patrones, de analogías, de la memoria y de la atención selectiva del agente”.*<sup>14</sup>
- **Altruismo:** *“(...) esta es otra de las condiciones humanas, en la que se describe el comportamiento del tomador de decisiones, (...). Siendo este un mecanismo de interacción, entre el individuo y el colectivo (...), en donde el agente alcanza metas que no puede lograr llegar, si se aísla o si se vuelve un individuo exageradamente egoísta, reduciendo las posibilidades de adaptación con las que cuenta cuando tiene un comportamiento dócil y equilibradamente altruista. (...)”*<sup>15</sup>.

#### **1.4 El tomador de decisiones. Características**

El ser humano cuenta con un aparato cognitivo limitado. Por ello, en el momento de adoptar una decisión el individuo utiliza una estructura cognitiva que le permite procesar la información y crear un conocimiento, como también estrategias que le permite hacer frente a problemas que se presentan continuamente.

La composición cognitiva del tomador de decisiones se integra a través de ciertos elementos principales como:

- **Emoción y Atención:** *“(...) La emoción es el mecanismo responsable de la selectividad de la atención. En la que sesga el proceso deliberativo en función del estado presente y futuro del individuo. (...) En donde la atención faculta al tomador de decisiones, cambiar el cuidado de un objeto a otro de manera rápida. Los individuos que adoptan decisiones solo puede atender de un modo consciente un*

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p. 12

<sup>14</sup> *Ibíd.*, pp. 12-13

<sup>15</sup> *Ibíd.*, pp. 14-15

*conjunto limitado de cosas, al mismo tiempo en el que el individuo presta atención a una de ellas y discrimina de acuerdo al conocimiento previo y expectativas”<sup>16</sup>.*

- ***Memoria:** esta se define como “una organización de estructuras de listas, formadas de componentes descriptivas y listas cortas de componentes, que surja en la mente del individuo.(...) ya que, cada una de estas variables está relacionado con la información que el individuo almacena en función de la experiencia. Es de destacar que la memoria a corto plazo, trabaja con conceptos que elaboran en el presente. En cambio la memoria a largo plazo guarda información selectiva en forma permanente. En la memoria de largo plazo la experiencia, emoción y atención cumplen un papel importante, ya que, bajo ciertos estímulos de estas variables la información de experiencias pasadas surge”<sup>17</sup>.*

Generalmente todas las decisiones se toman en un ambiente de cierta incertidumbre. **Frente a una situación donde existe certeza**, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión, cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones causa y efecto. En cambio, **frente a una situación de incertidumbre** las personas sólo tienen una base de datos muy deficiente. No saben si estos son o no confiables y existe mucha inseguridad por los posibles cambios que pueda sufrir la situación. Finalmente, **frente a una situación de riesgo** se cuenta con una información basada en hechos, pero la misma puede ocurrir que sea incompleta.

## **2. Racionalidad**

En cada proceso de toma de decisiones subyace un tipo de racionalidad definida y, por lo tanto, se abordará en esta sección el concepto de racionalidad para poder analizar el proceso de toma de decisiones por parte de los productores marplatenses de pieles de chinchillas respecto de la comercialización de dichos productos.

En un sentido amplio, no hay racionalidad sino más bien racionalidades. Por lo tanto, la racionalidad no adopta una forma única y, desde esta perspectiva, se puede hablar de una racionalidad científica, filosófica, jurídica, militar, técnica, económica. *“La racionalidad o irracionalidad de las acciones o instituciones no puede ser medida*

---

<sup>16</sup> Ibid., pp. 5-6

<sup>17</sup> Ibid., pp. 6



*de forma absoluta y atemporal, sino que siempre tiene que ser evaluada en función de algo, tienen que existir unos criterios sobre los que podamos basarnos para determinar su racionalidad. Si se dice que una acción es racional, a continuación habrá que aclarar con arreglo a qué criterio.”*<sup>18</sup>

La racionalidad, en sentido amplio, se refiere a las formas de acción, deliberación y argumentación a partir de intereses y de valores. Como se advierte que existen diferentes clases de intereses y de valores, resulta comprensible que a partir de ellos se sigan diferentes racionalidades.

El abordaje de la racionalidad es, ciertamente, de una gran magnitud, siendo posible comenzar las referencias desde Aristóteles en adelante, pasando por Hobbes, Hume, Marx, Webber y muchos pensadores más. El término racional, en sentido descriptivo, refiere al opuesto a “no racional” o “a racional”, e implica la disposición de ciertas capacidades cognitivas de alto nivel. Pero en un sentido normativo, racional es lo opuesto a “irracional”, es decir, refiere a aquello que se ha alcanzado o realizado mediante un uso apropiado de la razón.

El recorte que esta sección presenta se refiere a la racionalidad económica, respecto de la cual las contribuciones más salientes son quizás las de H. Simon y D. Kahneman. El desarrollo se limitará a presentar las ideas del primero de ellos, por ser el segundo un psicólogo, pese a que sus hallazgos le han valido un reciente Premio Nobel de Economía (2002).

### ***2.1 Racionalidad perfecta y racionalidad limitada***

La teoría económica neoclásica asume que la racionalidad del ser humano es perfecta; por lo tanto, en una situación de decisión, el medio, la información, las creencias y análisis personales son óptimos; las estimaciones de probabilidades son fácilmente realizables, el individuo tiene a su alcance información sobre todas las alternativas posibles y dispone de un sistema completo y consistente de preferencias que le permite hacer un perfecto análisis de todas ellas. Tampoco presenta dificultades ni límites en los cálculos matemáticos que debe realizar para determinar cuál es la mejor, por lo tanto, garantiza que la alternativa elegida es óptima. Al respecto, R. Crespo menciona que *“el mayor aprovechamiento de los medios disponibles conduciría a la consecución de la mayor satisfacción de fines posibles. Es la operación que en*

---

<sup>18</sup> Mora Rodríguez (2009), p. 13

*economía se denomina maximización u optimización*". El autor define a esta acción como *racionalidad técnica maximizadora*. En tanto reserva el concepto de *racionalidad práctica* para referirse a la "(...) *ordenación de la acción al fin inmanente que se propone el agente. (...) se preocupa por conocer y justificar el fin, un valor que envuelve toda la acción. Tiene relación también con los medios, pero en cuanto impregnados por el fin, que es el motivo que lleva a la acción*"<sup>19</sup>. Este tipo de racionalidad considera a los sentimientos y los intereses existentes para realizar algún tipo de acción. Orientando la acción hacia calidad ética "(...) *la dimensión práctica no maximiza, sino que armoniza, coordina, alinea.*"<sup>20</sup> "(...) *Busca transformar esa realidad de acuerdo con lo que es verdaderamente eficaz y ético*"<sup>21</sup>. Por lo tanto, trata de distinguir racionalmente los fines e implementar medios racionalmente a ellos.

La complejidad y la incertidumbre de los problemas constituyen el principal obstáculo de la racionalidad perfecta, ya que los individuos toman decisiones realizando solo inferencias acerca de las características desconocidas de su mundo, bajo restricciones, limitaciones de tiempo, conocimientos y capacidades computacionales. Por ello H. Simon desarrolla el concepto de **racionalidad limitada**, para reemplazar el de racionalidad perfecta.

Según M. Tirado, este tipo de racionalidad se refiere "(...) *a que el individuo es incapaz de realizar procesos mentales que le lleven a tomar una decisión óptima, ya que, por cuestiones biológicas, el individuo posee limitaciones que no le permiten elegir rutas de acción que le garantice la maximización de objetivos y expectativas*"<sup>22</sup>.

Es de mencionar que Tirado<sup>23</sup>, adopta esta definición de Simon que la define "(...) *como que todo ser humano cuenta con un aparato cognitivo limitado, y que este, no le permite tomar elecciones racionales, en el sentido de la maximización que propone la Economía Neoclásica*"<sup>24</sup> Simon advierte que todo humano está limitado en recursos, tiempo, capacidades para procesar, elaborar alternativas posibles y para elegir sobre aquellas que le otorga un máximo beneficio. Y al estar limitado en sus capacidades cognitivas, el individuo lleva de la mejor manera un proceso de decisión.

---

<sup>19</sup> Crespo (2006), p. 28

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 29

<sup>21</sup> Melé (2004), p. 44

<sup>22</sup> Tirado Morales (2010), pp. 15-16

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 15

<sup>24</sup> *Ibid.*, p. 16

*“(…) En donde los agentes económicos se aproximan a un punto en el que se pierde el sentido de elección racional, con un aumento en el grado de complejidad de las situaciones (…)”<sup>25</sup>.*

Este modelo de racionalidad que desarrolla Simon, *“(…) añade también la idea de **satisfacción**. En el que el individuo no puede tomar decisiones óptimas, y en lugar de ello se propone, que el proceso de elección se evalúe en función del nivel de aspiración. El concepto de satisfacción que se presenta, engloba el supuesto de que el comportamiento del individuo está influenciado más por el objetivo de adaptación que de maximización. Se parte de la premisa de que el individuo enfrenta la incertidumbre del futuro, el costo de adquirir información en el presente y el costo del procesamiento exhaustivo de toda la información para generar el conjunto de alternativas (…). Por lo tanto las decisiones están influenciadas por el sentimiento de satisfacción que el individuo establece de acuerdo a ciertos niveles de aspiración (…)*<sup>26</sup>.

Por lo tanto el tomador de decisiones al percibir la realidad de una manera parcial y simplificada, trata de encontrar soluciones satisfactorias sin interpretar la complejidad que encierra el mundo real en el cual actúa. A parte de ello existen ciertas limitaciones cognoscitivas que afectan el proceso de decisión, como los relacionados con la memoria y la percepción y no cognoscitivas como los patrones culturales, las emociones y la imitación. Según Simon, *“el individuo es fundamentalmente un ser adaptativo a su entorno. El individuo sólo recoge parte de la información del entorno y tiene que desechar parte de la que le es dada por su complejidad; utiliza representaciones mentales, que tienen que ser soportados en una memoria de trabajo que tiene una capacidad no infinita. Es decir, la resolución está condicionada por la cantidad de elementos que tenga en la memoria de trabajo.”*<sup>27</sup> Al tener la memoria una capacidad limitada para almacenar y recuperar información, solo guarda una parte en función del impacto y los intereses actuales del individuo. Al recuperarse información memorizada para la resolución de un problema, está tiende a ser incompleta y tiende a llenarse con información falsa que puede presentarse de forma coherente, pero que puede deformar la información real.

