



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Las nuevas formas de organización empresaria que surgieron en la década de 1990 en el sector agropecuario argentino

Sastre, Raquel F.

2003

Cita APA: Sastre, R. (2003), Las nuevas formas de organización empresaria que surgieron en la década de 1990 en el sector agropecuario argentino.

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".  
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



*MBA 2001*  
*Maestría en Administración de Empresas*  
***Tesis***

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas

**Director**  
*Roberto Bisang*

**Las nuevas formas de organización empresarial que  
surgieron en la década de 1990 en el sector  
agropecuario argentino**

---

**Autor**  
*Raquel F. Sastre*

**Julio de 2003**

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1. Las transformaciones del mundo contemporáneo:</b>	
<b>El marco macro económico .....</b>	<b>12</b>
1.1. <i>La Globalización .....</i>	<i>12</i>
1.2. <i>El mundo de los alimentos.....</i>	<i>13</i>
1.3. <i>El agribusiness.....</i>	<i>14</i>
<b>Capítulo 2. La evolución del sector agropecuario argentino:</b>	
<b>El marco temporal.....</b>	<b>18</b>
2.1. <i>Historia del campo argentino.....</i>	<i>18</i>
2.2. <i>Los Setenta y los Ochenta.....</i>	<i>18</i>
2.3. <i>Los Noventa.....</i>	<i>20</i>
2.4. <i>El paquete tecnológico.....</i>	<i>24</i>
<b>Capítulo 3. El surgimiento de nuevas formas de organización empresarial:</b>	
<b>El enfoque metodológico.....</b>	<b>30</b>
3.1. <i>El Esquema de estudio.....</i>	<i>30</i>
3.2. <i>El enfoque de la organización .....</i>	<i>31</i>
3.3. <i>El análisis de las políticas y estrategias.....</i>	<i>34</i>
<b>Capítulo 4. De la posesión de la tierra a la gestión del conocimiento:</b>	
<b>El caso de LOS GROBO.....</b>	<b>39</b>
4.1. <i>¿Quiénes son? .....</i>	<i>40</i>
4.2. <i>¿Qué tienen? .....</i>	<i>41</i>
4.3. <i>Evolución .....</i>	<i>43</i>
<b>Capítulo 5. De la acción individual a las estrategias asociativas:</b>	
<b>El caso de EL TEJAR.....</b>	<b>48</b>
5.1. <i>¿Quiénes son? .....</i>	<i>48</i>
5.2. <i>¿Qué tienen? .....</i>	<i>48</i>
5.3. <i>Evolución .....</i>	<i>50</i>
<b>Capítulo 6. De la consultoría agrónoma a los fondos de inversión:</b>	
<b>El caso de CAZENAVE .....</b>	<b>55</b>
6.1. <i>¿Quiénes son? .....</i>	<i>55</i>
6.2. <i>¿Qué tienen? .....</i>	<i>55</i>
6.3. <i>Evolución .....</i>	<i>57</i>
<b>Capítulo 7. El análisis comparativo de las estrategias:</b>	
<b>Conclusiones .....</b>	<b>66</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>74</b>
<i>Otras fuentes de información.....</i>	<i>80</i>

## Introducción

Había una vez...

En la década de 1990 había un país cuyo Producto Bruto Interno (PBI) crecía a razón de un **5%** anual. Durante ese período el crecimiento acumulado promedio por habitante fue de un **30%**.

En ese país existía lo que en economía se conoce como *estabilidad de precios*, es decir, eran conocidas de antemano las principales variables de corte monetario, partiendo de un tipo de cambio conocido, el grueso de los precios se acomodó a tal cotización hecho que facilitaba el proceso de toma de decisiones empresariales.

En ese contexto macroeconómico había un sector cuya tasa de crecimiento de las exportaciones pasó de un 2,7% en 1980/90, a un 5,9% en 1990/99, es decir que aumentó en un **118%** de una década para otra.

La producción del sector entre los períodos 1989/91 y 1997/99 creció un **83%** y dos de los principales productos, para felicidad de los productores, vieron aumentar su margen bruto en el orden de un **237%** y **269%** respectivamente<sup>1</sup>.

¿Realidad o ficción?: Realidad del sector agropecuario argentino

Una mirada desde la perspectiva macroeconómica hacia la micro-económica conduce a relacionar el término *globalización* con los *cambios en el modelo de negocios del sector agropecuario argentino*, visto que las respuestas del medio empresario (apropiadas o inapropiadas) surgen de una compleja trama de circunstancias históricas, sociales, políticas y económicas existentes en un país, en el marco de su inserción en el orden mundial.

De la variedad de factores asociados al concepto de globalización, el movimiento internacional de capitales y los nuevos patrones de producción que se

<sup>1</sup> Margen Bruto:

	1992/93	1995/96
TRIGO	\$ 74,4	\$ 250,8
MAIZ	\$ 129,6	\$ 479,2

FUENTE: IICA – 1997

produjeron en el escenario mundial en la segunda mitad del siglo XX, desempeñaron un rol de destaque en la Argentina<sup>2</sup>.

La década de 1990 fue testigo de grandes cambios en la economía argentina. Se pasó de una época de prolongado estancamiento a un crecimiento en el PBI del período de aproximadamente un 5% anual. Simultáneamente, se dejó atrás una fase inflacionaria que culminó con hiper-inflación en 1989/1990, para entrar en un régimen de estabilidad de precios en el marco de un Plan de Convertibilidad que puso en marcha una estrategia de apertura, privatizaciones, desregulación de los mercados e incentivos a la inversión privada directa y el financiamiento externo.

Hasta la década de 1980 el sector agropecuario argentino había mantenido algunos rasgos característicos.

Las organizaciones seguían un modelo de estructura familiar, y en general, recibían pocas inversiones procedentes de áreas ajenas al negocio tradicional.

Las empresas tendían a integrarse en un esquema cerrado y centrado en la producción dado que la comercialización, generalmente, era externa a la unidad del negocio. Existía una propensión a la acumulación de activos fijos, tales como: maquinarias, tierras, vehículos, etcétera controlados por el empresario dueño de la tierra.

Existía un bajo grado de innovación debido a la valorización excesiva del conocimiento *experto*<sup>3</sup> y poca (o nula) orientación hacia la producción en escala<sup>4</sup>. El esquema de producción giraba sobre la base de la roturación de la tierra en forma convencional (arado, siembra y cosecha) con poco uso de fertilizantes, biocidas y herbicidas. En ese contexto el productor armaba la función de producción con base en el conocimiento tácito respecto de las condiciones

---

<sup>2</sup> La inversión extranjera en la industria alimentaria en el período 1994-2000 fue de 5.773 (mill. US\$) de un total de 8.242 (mill. \$) es decir que representó aproximadamente el 43%. **FUENTE:** IICA – 1997.

