



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -



Los complejos productivos: aproximación teórico desde la perspectiva de los agronegocios.

por Mg. Valeria B. Errecart

Resumen: La presente investigación tiene como objetivo proporcionar una estructura diferente para el abordaje de la gestión de los Agronegocios que se encuentran dentro de Complejos Productivos. A través del relevamiento bibliográfica realizado, se intenta presentar una serie de cuestiones teóricas con el fin de proporcionar algunas respuestas tendientes al funcionamiento e interacción de los mismos. Son cuatro los pilares teóricos abordados: las redes en cadena; las acciones colectivas en los sistemas productivos; las economías de los costos de transacción y el papel de los contratos; y los modelos de gestión/planificación estratégica y planes de marketing.

Abstract: The present research aims to provide a different structure for the management of the Agribusiness management found within Productive Complexes. Through the bibliographical survey carried out, we try to present a series of theoretical questions in order to provide some answers tending to the operation and interaction of the same. There are four theoretical pillars: chain networks; Collective actions in production systems; Savings in transaction costs and the role of contracts; And strategic management / planning models and marketing plans.



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

1. Introducción

La teoría referente a los complejos productivos es amplia y extensa. Son varios los autores que intentan definir y dar respuesta al abordaje de los mismos, entre los que podemos mencionar a Sölvell, Rosenfeld, Otero, Schmitz, Navdi, entre otros. En términos generales plantean la idea de agrupamientos de las actividades económicas en torno a los eslabonamientos sectoriales, sustentados en las relaciones entre ramas o sectores que conectan a las empresas horizontalmente.

Autores como Fava Neves (2008), al abordar estudios sobre Agronegocios, se cuestiona el desarrollo de los mismos en torno a Complejos Productivos. Así observó que los pequeños productores, la innovación y el marketing son factores indispensables en su construcción; sobre todo en los países en desarrollo. Los sistemas y redes que se generan entre los actores colectivos son sustentables a largo plazo, propician su inclusión y contribuyen con la dinámica de su funcionamiento.

Considerando como base el análisis realizado por Fava Neves (op. cit.) en referencia a los sistemas productivos, se inicia el presente estudio definiendo a los Complejos Productivos como: “conjuntos de actividades económicas que mantienen –directa y/o indirectamente- sus relaciones económicas específicas en su interior; conformando redes de cadenas de valor. Se constituyen a nivel de los países y se vinculan en su interior y entre ellos, por medio de las relaciones económicas nacionales e internacionales”.

Esta definición lleva implícita la idea de asociación (coordinación vertical y horizontal), reducción de costos de transacción y de incertidumbre, control y captura de valor. También permite observar que la interdependencia entre las estrategias en el plano de la empresa y en el plano del complejo productivo, implican la posibilidad de desarrollo de mecanismos sistémicos de coordinación.



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

En vista a lo expuesto, en el presente trabajo se desarrollan cuatro pilares teóricos, con el objetivo de dar una alternativa de abordaje al estudio de los Agronegocios inmersos en los Complejos Productivos. Ellos son:

- a) las Netchain;
- b) las acciones colectivas en los sistemas productivos;
- c) las economías de los costos de transacción y el papel de los contratos; y
- d) los modelos de gestión / planificación estratégica y planes de marketing.

2. CONSIDERACIONES SOBRE NETCHAINS (REDES – CADENAS)

La clásica definición de Cadenas nos propone a un “Sistema cuyas partes constituyentes son los proveedores, los productores, los distribuidores, las empresas proveedores de servicios y los clientes, unidos vía la alineación hacia delante -feed forward- del flujo de materiales y la alineación hacia atrás -feed back- del flujo de información y capital” (Stevens, 1989). La visión moderna del concepto propuesta por Christopher (1998), incluye una red de organizaciones envueltas hacia arriba y hacia abajo a través de uniones en diferentes procesos y actividades, produciendo valor en forma de producto y servicio, en manos del consumidor final.

Si bien una cadena es el proceso que une los productores con los consumidores finales en una secuencia vertical de creación de valor, sucede que muchas veces la distancia entre ellos es larga tanto en espacio como en tiempo. Por consiguiente la transparencia a lo largo de la misma va disminuyendo a medida que aumenta el número de actores (Nygard & Storstad, 1998). En este sentido Lazzarini, Chaddad y Cook (2001) mencionan que la cadena es una fuente de valor cuando las transacciones son gobernadas por estructuras de gobernanza alineadas con los atributos de las transacciones.

El análisis de redes se ocupa de las relaciones horizontales presentes entre los actores de la misma (Powell, 1990). Por consiguiente se la define como un set de dos o más relaciones comerciales conectadas en donde cada relación de intercambio se realiza entre firmas que son conceptualizadas como actores colectivos (Anderson y Weitz, 1986). Su definición se establece en función de la



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

relación entre sus miembros y puede pensarse como alianzas estratégicas en vista a la creación de valor.

Por lo tanto podemos considerar a una red como el total de los actores dentro de una industria y/o entre industrias afines, que potencialmente pueden trabajar juntos para agregar valor a los clientes (Farina y Zylbersztajn, apud Omta y Trienekens's, 2001) y cuya articulación se realiza en función de una estrategia común y una estructura de gobernanza ad hoc (Ordoñez, 2002).

Las cadenas son las que se compondrán de los actores de estas redes, que trabajan juntos verticalmente para agregar valor a los clientes. En base a ello Lazzarini, Chaddad y Cook (2001) sugieren la idea de netchain. La definen como a un conjunto de redes formado por los vínculos horizontales entre empresas dentro de una industria particular (capas), de manera que estas redes están dispuestas secuencialmente basada en los lazos verticales entre empresas en diferentes capas. Para reducir la incertidumbre de los agentes que la conforman, necesitan de la presencia de interacción social y de la existencia de un sistema de derechos de propiedad sólido y creíble.

El enfoque de las Netchains lleva implícito la existencia de interdependencias organizativas; mecanismos de coordinación y fuentes de valor (Farina y Zylbersztajn, apud Lazzarini, Chaddad y Cook 2001). El primero de ellos la literatura lo define como la variable subyacente que explica las relaciones entre actores; siendo su naturaleza diferente si se trata de una cadena -vínculos verticales-, de una red -vínculos horizontales- o de una netchain -interacción vínculos verticales y horizontales- (Lazzarini, Chaddad y Cook, 2001).



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

Hay tres tipos de interdependencias:

- a) las combinadas que están bien manejadas con reglas estandarizadas y mecanismos compartidos para organizar las transacciones, permitiendo que las firmas puedan coordinar el diseño de un producto para generar más retornos que resulten de la adopción;
- b) las secuenciales que requieren coordinación por medio de la planificación, denota acciones discrecionales por parte de un agente coordinador que planifica el flujo de productos e información y promueve la adaptación al cambio de condiciones internas o externa; y
- c) las recíprocas que requieren la transmisión de una nueva información por medio de procesos mutuos de retroalimentación para resolver problemas y tomar decisiones en forma conjunta, haciendo necesario mecanismos de coordinación personales o grupales (Lazzarini, Chaddad y Cook, 2001).

Son las interdependencias organizativas en la red las que otorgan la posibilidad de: a) especificar los beneficios que se pueden obtener de la cooperación, d) determinar incentivos, c) ordenar la sociedad y d) facilitar la contratación. Estas diferentes formas de organización de la producción tienen un impacto significativo sobre la capacidad de realizar cambios en el entorno competitivo, la identificación de oportunidades para el beneficio y la acción estratégica (Farina, 1999). Para tener éxito en ello, es necesaria la coordinación, nuestro segundo elemento constitutivo de las Netchains.