Por otro lado, *“la percepción puede interpretarse como la facultad del individuo en recolectar información del medio externo y analizarla. La percepción depende de la*

---

<sup>25</sup> Parrado Corredor (2007), p. 27

<sup>26</sup> *Ibíd.*, pp. 16-17

<sup>27</sup> Arango Aramburo (2009), p. 4

*experiencia y los conocimientos del individuo. Entre mayor sea el conocimiento previo, mayor será el desarrollo de la percepción”.*<sup>28</sup> *“Las personas difieren tanto en oportunidades disponibles como en deseos (influenciados por factores de su entorno). Cuando un individuo debe decidir, influyen en él, tanto los deseos que posee como las oportunidades que él cree poseer. No es seguro que esas creencias sean correctas: es posible que el individuo no sea consciente de algunas oportunidades que en realidad le son viables o, puede creer que le son propicias ciertas oportunidades que en realidad no lo son, por lo tanto no puede garantizarse que elegirá la mejor alternativa”*<sup>29</sup>.

La cultura puede establecerse como un sistema de valores y creencias provenientes de una serie de normas sociales. Por lo tanto el individuo cuando procede a tomar una decisión puede verse limitado por ellas. Las normas sociales pueden ser descritas como mecanismos medioambientales, rápidos y efectivos que aportan cálculos de costos – beneficios ayudando a los decisores a reducir el problema de búsqueda combinatorial.

Las emociones, aprendizaje social y la imitación pueden considerarse también como mecanismos de aprendizaje rápido que no considera a las utilidades esperadas, ya que obvian su necesidad de cálculo.

Las limitaciones no cognoscitivas pueden ser vistas como obstáculos a la racionalidad pero, a la vez, como elementos que facilitan la toma de decisiones permitiendo establecer ciertas reglas de búsqueda y de terminación de la búsqueda de entre una serie de alternativas quizá muy grande o infinita, mediante análisis más rápidos y correctos de las situaciones.

## **2.2 Límites a la racionalidad**

“La racionalidad objetiva (...) implicaría que el sujeto actuante amoldase todo su comportamiento a un modelo integrado por: a) la visión de las alternativas de comportamiento, previo a la decisión, de una manera panorámica; b) la consideración del complejo total de consecuencias que seguirá cada elección; c) la elección, como sistema de valores como criterio, de una entre todas la serie de alternativas.”<sup>30</sup> Según Simon, el comportamiento real no alcanza la racionalidad objetiva por lo menos por

---

<sup>28</sup> Franco y Dwyer (1999), en Arango Aramburo (2009), p. 5

<sup>29</sup> Elster (1990), en Arango Aramburo (2009), pp. 3-4

<sup>30</sup> Simon (1984), p. 77

tres razones.<sup>31</sup> La primera de ellas es que la racionalidad exige un conocimiento completo de las consecuencias que seguirán a cada una de las elecciones tomadas; cuando, en la realidad, el conocimiento de las consecuencias es siempre fragmentario. Dado que las consecuencias pertenecen al futuro, la segunda razón se relaciona con el hecho de que la imaginación debe suplir la falta de experiencia al asignarle valores. Pero solo es posible anticipar los valores de una manera imperfecta. En tercer lugar, la racionalidad exige una elección entre todos los posibles comportamientos alternativos. En el comportamiento real solo se nos ocurren unas pocas de estas alternativas posibles.

Todo ser humano tiene un conocimiento parcial de las condiciones que rodean todas sus acciones, generándose una percepción limitada de sus consecuencias futuras. El problema es descubrir cuáles son los factores que importantes y cuáles de ellos no lo son, para tomar la decisión correcta, considerando que cada uno de los factores está estrechamente relacionado con las decisiones de la causa y el tiempo. Ello se sustenta en la siguiente cita de Simon<sup>32</sup>:

*“La racionalidad exige un conocimiento completo e inalcanzable de las consecuencias exactas de cada elección. En realidad, el ser humano sólo tiene un conocimiento fragmentario de las condiciones que rodean a su acción y una ligera percepción de las regularidades y de las leyes que le permitirán deducir consecuencias futuras a partir del conocimiento de las circunstancias presentes” (...) “Solo se pueden tomar en consideración los factores que están estrechamente relacionados con la decisión por la causa y el tiempo. El problema de descubrir que factores son importantes y que factores no lo son, en toda situación dada, es tan esencial para la correcta elección como el conocimiento de las leyes empíricas que rigen los factores que se eligen finalmente como importantes”*

El ser humano, por intentar alcanzar la racionalidad, pone en práctica una serie de procedimientos en el cual le permite superar de manera parcial los límites de su conocimiento. Esta serie de procedimientos consiste en crear un sistema cerrado que cuenta con un número limitado de variables y de consecuencias. La elección que se obtenga será racional, ya que, al basarse en un sistema cerrado de variables no se tendrán en cuenta los efectos significativos indirectos que ella genere.

*“La experiencia real puede ser considerada más o menos deseable que la anticipada. (...) Esto no es así únicamente por la imposibilidad de anticipar las*

---

<sup>31</sup> Ibid., pp. 77-78

<sup>32</sup> Ibid., p. 78

consecuencias. Aun en el caso de que las consecuencias de una elección hayan sido descritas por completo, difícilmente puede su anticipación obrar con idéntica fuerza sobre las emociones que se experimentan. Una de las razones de esto es que la mente no puede disponer ni por un solo momento de las consecuencias en toda su integridad.”<sup>33</sup> Por lo tanto, la valoración del individuo posee limitaciones de exactitud y de consistencia, ya que, la capacidad que tiene el individuo en establecer con precisión los elementos variados de valor en las consecuencias imaginadas no serán las mismas a la que este posteriormente experimentará.

Simon menciona que “La imaginación no llega tampoco a concebir todos los modelos posibles de comportamiento que el individuo pudiera acometer. El número de cosas que un hombre, restringido únicamente por las limitaciones físicas y biológicas, podría acometer en un periodo de tiempo tan breve (...) es inconcebible.”(...) Cada alternativa tiene consecuencias distintas, se sigue que muchas series de posibles consecuencias nunca llegan a la etapa de valoración, ya que no se reconoce que sean consecuencias posibles de las alternativas disponibles de comportamiento.<sup>34</sup>

### **2.3 Comportamiento finalista del individuo**

En el proceso psicológico de elección, existen ciertas características de tipo sistemático. Ellas se describen a continuación.

**Docilidad.** “El ser humano muestra docilidad para lograr la integración; es decir, se fija en las consecuencias de sus movimientos y los ajusta de manera que consigan la finalidad deseada”. “La docilidad se caracteriza, pues, por una etapa de exploración y de investigación, seguida de una etapa de adaptación”.<sup>35</sup> Simon afirma que el ser humano tiene la capacidad de observar regularidades de tipo muy general y de comunicarlas hacia sus pares, abreviando el proceso de aprendizaje. Establece que “(...) una experiencia previa con otras elecciones (de la misma clase) puede darle facilidades para inferir algo acerca del carácter de la elección particular con que se enfrenta.”<sup>36</sup> Por lo tanto el individuo sin tener que llevar a cabo una elección para saber

---

<sup>33</sup> *Ibid.*, p. 80

<sup>34</sup> *Ibid.*, pp. 80-81

<sup>35</sup> *Ibid.*, pp. 81-82

<sup>36</sup> *Ibid.*, p. 83

sus resultados, este puede trazar mentalmente las consecuencias de cada alternativa de comportamiento disponibles y elegir una de ellas.

Por otra parte la comunicación es una herramienta que facilita el aprendizaje. El aprendizaje y la comunicación están estrechamente relacionados, ya que la primera para que sea efectiva requiere de la segunda. Este se vale de fuentes de referencias, experiencias, investigaciones, conclusiones de otras personas. *“La posibilidad del comportamiento finalista se deriva, pues, de la visión de las consecuencias que siguen a determinados comportamientos.”*<sup>37</sup> *“La docilidad está limitada por: a) el alcance de la atención, y 2) el área dentro de la cual las habilidades y otros comportamientos apropiados se han convertido en habituales.”*<sup>38</sup>

**Memoria.** *“Cuando se presenta problemas similares, la memoria se encarga de almacenar la información reunida, e incluso las conclusiones a que se ha llegado al resolver el primer problema y las pone a nuestra disposiciones, sin nueva investigación, cuando nos sale al paso el siguiente problema de la misma clase.”*<sup>39</sup>

Hay dos tipos de memorias en la cual la información se almacena, la memoria natural o artificial. La memoria natural es la propia humana que incorpora la información a través de la retención. La memoria artificial en cambio son los diferentes medios de almacenamiento como bibliotecas, archivos y registros. Este tipo de memoria es la más importante en las organizaciones.

**Hábito.** *“El habito es un mecanismo igualmente importante que ayuda a conservar los modelos útiles de comportamiento. El hábito permite evitar el esfuerzo mental, eliminando del área del pensamiento consciente aquellos aspectos de la situación que se repiten con mucha frecuencia.”*<sup>40</sup> Con el deseo de aprender, la atención y práctica, el ser humano alcanza un determinado nivel de habilidad. Cuando se presenta una situación, el hábito se hace cargo de su integración.

*“El habito llena una tarea extraordinariamente importante en el comportamiento finalista porque permite que a estímulos o situaciones similares se haga frente a respuestas o reacciones similares, sin necesidad de volver a pensar de*

---

<sup>37</sup> Ibid., p. 83

<sup>38</sup> Ibid., p. 87

<sup>39</sup> Ibid., p. 84

<sup>40</sup> Ibid., p. 84

*manera consciente en la decisión que ha de producir la acción. El hábito permite que se dedique la atención a aquellos nuevos aspectos de una situación que necesitan ser decididos. ” (...) “(...) Una vez que se hayan establecido un hábito, la simple presencia de los estímulos tiende a producir el comportamiento habitual, sin otro pensamiento consciente.”<sup>41</sup>*

### **3. Análisis del proceso de comercialización agropecuaria**

La literatura básica de la “prehistoria de la economía industrial”, en el sentido de que fueron elaborados antes de que la organización industrial adquiriera el rango de rama dentro del conocimiento económico, incluye las contribuciones desde el monopolio de Cournot (1838) mismo, hasta los escritos de Hotelling (1929) y Chamberlin (1933) sobre diferenciación de productos.

La individualización de la organización industrial como rama en sí misma puede ser asociada a los aportes de Bain (1951), quien forjó el inicio de la literatura empírica sobre organización industrial con su trabajo sobre la relación entre tasas de beneficio de las empresas y concentración de los mercados en la industria manufacturera estadounidense. Este artículo inició lo que se conoce como “paradigma estructura-conducta-desempeño”, pilar de la mayor parte de la literatura de organización industrial empírica hasta la década de 1980. Ciertamente, sus trabajos tuvieron también el efecto de iniciar un debate sobre la relación entre concentración, barreras de entrada, precios y beneficios, que fue lo que finalmente le dio a la organización industrial el carácter de rama autónoma dentro del análisis económico.<sup>42</sup>

#### ***3.1 Enfoque para el análisis de eficiencia en los procesos de comercialización en el sector agropecuario***

Quagliani y Questa (1987) definen al proceso de comercialización como “*toda actividad especializada que contribuya a que un bien llegue al consumidor final*”.<sup>43</sup> En tanto Abbott (1969) afirma que para que “*(...) un proceso de comercialización sea*

---

<sup>41</sup> *Ibíd.*, p. 85

<sup>42</sup> Coloma (2006), pp. 2-6

<sup>43</sup> Quagliani y Questa (1987), p 72.