<sup>3</sup> Consideramos el conocimiento experto de acuerdo con el modelo de Hubert y Stuart Dreyfus, que se menciona en el trabajo de Bent Flyvbjerg (2001), como el quinto nivel en el proceso de aprendizaje y que induce a un comportamiento sincrónico, intuitivo y holístico.

<sup>4</sup> De acuerdo con el censo agropecuario de 1988, en la zona núcleo pampeana el 74% de las explotaciones tenían superficies menores a 200 ha, promediando las 74 ha por establecimiento (Peretti, 1999).

climáticas y posibilidades de rindes. Su mirada se centraba principalmente en lo que ocurría tranqueras adentro de la propiedad. La preocupación era producir más.

El contexto mundial global, así como las transformaciones en la economía producidas a partir del Plan de Convertibilidad, afectaron el concepto de ventaja competitiva<sup>5</sup> y actuaron como catalizadores de la necesidad de implementar cambios en la relación de los factores de producción.

¿Qué respuestas a estas necesidades surgieron en el ámbito microeconómico?

La hipótesis central que aquí se plantea, sostiene que, en la búsqueda del aumento de competitividad y como respuesta a las condiciones macroeconómicas, surgieron nuevas formas de organización empresaria que quebraron los moldes tradicionales de manejo de los negocios agropecuarios en la Argentina.

En el nuevo entorno productivo del sector rural, surgen y/o se refuerzan en gran escala nuevas formas simultáneas de vinculación entre los agentes económicos tales como la subcontratación, la terciarización y otras formas de vinculación en que la agregación de valor compromete la participación de diversas empresas. De allí surgen nuevas relaciones con proveedores, clientes, propietarios de la tierra y asesores que originan ofertas a pedido, racionalización de inventarios y que contribuyen a aumentar la eficiencia y competitividad de las firmas.

La estructura productiva del sector rural se modificó en varios aspectos<sup>6</sup>, de los cuales cabe destacar los siguientes:

---

<sup>5</sup> Existen diversas concepciones del concepto de competitividad de un país, región o empresa, que básicamente difieren en cuanto a la perspectiva de análisis: *ex-ante* (focaliza las causas que determinan el fenómeno) y *ex-post* (refiere a la manifestación del fenómeno).

*Competitividad ex-ante* (Obtschatko, 1993): la competitividad radica en la disparidad de la eficiencia técnica del proceso productivo. Depende en forma decisiva de las ventajas comparativas para la producción y los bienes fluyen de acuerdo con la abundancia relativa de los factores.

*Competitividad ex-post* (Balassa, 1977): desarrolla el concepto de ventajas comparativas reveladas. Por ejemplo, el comportamiento exportador de un país sería una expresión directa de la dotación relativa de sus recursos y de la generación de ventajas mediante el cambio tecnológico.

Una tercera vía de análisis se basa en la interpretación de los factores determinantes de la competitividad (Porter, 1994).

<sup>6</sup> En abril de 2000 el Ing. Diego White, integrante del estudio Mora y Araujo, presentó en la Bolsa de Cereales de Buenos Aires, un trabajo sobre los cambios ocurridos en el agro pampeano en la década de 1990, donde se destacan los cambios mencionados.

1. La escala de las explotaciones (entendiendo por explotación las unidades de producción manejadas bajo una misma dirección) que aumentó sin que haya significado necesariamente un cambio en la tenencia de la tierra, visto que, en la mayoría de los casos, el incremento provino de áreas arrendadas a terceros.

2. El uso de tecnología, ya que el cambio de precios relativos promovió la difusión de un nuevo modelo de producción, basado en la aplicación de tecnologías innovadoras, tanto en lo referente a insumos (fertilizantes, semillas genéticamente modificadas, entre otros), a labores (siembra directa), cuanto a almacenaje (silo bolsa), modelo éste que puede ser considerado a la altura de las más modernas prácticas internacionales.

3. El perfil del productor, debido a la aparición de nuevos actores que producen en tierras de terceros y que, de la mano de la nueva tecnología aplicada, despliegan una capacidad empresarial innovadora.

El objetivo de este trabajo es, a través de un estudio de casos, describir las diferentes estrategias que adoptaron estas nuevas formas de organización empresaria: innovadoras, desde el punto de vista de la organización, y al mismo tiempo divergentes, desde el punto de vista de las formas.

Analizaremos básicamente las siguientes modalidades:

### ➤ **Los “pools” de siembra**

La estrategia principal de esta nueva figura consiste en sembrar grandes extensiones, a través del alquiler de los campos, mediante el aprovechamiento de economías de escala, que permitan diversificar los riesgos y al mismo tiempo mantener el control del capital circulante, minimizando el capital fijo.

Supone la participación de tres actores económicos: a) los propietarios de la tierra, que arriendan su propiedad con la expectativa de obtener mejores resultados que si los explotaran ellos mismos, b) los inversores, muchas veces ajenos al sector y atraídos por la posibilidad de participar en negocios agropecuarios y c) la consultoría técnica y la administración, que sustituye el

manejo por conocimiento tácito acumulado del productor tradicional, por saberes técnico profesionales. Estos últimos desempeñan un rol protagónico de destaque ya que son los que aproximan las otras partes del negocio y además operan la producción.

El pool de siembra replica el modelo del gran productor (sin implicar necesariamente la posesión de los medios de producción) pero minimizando los riesgos de precio y climáticos, al diversificar las unidades productivas.

Una variación de esta modalidad son los *Fondos de Inversión Directa* que, además de constituir una nueva forma de organización empresarial, son también un instrumento que canaliza ahorros extra agrarios hacia la producción agrícola.

El origen de los capitales que componen estos fondos es diverso, desde empresas productoras de insumos, administradoras de fondos de jubilaciones y pensiones, compañías financieras, bancos e inversionistas aislados cuyas inversiones oscilan entre 50.000 a 500.000 dólares.

Si bien los antecedentes de estos fondos se remontan a los Fondos Comunes de Inversión creados en la década de 1960, surgen a partir de la promulgación de la Ley N° 24.441 que reglamenta los contratos de fideicomiso.

Los principales actores que intervienen son: a) los inversionistas, b) el agente colocador, c) el operador técnico, d) la sociedad gerente, e) el auditor y f) los productores agropecuarios propietarios de la tierra.

### ➤ **Las formas asociativas entre productores**

Las formas de asociación tradicionales han sido las cooperativas, y si bien algunas permanecieron con las modalidades históricas, otras evolucionaron hacia formas jurídicas asociativas del tipo, por ejemplo, consorcios para la exportación que se forman como asociaciones transitorias de empresas con fines exportadores, en general de productos de origen agrícola producidos en “contra-estación” con el hemisferio norte, tales como arándanos, caracoles, miel, entre otros productos.

En muchos casos se conforman verdaderos grupos económicos que apuntan al mejor aprovechamiento de la maquinaria agrícola y a la ampliación de la producción ya sea a través de integraciones *horizontales* o *verticales*.