Para la Real Academia Española, la coordinación es disponer cosas con método, ponerlas en orden. Esto implica el resultado de diferentes mecanismos que proveen las bases de los requerimientos de las necesidades de los consumidores (Zylbersztajn, 1996). Los mecanismos de coordinación, se presentan de manera diferente al tratarse de una cadena en donde se desenvuelve de forma vertical; de una red cuando se producen en dirección horizontal o de una netchain en la cual se generan combinaciones simultáneas horizontales – verticales (Lazzarini, Chaddad y Cook, 2001).



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

Los Sistemas Estrictamente Coordinados son una modalidad peculiar de coordinación. Aquí aparece la figura de una organización quien posee el tiempo del negocio y por lo tanto realiza la articulación entre los actores de una cadena o de una red en vista de garantizar su funcionamiento obteniendo las mayores ganancias posibles. La estrategia de este modelo radica y es planteada por la empresa líder quien posee la posición dominante y son adoptadas como tales para explorar un mercado nicho (Farina y Zylbersztajn, 2001).

La evidencia empírica demuestra que cuando el riesgo de soportar la pérdida es cada vez mayor, la necesidad de coordinación contractual estricta es mas relevante. Cuando las acciones a nivel de gestión de una cadena son tendientes a preservar la calidad del producto final, la integración vertical resulta ser eficaz (Zylbersztajn y Miele, 2001). Estos casos son frecuentes cuando se realiza la exportación de productos y en la plaza externa se encuentran grandes distribuidores, como los supermercados, quienes imponen sus propias normas de calidad.

Toda coordinación ineficiente en los sistemas de estandarización de los procesos tiene lugar cuando observamos disonancias entre la oferta y la demanda. Los productos obtenidos ya no responden a las necesidades valoradas por lo consumidores, como resultado de los cambios en las prescripciones técnicas de transformación o demandas para la seguridad alimentaria (Farina, 1999).

Las estrategias del negocio pueden verse frenadas por las fallas en la coordinación vertical a través de los cuellos de botella en la logística; sobre todo cuando se busca posicionar el producto en la plaza internacional y se genera dependencia de los distribuidores (relaciones verticales) poniendo en riesgo al negocio porque se potencia el apalancamiento positivo (éxito) o negativo (fracaso) del mismo.

Estas fallas de coordinación horizontal y vertical provocan destrucción de valor. Por lo tanto, en nuestro tercer componente implícito en una Netchain es la credibilidad y la confianza del entorno institucional; factor fundamental que tiene sus efectos, en el resultado económico¹ (Williamson, 1994). Con vistas en el consumidor final, los actores de una netchain deben alinearse sobre la base

¹ Entendiendo como resultado económico la creación o destrucción de valor.



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

de variables estratégicas dando lugar a la restauración, mantenimiento y creación de valor fusionados en Ventajas Competitivas. De esta forma, propiciamos la adaptación del sistema, su sustentabilidad, su sostenibilidad y sobre todo se incrementan las barreras de ingreso al sector (Zylbersztajn y Farina, 1999).

La capacidad de coordinación de una cadena de producción es fundamental para que los actores desarrollen sus estrategias; puesto que una estrategia de segmentación de mercado basada en la calidad del producto puede exigir la utilización de materia prima con especificaciones más estrictas. Si una empresa no consigue obtener esas especificaciones de sus proveedores tendrá que producirlas ella misma (integración vertical) o bien tratar de convencer al proveedor de invertir en activos específicos para lograr la calidad final acorde a las exigencias (Farina, 1999). Estas cuestiones hacen en definitiva la necesidad de acciones colectivas entre los actores, en vista de regular la posición vertical con la estrategia de competencia horizontal.

3. CONSIDERACIONES SOBRE ACCIONES COLECTIVAS EN LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS

Las acciones colectivas en los sistemas productivos, involucra la idea de cooperación. Son varios los autores que abordan este concepto, según Nassar (2001) una acción colectiva se basa en la constatación de que los individuos tienen necesidades comunes que sólo pueden ser atendidas a través de acciones conjuntas. Alchian y Demsetz (1972) ven en el trabajo en equipo la posibilidad de obtener mejores resultados a los alcanzados por la suma del trabajo individual, creando así sinergia y consecuentemente valor.

En el comportamiento colectivo se encuentra implícita la idea de estrategias y objetivos comunes para llevar adelante un negocio, como también la de poseer una misión, visión y objetivos compartidos. Es así como los sistemas productivos pueden adaptarse a los cambios del entorno, propiciar la creación de nuevos mercados y sobrevivir en ellos, mejorar la posición y participación en los mercados actuales, segmentar los mercados existentes (sostenibilidad) y contribuir con el



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

mantenimiento de las ventajas competitivas ya adquiridas como así también en la creación de nuevas (Farina, 1999).

La combinación de variables tales como el precio, la regularidad del suministro, diferenciación de productos, nuevos lanzamientos de productos, entre otros, es la concreción palpable de lo mencionado. Las acciones estratégica conjuntas pueden transformar a favor del grupo las características del entorno competitivo (Fava Neves, 2014).

En el caso de los atributos de calidad, son el resultado de estrategias de colaboración y participación de varios agentes de la cadena de producción y distribución. La generación de acciones colectivas es necesaria para lograr los atributos de calidad demandados por el cliente; a través de la cooperación los actores de los complejos productivos protegen y se apropian del valor de la calidad superior del producto final (Zylbersztajn y Miele, 2001).

La capacidad para generar acciones estratégicas conjuntas puede depender de la articulación cooperativa de acciones entre rivales, proveedores, distribuidores, instituciones de investigación, entre otros (Fava Neves, 2014). El logro de sinergia en áreas claves de un Complejo Productivo provoca ganancia de eficiencia y competitividad para todos sus integrantes, dando paso a la idea de cooepetencia y dejando atrás la de competencia (Bustamante, 2008). La coordinación y cooperación tanto vertical como horizontal es fundamental para la vitalidad del sistema y su sostenibilidad (Farina, 1999).

Si bien el desarrollo de acciones colectivas también está presente en la conformación de grupos estratégicos resultantes de un continuo proceso de ajuste de largo plazo, en algunas ocasiones no implica necesariamente una visión, misión y objetivos compartidos; solo hay estrategias similares adoptadas por un grupo de empresas pertenecientes a una cadena o una red (Zylbersztajn y Farina, 1999).

Las acciones colectivas no están solo reservadas al ámbito privado; muchas veces se requiere la intervención de las organizaciones públicas en vista de realinear el desacople de los vínculos intra-



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

sistémicos. No es sino a través del cumplimiento del marco legal vigente que mejoran las relaciones entre las partes, asegurando así la competitividad del Complejo Productivo (Farina, 1999). Para Soler y Tanguy (1998) los acuerdos no surgen espontáneamente, sino que han sido fuertemente afectados por las políticas del gobierno.

En palabras de Hansen & Morrow (2000) el desarrollo de objetivos puede contribuir con el aumento de las oportunidades de ganancia, pero también con el oportunismo entendiendo como tal la búsqueda ávida del interés propio (Denzau y North, 1994). Olson (1999) nos recuerda que los grupos originan bienes colectivos cuya existencia es perjudicada por la presencia del Free Rider, empeorando la acción de grupo, en lugar de elevar el bienestar de la colectividad. Este tipo de actitud oportunista de usurpación de intereses de terceros mediante la adopción indebida del prestigio de estos para el propio beneficio, distorsiona al mercado y dificulta el manejo de la netchain.