*eficiente, este se tiene que efectuar al costo más bajo compatible con el suministro de los servicios que desean los consumidores*”<sup>44</sup>.

Según Quaglini y Questa (1987) existen tres enfoques para analizar el proceso de comercialización, que se desarrollan a continuación.

### ***Enfoque Funcional***

Estudia todas las actividades que contribuyan a que el producto llegue al consumidor final, sobre el conjunto de las acciones que deben cumplirse para poder comercializar un bien, una vez finalizado el proceso productivo.

Estas funciones pueden ser clasificadas en tres grupos: *funciones de intercambio, funciones físicas, funciones auxiliares*.

Las *funciones de intercambio* se definen como aquellas funciones que están relacionadas con la transferencia de los derechos de propiedad. Dentro de este grupo se destacan las modalidades de compraventa, los métodos de determinación de calidad y los procedimientos utilizados para la fijación de los precios.

A las *funciones físicas* se las puede caracterizar como las actividades relacionadas con las modificaciones físicas y la transferencia en espacio y tiempo de los productos. Las actividades que están incluidas son el procesamiento, el almacenamiento y el transporte.

Las *funciones auxiliares* son las actividades que permiten que se pueda desarrollar las funciones de intercambio y las funciones físicas. Comprende dicho grupo la financiación, la información, la asunción del riesgo y la tipificación.

El objetivo de analizar dichos grupos es determinar los niveles de eficiencia técnica y económica de las actividades involucradas en el proceso de comercialización. En el análisis de las actividades comprendidas en las funciones físicas, se busca determinar el grado de eficiencia técnica con el que cumple las mismas. Y para poder determinar el nivel de eficiencia de dicha actividad, se evalúan la *escala, el grado de utilización de la capacidad disponible, el grado de adopción de nuevas técnicas, el grado de aprovechamiento de los insumos, la magnitud de las pérdidas que tiene el producto*.

---

<sup>44</sup> Abbott, J. (1969), Guía de Mercado N° 1. Barcelona

En cambio cuando se analizan las actividades comprendidas en las funciones de intercambio o auxiliares se está buscando conocer el grado de eficiencia económica con el que se desarrollan.

### ***Enfoque Institucional***

Este enfoque se caracteriza por analizar a los actores que intervienen en el proceso de comercialización, tratando de especificar cuál es la función que cumple cada uno de ellos y la organización que hace posible llevar el producto hasta el consumidor.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede distinguir cinco tipos de actores: *comerciantes, agentes, especuladores, procesadores, auxiliares.*

Con respecto a los *comerciantes*, comprende a los mayoristas y minoristas y son los que compran los productos que posteriormente comercializan.

En cambio los *agentes* actúan en representación de sus clientes y los productos que comercializan son propiedad también de ellos.

Los *especuladores*, con el fin de obtener una ganancia en el corto plazo con la variación de los precios, adquieren la propiedad del producto.

Los *procesadores* son aquellos que se encargan de transformar los productos con los cuales operan. Esta transformación abarca desde el acondicionamiento hasta la industrialización.

Y por último los *auxiliares*, son las instituciones que ayudan a los actores mencionados anteriormente a que puedan cumplir con sus tareas. Estas instituciones no intervienen directamente en el proceso de comercialización.

Las formas de organización que pueden adoptar estos participantes son: *mercado, integración vertical, integración horizontal y diversificación.*

Con respecto a los *mercados* se organizan a través de canales de comercialización. “*Un canal se define como las etapas por las cuales debe pasar el bien en el proceso de transferencia entre el productor y el consumidor*”<sup>45</sup>. Su análisis permite determinar la importancia de cada actor en el movimiento del producto.

La *integración vertical* se da cuando la firma tiene a su cargo más de una etapa del proceso de comercialización. Dicha integración puede ser para adelante “*cuando asume una etapa que se encuentra en un nivel más avanzado del canal de*

---

<sup>45</sup> Quagliani, A.; Questa T. (1987), pp. 76

*comercialización respecto al que está desarrollando*”<sup>46</sup> y hacia atrás, cuando ocurre lo contrario.

La *integración horizontal* se verifica cuando una firma logra el control sobre otra que realiza actividades similares a ella. Y se conceptualiza la *diversificación* cuando la firma incorpora una actividad diferente con la que desempeña originalmente.

### ***Enfoque Estructural***

Este enfoque se caracteriza por analizar las causas que condicionan la capacidad de negociación de los actores involucrados en el proceso de comercialización, prestando importancia a los temas relacionados con la fijación de precios y las políticas de mercado, principalmente. Los componentes del mercado según este enfoque son:

*Condiciones básicas:* son las condiciones elementales que actúan como condicionantes al entorno dentro del cual se debe estudiarla estructura.

*Estructura:* son características que influyen en la fijación de precio y la naturaleza de la competencia. Los elementos importantes de la estructura son: *el grado de concentración de la oferta y la demanda, el grado de diferenciación del producto, las condiciones de entrada al mercado, el grado de integración vertical, el grado de diversificación, el grado de transparencia de la información, la estructura institucional y la intervención estatal (disposiciones legales).*

*Conducta:* son las pautas de comportamiento seguidas por los actores que operan en dicho mercado.

*Desempeño:* definido como “*el conjunto de resultados a los que se llega como consecuencias de la conducta elegidas por las firmas intervinientes*”.<sup>47</sup>

Este enfoque se caracteriza por la búsqueda de explicaciones para los mecanismos de formación de precios.

---

<sup>46</sup> *Ibíd.*, p. 77

<sup>47</sup> Quagliani, A.; Questa T. (1987), pp. 79

## **CAPITULO III**

### ***Metodología y fuentes de datos***

## **1. Metodología: El análisis de contenido**

La perspectiva metodológica adoptada para desarrollar el trabajo es la fenomenológica, que “(...) *entiende a los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor (...) y busca la comprensión de las complejas interrelaciones que se dan en la realidad a través de métodos cualitativos que permiten recoger información, hechos (...)*”<sup>48</sup>. Entre las técnicas cualitativas de análisis textual, la metodología empleada en el presente trabajo es la del análisis de contenido.

Las ciencias sociales son eminentemente ciencias empíricas, por ende trabajan con observaciones, que pueden ser observaciones de hechos o de acciones. Pero sólo se puede producir una comprensión de las acciones por medio de una teoría y, con vistas a elaborar una teoría, el científico debe embarcarse en una tarea interpretativa. Esta tarea resulta facilitada por el carácter expresivo de las acciones.

Los diversos modos de la expresividad humana se organizan como lenguajes, entre los cuales el más importante es el lenguaje verbal. Las expresiones verbales pueden producirse de manera oral o escrita y, aunque estas suelen originarse en contextos diferentes, el análisis de expresiones orales se realiza normalmente a partir de transcripciones escritas de las mismas.

El análisis de contenido se diferencia de otras técnicas de análisis textual pues “*cuando se habla del ‘contenido’ de un texto, a lo que se está aludiendo no es al texto mismo sino a algo en relación con lo cual el texto funciona, en cierto modo como instrumento. Desde este punto de vista, el ‘contenido’ de un texto no es algo que estaría localizado dentro del texto en cuanto tal, sino fuera de él, en un plano distinto en relación con el cual ese texto se define y revela su sentido*”.<sup>49</sup>

El análisis de contenido tiene entonces la misión de establecer las conexiones existentes entre el nivel sintáctico de un texto y sus referencias semánticas y pragmáticas. Desde una perspectiva instrumental, se puede comprender al análisis de contenido como un medio productor de evidencias interpretables. Actuaría como “*un filtro epistemológico, que constriñe el conjunto de las interpretaciones posibles, en relación con un determinado corpus textual, dentro de un cierto marco teórico*”.<sup>50</sup>

En definitiva, puede ser concebido como un conjunto de procedimientos interpretativos destinados a la producción de un meta-texto analítico, que puede no tener

---

<sup>48</sup> Taylor y Bogman (1984), pp. 15-16

<sup>49</sup> Navarro y Díaz (1995), p. 179.

<sup>50</sup> *Ibid.*, p. 181.

una forma estrictamente textual, que es producto del investigador y que debe estar teóricamente justificada por él.

Los métodos y técnicas concretas desarrollados por la tradición del análisis de contenido, pese a su variedad, suelen aplicarse en alguna de las fases de un procedimiento de investigación que se nuclea en torno a una técnica general, denominada codificación. Una investigación que pretenda emplear el análisis de contenido debe determinar sus objetivos y medios. Luego, debe formular un conjunto de hipótesis contrastables a la luz de un esquema teórico-conceptual definido. Finalmente, el investigador deberá definir el material empírico a utilizar que, en este caso, constituirá cierto corpus textual (las entrevistas). Ese conjunto de textos viene acompañado de cierta información adicional, de carácter extratextual, que resultará vital para su posterior análisis. Se trata de información acerca de los entrevistados, el contexto de la entrevista, el contexto no verbal de la misma, etc.

La fase del análisis propiamente dicha comienza por establecer las unidades de registro y el tratamiento que se le dará a las mismas. En principio *“cada unidad de registro es un tipo de segmento textual claramente discernible (...) y debe cubrir un aspecto del corpus relevante de la investigación”*.<sup>51</sup> Es preciso que las unidades puedan referirse a lugares concretos del texto en los que aparecen, con vistas a determinar sus co-ocurrencias con otras unidades, o bien su relación con la información extratextual. Es decir que no sólo hay que localizarlas sino contextualizarlas. Por lo tanto, no sólo habrá unidades de registro sino también unidades de contexto.

Una vez determinados ambos tipos de unidades, se pasa a la fase de codificación de los datos, para luego establecer relaciones entre las unidades disponibles. *“Para extraer algún significado, se hace unos de ciertas reglas de enumeración, que establecen la presencia (o ausencia) de determinadas unidades concretas, la frecuencia de las mismas (...), su intensidad y la dirección con que se manifiestan (...) Para captar las relaciones entre unidades, se analiza su orden de aparición o sus relaciones de contingencia (conurrencia o no en una misma unidad de contexto)”*.<sup>52</sup>

El siguiente paso es la categorización de los datos, que consiste en efectuar una clasificación de las unidades de registro según sus similitudes y diferencias para posteriormente elaborar esquemas de categorías. Tras esta fase se abre la parte interpretativa e inferencial de la investigación, es el momento propiamente teórico de la

---

<sup>51</sup> Navarro y Díaz (1995), p. 192.

<sup>52</sup> *Ibíd.*, p. 194.

misma en el que, a partir de los datos, se debe dar un salto al dominio de las realidades que hay determinado la producción de dichos datos. La forma como se conciben esas realidades dependerá de los presupuestos teóricos admitidos por el investigador al inicio de su trabajo.