Por medio de un estudio de casos paradigmáticos observados en la actualidad, se pretende en este trabajo ilustrar comparativamente estas nuevas modalidades, mediante la descripción de sus diferencias y similitudes así como los factores que les dieron origen<sup>7</sup>.

Se buscará responder a cuestiones tales como quiénes son y cómo surgieron, cuáles fueron sus principales estrategias, cómo ganan escala y qué recurso crítico movilizan, cuál es su estructura societaria, cuál es su modelo de organización y control es decir su diseño organizacional, cuál es su modelo de gestión y qué procesos decisorios encara.

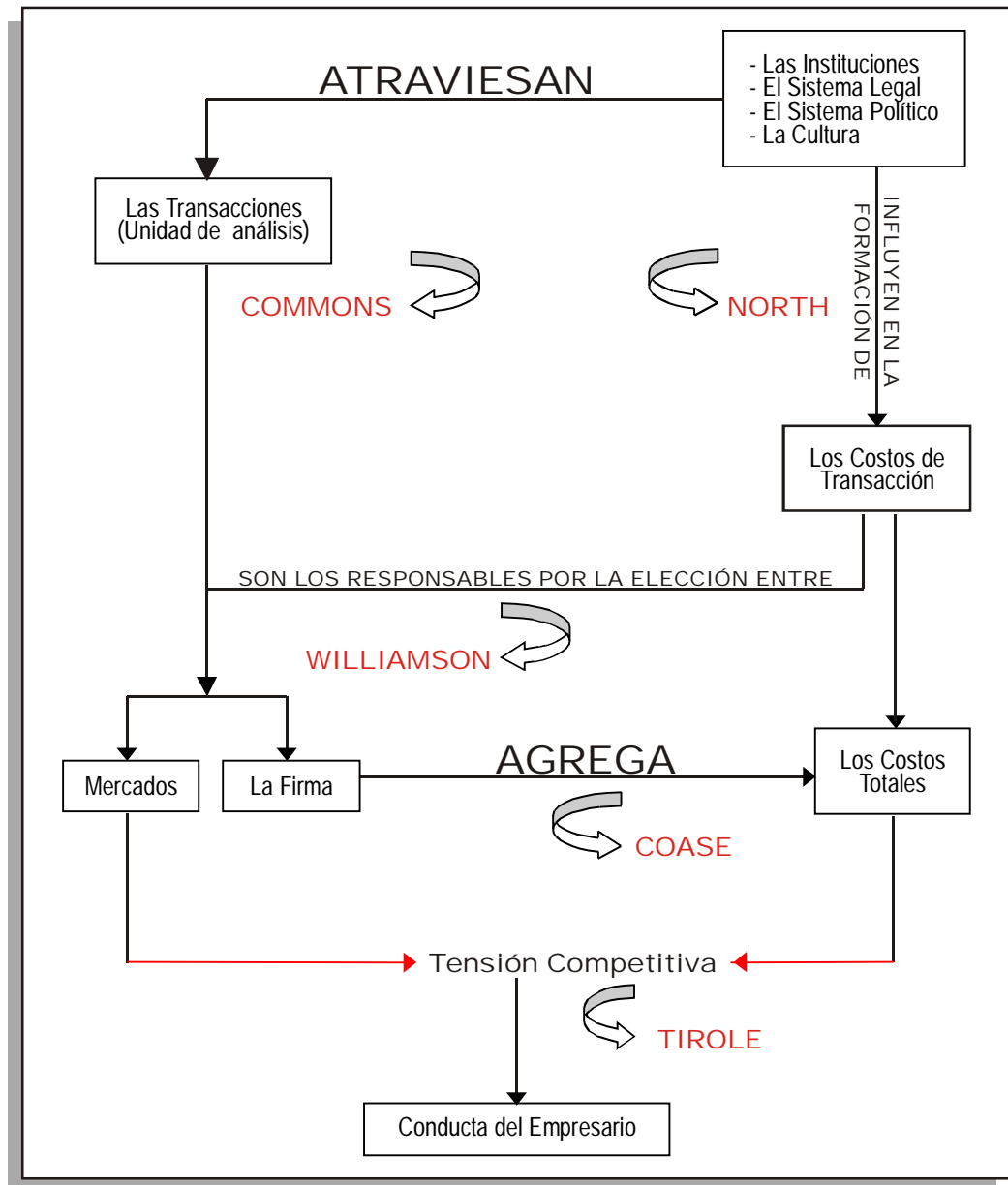
El marco teórico en el cual se apoya este trabajo es necesariamente diversificado debido a la complejidad del fenómeno bajo estudio.

En el **Cuadro 1** se resumen las relaciones entre las dimensiones abordadas y los autores que se revisaron para la realización de este trabajo.

---

<sup>7</sup> Fueron seleccionadas algunas de las organizaciones con mayores superficies de explotación: *Los Grobo Agropecuaria S.A., El Tejar S.A. y Estudio Cazenave & Asociados.*

CUADRO 1. MARCO MACROECONÓMICO



En el **Cuadro 2** se muestra cómo está organizado el trabajo.

En el **Capítulo 1** se describen brevemente las principales transformaciones que se produjeron en el mundo de los negocios internacionales y que afectaron los modos de relación empresarial, tales como los avances en las tecnologías de comunicación e informática, vinculados con el surgimiento de la llamada

*sociedad del conocimiento*<sup>8</sup> en la cual activos intangibles como las patentes, las licencias, la investigación y el desarrollo, la capacitación, entre otros, adquieren una mayor relevancia frente a otros activos específicos como la tierra y el capital.

En el **Capítulo 2** se aborda el escenario macroeconómico argentino en el marco de la vigencia del Plan de Convertibilidad: las políticas de ajuste implementadas en la década de 1990 y su impacto en el complejo agroindustrial, la apertura y la liberalización de la economía relacionada con la introducción de nuevas tecnologías, los sistemas de comercialización (internos y externos), los mercados y el acceso a las fuentes de financiamiento y el sistema de precios.