En este sentido, en escenarios con baja calidad institucional –bajo respeto a los derechos de propiedad- son propicias las actitudes oportunistas que distorsionan el ambiente de los negocios, elevando los niveles de incertidumbre y los costos de transacción. El oportunismo también puede deberse a problemas de información; si se genera ex – ante de la transacción se denomina selección adversa o “lemon market” muy comunes en economías subdesarrolladas donde resultan los negocios difíciles de realizar (Akerlof, 1970). Puede gestarse ex – post, en cuyo caso la teoría denomina riesgo moral o “moral Hazard” (Arrow, 1963, 1968).

En definitiva las acciones colectivas gestadas sobre la base del oportunismo pueden dar lugar a la presencia de Free Riders perjudicando la coordinación de la red en cadenas y por ende debilitan el tejido productivo ante la imposibilidad de crear valor.

El aporte de Saes (2000) establece que los agentes de un sistema productivo pueden crear organizaciones verticales con el objeto de desarrollar acciones colectivas y gestionar así estratégicamente al Complejo Productivo. Son estas acciones las que en definitiva se reflejan en las estrategias por ellos utilizadas, pudiendo ser del Tipo I o aglutinación de actores que benefician a



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

todos los participantes; del Tipo II que benefician a parte del grupo sin perjudicar al resto (sin objeción) o del Tipo III que benefician a parte del grupo en desmedro del resto (conflicto con mecanismo de compensación).

4. CONSIDERACIONES SOBRE ECONOMÍA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN Y EL PAPEL DE LOS CONTRATOS

Como punto de partida, tenemos a Coase (1937) quien dimensiona a la empresa como nexo de contratos. Esta visión deja de lado el concepto de caja negra, dando lugar a la transacción, entendiendo como tal al traspaso del derecho de propiedad de un bien o servicio dentro de la economía. Son tres los atributos que la conforman, los activos específicos², la frecuencia³ y la incertidumbre⁴.

Williamson (1985) agrega a este nexo de contratos la necesidad de contar con algún tipo de administración (gestión), siendo la forma como se realizan los mercados, los contratos y la firma o integración vertical. En un estudio posterior (1999), dicho autor concluye diciendo que según sea los atributos de las transacciones, serán las estructuras de gobernanza mas eficientes para los complejos productivos.

En la práctica observamos que según sea el grado de negociación y posición de poder entre las partes, se obtiene como resultado una estructura de gobierno que necesariamente no es la más eficiente. La racionalidad limitada y el oportunismo en la conducta de los jugadores, como así también la trayectoria histórica del propio complejo productivo y su entorno, hacen que algunos

² Los activos específicos suponen inversiones que una vez realizadas no se pueden transferir a otro uso alternativo sin que pierdan su valor. Pueden asumir la forma de espacio geográfico, humano, físico, activos dedicados y especificidad temporal.

³ La frecuencia de las transacciones se refiere a la regularidad del intercambio que establezco con el proveedor y/o el cliente. A mayor perdurabilidad en el tiempo se producen los compromisos crebles aumentando el grado de confianza entre las partes.

⁴ La incertidumbre de una transacción está relacionada con el grado de certeza o no de lo que sucederá con el intercambio, que se traduce luego, como nivel de riesgo de la transacción. Puede ser que provenga del ambiente externo a la propia transacción (cambios en el ambiente institucional) o bien del interno a la transacción como ser incumplimiento del contrato.

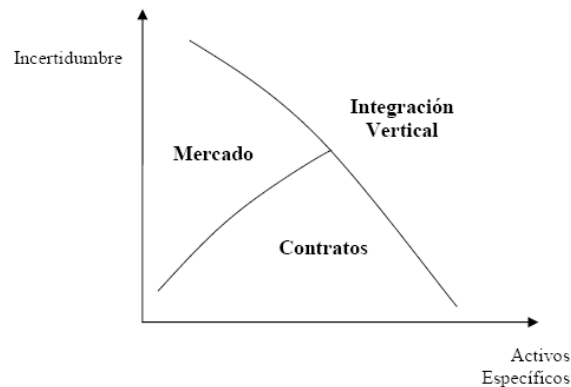


- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

actores se beneficien más que otros, distorsionando las relaciones entre las partes y propiciando el deterioro en el funcionamiento del sistema.

El estudio realizado en 1996 por Williamson nos pone de manifiesto que, en la búsqueda de salvaguardar los activos específicos, las estructuras de gobernanza introducen una nueva forma a los incentivos⁵. Tal como se puede observar en el gráfico N°1, son las consideraciones transaccionales y no las tecnológicas las determinantes del modo de organización; pues las combinaciones concretas de especificidad de activos y de frecuencia determinarán diferentes modalidades de relaciones jerárquicas a ser adoptadas en los complejos productivos.

Gráfico N° 1
Estructura de Gobernanza, Incertidumbre
y Activos Específicos



Fuente: Williamson, 1996

Es así como al aumentar el grado de incertidumbre de una economía, si los activos específicos involucrados en la transacción son bajos, como es el caso de los commodities, la respuesta de gobernanza mas apropiada es el mercado. En este mismo escenario, a medida que los activos

⁵ Las partes van a tener incentivos a elaborar salvaguardas o rehenes para proteger sus inversiones. Una de estas salvaguardas de la contratación es una estructura de gobernanza que pueda establecer mecanismos de ajuste.



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

específicos se van sofisticando, el mercado deja de ser atractivo, dando espacio a los contratos o formas híbridas. En los casos extremos, donde la incertidumbre es elevada, al igual que los activos específicos, la integración vertical como gobernanza, va ganando espacio.

En sentido estricto, la estructura de gobierno mercado se utiliza cuando las características de la operación se rigen principalmente por el mecanismo de precios; siendo esta variable suficiente para promover la adaptación del conjunto de contratos. Cuando las características de las transacciones se van complejizando, el mecanismo de precios resulta no ser suficiente y por lo tanto la estructura de gobierno mercado deja de ser efectiva. Así aparecen los contratos diseñados para promover la coordinación eficaz y en un caso extremo encontramos a la jerarquía o integración vertical (Zylbersztajn y Farina, 1999). En palabras de Williamson (1985), una amplia gama de estructuras de gobierno en base a las características de cada transacción y al entorno institucional favorece la eficiencia en la coordinación.