## **2. Datos preliminares**

El presente trabajo parte de una encuesta piloto realizada por el tesista a productores de pieles de chinchilla en el año 2009, con el objetivo de obtener una primera aproximación al objeto de estudio. Ese relevamiento proveyó el estado de situación general del sector y, además, permitió evaluar qué casos encuestados serían susceptibles de ser retomados, en la presente tesis, como casos de estudio. El hecho de conocer el sector “desde adentro”, dado que el tesista es productor de pieles de chinchilla, constituye un factor que ha permitido un acceso más inmediato a los productores marplatenses seleccionados como casos de estudio.

La encuesta se llevó a cabo en ocasión de la exposición de pieles de chinchilla realizada por Unión de Criadores de Chinchilla del Sudeste, de carácter nacional, en el año 2009. Contando en el evento con un total de 100 productores participantes, la encuesta sólo indagó a 13 casos debido al rechazo a participar de la misma. Uno de los factores asociados a la negativa a colaborar con el tesista es el alto nivel de rivalidad que existe entre las asociaciones que nuclean los productores.

La variable de estratificación de la encuesta es la antigüedad en la actividad y el objetivo del relevamiento fue indagar acerca del sistema de comercialización elegido y los motivos subyacentes en la decisión del canal de compra seleccionado.

Las principales variables de interés relevadas en la encuesta se enumeran a continuación:

1. Antigüedad en la actividad (en años), para cotejar la experiencia con la que cuentan los productores en los diversos sistemas de venta de pieles.
2. Cantidad de hembras en cría, para indagar en el número de pieles con que cuentan los productores al momento de la venta. Al contar con más pieles los productores adquieren más experiencia en la clasificación de sus pieles.
3. Actividad principal. Permite concluir el grado de búsqueda por parte del productor de canales para comercializar sus pieles o bien, si elige el sistema que más comodidad le reporte aunque signifique no obtener el máximo precio por ello.

#### 4. Análisis de los distintos canales de venta

Se reportan brevemente a continuación los principales resultados arrojados por dicho relevamiento:

1. **Antigüedad en la actividad.** El 38% de los participantes tienen una antigüedad máxima de 5 años. Un 30% tiene entre 6 y 10 años. El resto, más de 10 años de experiencia en la cría de chinchillas. Por lo tanto, más de la mitad de los productores encuestados tienen un nivel intermedio a elevado de experiencia.
2. **Cantidad de hembras en cría.** El 60% de los encuestados declaran poseer más de 100 hembras en cría. Cruzando los datos de antigüedad, se advierte que quienes tienen menor experiencia en la cría de chinchillas poseen planteles más reducidos, con un stock total inferior a las 50 hembras en cría. Ello se relaciona con que los nuevos productores no cuentan con la experiencia necesaria para mantener un plantel elevado ya que, en esta etapa de la actividad, no se generan ingresos y existe un alto costo de mantenimiento. Por otra, cuanto mayor es la cantidad de hembras en cría se obtienen mayores cantidades de animales que se destinan a piel y, por ende, mayor participación en las ventas de pieles y, a la misma vez, mayor experiencia.
3. **Actividad principal.** Sólo el 7% de los participantes afirmaron que la cría de chinchillas es su actividad principal. Por ende, no sólo dedican una cantidad total de horas superior a quienes tienen esta actividad como complemento de sus ingresos, sino que aspiran a obtener el máximo ingreso posible por su carácter de principal fuente de ingreso. En tanto que el 93% restante desarrolla la actividad a tiempo parcial, lo que al momento de vender implica elegir el sistema más cómodo, aunque implique sacrificar ganancias.
4. **Análisis de los distintos canales de venta.** Un 85% de los productores consultados afirma que *analizan los diversos canales* de venta disponibles al momento de comercializar sus pieles. Un 46% respondió que aprendieron, con el transcurso del tiempo y en base a su participación en los canales de venta, a *cotizar sus pieles*. Ello les permite que exista coincidencia entre el precio deseado y el verdaderamente cobrado por las mismas. Para un 54%, sucede lo contrario. Cruzando nuevamente estos resultados con los de antigüedad en la actividad, se corrobora que quienes aprendieron a cotizar sus pieles tienen una larga trayectoria en la cría de chinchillas. En relación a ello, una pregunta



adicional permitió indagar que el 92% de los productores cree que *en las ferias internacionales podrían obtener una mejor cotización* para sus pieles. Sin embargo, ninguno de los participantes intentó ingresar, al menos hasta el momento de la encuesta, a este sistema de venta, aún con la expectativa de mejores precios. *Las causas expresadas respecto de su no participación en las ferias* son dos: 1) Disponer de poco tiempo para vender en el exterior, al tratarse de una actividad complementaria; y 2) Disponer de un escaso volumen de pieles, pues los productores afirman conocer el requerimiento de una mínima cantidad de pieles y de una calidad relativamente uniforme para poder acceder a este sistema de venta. En este aspecto debe destacarse las escasas incursiones de integración entre productores, toda vez que esta estrategia les permitiría efectivamente acceder a las ferias internacionales, al menos en cuanto a los requerimientos de volumen se refiere. Pues, por otra parte, el 92% de los participantes sostiene que este sistema trae asociados un mayor nivel de riesgo y costos. No obstante ello, el 85% justificaría asumir estos mayores costos dada la expectativa de mejores precios.

El Anexo I contiene el instrumento de recolección de datos utilizado y los principales resultados estadísticos aquí comentados.

### **3. Entrevistas en profundidad realizadas a los casos bajo estudio**

El tipo de estudio que se adopta para este trabajo, es el explicativo-descriptivo, debido a que se especifica y puntualiza las estrategias desarrolladas por los productores marplatenses de pieles de chinchillas, en relación al proceso de comercialización de sus productos en el mercado peletero. Se seleccionaron casos de estudio a los cuales se realizó una entrevista en profundidad, individual, focalizada y semiestructurada analizada en términos cualitativos.

Las entrevistas cualitativas en profundidad consisten en encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, destinados a la comprensión de sus perspectivas respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras<sup>53</sup>. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. El investigador es el

---

<sup>53</sup> Taylor y Bogman (1984), p. 22

instrumento de la investigación, el rol implica no sólo obtener respuestas, sino aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas; el entrevistador al comienzo “avanza lentamente”, trata de establecer *rapport* con los informantes, formula inicialmente preguntas no directivas y aprende lo que es importante para aquellos antes de enfocar los intereses de la investigación.<sup>54</sup>

Entre septiembre y octubre del año 2011 se llevaron a cabo las entrevistas en profundidad a tres productores con perfiles diferentes. Cabe señalar que todos los casos seleccionados para la entrevista habían participado de la encuesta piloto realizada en ocasión de la feria.

El caso 1 es un productor que tiene 6 años de antigüedad en la actividad, que cuenta con un plantel de cría de 500 animales en cría, ubicado en un establecimiento arrendado. Explora la actividad con su hermano y poseen en el mismo lugar donde crían un negocio de alimentos para animales de granja entre ellos también de chinchillas.

El caso 2 cuenta con 9 años de antigüedad en la producción de pieles de chinchilla, con un plantel de 60 hembras en cría sin espacio físico para ampliarlo y desarrolla su actividad principal en su lugar de residencia donde lleva a cabo la cría de chinchillas.

Finalmente, el caso 3 recientemente se ha iniciado en la actividad (octubre de 2008) contando actualmente con un plantel de 90 hembras en cría y una fuerte inversión inicial. Este desarrolla su actividad principal en un establecimiento diferente del cual posee su criadero.

Las entrevistas se llevaron a cabo en el establecimiento destinado a la cría de chinchillas (casos 1 y 2) y en el lugar de trabajo (caso 3), utilizándose la guía de entrevista que se presenta en el Anexo II. Su elaboración tuvo como insumo principal los resultados arrojados por la encuesta piloto y los elementos que articulan el marco conceptual, a fin de desarrollar el objetivo propuesto y testear la hipótesis planteada.

Las categorías conceptuales empleadas para analizar las entrevistas en profundidad se agrupan en categorías más generales y todas ellas se detallan a continuación:

---

<sup>54</sup> Yuni y Urbano (2006), p. 45

## **Categoría general 1: Productor**

*Categorías específicas:*

- Antigüedad en la producción de pieles de chinchilla
- Tipo de actividad
- Escala de producción/Grado de capitalización del productor
- Vinculación con otros productores
- Posibilidades de almacenamiento del producto

## **Categoría general 2: Estrategias de Comercialización**

*Categorías específicas:*

- Canales de comercialización
- Relación con el acopiador al que vende
- Exigencias y requisitos establecidos por los acopiadores
- Cotización de las pieles
- Evaluación de la venta

## **CAPITULO IV**

### ***Resultados***

## **Resultados del procesamiento de las entrevistas**

Las entrevistas realizadas permitieron analizar las principales etapas que caracterizan a la producción de pieles de chinchilla en el caso particular de los productores marplatenses entrevistados, focalizando particularmente en algunos elementos clave que permiten explorar el tipo de racionalidad subyacente a sus decisiones comerciales.

De acuerdo a las categorías de análisis definidas en la sección precedente, se detallan a continuación los resultados obtenidos.

### **Categoría general 1: Productor**

#### **➤ Antigüedad en la producción de pieles de chinchilla**

Los productores entrevistados mencionan que las causas que los impulsaron a desarrollar esta actividad eran de índole netamente económica. En efecto, dos de los tres productores iniciaron la actividad a principios de la década del 2000, donde el contexto macroeconómico favoreció el desarrollo de esta actividad por la devaluación de la moneda argentina, a lo que se sumó el crecimiento de la demanda de este tipo de pieles y el alto nivel de rentabilidad.

**Caso 1:** *“Por razones meramente económicas, en ese momento era un buen negocio.”*

**Caso 2:** *“No para hacer otra entrada tratar de ayudar un poco. Bueno buscaba algo para hacer sin salir de mi casa y tener otra entrada.”. “Hubo un tiempo que tenía canarios y los bichos y como estaban pagando muy bien las pieles y no tenía mucho tiempo para dedicarle a los dos dejes los canarios.”*

El caso 3 añade otro motivo, de índole más subjetiva, que es el hecho de que la actividad es un hobby:

**Caso 3:** *“Por me atraía el tema y supuestamente la rentabilidad de la actividad.”*

Se advierte que estos productores ingresaron en la actividad en un contexto socioeconómico favorable. Pese a ello, realizaron un análisis de las alternativas y los recursos existentes antes de ingresar al mercado.

➤ **Tipo de actividad**

Esta actividad se desarrolla como complementaria a la principal. Por lo tanto, el tiempo dedicado es escaso (un promedio semanal de 20 horas), tanto a los aspectos netamente productivos como a la gestión de la comercialización. En la situación particular del caso 1, se observa que la dedicación horaria semanal es un poco mayor.