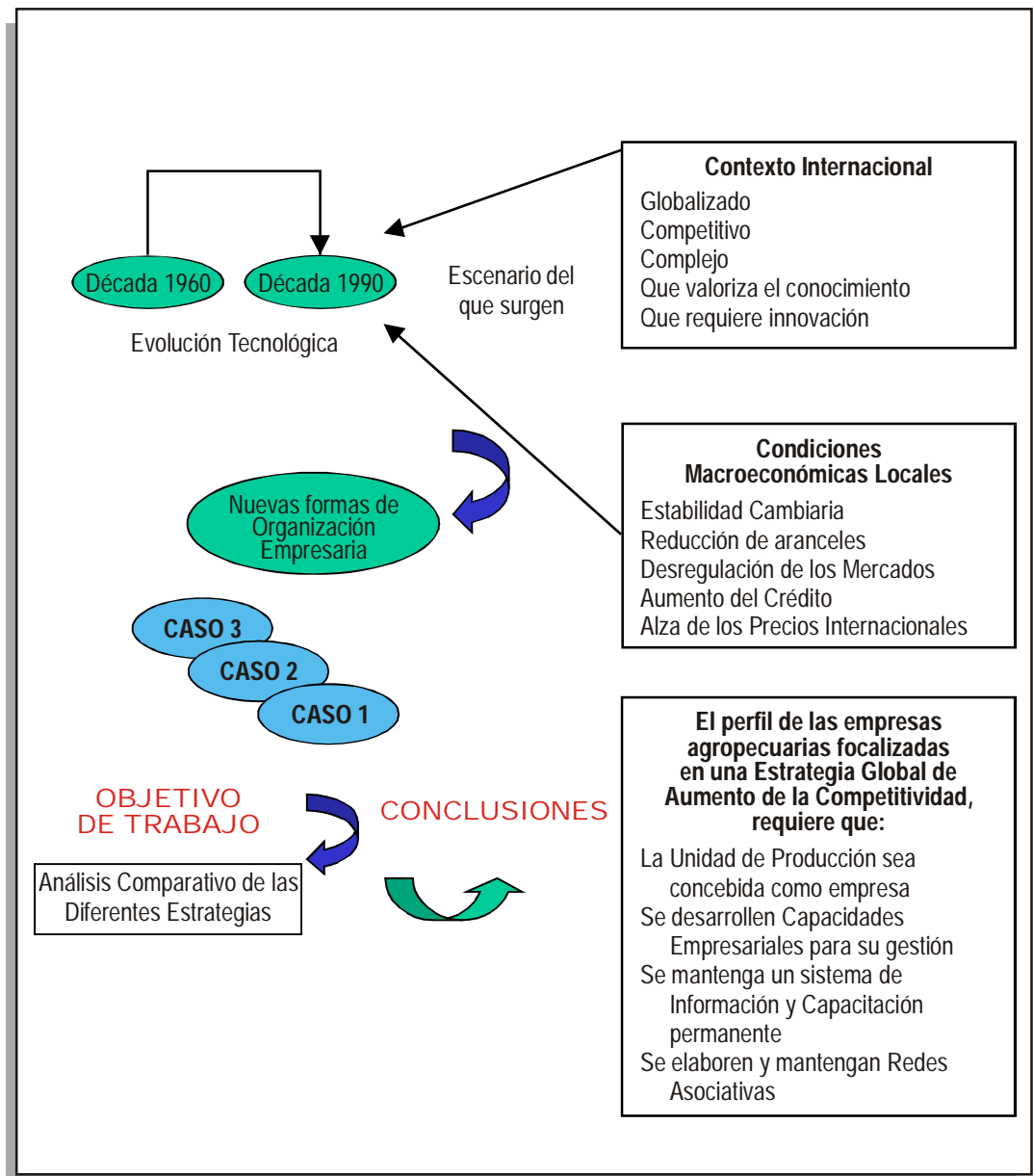
El **Capítulo 3** describe el esquema de estudio que se utilizó para relatar el nacimiento de los nuevos actores como formas de organización empresaria, la modalidad que asumen para coordinar los factores de producción, la concentración (o no) de la propiedad de la tierra, la incorporación de capital, el despliegue de sus capacidades básicas, etcétera. Se explicita el enfoque del que se parte para efectuar el análisis organizacional, las dimensiones analizadas y se tipifican las estrategias.

Los **Capítulos 4 a 6** ilustran los mecanismos de funcionamiento de estas nuevas formas de organización, a través de los casos seleccionados para el estudio, y en el **Capítulo 7** se analiza sus diferencias y similitudes, y se expone las conclusiones que corroboran la hipótesis central que sostiene que estas nuevas formas de organización empresaria quebraron los moldes tradicionales de producción e introdujeron procesos tales como la innovación y la gestión del conocimiento, que se tornaron vitales para el logro de ventajas competitivas y donde el capital intelectual pasó a ser el principal activo en una organización insertada en el marco de una sociedad del conocimiento.

---

<sup>8</sup> Muchos de los cambios producidos en la década suelen vincularse a la llamada *sociedad del conocimiento*, en que los activos intangibles (investigación y desarrollo, patentes, licencias, capacitación, etc.), adquieren una importancia significativa. La telemática, es decir, la convergencia entre la informática y las telecomunicaciones, está íntimamente asociada a esta nueva economía fundada en el conocimiento.

CUADRO 2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO



## Capítulo 1. Las transformaciones del mundo contemporáneo: El marco macroeconómico

En este capítulo se efectúa una breve descripción de lo que ocurrió mundialmente en el ámbito de los negocios en general y de los agropecuarios en particular.

### 1.1. La Globalización

El término *globalización*, que ha adquirido una muy difundida utilización en varios campos, encierra una noción difusa.

En este trabajo cuando se utiliza el término *globalización* es para hacer referencia a las transformaciones que ocurrieron en el mundo contemporáneo, principalmente en el modelo tecnológico, que impactaron en las nociones de tiempo y espacio.

En el nuevo escenario empresarial se produjeron cambios que afectaron tanto a los productos como los procesos y que indefectiblemente impactaron en los patrones de consumo.

Los mercados se tornaron más amplios y selectivos y exigieron de parte de las empresas una capacidad innovadora para mantener la competitividad.

Se difundió el concepto de *redes empresariales*, Héctor Ordóñez (1998) refiere a autores que consideran la red como un proceso de desarrollo de alianzas estratégicas y contractuales, enfatizando los aspectos de “economía de conocimiento” y de “tecnología de la información” como los principales sustentadores de ese proceso.

En la nueva “sociedad del conocimiento” surgen sistemas de organización centrados en torno a la producción, la distribución y el uso del conocimiento.

La transnacionalización de los agentes económicos y la internacionalización del comercio facilitaron la difusión de las nuevas tecnologías de información, que colocadas al servicio de los procesos de gestión del conocimiento constituyen un campo fértil para propiciar la innovación en las organizaciones.

### *1.2. El mundo de los alimentos*

La globalización de las economías y la veloz transmisión de las oscilaciones de los mercados financieros incidieron profundamente en el mundo de los negocios agroalimentarios, como no podía ser de otra manera.

Si bien durante la primera parte de la década de 1990 los precios de los *commodities* aumentaron o se mantuvieron relativamente estables, a partir de 1997 se inició un proceso de descenso de los precios, que se revierte significativamente en 2002 debido a la caída de los stocks mundiales y la sequía que afectó a los Estados Unidos.

A su vez el efecto “dominó” de la crisis de los países del sudeste asiático en 1997, las dificultades de la transición hacia un sistema capitalista que le causó a Rusia un alto nivel de endeudamiento y el crecimiento negativo de algunos países como Brasil, entre otros factores, redujeron el comercio internacional.

La caída de la demanda de los países globalmente más afectados redujo los precios de los *commodities*, hecho que afectó la cuenta corriente de los países exportadores, así como su nivel de actividad.