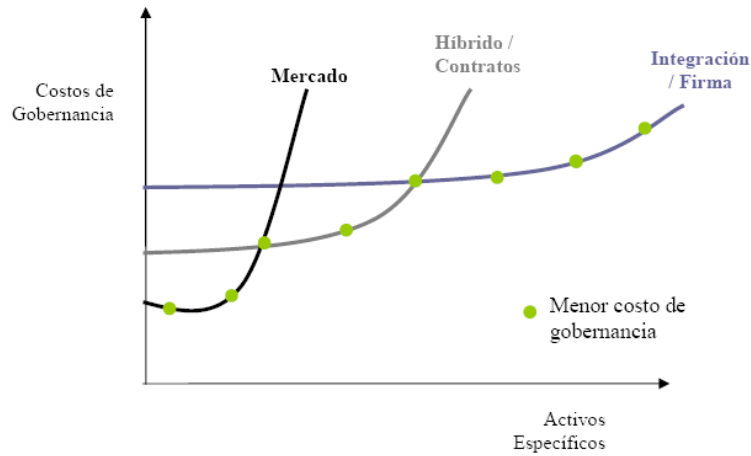
Como las estrategias competitivas dependen de la combinación de estructuras de gobierno adecuadas (Coase, 1937); a medida que aumentan en el contexto los niveles de incertidumbre, la capacidad de coordinación vertical se convierte en un elemento constitutivo de competitividad y éxito del negocio. Mediante esta coordinación las empresas pueden adaptarse y sobre todo aprovechar las oportunidades del contexto (Farina, 1999). En el siguiente gráfico N°2 se encuentran las estructuras de gobernanza posibles y la relación existente entre los costos de la misma y el nivel de activos específicos.



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

Gráfico N°2

Estructura de Gobernanca, Costos de Gobernanca y Activos Específicos



Fuente: Elaborado en base a Williamson, 1993 y Zylbersztajn, 1996

En la medida que los activos específicos aumentan, los mercados presentan limitantes para adaptarse lo cual se refleja en los costos de gobernanca. Es así, como a partir de un nivel crítico, el menor costo de funcionamiento se traslada a los contratos o formas híbridas aumentando los activos específicos involucrados. La demanda de controles directos solo puede tener lugar en las jerarquías u organizaciones internas, donde los activos específicos son aún mayores (Zylbersztajn, 1996).

Aunque los disturbios pueden ser anticipados y con ello diseñarse los contratos con las provisiones necesarias para las acciones adaptativas; en un mismo complejo productivo y para un mismo tipo de transacción, coexisten distintas estructuras de gobernanca. Este comportamiento forma parte de la adaptación de los actores a los cambios del entorno competitivo y sobre todo refleja su comportamiento defensivo, en vistas de proteger las inversiones en activos específicos realizadas (Farina, 1999).

La estabilidad de las relaciones contractuales también es fundamental para la sostenibilidad del negocio. Willamson (1985) y Joskow (1985) mencionan que a diferencia de la duración de los



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

contratos, la estabilidad se refiere a la frecuencia con que las partes recontractan cuando se dispone de alternativas.

Para Williamson (1996), la existencia de contratos incompletos da lugar al oportunismo y por lo tanto necesitamos buscar respuestas organizacionales. Es así como debemos alinear las transacciones, lo que implica contemplar y darle tratamiento en los contratos a las variables precio, plazo, salvaguardas y activos específicos. En el gráfico N°3 se puede observar el esquema que propone dicho autor. Sea “h” el nivel de activos específicos, “s” las salvaguardas y A, B, C, D los diferentes niveles de precios⁶; para distintas alternativas transaccionales tenemos diferente mecanismo de contratación.

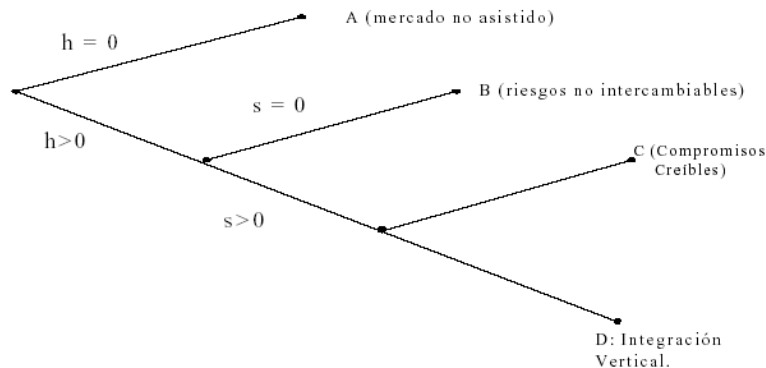
Cuando hay bajos niveles de especificidad de activos ($h=0$), el mercado spot no es afectado por el nivel de incertidumbre, no es necesario recurrir a salvaguardas ($s=0$) y los precios resultan ser el del mercado (A). En esta situación los costos de operación en los mercados pueden ser mayores a los de operar fuera de los mismos por lo cual las transacciones se reorganizan con bajos costos.

⁶ Los diferentes niveles de precios poseen la siguiente característica: $A < B < C < D$.



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

Gráfico N°3 Esquema de Contratación Simple



Fuente: Williamson, 1996

Al incrementarse los activos específicos ($h > 0$), es necesario realizar esfuerzos de adaptación frente a los disturbios. Puede suceder que el comprador no pueda o no quiera ofrecer una garantía ($h = 0$), podemos recurrir a una estructura híbrida en la cual el precio resultante es mayor al del mercado ($B > A$). En esta misma situación, si se proporciona una garantía ($h > 0$) entonces el precio resultante del contrato es superior a los dos anteriores ($C > B > A$). A medida que la incertidumbre crece, por los cambios en el contexto en el cual se mueve el negocio, la existencia de altos activos específicos hace propicia la posibilidad de la integración vertical en las cuales los precios (D) son superiores a las demás alternativas mencionadas ($D > C > B > A$).

Los contratos o formas híbridas, como otra alternativa de gobernanza, surgen para dar respuesta a los costos de operación de los mercados, permitiendo ganancias de eficiencia al coordinar. Permiten generar valor en la transacción, controlar la variabilidad e inducen a inversiones específicas. Las partes conservan su independencia jurídica pero sus acciones se encuentran limitadas por los términos del acuerdo. Por otra parte, la integración aumenta el control y disminuye los incentivos de mercado (Coase, 1937).



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

El nivel de los costos de transacción va a depender de los rasgos característicos de cada transacción concreta, pero también de las características del entorno institucional en que se lleva a cabo⁷. En este sentido North (1990) destaca que en cada sociedad habrá reglas de juego que determinen el costo de realizar las transacciones. Al respecto Azevedo y Bankuti (2002) destacan que la informalidad es una de las mayores características de los países en desarrollo, donde los mecanismos de enforcement son menos efectivos que en los países desarrollados. Según Enste y Schneider (1998) casi un 40% de la misma se produce en países en desarrollo, un 23% en economías en transición y un 14% en países desarrollados.

La literatura sobre la informalidad en los mercados asume, por lo general, que el principal beneficio de estar en este tipo de mercados es la evasión fiscal (Loayza, 1996; Trandel & Snow, 1999). En algunos sectores, los costos incurridos en adoptar los estándares de calidad constituyen la variable dominante que induce a las firmas a operar en ellos (Bankuti, 2001). En este sentido, Zuesse (1998) destaca que en estas actividades informales encontramos involucrados a proveedores, compradores, precios, especificaciones de calidad y el grado de cumplimiento de los contratos.

Para Zylbersztajn y Miele (2001) hacer trampa es posible ya que los costos de supervisión son altos y si la autoridad central es “De Facto” en la responsabilidad del control, se generan problemas de calidad; encontrándonos así productos que se disputan el mercado. Es la falta de un sistema de control de calidad con facultad de excluir del mercado a los productores que saltan el estándar, lo que desanima al resto del grupo a alinearse.

Son cuatro las categorías que encontramos en los mercados informales. Cuando el uso y costumbre de los consumidores hace que solo se comercialicen productos informales, estamos en presencia de un mercado único. Pero por lo general coexisten en las economías las ventas de productos que provienen de mercados formales e informales. Si no existe diferencia entre los productos

⁷ Si entendemos la realización de transacciones como un problema de contratación, las partes estarán interesadas en contratar, de forma implícita o explícita, todas aquellas transacciones en las que sus costos no superen la ganancia de eficiencia.