**Caso 1:** *“No es mi actividad principal. Tengo un negocio de venta de alimentos balanceados para animales de campo y en verano soy guardavidas.”. “Como yo solo le puedo dedicar 4 horas diarias en vez de ocho, tengo una persona que viene y trabaja otras 4. En la semana dedicare unas 20 horas, pero creo que a veces le dedico más”. “Para que el criadero funcione bien hay que dedicarle ocho horas diarias.”*

**Caso 2:** *“Sí, soy masajista”. “No, como soy masajista y tengo mi consultorio en mi casa, lo complemento con eso. Es una actividad de tiempo parcial. El día que hago limpieza me lleva un día. Y en el día a día una media hora para darle de comer y otro rato para barrer y tener todo ordenado ponele una hora por día. Semanalmente unas 30 y pico horas.”*

**Caso 3:** *“Si realizo otra actividad. La cría de chinchillas no es mi actividad principal. Trabajo en un taller de GNC.”. “A la semana le dedico 10 a 12 horas por semana, para mí esta actividad es de tiempo parcial. Como actividad principal no lo veo.”*

Al ser una actividad con un ciclo productivo de corto plazo, el factor tiempo es un elemento clave en todas las decisiones de comercialización y producción, condicionándolas ante cualquier otro conjunto de decisiones que constituyan una alternativa factible pero que requiera de más tiempo. Además, se pudo observar que esto productores poseen criaderos de pequeña escala y que esta decisión de escala se relaciona con dos elementos restrictivos, el tiempo y el espacio con que cuentan, y ambos están condicionados por el carácter complementario de la actividad. Mientras que expandir la escala agrandando el criadero implicaría una mayor inversión en dinero y en horas de trabajo dedicadas, mantenerlo de acuerdo al espacio físico y el capital invertido los condiciona a seguir teniendo el nivel actual de producción de pieles, que es bajo.

➤ **Escala de producción/Grado de capitalización**

Se procedió al análisis de estas dos categorías de manera conjunta ya que se ha definido a la escala de producción por el número de animales en cría y, consecuentemente, el número de pieles que se obtiene. A medida que el número de animales aumenta, también se incrementan los requerimientos de jaulas, aires acondicionados, ventiladores, extractores, etc., que necesita el productor para realizar la actividad. Asimismo, aumenta el nivel de erogaciones de los costos variables, como la comida y los medicamentos.

La escala de producción del caso 1 es elevada y su grado de capitalización también lo es. Además, menciona que para atender a su criadero necesita contar con un empleado que le ayuda a realizar todas las tareas.

**Caso 1:** *“Un criadero solo da si es grande y si es que tenés un empleado que te ayude, tengo una persona que viene y trabaja otras 4 horas, le pago \$ 1200”. “Para tener buenos ingresos necesitas tener un criadero de 1000 madres y es otro tipo de inversión y otro tipo de tiempo que te lleva. La realidad que con un criadero con 100 madres no podes hacer nada.”*

En el caso 2, la escala de producción no es elevada ya que se ve limitado por el espacio con el que cuenta. El grado de capitalización con el que cuenta tampoco es elevado:

**Caso 2:** *“Aparte el lugar que tengo no me permite tener muchos animales en cría ósea como para decir que en determinado momento podría vivir de esto.”. “Yo trato de seguir sin meter mucho dinero trato de ir mejorando. No he invertido demasiado en buscar buenos reproductores.”*

Y por último, si bien la inversión inicial del caso 3 fue elevada, ya que menciona haber invertido \$80.000 solamente en la compra de reproductores de primera calidad, se adquirió calidad (reproductores mejoradores de excelente genética) y no cantidad de hembras. Por lo tanto, su escala de producción es reducida.

**Caso 3:** *“Tengo 90 hembras en cría, pero me parece que me voy a quedar ahí.”. “Yo le compre los animales a El Dorado y me costó \$80.000, pero además compre unos animales a un productor de acá y también jaulas”. “Lo único que estoy haciendo ahora es tratar de mejorar el criadero.”*

Los productores iniciaron la actividad en lugares de sus residencia que no tenían otro uso pero, con el pasar del tiempo, se han visto en la disyuntiva de agrandar el criadero o mantener el número de animales en cría. Tal como se comentara previamente, la expansión de la escala requiere de una mayor inversión, frente a la alternativa de mantener la escala actual pero, en este caso, asumiendo el condicionamiento que implica conservar el bajo nivel de producción actual. En este proceso decisorio se advierte que el factor que prima en la decisión es el peso de la incertidumbre respecto de las condiciones futuras (horizonte de la actividad), los costos de adquirir información y el procesamiento exhaustivo de la misma, a fin de obtener una visión amplia acerca de todas las alternativas del mercado para poder realizar nuevas inversiones en infraestructura y material genético. Frente a la alternativa que implica obtener y analizar toda esta información, prefieren conservar la escala de producción actual, que es la adecuada en relación a su dotación de recursos físicos y económicos.

➤ **Grado de vinculación con otros productores**

Los tres productores entrevistados coincidieron en que el nivel de vinculación con otros productores es muy bajo a casi nulo. Las consecuencias que generan son la falta de organización y un bajo nivel de transferencia de información entre estos agentes.

**Caso 1:** *“Y la gente que cría chinchillas no está organizada, por ejemplo Mar del Plata tenía 500 criaderos, y por lo menos 400 criadores tenían que tirar juntos.”. “El problema que cada uno se quiere salvar. Acá hay que juntarse. Pero hay que ver la forma de unirse y agregar valor agregado. Pero no lo puede hacer una persona sola.”*



El caso 2 expone:

**Caso 2:** *“Lo que yo veo es que cada cual tira para su molino. “No hay unión y los que podrían hacer unión hacen rancho aparte”.*

Y por último el caso 3 afirma:

**Caso 3:** *“Yo estoy en el grupo de El Dorado en Mar del Plata, pero no te ayuda en nada.”*

La falta de comunicación entre los productores de pieles de chinchilla constituye un factor condicionante para la toma de decisiones, ya que, sin ella las estrategias asociadas al aprendizaje, docilidad y planeación-predicción con que cuentan los productores para elegir el canal de comercialización resultan ineficientes.

En algunos casos, los productores no pueden prever la inminente llegada de potenciales, por lo tanto no cuentan con el tiempo necesario para organizarse y acceder a la venta.

La falta de información impide además que los productores puedan nucleares en grupos y así adquirir poder de negociación para que los acopiadores no puedan actuar como formadores de precio.

#### ➤ **Posibilidades de almacenamiento del producto**

Las pieles de chinchilla se deben guardar en lugares que se preserven de la temperatura, humedad y luz ya que, con el paso del tiempo, comienzan a perder las cualidades que constituyen determinantes de su valor. Por lo tanto, el productor debe contar con los medios necesarios para evitar que ello ocurra.

Al analizar esta categoría se pudo observar que los casos entrevistados cuentan con los medios necesarios para almacenar su producción y que, pese a esta posibilidad de almacenamiento, son conscientes de la pérdida de las cualidades de las pieles con el paso del tiempo. Por ejemplo, los casos 1 y 2 citan:

**Caso 1:** *“Lo que pasa es que este momento esta complicado por que estuvieron casi tres años sin comprar, entonces a medida que aparecieron estos compradores, todos querían vender, porque tenían muchas pieles guardadas y mucho tiempo de poner mucha plata en el criadero.*

*Pensando que se iban acabar las pieles viejas y que la piel comenzaría a subir, pasaron varias ventas y el precio quedo planchado.”*

**Caso 2:** *“Además puse las pieles arriba de la mesa y lo primero que dijo es que eran pieles viejas y yo las había matado hace una semana, diez días, no sé, tienen el temor que sean pieles viejas o es por pretexto para tirarte las pieles abajo.”*

Se advierten ciertos elementos que revelan el carácter especulativo de los productores, en cuanto a que saben que pueden guardar las pieles en el *freezer* y posteriormente venderlas a otro acopiador (cuando el que se las cotiza le ofrece un precio menor que el productor cree que vale), pero también saben que con el paso del tiempo, si no aparece ningún nuevo comprador, sus pieles se verán afectadas en sus cualidades y, por lo tanto, en su precio. En estos aspectos se puede observar la existencia de condicionamientos para una estructura de racionalidad objetiva, al advertir que los productores no poseen un conocimiento pleno de las consecuencias derivadas de ambas alternativas (guardar las pieles en el *freezer* o venderlas). Una opción que se les presenta es guardar las pieles sabiendo que probablemente perderán valor, pero desconocen la magnitud de la pérdida. Muchas veces esta situación está asociada a la falta de experiencia en la asignación de valor a dicha pérdida. Por último, si bien tienen en mente ambas alternativas (vender o guardar), no tienen en cuenta otras posibilidades, como las derivadas de mandar a curtir las pieles, lo que les permitiría acceder a otro canal de venta.

## **Categoría general 2: Estrategias de Comercialización**

### **➤ Canales de Comercialización**

El análisis de los casos entrevistados proporciona conclusiones muy importantes en relación a esta categoría. Los tres productores conocen los diferentes canales de comercialización que existen y cómo funcionan. Además, afirman que su participación en ellos está condicionada por algunos factores críticos que se detallarán más adelante, como la confianza en el canal de comercialización, o las posibilidades de vender sus pieles crudas o curtidas.

### *Canal 1: Acopiadores*

El caso 1 menciona una lista de compradores de pieles tanto crudas como curtidas y establece que el tipo de pieles que están comprando los acopiadores en la actualidad, así como los precios pagados, son establecidos por ellos mismos.

**Caso 1:** *“No hay canales. No hay canales. Porque los manejan los acopiadores”. “En este momento son cinco comprando. Tienes al serbio, al húngaro, al croata, el italiano y Poley el canadiense. Solo compra pieles crudas y sacan las pieles directo al exterior. Quieren pieles crudas ahora no compran curtidas. El único que compra pieles curtidas es Poley”.*

Con respecto al funcionamiento de este sistema, menciona que los acopiadores pueden venir a comprar las pieles a un lugar pactado o bien puede pactarse el envío de las pieles al lugar donde se está desarrollando la compra:

**Caso 1:** *“El sistema es por ejemplo la sociedad uno-argentina usa como intermediario para que le organice la venta, al señor Valiente que es de Rosario que era criador o lo sigue siendo. Entonces viene el comprador, compra y al otro día se las lleva”.*

También describe la otra alternativa:

**Caso 1:** *“Mandar las pieles te cuesta un dólar por piel y encima uno no está. Ellos te llaman por teléfono y te dicen tus pieles valen 14 dólares, ¿vendes sí o no? Entonces si vendes, cierra la planilla y te deposita la plata”.*

Con respecto a los precios, el productor menciona que los promedios que manejan estos compradores son los mismos. A modo ilustrativo, plantea una situación hipotética en la que los acopiadores se comunican para fijar un precio de referencia de las pieles:

**Caso 1:** *“Los tipos evidentemente están comprando a un promedio de 25, es porque le cierra el número por más que te paguen 10 pieles a 40 el promedio le va a dar 25.” “Vos agarrás los 100 tipos que vendieron y seguro que vendieron en promedio entre 22 y 30 dólares. Probablemente los cinco compradores que vienen de afuera entre ellos hablan y se preguntan ¿cuánto vamos a*

*pagar?”. “Aparte tené la plena seguridad que el croata y el serbio se hablan. Se deben decir ¿cuánto van a comprar? y a ¿cuánto lo van a hacer?”*

El caso 2 menciona que no hay muchos canales para elegir. Se advierte que este productor ha participado de diferentes ventas con distintos acopiadores y que ellos han establecido precios bajos justificándose en la inexistencia de atributos que las pieles deben poseer:

**Caso 2:** *“La vez pasada el croata me tiro la mitad de las pieles me pagaba poco. Además puse las pieles arriba de la mesa y lo primero que dijo era que eran pieles viejas y las había matado hace una semana, diez días, no sé, tienen el temor que sean pieles viejas o es por pretexto para tirarte las pieles abajo. Y se las llevé al de Tandil.”. “Una vez fui a Dorrego. Entonces un criador las llevó a Buenos Aires a vender.”.*

El caso 3 es el de menor antigüedad en la actividad. Como recién está comenzando, utiliza el sistema de venta de la cabaña madre, que implica la venta de pieles curtidas. Actualmente, este sistema le exige la inscripción fiscal como monotributista. Por lo tanto, dado su reducido nivel de producción actual, se ha reorientado a la venta de pieles crudas que habitualmente desarrollan los acopiadores. Al momento, sólo tuvo la oportunidad de participar en una que se desarrolló en Mar del Plata.