Otro fenómeno mundial fue el crecimiento de la concentración económica de los negocios agroalimentarios. En 1997 sólo en Europa las fusiones en varios sectores alcanzaron U\$S 142 mil millones, cifra que representa más del doble, si se toma como referencia al año anterior.

En el sector agroalimentario, en particular, las fusiones se produjeron en industrias de alimentos entre sí y con industrias proveedoras de insumos.

La década se caracterizó también por una fuerte preocupación mundial con referencia a la inocuidad de los alimentos. Muchas empresas reorientaron sus negocios hacia una “agricultura limpia” y pasaron, por ejemplo, a fabricar pesticidas y a desarrollar plantas resistentes a las enfermedades (biotecnología), con la consecuente reducción de costos de producción para el productor<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Para mayores informaciones sobre los fenómenos mencionados, ver el informe sobre el sector agroalimentario argentino 1997-1999, editado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en 2000

### 1.3. El agribusiness

Desde la teoría general de los sistemas se define el sistema agroalimentario como un todo que incluye distintos subsistemas y para el abordaje de los subsistemas se han planteado diversos modelos tales como: *agribusiness*, *filières*, *cadena*s y *redes de empresas*.

El concepto de *agribusiness* fue propuesto por la Escuela de Harvard, enmarcado en la teoría neoclásica de la producción y basada en la matriz de insumo producto desarrollada por W. Leontieff, centró el análisis del sector agropecuario (partiendo de un producto agrícola) en sus interrelaciones con otros sectores de la economía, desde la producción de insumos hasta la distribución de los alimentos<sup>10</sup>.

El concepto de *filières* tiene sus orígenes en la escuela francesa con enfoques de la Organización Industrial. Sus estudios se basan en las formas de coordinación y los mecanismos de regulación, a partir de los flujos y encadenamientos por productos y de la identificación de los agentes económicos presentes en cada etapa.

La escuela holandesa de Wageningen desarrolló una conceptualización teórica del concepto de “cadena”, partiendo del supuesto que existe la posibilidad de gestionarlas. De este modo, la cadena agroalimentaria comenzaría con los insumos agrícolas, pasando por la producción, la industrialización, la comercialización y la distribución de los alimentos hasta el consumidor. De acuerdo con el abordaje organizacional que se efectúa en el **Capítulo 3**, distintas relaciones entre unidades organizacionales con un propósito común constituirían una cadena.

La teoría de las redes de empresas visualiza la organización como un nodo en una red de organizaciones, que se forma por la necesidad de intercambiar recursos y donde el aspecto predominante es el concepto de poder.

---

<sup>10</sup> Davis y Goldberg (1957) la define así. “Es la suma del total de operaciones involucradas en la manufactura y en la distribución de la producción agrícola, operaciones de la producción en el campo, en el almacenaje procesamiento y distribución de los *commodities* agrícolas y las manufacturas hechas con los mismos”.

En los casos analizados en los **Capítulos 4, 5 y 6** se podrá observar desde el punto de vista estratégico, cómo cada organización planteó un posicionamiento diferente dentro de la red de organizaciones que integran el sector agropecuario.

Una línea de análisis para comprender la naturaleza, la evolución, la organización, las características y los comportamientos en los mercados de las firmas que componen al llamado sistema agroalimentario, consiste en la aplicación de lo que se conoce como Nueva Economía Institucional (NEI).

Los autores enrolados en esta línea de pensamiento sostienen que, en un sistema económico, la *performance* depende de la *productividad*, que a su vez depende de la *especialización*, que por su parte depende del *intercambio* y se verifica que a mayores *costos de transacción* menor será el desarrollo del sistema económico.

A su vez, los costos de transacción dependen de las *instituciones*, el *sistema legal*, el *sistema político* y la *cultura*<sup>11</sup>.

Es a partir de la propuesta de Coase (1937) que se suman a los costos de transformación los costos de transacción —relacionados principalmente con el ambiente institucional y las estructuras de gobernanza— para obtener los costos totales de producción.

Bajo esta perspectiva, la tradicional definición de la firma como función de producción se modifica al conceptualizarla como una estructura de gobernanza. La elección de una estructura (mercados, contratos, integración vertical, etcétera) constituye la alternativa para reducir los costos de transacción.

En esta elección la especificidad de los activos (entendiéndose como tales aquellos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor) constituye un atributo determinante.

Chandler, entre otros autores, se focalizaron en estudiar la innovación en las organizaciones y reconocen en Schumpeter (1942, 1947) un importante antecedente. La teoría evolucionista analiza las organizaciones y también el

---

<sup>11</sup> La nueva economía institucional enfatiza los aspectos de derecho de la propiedad, la legislación contractual, las regulaciones administrativas y las instituciones políticas, los principales autores que siguen esta línea son: Coase, North Alchian y Demsetz.



cambio en las organizaciones y en la economía, como un proceso empírico a lo largo del tiempo en donde el *path dependence*<sup>12</sup> desempeña un importante papel tanto en el aspecto tecnológico como en el organizacional.

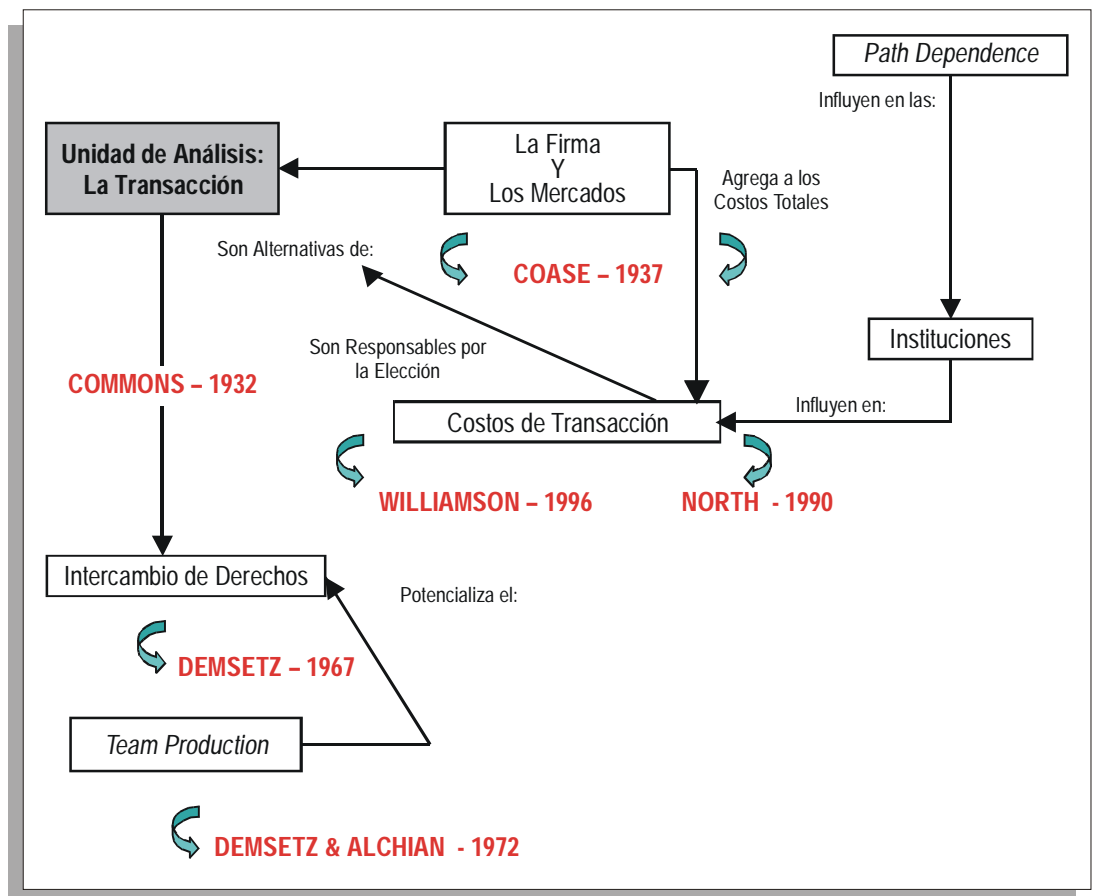
Como veremos en los **Capítulos 4, 5 y 6**, las nuevas formas de organización empresaria surgieron en el mismo contexto institucional, legal, político y cultural lo que, desde la perspectiva de la Nueva Economía Institucional (NEI), lleva a suponer que enfrentaron similares costos de transacción, sin embargo adoptaron diferentes estructuras de gobernanza.