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

comercializados en uno u otro mercado, se trata de mercado Paralelo con Productos Homogéneos (Azevedo y Bankuti, 2002).

En este tipo de mercados, generalmente una parte de los actores de los complejos productivos operan bajo la informalidad y los otros bajo la formalidad, propiciando así la existencia de mercado paralelos que distorsionan las transacciones. Al tratarse de productos homogéneos, los consumidores no perciben la diferencia respecto al mercado de procedencia del producto.

La coexistencia de la formalidad y la informalidad es posible porque para los actores vinculados a la fase productiva, los costos de pertenecer al mercado formal son elevados en términos de impuestos y al mismo tiempo hay bajos controles por parte del Estado (Azevedo y Bankuti, 2002).

Si el precio es la principal variable que diferencia la procedencia del producto de un mercado formal respecto del informal, se trata de mercados Paralelo con Percepción de Productos Distintos. En este caso, los consumidores poseen información para la compra y por lo tanto discriminan fácilmente la procedencia del producto. En algunos países las Empresas operan en ambos porque al aprovechar la elasticidad precio de los consumidores desarrollan estrategia de segmentación de mercado (diferenciación horizontal).

Por último si los consumidores son incapaces de distinguir entre los productos formales e informales, aunque tengan cualidades intrínsecamente diferentes; entonces estamos en presencia de un mercado Paralelo con Selección Adversa. Como los mercados formales e informales co-existen, son objeto de selección adversa; siendo la regulación de la calidad el determinante de pertenencia a la formalidad o informalidad. Además, la regulación puede afectar a este mercado si se ofrece a los consumidores una información fiable, lo que les permite distinguir entre los productos formales e informales (Law, 2001).

Además de su efecto sobre el presupuesto fiscal, la informalidad genera ciertas deficiencias, como ser las dificultades en la aplicación de los derechos de propiedad; las dificultades para hacer cumplir los contratos, que limitan no sólo el acceso a los mercados de capital, sino también la oportunidad



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

de beneficiarse de la coordinación a largo plazo; y un menor acceso a los bienes públicos (Loayza, 1996).⁸

El funcionamiento de una economía oculta depende de los costos y beneficios de ser formal. Aquí no solo se trata de la presión fiscal ejercida sobre las fases productivas de la cadena, sino también de la percepción del consumidor de los distintos niveles de seguridad entre lo formal y lo informal. De esta manera, las empresas que operan en el mercado informal se ven obligadas a mejorar el estándar y ofrecer productos de calidad superior (Azevedo y Bankuti, 2002).

La mayor incidencia de la informalidad en los países en desarrollo se debe en parte a su menor renta per cápita; ya que las poblaciones de bajos ingresos tienden a presentar demandas con elasticidad precio más alto. A medida que son más sensibles a los cambios de precios, tienden a preferir los productos de los mercados informales que, aunque más arriesgada, son más baratos (Bankuti, 2001).

5. CONSIDERACIONES SOBRE MODELOS DE GESTIÓN / PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANES DE MARKETING

El nuevo consumidor y el nuevo productor, son variables claves que están introduciendo cambios en el ambiente de los agronegocios (Drabenstott, 1995). El primero de ellos porque demanda productos con mayor calidad y cantidad, el segundo porque tiene a su disposición la tecnología de producción, de información y las herramientas de gestión que posibilitan llevar la comida del campo al plato (Kherallah & Kristen, 2001).

En escenarios turbulentos, donde la constante es el cambio dinámico, la adaptación de sus agentes (oferta y demanda) contribuyen a la necesidad de los oferentes de crear valor por medio de ventaj

⁸ Una regla de juego es menos probable que se transgreda si está bien integrada en el entorno institucional (reglas formales vigentes y las restricciones informales). No obstante, si una norma sanitaria genera conflictos con las restricciones informales, tales como las convenciones y prácticas alimentarias, la informalidad es probablemente mayor (Holleran et al, 1999).



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

competitivas. Para ello es indispensable realizar una lectura precisa del ambiente Institucional⁹, organizacional¹⁰ y tecnológico¹¹ en el cual se mueve el agronegocio y así diseñar los modelos de gestión estratégica que mas se ajusten al complejo productivo (cuadro N°1).

Cuadro N° 1

Nueva Economía Institucional y las Tres vías de Abordaje de un Sistema de Agronegocios



Fuente: elaboración propia en base a Palau y Senesi, 2007

⁹ Encontramos las leyes, políticas sectoriales, desregulaciones, diseño institucional, cultura cotidiana del negocio; las instituciones formales e informales. En las primeras la estructura institucional del Estado aparece como elemento clave para favorecer la credibilidad del compromiso gubernamental. Putnam (1993) menciona como instituciones informales el capital social y la cultura cívica; hace referencia al conjunto de relaciones sociales propias de la sociedad y los niveles de confianza que en ella existen.

¹⁰ Se destacan las condiciones básicas del mercado, el número de agentes, interacciones competitivas, comportamientos estratégicos, información asimétrica, competencia imperfecta y el poder del mercado; las estructuras de gobernanza y la organización y performance del mercado.

¹¹ Se destacan técnicas y standards tanto de proceso (know how) como de producto (know what). Paradigma tecnológico dominante vinculado a la calidad y productividad del sistema, lagunas tecnológicas y potencial de innovación.



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

Podemos utilizar como herramienta de abordaje a los planes de marketing, en ellos encontramos aspectos tales como el análisis de la competencia, del mercado y distribución que corresponden a aspectos del ambiente organizacional. Forma parte de la estructura de análisis el conocer la situación del macroentorno, los aspectos del entorno político que hace al ambiente institucional y del científico que hacen al ambiente tecnológico (Kotler, 2001).

Cuando se busca insertar un producto en la plaza internacional, conocer las dimensiones de tipos económicas, culturales, sociológicas, del clima político, entre otros, es clave; pues la información de nuestro producto debe comunicarse a través de fronteras culturales. Leer las condiciones del mercado foráneo también forma parte del plan de marketing (Dwyer y Tanner, 2007).

Es el Estado quien establece buena parte de las reglas de juego especificando las condiciones tanto de la competencia como de la cooperación y fijando el nivel de los costos de transacción (North 1981). Para autores como Lambin (1987) su lectura es fundamental para detectar las posibilidades de posicionarnos en el ámbito producto mercado. En definitiva las estrategias son limitadas por el entorno competitivo, que define las normas de la competencia y la formación de recursos internos de la empresa (Farina, 1999).

El ambiente tecnológico provee a los productores de las diferentes herramientas para efectivizar las estrategias de producto seleccionadas (Kotler, 2001). A ello, Eggertsson (1990) agrega diciendo que al suministrar ese orden, el Estado afecta a la situación de la frontera estructural de producción, pudiendo acercarla a la frontera de producción técnica.

Es como resultado de este análisis que surgirán las variables claves del agronegocio traducidas en Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. A partir de ellas, podemos realizar el planeamiento estratégico acorde a los objetivos a querer alcanzar, ya sea en términos de posicionamiento en el mercado o bien apalancamiento financiero.