**Caso 3:** *“El Dorado me facilita el canal de comercialización, pero con la producción que yo tengo ahora, te piden factura, que estés en el monotributo y antes no te pedía nada. Prefiero ganar un poco menos y venderlos acá sin tener que blanquear”. La última vez que vendí fue hace rato vendí acá en Mar del Plata a un serbio que vino.”*

### *Canal 2 Intermediarios*

Este canal de venta no ha sido referenciado por ninguno de los casos estudiados. Al respecto, cabe señalar que el conocimiento de la actividad revela que la crisis internacional de 2008 ha provocado la casi completa desaparición de estos agentes.

### *Canal 3 Ferias Internacionales*

Los productores coincidieron que es el canal donde podrían obtener un máximo precio por piel pero, que por diversas causas como falta de organización entre productores, la contraposición de intereses entre ellos mismos y la inexistencia de medidas de apoyo y fomento por parte del gobierno, no pueden acceder a las ferias.

**Caso 1:** *“Para mí la única forma que esto funcione es unirse los más grandes y anexar a los demás, buscar la forma de llegar a los remates, tipo Copenhague, etc. Nunca se llegó a asistir a ese lugar porque hay que buscar el grupo, organizarse, tener tiempo. Nosotros habíamos formado un grupo auspiciado por Standark Bank, llamado CAEP. Los socios fundadores fuimos nosotros con un par más de criadores y nos echaron. Porque nosotros sosteníamos que no era para hacer acopio, sino que había que anexar pieles de afuera.”. “Si querés exportar necesitas de tener un numero, porque los compradores vienen a buscar pieles en volúmenes muy grandes (8000, 10000, 15000 pieles), se supone que saltando a ellos y entrando directamente en el exterior van a pedir mínimo 5000 pieles.”. “Es lo que paso con las cooperativas en Argentina, el que agarra un puesto después te quiere embromar.”.*

El caso 2 menciona un motivo adicional por el cual no participa de este canal y es que por ser una actividad de carácter complementaria a la suya, prefiere seguir vendiendo en los canales más tradicionales ya que ingresar al sistema de venta asociado a la feria le insumiría más esfuerzos de tipo asociativo:

**Caso 2:** *“Buscar algún canal alternativo como la feria es una alternativa que no la pienso por más esfuerzo que le ponga porque tenés que tener personas vinculadas que estén en el tema, sino, no.”. “En el caso de que esté armado ahí si me meto, pero es otro nivel. No hay unión y los que podrían hacer unión hacen rancho aparte. “Me conformo con poder vender, no me interesa poder buscar otra alternativa, por los pocos animales que tengo.”.*

El relato del Caso 3 refuerza lo mencionado por los dos anteriores, agregando que el gobierno tendría que ayudar a los productores a exportar las pieles mediante diversas políticas fiscales:

**Caso 3:** *“Participaría en una feria e incorporaría mayor compromiso sólo si se puede obtener mayores niveles de rentabilidad. Si cualquier productor chiquito no está en condiciones de pagar un viaje ni nada para buscar mercado, ni de armar un mecanismo para buscar mercado. Tiene que haber una ayuda en la que participe el gobierno, sino no, los productores no tienen mecanismos ni las herramientas para hacerlo directamente. Todas las reuniones terminan en charlas, en planes y de ahí a la realidad no pasa nada. Esto sucede porque no da el mercado, son todos productores chiquitos, vos no puedes, salvo que allá alguno en la actividad que asesore, porque vos no puedes pagar a todos, por eso que la única forma que sería que allá un plan de gobierno. No sé si plata, sino que allá alguna herramientas en la producción y en la comercialización a través de planes de las universidades.”*

Como se advierte en los fragmentos antes citados, los productores analizan los objetivos que desean alcanzar, buscan cursos de acción posibles, eligen uno de ellos y evalúan las alternativas seleccionadas con sus respectivos resultados.

Esta estrategia es aplicada para evaluar el conjunto de las acciones que deben desarrollar a fin de comercializar las pieles, una vez finalizado el proceso productivo. Los productores también evalúan a los actores que intervienen en el proceso de comercialización y a los factores que condicionan su capacidad de negociación, especialmente en lo referente al proceso de fijación de precios y las condiciones de pago pactadas.

En base a la jerarquía de fines de los productores, una vez realizada la elección del canal ésta perdura en el tiempo, volviéndose una decisión de carácter programada, ya que, se torna repetitiva y rutinaria. Utilizan una estructura cognitiva que les permite procesar la información obtenida mediante el análisis de los factores mencionados y crear conocimiento que se emplea como estrategia para hacer frente a problemas que se presentan continuamente. En este proceso cognitivo intervienen ciertas características de tipo sistemático que interactúan en la toma de decisiones, como la memoria, el hábito, la emoción y la docilidad.

Se puede aseverar que los productores poseen una racionalidad de carácter limitado, al advertir la inclusión del concepto de satisfacción en los fragmentos de las entrevistas que fueron presentados anteriormente. En este sentido, los productores se conforman con poder vender en los canales en los cuales su jerarquía de valores predomina (mayormente la confianza), dejando de lado otras alternativas que les exigirían una mayor dedicación de tiempo, recursos y capacidades pero a la vez les

proporcionarían un mayor beneficio. En consecuencia, toman sus decisiones de acuerdo a su nivel de aspiración de resultados.

➤ **Relación con el acopiador al que vende**

Los productores consideran que el negocio de las pieles está basado en la confianza, por lo tanto, este factor constituye una cualidad muy importante a la hora de tomar una decisión de venta:

**Caso 1:** *“Es un negocio de confianza, por que vos entregaste las pieles y te dicen que te van a depositar.”*

En el caso 2, esta cualidad parece ser tan importante que hasta está dispuesto a resignar una mejor paga por sus pieles y seguir vendiendo a sus compradores habituales:

**Caso 2:** *“Sí, trato de preguntar a alguno qué trayectoria, tiene pero no mucho. Uno trata de cubrirse. Tampoco hay mucho para elegir. El de Tandil hace tiempo que lo conozco por lo menos hasta ahora no he tenido problemas, pero de los nuevos no tengo idea. Por supuesto que analizo cada situación, pero me respaldo generalmente más en lo conocido que en las promesas.”. “Con respecto a los compradores, voy más a lo conocido que a lo desconocido. Por más que te prometa, prefiero algo menos pero seguro.”*

El caso 3 indica que el nivel de confianza es una parte del análisis de la elección del canal de comercialización pero, por los requisitos que le piden en el canal en el cual ya está comercializando, tratará de buscar otra alternativa:

**Caso 3:** *“Lo hice con El Dorado, supuestamente el análisis que hice para saber si era verdad que la gente le vende a él, pero en estos momentos no es rentable meterte en el monotributo para venderles a ellos.”*

Como se observa, los productores analizan las alternativas de acuerdo con una escala de valores, entre los cuales parece primar la confianza. Luego también intervienen otros factores, como el precio obtenido o los requisitos que deben cumplimentar para vender, la distancia, etc. Por lo tanto, la confianza es el factor crítico.

Los productores tratan de saber quién paga y si efectivamente paga. En caso de desconocimiento del acopiador, aunque supuestamente pague más, prefieren seguir vendiendo a los acopiadores ya conocidos.

➤ **Requisitos por los acopiadores**

Los productores tienen en cuenta los requisitos que deben cumplimentar para poder participar en diferentes canales de venta.

Por el carácter complementario de la actividad, tratan de elegir canales que le reporten un mayor nivel de satisfacción en términos de facilidad de uso del canal y la menor exposición al riesgo. También se advierte que, en algún caso, el carácter oculto de la actividad los impulsa a evitar la utilización de canales que requieran algún tipo de registración fiscal.

El caso 1 sabe que, para participar en ventas de pieles curtidas, debe realizar dicho proceso con la curtiembre preferida del comprador ya que, si la hace con alguna distinta, aparece la posibilidad que la venta fracase.