El **Cuadro 3** resume el análisis de la NEI mediante el estudio del ambiente institucional.

---

<sup>12</sup> El concepto de "path dependence" fue desarrollado por Douglas North a partir de un análisis comparativo entre América del Norte y América Latina. En dicho estudio se atribuye el mayor desarrollo económico de América del Norte al "legado" que los ingleses dejaron en lo que refiere al respeto por los derechos de propiedad.

**CUADRO 3. ANÁLISIS DE LA NEI**  
**Vía el Ambiente Institucional**



## **Capítulo 2. La evolución del sector agropecuario argentino: El marco temporal**

En este capítulo se describirán los hechos más relevantes que se produjeron en la Argentina y que constituyeron el escenario del cual surgen nuevas formas organización empresaria.

### *2.1. Historia del campo argentino*

En la historia argentina el sector agropecuario, en sus orígenes y hasta nuestros días, tuvo vital importancia en la economía del país, pero también el campo y la figura emblemática del gaucho, forman parte de la identidad nacional.

Si se hiciera una rápida mirada retrospectiva por ese pasado podría observarse:

✓ Diversos grupos indígenas que habitaban estas tierras antes de la llegada de los españoles y que basaban su subsistencia en la caza, la pesca, la cría de animales y una agricultura que contemplaba sistemas de riego.

✓ En el apogeo de la colonia, la existencia de un campesinado numeroso localizado en áreas litorales y fuertemente vinculado con los mercados coloniales.

✓ La expansión ganadera originada con posterioridad a las guerras de independencia, así como el *boom* ovino que, desde mediados del siglo XIX, y durante décadas, fue el motor de las exportaciones argentinas.

✓ Las sucesivas épocas de expansión y retracción del agro pampeano durante las primeras décadas del siglo XX, que englobaron dos guerras mundiales y una crisis internacional en 1930.

### *2.2. Los Setenta y los Ochenta*

En la segunda mitad de la década de 1970 la política económica tendió a liberalizar los mercados y a propiciar una apertura económica hacia el exterior.

La exención de las retenciones a las exportaciones provocó una respuesta productiva en el sector agropecuario en 1976/1977, subiendo la producción de trigo un 28%, maíz 30% y soja 101%.

En el mismo período, los productores fueron apoyados en términos de financiamiento de las inversiones a través de créditos otorgados por el Banco Nación.

En 1978 el sistema de fijación de tipo de cambio que regía produjo un retraso de la paridad cambiaria que restringió el acceso al crédito al productor y lo obligó a pagar tasas de interés positivas.

Una nueva época de auge surgió en 1983, debido a los altos precios internacionales y las condiciones climáticas que favorecieron la obtención de cosechas récord de cereales y oleaginosas.

A partir de 1985 el proceso de expansión se interrumpió. Desde 1984 se venía registrando un descenso considerable del precio internacional de los granos, que alcanzó su punto máximo en 1986 como consecuencia de una mayor producción internacional, que se derivó en una importante acumulación de stocks y en la implementación de agresivas políticas de exportación y que incluyó un gran incremento en los subsidios por parte de los países de la Comunidad Económica Europea y de los EE.UU. La leve disminución de las retenciones para la cosecha 1985-1986 fue insuficiente para atenuar la fuerte caída de ingresos a los productores. Como respuesta, la producción disminuyó más de la cuarta parte durante ese año y el siguiente. La retracción del sector se prolongó hasta el final de la década.

En estas décadas se inició el proceso de evolución de un complejo paquete tecnológico debido a la introducción y la difusión del cultivo de la soja.

Este cultivo implicó la adaptación de la semilla a condiciones ecológicas específicas, la disponibilidad de inoculantes (bacterias que permiten la formación de los nódulos de las raíces que provocan la fijación del nitrógeno del aire), el uso de agroquímicos adecuados y una nueva forma de combinación de cultivos (trigo-soja) durante el mismo año agrícola.

Es en estas décadas que se expandió la figura del *contratista* con sus tres modalidades básicas: a) los propietarios de cosechadoras, b) los contratistas de labores siembra y otras, y c) los contratistas tanteros por cosecha o anuales que en realidad eran arrendatarios por períodos menores a un año que pagaban en dinero o porcentaje de la producción por el uso de la tierra. Esta forma de división de la propiedad de los factores de producción permite la maximización de la utilización del capital invertido en maquinaria.

En resumen, durante las décadas de 1970 y 1980 caracterizadas por la aplicación de políticas contrapuestas sobre las retenciones a las exportaciones, los movimientos pendulares del tipo de cambio y las oscilaciones de los precios internacionales de los cereales y oleaginosas generaron un contexto caótico para el desarrollo de actividades que, como las agropecuarias, se desarrollan sobre la base de inversiones a mediano y largo plazo (Barsky 2001).

La década de 1990, que es la de interés para este trabajo, se desarrolló en el marco del Plan de Convertibilidad.

### 2.3. Los Noventa

El principal marco referencial económico en esta década fue el *Plan de Convertibilidad* (Ley N° 23.928/91), que aseguró la paridad cambiaria.