Autores como Hermida, Serra y Kastika, (1992) mencionan que dentro de esta idea de planeamiento estratégico, subyacen cuatro pilares que se intercomplementan: la visión, el posicionamiento, el plan



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

estratégico y el patrón integrado de comportamiento. El primero de ellos se refiere a lo que se quiere alcanzar en el futuro, los negocios nuevos a entrar, aquellos que deseo eliminar y cuales mantener; mientras que el segundo corresponde al lugar que se quiere ocupar en la mente del consumidor.

La interacción de la visión y el posicionamiento, permiten fijar objetivos y metas, a partir de las cuales surge nuestro tercer componente, el plan estratégico o forma de alcanzar la visión con el posicionamiento deseado. Nuestro último componente, patrón integrado de comportamiento, se refiere a la necesidad de tener una visión, misión y objetivos compartidos; contando con un tejido de interrelaciones de ventajas competitivas es posible aprovechar las acciones colectivas existentes y al mismo tiempo generar nuevos vínculos que creen valor (Bustamante, 2008).

Podemos continuar con intentar diagnosticar las fuentes de creación de valor, para lo cual hay que entender cuáles son los factores que generan utilidad para el consumidor y cuál es la dinámica de los factores que generan costos (Lambin, 1987). Las estrategias orientadas al aumento del producto con el fin de exceder las expectativas del cliente, provoca en ellos la satisfacción por lo consumido y por ende termine compartiendo con otros esa experiencia positiva. Cuando el producto no cumple con sus expectativas, tenemos clientes insatisfechos y con ello el inicio de pérdida de posicionamiento en el mercado o bien su pérdida total (Dwyer y Tanner, 2007).

La relación existente entre el entorno competitivo, las estrategias, la estructura de gobierno y la competitividad se reflejan en el patrón de comportamiento de los actores de un complejo productivo (cuadro N°2). En vista de proteger las inversiones en activos específicos realizadas, surgen los patrones particulares de la competencia; en donde es posible distinguir los grupos estratégicos (Farina, 1999). Por un lado están aquellos que vuelcan sus esfuerzos para posicionarse como líderes en costos o bien en diferenciación y por el otro a aquellos que se orientan a pequeñas dimensiones del mercado dirigiendo sus estrategias al enfoque en costos o en diferenciación (Hermida, Serra y Kastika, 1992; Kotler, 2001).



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

Cuadro N°2
Dimensiones de la Estrategia según autores

<i>Definición de Estrategia o Concepto Relacionado</i>	<i>Autor</i>
- <i>Determinación de los objetivos básicos a largo plazo y la adopción de formas de acciones y los recursos necesarios para lograr estas metas.</i>	<i>Chandler (1962)</i>
- <i>Medios para alcanzar los objetivos.</i>	<i>Ansoff (1965)</i>
- <i>El patrón de decisiones que determina y revela sus objetivos, propuestas, o metas, produce las principales políticas y planes para la consecución de esos objetivos (...).</i>	<i>Andrews (1987)</i>
- <i>Las políticas y las decisiones importantes hechas por la administración que tienen el mayor impacto en desempeño financiero.</i>	<i>Buzzell & Gale (1987)</i>
- <i>Patrón de decisiones en una empresa el cual determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produciendo las principales políticas y planes para la consecución de esos objetivos.</i>	<i>Mintzberg et al. (1988)</i>
- <i>Modelos pre-seleccionados que la organización posee para alcanzar sus metas y objetivos, mientras hacen frente a las condiciones externas actuales y futuras.</i>	<i>Digman (1990)</i>
- <i>Planes a gran escala orientados al futuro, para integrar la interacción con el ambiente competitivo, para optimizar el logro de los objetivos de la organización.</i>	<i>Pearce & Robinson (1988)</i>

Fuente: Neves, 2007

La clave de todo Agronegocios es la correspondencia entre los ambientes institucional, organizacional y tecnológico; lo cual se lo denomina en la bibliografía “alineación básica correcta”. Con el objeto de economizar, se pretende la alineación con alta interdependencia de las transacciones, la estructura de gobernancia y el ambiente institucional. Farina (1999) destaca que



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

los patrones de comportamiento cambian con el tiempo en respuesta a las modificaciones institucionales, organizacionales y tecnológicas y de las estrategias individuales de los actores del complejo productivo.

La adaptación de los sistemas productivos subyace en el concepto de alineación básica correcta. Los cambios en el ambiente tecnológico pueden afectar a la especificidad de los activos o a la incertidumbre relacionada con la transacción. Las modificaciones en el ambiente institucional tienen su impacto en las condiciones en las cuales se llevan a cabo las transacciones. Desde el ambiente organizacional es necesario acoplarse a esta dinámica en vista de no quedar desplazado del sistema (Zylbersztajn y Farina, 1999). Esta realineación se verifica ex ante de la adopción de una modalidad de gobernabilidad como también ex post.

La decisión del modo de gobernanza y su característica será consecuencia de las transacciones, el ambiente institucional y las acciones de los individuos. Es esto lo que hace a los modelos de gestión estratégica y por lo tanto a la adopción mas conveniente dada las circunstancias: el mercado, las formas híbridas, o las integraciones. Algunos autores como Chaddad y Rodriguez Alcalá (2010) mencionan nuevas posibilidades: las Cooperativas rediseñadas en su estructura acorde a los cambios del entorno inmediato y al macroentorno.

Son los sistemas los que se componen de segmentos que pueden mostrar diferentes grados de dependencia mutua. Esta se encuentra determinada por los atributos de las transacciones inter-segmentos y sobre todo por la especificidad de los activos involucrados en las mismas. Así los segmentos pueden presentar diferente grado de competitividad dando lugar a la formación de dos grupos estratégicos; uno regido por el precio y el otro por la marca (Farina, 1999). El modelo de gestión adoptado en cada uno de ellos estará determinado por las relaciones entre los segmentos y los atributos de las transacciones.

Un sistema puede estar estructurado por un conjunto de sub sistemas estrictamente coordinados, teniendo en cuenta las respuestas de adaptación a los cambios del entorno económico y las estrategias de los sistemas de abastecimiento de la competencia. Es así como los sistemas de gestión



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

son sinónimo de construcción de los contratos que potencialmente son capaces de hacer frente a los cambios del entorno competitivo (Zylbersztajn y Farina, 1999).

La presencia en el mercado de consumidores polivalentes, hace indispensable que el productor planifique estratégicamente la manera de llegar a ellos (Lambin, 1987). Si el modelo de gestión consiste en la coordinación que va desde el campo a la góndola (dimensión vertical), el objetivo es la especialización y agregado de valor. Si se gestiona coordinadamente en aspectos horizontales, el objetivo es lograr economías de escala o reducción de costos. En el primer caso estamos en presencia de estrategias para una cadena, mientras que en el segundo para una red; la conjunción de ambas origina a las de un complejo productivo.

En lo que respecta a los modelos de gestión la coordinación resulta ser importante y es allí donde también tiene lugar la alineación básica correcta. Bustamante (2008) y Chaddad y Rodríguez Alcalá (2010) coinciden en la adopción de modelos de gestión estratégica flexibles, porque es necesario adaptarse a los cambios continuos del entorno garantizando su sostenibilidad.

En cuanto a las estrategias a ser adoptadas, autores como Boehlje (1996) son muy claros al respecto, pues destacan que en los actuales mercados la mentalidad ofertista del productor que implica “producir y luego vender”, está siendo reemplazada por la habilidad de primero preguntar al consumidor qué quiere consumir y luego crear los productos acordes a las necesidades del cliente.