**Caso 1:** *“El problema que tenés con todas las curtiembres es que todas las terminan de diferentes formas. Entonces cuando vienen los tipos a comprar te dicen: ‘Ésta no porque esta gris, esta es blanca...’, los acopiadores las reconocen y te rechazan las pieles automáticamente. Se las volvéis a poner para la próxima venta en otro lote de pieles y te las vuelven a rechazar.”*

En el caso 2, para participar en ventas de pieles curtidas sabe que debe mandar las pieles a curtir, lo que implicaría realizar erogaciones de fletes y curtido, además de la posibilidad de correr algún tipo de riesgo de que sus pieles vuelvan rotas o se pierdan. También afirma que la rentabilidad que le proporciona vender pieles curtidas no se justifica de acuerdo a las erogaciones y riesgos que se corren:

**Caso 2:** *“Solo vendo crudas, porque curtidas te las pagan un poco más, pero hay un riesgo al curtila y los costos asociados entonces no me preocupo por eso. Si es que te las pagaran realmente bien, pero últimamente te estaban pagando más una piel cruda que curtida.”*

El caso 3 es diferente ya que, hasta este momento, sólo ha participado en pocas ventas y en su mayoría de pieles curtidas. Ahora cuando analiza los requisitos fiscales



que le piden para poder seguir vendiendo de esta forma, menciona que está buscando otro canal de venta por que no le es rentable seguir vendiendo así, ya que por la cantidad de pieles que produce al año no cubre los costos fiscales. Agrega que prefiere obtener una menor rentabilidad ante de inscribirse, dejando los mayores costos para una etapa futura:

**Caso 3:** *“El Dorado me facilita el canal de comercialización, pero con la producción que yo tengo ahora, te piden factura, que estés en el monotributo y antes no te pedía nada. Y estar en el monotributo para la poca producción que puedo tener no se justifica. Y para venderla 200 pieles al año no se justifica más todos los gastos que tenes, más la poca rentabilidad que queda.”. “En este momento no es la mejor alternativa por más que pague un precio y compre, por todo lo que te exige, prefiero ganar un poco menos y venderlos acá sin tener que blanquear. Aparte te dicen metete en el monotributo, pero quien te dice que el día de mañana tengas que habilitar el criadero y tengas un costo mayor.”*

➤ **Cotización de las pieles**

El caso 1 identifica que, en la actualidad, los valores que pagan los acopiadores por las pieles son muy bajos. Y con los crecientes costos de producción, estos bajos precios conducen a niveles de rentabilidad disminuidos. Relata que, cuando comenzó con la actividad, los precios que pagaban los acopiadores eran muchos más elevados que los actuales:

**Caso 1:** *“El promedio de antes en el 2008 era de de 30 a 35 dólares, en cambio ahora es de 15. No es como en el 2008, que vos vendías todo. En realidad está complicado todo porque han subido los costos, los fletes suben, cada vez que hay una paritaria te aumenta todo, por que donde le dieron un 20% de aumento al salario automáticamente las plantas trasladar todo a los precios. Las pieles no es un mal negocio si se pudiera vender todo a un precio razonable. Pensando que se iban acabar las pieles viejas y el precio de la piel comenzaría a subir pasaron varias ventas y el precio quedo planchado.”*

El caso 2 también establece que los precios de las pieles han sufrido variaciones negativas, pero que esto no se debe a alteraciones en los atributos de calidad de sus

pieles sino, más bien, a los supuestos requerimientos de demanda que mencionan los acopiadores:

**Caso 2:** *“El croata me tiro la mitad de las pieles me pagaba poco y le levante las pieles. No le vendí nada. No coincidía lo que quería con lo que me pagaba. No sé, tienen el temor que sean pieles viejas o es por pretexto para tirarte las pieles abajo”. “Más o menos, o sea no soy un experto pero tengo una idea del valor que pueda tener una piel u otra”. “Entonces un criador las llevo a Buenos Aires a vender y sacó más o menos lo que yo pretendía.”. “Van a levantar los precios cuando empiecen a quedarse sin pieles.”*

En el caso 3, se puede observar que al momento de ingresar en la actividad los precios que los acopiadores establecían eran elevados y fue éste uno de los motivos que lo impulsó a criar chichillas. En la actualidad, el negocio no es rentable por los costos en que debe incurrir para mantenerlo y por los precios, que han bajado mucho. Por último, menciona que una de las causas de la disminución de precios es la gran cantidad de intermediarios, con poder de negociación, en la cadena de comercialización:

**Caso 3:** *“Y en ese momento en el 2008 las pieles eran de 50, 70, 80 dólares, era un negocio bárbaro.” “Hoy no te dan los números para lo que te pagan, para ganar cuanto 10 dólares por cuero, no es negocio más el tiempo que te lleva. Vos supuestamente pones los gastos, pero no pones las horas de trabajo, para mí no es nada rentable.” “ El tema que los productores puedan vender directamente así pueden tener una rentabilidad mayor y no por medio de tantos intermediarios que es lo que baja el precio de las pieles.”*

➤ **Evaluación de la venta**

Cabe destacar que los casos 1 y 2 mencionan que, por más que los precios que paguen los acopiadores discrepen con los que ellos creen que valen sus pieles, proceden a vender para poder seguir absorbiendo los costos fijos y variables que conlleva la actividad. En las siguientes citas se puede ver que el análisis de las alternativas, en la fase de revisión del proceso de toma de decisiones, frecuentemente no coincide la expectativa de precio que el productor formó a priori con el precio finalmente abonado por el acopiador:

**Caso 1:** *“En realidad estas forzado a vender. Algo tenés que vender si no querés poner plata del bolsillo. Porque tenés que tener la plata para mantenerlo.”*

**Caso 2:** *“Cuando no coinciden me voy con las pieles o cierro los ojos y la vendo. Según la necesidad.”*

El relato del caso 3 permite observar que el productor se conforma con poder vender sus pieles:

**Caso 3:** *“Para mí las pieles valían eso, porque de qué sirve pensar que esa piel vale más para vos, si en realidad no tenes a quien venderle. Es lo que hay, por que nadie te viene a comprar. Es una piel buena, pero si no tenes comprador....”*

Los productores analizan las diversas alternativas que tienen para comercializar sus pieles, teniendo en cuenta los siguientes factores: precio que los acopiadores pagan por las pieles, nivel de seguridad que brindan, distancia de los puntos de comercialización, practicidad del canal de comercialización, estructura de costos interna. Pese a que puedan realizar y realicen efectivamente una evaluación de las alternativas en función de su jerarquía de fines, muchas veces sus evaluaciones son incorrectas por que no tienen una visión completa de todas las alternativas.

## **CAPITULO V**

### ***Conclusiones***

## **Conclusiones del trabajo**

En la actualidad, nuestro país es uno de los principales productores de pieles de chinchilla, actividad que se caracteriza por tener un ciclo productivo de corto plazo y ser de corte netamente exportador, debido a la situación favorable que los altos precios - vigentes hasta hace poco tiempo atrás- han predominado en los grandes centros peleteros de demanda mundial.

La cría de chinchillas para la producción de pieles constituye una actividad complementaria que resulta rentable para muchos productores, aunque en la actualidad se advierte cierta disminución en este indicador, debido a la diferencia existente entre los costos de producción y los menores precios de venta, así como a las dificultades devenidas ante la crisis financiera de 2008 que afectó significativamente el proceso de comercialización de pieles de chinchilla.

Los resultados discutidos en este trabajo se derivan de las entrevistas en profundidad realizadas a tres productores marplatenses de pieles de chinchilla y, por lo tanto, se limitan a estos casos de estudio.

Al ingresar en la actividad, los tres productores analizados efectuaron un análisis previo del sector en el cual se iban a desenvolver, llevando a cabo inicialmente sus actividades en lugares de sus residencia que no tenían otro uso pero, con el pasar del tiempo, se han visto en la disyuntiva de agrandar el criadero o mantener el número de animales en cría. En este proceso decisorio se advierte que el factor crítico es el peso de la incertidumbre respecto de las condiciones futuras (horizonte de la actividad), los costos de adquirir información y el procesamiento exhaustivo de la misma, a fin de obtener una visión amplia acerca de todas las alternativas del mercado y poder realizar nuevas inversiones en infraestructura y material genético. Frente a la alternativa que implica obtener y analizar toda esta información, prefieren conservar la escala de producción actual, que es la adecuada en relación a su dotación de recursos físicos y económicos.

Al ser una actividad con un ciclo productivo de corto plazo, el factor tiempo es un elemento clave en todas las decisiones de comercialización y producción, condicionándolas ante cualquier otro conjunto de decisiones que constituyan una alternativa factible pero que requiera de más tiempo. La mayoría de los productores poseen criaderos de pequeña escala y esta decisión se relaciona con dos elementos restrictivos, el tiempo y el espacio con que cuentan, ambos están condicionados por el carácter complementario de la actividad.

En relación a las decisiones de comercialización, se puede observar los límites de la racionalidad objetiva al advertir que los productores no poseen un conocimiento pleno de las consecuencias derivadas de la disyuntiva que se les presenta en términos de vender sus pieles o almacenarlas en el *freezer* a la espera de un mejor precio futuro. La opción que representa el almacenamiento implica una probable pérdida de valor, pero los productores desconocen la magnitud de dicha pérdida. Asimismo, muchas veces no se tiene en cuenta una tercera opción, representada por la venta de pieles curtidas que, pese a que implica incurrir en costos extras, genera una posibilidad de venta a través de otro canal. La desestimación de esta alternativa obedece a la elección de canales que reportan un mayor nivel de satisfacción, en términos del corto plazo para concretar la operación, la menor exposición al riesgo que implica evitar el traslado de las pieles para su curtido y los requisitos de calidad del curtido exigidos por el acopiador y, finalmente, la mayor rentabilidad relativa derivada de la utilización de canales que no requieran algún tipo de registración fiscal.

Los productores analizan los objetivos que desean alcanzar, buscan cursos de acción posibles, eligen uno de ellos y evalúan las alternativas seleccionadas con sus respectivos resultados de acuerdo a su jerarquía de fines, entre los cuales parece primar la confianza. Luego también intervienen otros factores, como el precio que los acopiadores pagan por las pieles, el nivel de seguridad que brindan para las transacciones, la distancia de los puntos de comercialización, la practicidad del canal de comercialización y la estructura de costos interna.

A tal fin, utilizan una estructura cognitiva que les permite procesar la información obtenida. En este proceso, intervienen ciertas características de tipo sistemático que interactúan en la toma de decisiones, como la memoria, el hábito, la emoción y la docilidad. Convierten sus decisiones de venta en decisiones de carácter programado ya que se vuelven recurrentes y rutinarias ante la falta de necesidad de buscar otro canal de comercialización.

Pero la falta de organización y comunicación entre productores, la contraposición de intereses entre ellos mismos y la inexistencia de medidas de apoyo desde el sector público constituyen factores condicionantes para la toma de decisiones, ya que las estrategias de racionalidad con que cuentan los productores para elegir el canal de comercialización. Ello impide que los productores se agrupen para adquirir poder de negociación frente a los compradores de sus pieles, impidiéndoles actuar a los primeros como formadores de precio.

Un mayor involucramiento de los productores en el proceso de comercialización, a través de la creación de alianzas y redes estratégicas que los concentren, generaría probablemente ciertos resultados deseables, entre los cuales se pueden mencionar: 1) El aumento en el poder de negociación con los proveedores y acopiadores, 2) Un mayor acceso a la información para planear sus acciones de comercialización (respecto de futuras compras, tipos de pieles que necesita el mercado, condiciones prevalecientes en el mismo, entre otras), 3) Reducciones en los costos de producción y comercialización y 4) El acceso a capacidades de tecnología y administración.

A modo de cierre, se afirma que el trabajo pudo dar respuesta a la pregunta de investigación inicialmente formulada, es decir, permitió caracterizar el tipo de racionalidad que subyace en el proceso decisorio de los productores marplatenses de pieles de chinchilla en los aspectos referidos a la comercialización de estos productos. Al respecto, se observa que los productores son agentes racionales porque analizan las alternativas que tienen a su disposición, en función a una escala de valores e intereses. Pero asimismo se advierte que la complejidad y la incertidumbre en la cual se desenvuelve el mercado constituyen el principal obstáculo en la toma de decisiones. Por lo tanto, la racionalidad subyacente es de tipo limitada, ya que los productores no tienen a su alcance toda la información acerca de todas las alternativas posibles, ni tampoco disponen de un sistema completo y consistente de preferencias que le permita hacer un perfecto análisis de todas.