En este escenario se implementaron otras medidas como: a) la eliminación de los impuestos y tasas sobre las exportaciones, retenciones; b) la rebaja de los aranceles de importación de insumos y productos agropecuarios; c) la reducción de impuestos a insumos como los neumáticos y el gas oil; d) el notable aumento de crédito disponible (el Banco Nación subió sus créditos al sector agropecuario seis veces entre 1991 y junio de 1993)<sup>13</sup> que contribuyeron sensiblemente a aumentar la rentabilidad de los productores agropecuarios.

También se introdujo un sistema de prefinanciación de exportaciones y créditos con cédulas hipotecarias con tasas mucho más baratas que las vigentes en el mercado, que permitieron diferir las deudas acumuladas en los años anteriores.

---

<sup>13</sup> Barsky, O. & Gelman, J., Op. cit. Pág.377.

En la Argentina el sector agroalimentario (sector primario e industrias de alimentos y bebidas) siempre ocupó un papel de destaque por su dinamismo y competitividad y tuvo un notable crecimiento en la década de 1990 con respecto a la anterior, como se observa en el **Cuadro 4**.

**CUADRO 4. CEREALES Y OLEAGINOSOS: TASAS DE CRECIMIENTO DE LA DÉCADA**

	Área Sembrada (mill. de ha)	Área Cosechada (mill. de ha)	Producción (miles de ton)	Rendimiento (Kg./ha)	Tasa var. % anual acumulativa <sup>3</sup>		
					Área Sembrada	Producción	Rendimiento
<b>Cereales</b>							
1989/90–90/91	11,5	8,1	17,7	2193			
1997/98–98/99*	12,9	10,0	35,9	3586	1,4	9,2	6,3
<b>De Cosecha<sup>1</sup></b>							
1989/90–90/91	8,6	7,5	17,0	2264			
1997/98–98/99*	10,5	9,6	35,3	3664	2,6	9,5	6,2
<b>Forrajeros y varios<sup>2</sup></b>							
1989/90–90/91	2,9	0,6	0,7	1279			
1997/98–98/99*	2,3	0,4	0,6	1515	-2,8	-2,9	2,1
<b>Oleaginosos</b>							
1989/90–90/91	8,4	8,1	15,5	1910			
1997/98–98/99*	12,0	11,6	25,7	2221	4,6	6,6	1,9
<b>Girasol y Soja</b>							
1989/90–90/91	7,6	7,4	14,7	2003			
1997/98–98/99*	11,5	11,1	25,2	2265	5,3	6,9	1,5
<b>Lino y Maní</b>							
1989/90–90/91	0,8	0,7	0,7	998			
1997/98–98/99*	0,5	0,5	0,6	1222	-5,8	-3,4	2,6
<b>Cereales y Oleaginosos</b>							
1989/90–90/91	19,9	16,2	33,2				
1997/98–98/99*	25,0	21,6	61,0		2,8	8,0	

**FUENTE:** -ELABORADO POR IICA- Argentina, sobre la base de datos de la SAGPyA. \* 1998/99 Estimados al 16/02/2000  
 (1) Arroz, cebada cervecera, maíz, sorgo granífero y trigo  
 (2) Alpiste, avena, cebada forrajera, centeno y mijo  
 Período: 8 años

El sector agroalimentario representaba en 1993 el 9,9% del Producto Bruto Interno y mantuvo una tasa de crecimiento anual de aproximadamente un 4% hasta 1997.

A lo largo de 1996 la economía argentina se recupera de la “crisis del Tequila” y en 1997 su producto bruto creció un 8,6%, el crecimiento de las exportaciones fue generado principalmente por el aumento del comercio con el MERCOSUR. Este crecimiento se volvió más lento en 1998 y prácticamente se frenó en 1999.

En 1999 los precios de los granos se mantenían bajos al mismo tiempo que aumentaban los precios del petróleo afectando los costos de las cadenas agroalimentarias.

El margen bruto de las actividades agrícolas refleja lo descrito en los párrafos anteriores, como puede observarse en el **Cuadro 5**.

**CUADRO 5. INDICADORES DE COSTOS, INGRESOS Y RESULTADOS EN LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA**

(en dólares/ha)

Productos	Períodos (*)	Campaña						
		1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97
Trigo	Precio (U\$S/qq)	6,26	10,05	11,80	12,00	12,85	20,03	12,80
	Rendimiento (qq/ha)	22,00	22,0	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00
	Ingreso Bruto	137,61	221,10	259,60	264,00	282,70	440,66	281,60
	Gastos (**)	171,96	172,44	184,03	171,27	182,73	188,66	174,90
	Margen Bruto	-34,35	48,66	75,57	92,73	99,97	251,90	106,70
	Gastos Estructura	53,72	65,47	75,89	66,02	67,28	73,63	78,03
	<b>Resultado Neto</b>	<b>-88,07</b>	<b>-16,81</b>	<b>-0,32</b>	<b>26,71</b>	<b>32,69</b>	<b>178,27</b>	<b>28,67</b>
Maíz	Precio (U\$S/qq)	8,55	8,83	8,90	10,47	9,83	17,10	11,10
	Rendimiento (qq/ha)	45,00	45,00	45,00	45,00	50,00	50,00	50,00
	Ingreso Bruto	384,75	397,50	400,50	471,15	491,50	855,00	555,00
	Gastos (**)	269,53	275,29	265,69	298,18	305,48	395,53	355,16
	Margen Bruto	115,22	122,21	134,81	172,82	186,19	459,47	199,84
	Gastos Estructura	65,47	74,32	71,39	66,02	74,68	76,50	78,03
	<b>Resultado Neto</b>	<b>49,75</b>	<b>47,89</b>	<b>63,42</b>	<b>106,80</b>	<b>111,51</b>	<b>382,97</b>	<b>121,81</b>
Soja	Precio (U\$S/qq)	17,57	18,32	19,63	22,20	18,63	26,73	30,23
	Rendimiento (qq/ha)	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00
	Ingreso Bruto	386,54	402,97	431,86	488,40	409,93	588,06	665,06
	Gastos (**)	243,68	251,73	254,63	275,72	258,90	282,76	304,30
	Margen Bruto	142,86	151,23	177,23	212,68	151,03	305,30	360,76
	Gastos Estructura	65,47	74,32	71,39	66,02	74,68	76,50	78,03
	<b>Resultado Neto</b>	<b>77,39</b>	<b>76,91</b>	<b>105,84</b>	<b>146,66</b>	<b>76,35</b>	<b>228,80</b>	<b>282,73</b>
Girasol	Precio (U\$S/qq)	14,97	16,23	21,00	22,13	19,77	22,77	22,27
	Rendimiento (qq/ha)	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
	Ingreso Bruto	269,40	292,20	378,00	398,40	355,80	409,80	400,80
	Gastos (**)	211,94	223,62	231,00	248,61	191,06	190,13	197,90
	Margen Bruto	57,46	69,97	147,00	149,79	164,74	219,67	202,90
	Gastos Estructura	65,47	74,32	71,39	66,02	74,68	76,50	78,03
	<b>Resultado Neto</b>	<b>-8,01</b>	<b>-5,74</b>	<b>75,61</b>	<b>83,77</b>	<b>90,06</b>	<b>143,17</b>	<b>124,87</b>

FUENTE: - Elaborado sobre información de Márgenes Agropecuarios, mensual.  
 (\*) Trigo: promedio de precios diciembre/enero.  
 Maíz, soja, girasol: promedio de precios abril/mayo/junio.  
 (\*\*) Costos directos de producción, cosecha y comercialización (en girasol excluye bonificaciones)

Las industrias de insumos básicos fueron una de las áreas de producción industrial argentina que más fuertemente invirtió en activos fijos y cambios organizacionales<sup>14</sup>.