Es necesario tener en cuenta el criterio de remediabilidad, cuando buscamos el rediseño de los modelos de gestión estratégica. Este concepto plantea que cuando ninguna alternativa superadora puede ser diseñada e implementada con ganancias, la estructura de gobernanza vigente se asume eficiente (Williamson, 1999; Ordóñez, 1999). En estos casos, explorar la influencia de la trayectoria previa puede dar explicaciones a la irremediabilidad, ya que la historia importa, pues el presente y el futuro son consecuencia de la continuidad de las instituciones (Ordóñez, 2004).



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

6. CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo desarrollamos cuatro pilares teóricos, con el fin de brindar una lectura diferente de los complejos productivos, incorporando en ella la visión de los Agronegocios. Es desde esta perspectiva que se pone atención a los mecanismos de coordinación personales o hacia adentro del complejo y grupales o entre complejos.

También se enfatiza a la coordinación como mecanismo de orden en los complejos productivos, otorgándoles la direccionalidad de las estrategias, ya sea del tipo del campo al plato o bien la segmentación del mercado basado en la calidad. La cooperación como eje transversal en los complejos productivos hace a la sinergia y con ello a la creación de valor. No obstante por si sola no es suficiente, puesto que requiere de la adopción de algún tipo de coordinación: vertical, horizontal o bidireccional vertical-horizontal.

La sostenibilidad en el largo plazo de los Agronegocios dentro de los complejos productivos requiere de una visión, misión y objetivos compartidos; en lugar de la búsqueda del interés individual. Se trata de un sistema con interdependencia de sus actores asociadas a acciones colectivas.

En este sentido, las actividades productivas se realizan a través de los vínculos entre los actores intervinientes en el complejo productivo, siendo ellos, por ejemplo, el cliente-supermercado; supermercado-distribuidores; proveedores-proveedores, etc. Estas relaciones pueden ser mas o menos frecuentes, con mayor o con menor lealtad o sobre el eje precio-calidad; no obstante cual fuera la modalidad existe cierta interdependencia.

El análisis realizado permite ver que hay diferentes comportamientos en las economías, respecto al cumplimiento o no de la legislación vigente. En el caso de las economías emergentes, la “alineación básica correcta” puede no producirse, sobre todo porque hay bajo enforcement, como consecuencia del alto nivel de informalidad en la gestión de los negocios. Bajo esta situación la doble



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

estandarización es posible, y con ello la pérdida de creación de valor por parte de los Agronegocios insertos en complejos productivos.

La trayectoria histórica del complejo productivo determina el funcionamiento del mismo; con mayor o con menor eficiencia, se llevan adelante cada una de las actividades dando espacio, ante señales poco claras del entorno legal, a la existencia de free rider. En este tipo de escenarios se deteriora el grado de confianza entre los actores del complejo generándose rehenes en lugar de salvaguardas para proteger las inversiones.

Si no tenemos presente las distancias largas, tanto el tiempo como en espacio, entre el campo y el plato, entre el productor primario y el consumidor final; las posibilidades de gestionar con éxito un agronegocio dentro de los complejos productivos son bajas. La pérdida de valor se refleja en el precio, puesto que la existencia de activos específicos como la caducidad del producto, la homogeneidad en la calidad del producto en los grupos asociativos, terminan siendo herramientas de manipulación en las negociaciones de las transacciones. Aquí cabe la introducción de salvaguardas como ser un contrato, con el fin de reducir las posibilidades de rehenes dentro de la negociación.

No es sino en vista de satisfacer las necesidades del consumidor final que se van especificando los activos de cada uno de los actores de la cadena. La demanda tracciona a la cadena por medio de sus necesidades, por lo tanto cada integrante de la misma presionará aguas arriba y aguas abajo en virtud de alinearse a la estrategia global.

Las alianzas estratégicas, plantean la posibilidad de gestionar de manera mas óptima los Agronegocios; potenciando la interdependencia entre los actores. Ellas pueden expresarse por medio de acciones colectivas a través de la gestión interna, en canales de comercialización, en comunicación y en asociaciones colectivas verticales. También cabe la posibilidad de la diferenciación, ya sea en productos y soluciones, en servicios y asistencia, como también en la marca y la construcción de la imagen.



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

Frente a la estrategia de preguntar al consumidor qué quiere consumir y luego crear los producto/servicios acordes a sus necesidades, es necesario que el complejo productivo se encuentre alineado. En palabras de Coase (1990) “*no existe un único camino para mejorar el sistema económico porque todo depende de la sociedad en la que se esté; por lo tanto hay diferentes respuestas para cada país y cada situación histórica*”, situación que Hodgson (2001) termina denominado especificidad histórica.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKERLOF, G.A. (1970) *The market for “Lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism*. Quaterly Journal of Economics, (84), 488-500.
- ALCHIAN, A Y DEMSETZ, H. (1972). *Production, Information Costs and Economic Organization*. A.E.R. 62.
- ANDERSON, E. & WEITZ, B. A. (1986). *Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity*. Sloan Management Review, (27, n. 3), 3-20.
- ARROW, K. (1963). *Uncertainty and the welfare economics of medical care*. American Economic Review 53 (5), 941-73.
- ARROW, K. (1968). *The economics of moral hazard: Further comment*. American Economic Review 58, 537-539.
- AZEVEDO, PAULO F Y BANKUTI, FERENC I (2002). *When Food Safety Concern Decreases Safety: Evidence from the Informal Meat Market*. University of Sao Paulo.
- BANKUTI, FERENC I (2001). *I Jornada de Desenvolvimento e Institucionalismo Da Universidade Federal de SAO Carlos: Os Abates Clandestinos Sob a Óptica da Nova Economia Institucional (NEI) e da Organizacao Industrial (OI)*. Universidad Nacional de Sao Carlos.
- BOEHLJE, M. (1996). *Industrialization of agriculture – What are the implications?* Choices 1st Quarter, 30-33.
- BUSTAMANTE, ALEJANDRO (2008). *Formulación Estratégica de Negocios*. Material de Cátedra Programa Agronegocios y Alimentos, Universidad Nacional de Buenos Aires.



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

- CHADDAD, FABIO Y RODRIGUEZ ALCALÁ, MARÍA (2010). *Inter-Organizational Relationships in Agri-Food Systems: A Transaction Cost Economics Approach*. Chapter 2, Inter-Organizational Relationships in Agri-Food Systems. University of Missouri, Columbia, USA.
- CHRISTOPHER, M (1998). *Logistic and supply chain management*. London, Pitman Publishing.
- COASE, R. H. (1937): *The Nature of the Firm*. *Economica*, (4), 386 – 405.
- COASE, R. H. (1990). *Firm, The Market and The Law*. University of Chicago Press.
- DENZAU, A. T. y NORTH, D. C. (1994): *Shared Mental Models: Ideologies and Institutions*. *Kyklos*, (47), 3 – 31.
- DRABENSTOTT, M (1995). *Agricultural industrialization: Implication of economic development and public policy*. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, (27, n.1), 13-20.
- DWYER, ROBERT Y TANNER, JOHN (2007). *Marketing Internacional. Capítulo 8: Desarrollo y Administración de productos. ¿Qué desean los Clientes?*. 3ra edición. México: McGraw-Hill Interamericana.
- EGGERTSSON, T. (1990): *Economic Behaviour and Institutions*. Cambridge University Press. Cambridge.
- ENSTE, D Y SCHNEIDER (1998). *Increasing Shadow Economies all over the World – Fiction or Reality? A Survey of the Global Evidence of their Size and of their Impact from 1970 to 1995*. IZA: Discussion Paper (26).
- FARINA, ELIZABETH (1999). *Competitividad y Coordinación de Sistemas Agroindustriales: Una prueba Conceptual*. *Revista Gestao & Producao*, (6, n.3), 147-161.
- FARINA, ELIZABETH Y ZYLBERSZTAJN, DECIO (2001). *Economics of networks and patterns of competition in food and agribusiness*. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. Série de working papers working paper(03/027).
- FAVA NEVES, MARCOS (2014). *The Future of Food Businnes: Tha Facts, the Impacts and the Acts*. En University of Sao Paulo. *Chapter 54 Value Creation, Capture and Sharing Trilogy: Differentiation*. (pp.194-196). Brazil: 2da edición.
- FAVA NEVES, MARCOS (2014). *The Future of Food Businnes: Tha Facts, the Impacts and the Acts*. En University of Sao Paulo. *Chapter 55 Value Creation, Capture and Sharing Trilogy: Colletive Actions*. (pp.197-200). Brazil: 2da edición.