Por el carácter complementario de la actividad, los productores eligen en base a su jerarquía de valores predominante. Mayormente es la confianza en el acopiador al que vende pero, asimismo, también se debe destacar el requerimiento de efectivo para reinvertirla en el mantenimiento del criadero. Por lo tanto, dejan de lado otras alternativas que les exigirían mayor tiempo, recursos y capacidades, tomando así sus decisiones de acuerdo a su nivel de aspiración.

El trabajo constituye un estudio de carácter exploratorio-descriptivo en una actividad productiva “no tradicional” para la cual los antecedentes de investigación son casi inexistentes. En particular, no hay en Argentina trabajos previos que analicen el proceso decisorio de la producción de pieles de chinchilla, menos aún para el caso específico del análisis del proceso de comercialización que enfrentan los productores marplatenses. Por lo tanto, se espera que este estudio preliminar pueda contribuir como punto de partida para futuras experiencias de investigación en este tema.

## ***Bibliografía General***

- Abbott, J. (1969) Problemas de la comercialización y medidas para mejorarla. FAO. Guía de Mercado N° 1. Barcelona
- Acerca de la Cría. [En línea] [Acceso: 21 oct 2011] Disponible en:  
[http://www.chinchilla.com.ar/contenido/informacion\\_interesado/acerca\\_crianza.htm](http://www.chinchilla.com.ar/contenido/informacion_interesado/acerca_crianza.htm)
- Aleandri, F. (2002) Cría y comercialización de la Chinchilla. Autores Editores. 424 págs. ISBN 950-43-9800-6
- Andrade García, J., R. Arroyo Zambrano y M. Mejía Coronel (2005) Proyecto de inversión para la creación de un criadero de chinchillas en el Ecuador para la exportación de su piel al mercado europeo. Tesis de graduación para obtener el título de Ingeniero Comercial. [En línea] [Acceso: 10 nov 2011] Disponible en:  
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/8357/7/8040.pdf>
- Arango Aramburo, S. (2009) Racionalidad limitada en la toma de decisiones. Material de cátedra. Universidad Nacional de Colombia.  
[En línea] [Acceso: 15 oct 2011] Disponible en:  
<http://pisis.unalmed.edu.co/cursos/material/3004638/1/Racionalidad%20Limitada%201.pdf>
- Coloma, G. (2006) Progresos en organización industrial: Introducción. En: G. Coloma (Ed.) Progresos en organización industrial. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires, 196 págs.
- Crespo, R. (2006) Las racionalidades de la Economía. *Cuadernos Empresa y Humanismo 96*. Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra. 88 págs. [En línea] [Acceso: 05 oct 2011] Disponible en  
<http://www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/catalogo09.htm>
- Diversificación productiva en Neuquén. Plan Provincial de diversificación productiva. Gobierno de Neuquén. 2006. [En línea] [Acceso: 21 oct 2011] Disponible en  
[http://copade.neuquen.gov.ar/intranet/documentos/Produccion\\_sustentable/12.pdf](http://copade.neuquen.gov.ar/intranet/documentos/Produccion_sustentable/12.pdf)
- Melé, D. (2004) Racionalidad ética en las decisiones empresariales. En: L. Videla y R. Crespo (Eds.) *Ética de los Negocios*, pp. 33-54. Educa, Buenos Aires.
- Navarro, P. y C. Díaz (1995) Análisis de contenido. En: J. Delgado y J. Gutiérrez (Comp.) *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Capítulo 7. Editorial Síntesis, Madrid.
- Mora Rodríguez, A. (2009) La racionalidad de la economía capitalista y la vida digna de las personas. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global 107*: 13.
- Parrado Corredor, F. (2007) Comportamientos de los agentes económicos. *Pensando psicología 4(1)*: 25-31.  
<http://wb.ucc.edu.co/pensandopsicologia/files/2010/09/articulo-04-vol3-n4-5.pdf>.



- Quagliani, A. y T. Questa (1987) La comercialización primaria de granos en el departamento de Rosario y San Lorenzo de la provincia de Santa Fe. Algunos elementos para el análisis de su eficiencia operativa y económica. *Revista Argentina de Economía Agraria 1(1): 72-204.*
- Simon, H. (1984) El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Ed. Aguilar, Buenos Aires.
- Taylor, S y R. Bogdan (1984) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós, Buenos Aires. 343 págs.
- Tirado Morales, M. (2010) La toma de decisiones individuales de acuerdo a las ideas de Herbert. En: 5º Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad 2010. Mesa de Trabajo 14: Sistema complejo adaptable y aprendizaje tecnológico. ISBN 978-607-95030-7-9 25 [En línea] [Acceso: 01 jun 2011]. Disponible en:  
[http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2010/MT14/SESSION1/MT141\\_MORALEST\\_242.pdf](http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2010/MT14/SESSION1/MT141_MORALEST_242.pdf)
- Universidad Nacional de Mar del Plata (2010). Principios de Administración: Material de cátedra. Procesos Organizacionales. Unidad 3.2.
- Yuni, J. y C. Urbano (2006) Mapas y herramientas para conocer la escuela: Investigación etnográfica-investigación-acción. Ed. Brujas, Buenos Aires. 282 págs.

## *Anexo I:*

### *Instrumento aplicado en la Encuesta piloto realizada a productores de chinchilla en el año 2009 y principales resultados obtenidos*

**ACLARACION: Esta es una encuesta que realizo para realizar mi tesis de Lic. en Economía. No se involucra ni con el ESTADO- COMPETENCIA-etc. y la información no será de público conocimiento. Gracias**

Nombre
Lugar de Origen
Años en la Actividad
Nº de Hembras en Cría

	SI	NO
¿Es su Actividad Principal?		
¿Analiza las distintas alternativas de Venta?		
Cuándo vende sus pieles, <b>¿Estas son pagadas como usted creía?</b>		
En caso de ser negativa: <b>¿Cuales son las causas?</b>		
¿Aceptaría un pago menor por sus pieles ya que implica menos riesgo o predisposición de efectivo de manera inmediata u otros?		
¿Cuál de los Motivos mencionados anteriormente predomina en su decisión?		
	Riesgo.	
	Predisposición de Efectivo.	
Otros:		

<b>SI LE VENDE A UN ACOPIADOR, LO ELIGE POR:</b>	SI	NO
<b>Menor riesgo.</b>		
<b>Rapidez en el pago.</b>		
<b>Enemistad con Intermediarios.</b>		
<b>Paga bien las pieles</b>		
<b>Cree que es un sistema claro de compra de pieles.</b>		
<b>Explica mejor los errores en el manejo de las pieles.</b>		
<b>Probó otros sistemas de venta de pieles y no resulto favorable la experiencia.</b>		

<b>VENTAJAS DEL SISTEMA DE VENTA</b>	
1)	
2)	
3)	
4)	
<b>DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE VENTA</b>	
1)	
2)	
3)	
4)	

<b>SI LE VENDE A UN INTERMEDIARIO, LO ELIGE POR:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Menor riesgo.		
Rapidez en el pago.		
Enemistad con Intermediarios.		
Paga bien las pieles		
No tiene que incurrir en gastos de curtido y traslado de las pieles.		
Se tiene de la piel al momento que escucho que se realiza una compra pública de pieles.		
Probó otros sistemas de venta de pieles y no resulto favorable la experiencia.		
<b>VENTAJAS DE ESTE SISTEMA DE VENTA</b>		
1)		
2)		
3)		
4)		
<b>DESVENTAJAS DE ESTE SISTEMA DE VENTA</b>		
1)		
2)		
3)		
4)		

<b>FERIAS INTERNACIONALES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Cree que en las Ferias Internacionales pagan mejor sus pieles?		
¿Probo de ingresar a ese sistema de compra de pieles?		
En caso de ser negativa justifique su respuesta.		
¿Cree que los costos y riesgos en el que incurrirá son mayores que en los otros sistemas de compra?		
Justificaría mayores costos y riesgo por una mayor paga de sus pieles.		

### AÑOS EN LA ACTIVIDAD

Cantidad de Años	Porcentaje
1-5 inclusive	38,4%
6- 10 inclusive	30,8%
Más de 11	30,8%
Total	100%

### CANTIDAD DE HEMBRAS EN CRÍA.

Cantidad de Hembras en cría	Porcentaje
0 a 50	23,07%
51 a 100	15,38%
Más de 100	61,55%
Total	100%

### CRÍA DE CHINCHILLAS COMO ACTIVIDAD PRINCIPAL

Actividad Principal	Porcentaje
Si	7,69%
No	92,31%
Total	100%

### PRODUCTORES ANALIZAN DISTINTOS CANALES DE VENTA

Respuesta	Nº de Criadores	Porcentaje
Si	11	84,62%
No	2	15,38%
Total	13	100%

**FERIAS INTERNACIONALES IMPLICA MAYOR RIESGO Y COSTOS**

Respuesta	Porcentaje
Si	92,30%
No	7,70%
Total	100%

**SE JUSTIFICARÍA LOS MAYORES RIESGO Y COSTOS DE LAS FERIAS**

Respuesta	Porcentaje
Si	84,61%
No	15,39%
Total	100%

## ***Anexo II:***

### ***Instrumento aplicado en las Entrevistas en Profundidad realizadas a productores de chinchilla***

- Nombre:
- Edad:
- ¿Cuándo inició la actividad de cría de chinchillas?
- ¿Por qué razones eligió desarrollar esta actividad?
- ¿Cuánto tiempo semanal dedica a la dicha actividad? ¿Ud. diría que es una actividad de tiempo completo o parcial? ¿Realiza otras actividades? ¿Es la cría de chinchillas su actividad principal? ¿Con qué otra/s actividad/es la complementa?
- ¿Cuáles son los aspectos de la actividad en los cuales se concentra? ¿Los relacionados a la producción o a la comercialización?
- Si presta más atención en la producción, ¿Tiene definido el comprador de su producción? ¿Cree Ud. que ese comprador es la mejor alternativa que tiene para colocar su producción? ¿Realiza algún tipo de análisis, previo a la venta, que le brinde tranquilidad o confianza en relación a la elección de su comprador? ¿Por qué?
- En caso de que se concentre en analizar más la comercialización: Cuando se le presenta una posibilidad de vender ¿analiza dicha alternativa? ¿tiene algún procedimiento para evaluarla? En caso de ser así ¿Cuál es? ¿Qué aspectos/cuestiones/variables prioriza o considera relevantes a la hora de vender?
- ¿Evalúa los resultados obtenidos contra los que esperaba obtener? ¿Suelen coincidir con los establecidos previamente?, en caso de ser negativa: ¿Por qué no?
- ¿Cómo considera que se encuentra el mercado peletero en la actualidad? ¿Cómo ver su situación particular dada la coyuntura del mercado? ¿Por qué? ¿Qué aspectos del mercado cree que tendría que mejorar? ¿Por qué?