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

- FAVA NEVES, MARCOS (2008). *Planificación y Gestión Estratégica de los Sistemas Productivos Visando Competitividad: el Método GESis* Revista de Administração da Universidade de São Paulo., São Paulo, (43, n.4), 331-343, out./nov./dez. NEVES, M.F. – Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing - São Paulo: Editora Atlas, 2005. 232p.
- HANSEN, M.H. & J.L. MORROW (2000). *The role of trust and governance in managing farmers cooperatives: Maximizing opportunities while minimizing opportunism.*
- HERMIDA, JORGE Y OTROS (1992). *Administración y Estrategia. Teoría y Práctica.* Ediciones Macchi, Buenos Aires. 4ta Edición.
- HODGSON, G. M. (2001). *How Economics Forgot History: The Problem of Historical Specificity in Social Science.* Routledge. Londres.
- HOLLERAN, E; BREDAHL, M Y ZAIBET, L (1999). *Private incentives for adopting food safety and quality assurance.* Food Policy (24), 669–683.
- JOSKOW, PAUL (1985). *Vertical Integration and Long Term Contracts. The Case of Coal Burning Electric Generation Plants.* Journal of Law Economics and Organizations, 33-79.
- KHERALLAH, M. & J. KIRSTEN (2001). *The new institutional economics. Application for agricultural policy research in developing countries.* Markets and Structural Studies Division. International Food Policy Research Institute (<http://www.ifpri.org>). USA.
- KOTLER, PHILIP (2001). *Dirección de Mercadotecnia. La edición del milenio.* 10° ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.
- LAMBIN, JEAN JACQUES (1987). *Marketing Estratégico.* Mc Graw Hill.
- LAW, M. (2001). *The Transaction Cost Origins of Food and Drug Regulation.* 5th Conference of the International Society for New Institutional Economics, Berkeley-CA. (www.isnie.org)
- LAZZARINI, SERGIO; CHADDAD, FABIO Y COOK MICHAEL (2001). *Integrando el Análisis de Redes y el Análisis de Cadenas de Abastecimiento: Estudio de la Redes en Cadenas.* Journal on Chain and Network Science.
- LOAYZA, N. V. (1996). *The Economics of the Informal Sector: a simple model and some empirical evidence from Latin America.* Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy (45), 129-162.
- NEVES, M. (2007). *Planificación y gestión estratégica de los sistemas productivos visando competitividad: el Método GESIS.* São Paulo, Brasil.



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

- NASSAR, A. M (2001). *Eficiência das Associações de Interesse Privado: uma análise do agronegócio brasileiro*. São Paulo: USP. 234p. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- NORTH, D. C. (1981): *Structure and Change in Economic History*. W. W. Norton. New York.
- NORTH, D. C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. Cambridge.
- NYGARD, B. & O. STORSTAD (1998). *De-globalization of food markets? Consumers perceptions of safe food: the case of Norway*. Sociologia Ruralis 38(1), 35-53.
- OLSON, M JR 1999. *The logic of collective action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- OMTA, S., TRIENEKENS J. H. Y BEERS G. (2001). *Chain and network science: A research dramework*. Journal on Chain and Network Science 1 (1), 1-6.
- ORDÓÑEZ, HECTOR. (1999). *El Capital Social. Clave competitiva*. PROYECTO ARG/98/039. Programa Fortalecimiento de Cancillería. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.
- ORDOÑEZ, (2002). *Aportes metodológicos de estudio e intervención de los agronegocios. Una teoría, tres modelos y tres casos*. Paper presentado en la Asociación Argentina de Economía Agraria. Buenos Aires. Octubre.
- ORDOÑEZ, (2004). *Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios*. Documento interno Programa Agronegocios y Alimentos de la Universidad de Buenos Aires.
- PALAU, HERNÁN Y SENESI, SEBASTIÁN (2007). *Agronegocios y Complejidad. NENA, Introducción a la Nueva Economía Institucional y Negocios Agroalimentarios*. Agronegocios, FAUBA.
- POWELL, W (1990). *Neither market nor hierachy: Network forms of organization*. In: Cummings, L. % Staw, B. (Eds.). *Research in Organizational Behaviour*, CT, JAL, Greenwich.
- PUTNAM, R. D. et al (1993). *Making Democracy work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princenton University Press. Princenton N. J.
- SAES, M. S. M (2000). *Organizações e Instituições*. In: Zylbersztajn, D. (Org.) & Neves, M. F. (Org.). *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo, Pioneira, 165 – 186.
- SOLER, L Y TANGUY, H (1998). *Contrats et Négotiations dans le Secteur des Vins de Champagne*. In *Annales de Mines*.



- SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN -

STEVENS, J (1989). *Integrating the supply chain*. International Journal of Physical Distribution & Materials Management, 19 (8), 3-8.

TRANDEL, G Y SNOW, A (1999). *Progressive income taxation and the underground economy*. Economics Letters, (62), 217–222.

WILLAMSON, O. E. (1985): *The Economics Institutions of Capitalism: Firms, Market, Relational Contracting*. The Free Press. New York

WILLAMSON, O. E. (1994). *The Institutions and Governance of Economic Development and Reform*. Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics. World Bank. Washington, D.C.

WILLAMSON, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press.

WILLAMSON, O. E. (1999). *La Nueva Economía Institucional: una mirada introspectiva y hacia el futuro*. Journal of Law, Economics and Organization, (5, n1), 306-342.

ZUESSE, E (1998). *An hypothesis regarding pricing of black-market goods*. Journal of Economic Behavior & Organization, (34), 499-503.

ZYLBERSZTAJN, (1996). *Governance Structures and Agribusiness Coordination: a Transaction Cost Economics. Based Approach*. Research in Domestic and International Agribusiness Management, (12). JAI PRESS INC.

ZYLBERSZTAJN, DECIO Y FARINA, ELIZABETH (1999). *Strictly Coordinated Food-Systems: Exploring the Limits of the Coasian Firm*. International Food and Agribusiness Management Review, 2(2), 249–265. ISSN: 1096-7508

ZYLBERSZTAJN, DECIO Y MIELE, MARCELO (2001). *Stability of Contracts in the Brazilian Wine Industry: Improving Quality Attributes Through Chain Coordination*. Universidade de Sao Paulo. Serie de Working Papers, (01/001).