En la década anterior existía en el sector agropecuario una preocupación por el funcionamiento de las instituciones en la Argentina, “una de las principales

<sup>14</sup> Kosakoff (1998) señala que en las últimas dos décadas aparecen las denominadas reestructuraciones ofensivas, que abarcan una porción considerable de la producción industrial argentina, entre las cuales destaca cuatro grandes áreas: los insumos básicos, los recursos naturales, la industria automotriz y algunos bienes diferenciados de consumo masivo.



*influencias que perturban a la economía argentina: el hecho de que la producción agropecuaria está sometida a una variación anual que resulta de las fluctuaciones incontrolables en los rendimientos... Se requiere que la política interna del gobierno contemple claras medidas contra tales fluctuaciones, medidas que a la larga, significarán la acumulación de mayores reservas de divisas” (Braun, Oscar y Joy, Leonard, 1981) <sup>15</sup>*

Exactamente una década después de la publicación del artículo de Braun y Leonard el gobierno decreta la Ley N° 23.928/91, con lo que se inicia un período de estabilidad de precios y crecimiento del sector, que corroboró las afirmaciones de los autores.

#### *2.4. El paquete tecnológico*

¿Por qué se produjo el aumento de producción?

Durante la década de 1990 se consolidaron una serie de avances tecnológicos debido fundamentalmente a la estabilidad y la liberalización de la economía aliada a años de altos precios de los granos en general<sup>16</sup>. Las innovaciones tecnológicas que se produjeron fueron:

##### **1. Semillas**

La incorporación de variedades transgénicas en maíz (BT resistente a insecticidas) y en soja (RR resistente al herbicida Round-up a base de glifosato), cambiaron el esquema productivo al permitir el control eficaz de las malezas a menores costos.

##### **2. Manejo: siembra directa**

El método consiste en prescindir de las labores de remoción de tierra o labranza convencional. Los nuevos cultivos se siembran sobre los rastrojos del

---

<sup>15</sup> Revista *Desarrollo Económico* trimestre enero-marzo 1981, trabajo presentado por Braun, Oscar y Joy, Leonard, pág.603.

<sup>16</sup> Chudnovsky es uno de los autores que atribuyen el crecimiento a las reformas macroeconómicas de la época tales como la estabilidad de precios, la apertura y la desregulación.

cultivo anterior, lo que produce una mejor conservación de las propiedades del suelo en términos de fertilidad, humedad, etcétera.

El área implantada con la utilización del sistema de labranza mínima o siembra directa se elevó de 24.000 ha en la campaña 1987/1988 a 3.950.100 ha en la campaña 1996/1997 (SAGPyA, 1997).

### 3. Maquinaria

Las inversiones en maquinaria alcanzaron su punto máximo en 1996 (**Cuadro 6**) y la mayor parte fue realizada por las empresas contratistas o productores con explotaciones en gran escala.

Las principales innovaciones que se presentaron en las cosechadoras y tractores fueron mayor potencia, nuevos dispositivos de precisión, sensores y comandos electrónicos.

También se intensificó el uso del riego complementario en la agricultura extensiva, principalmente del maíz<sup>17</sup>.

**CUADRO 6 VENTAS DE MAQUINARIA  
EN EL MERCADO LOCAL  
(en unidades)**

Año	Tractores	Cosechadoras	Equipos riego	Sembradoras S. Directa
1990	4742	1120	s/d	s/d
1991	3400	760	s/d	s/d
1992	4871	415	s/d	1043
1993	5192	344	97	1786
1994	6393	1011	188	2757
1995	4615	662	137	1462
1996	7720	1276	381	1100
1997	7601	1252	s/d	1900
1998	5925	1156	s/d	s/d

FUENTE: SAGPyA, Dirección de Producción Agrícola

<sup>17</sup> Mario Lattuada, refiriéndose al fenómeno del aumento de escala de las explotaciones, sostiene: “Un indicio de un probable proceso de concentración, se estaría registrando en las ventas de tractores y cosechadoras, la mayoría de las cuales correspondieron a unidades de mayor potencia y precio, realizadas por grandes productores. Como asimismo, la extensión de cultivos no tradicionales, que requieren grandes inversiones de capital y tecnología y la desaparición de eslabones intermedios en la cadena comercial, como acopiadores, distribuidoras de insumos, corredores, etc. (Lattuada, 1996).

#### 4. Fitosanitarios

Se produjo un aumento en la oferta de herbicidas, insecticidas, fungicidas, etcétera (**Cuadro 7**), de menor toxicidad para los cultivos y menor riesgo para el medio ambiente y la salud humana.

**CUADRO 7. PRODUCTOS FITOSANITARIOS  
VENTAS EN EL MERCADO LOCAL**

VOLÚMENES (en millones de Kg. o litros)								
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Herbicidas	19,7	22,9	26,2	31,8	42,0	57,6	75,5	92,1
Insecticidas	9,2	10,1	10,2	12,3	14,0	22,2	24,6	16,2
Fungicidas	6,3	7,8	7,8	7,8	7,9	9,1	10,2	7,6
Otros	4,1	5,2	6,1	7,3	8,7	10,9	13,7	16,5
<b>Total</b>	<b>39,3</b>	<b>46,0</b>	<b>50,3</b>	<b>59,2</b>	<b>72,7</b>	<b>99,8</b>	<b>124,0</b>	<b>132,4</b>
EN % DEL VOLUMEN								
Herbicidas	50,1	49,8	52,1	53,7	57,8	57,7	60,9	69,6
Insecticidas	23,4	22,0	20,3	20,8	19,3	22,3	19,8	12,2
Fungicidas	16,0	17,0	15,5	13,2	10,9	9,1	8,2	5,7
Otros	10,4	11,3	12,1	12,3	12,0	10,9	11,0	12,5
VALORES (en millones de \$)								
Herbicidas	192,4	230,3	292,6	375,0	448,1	545,5	634,7	535,5
Insecticidas	60,4	67,5	69,8	96,3	115,5	154,1	179,0	133,5
Fungicidas	24,5	28,8	33,5	37,4	44,6	64,7	83,3	49,6
Otros	8,3	9,9	10,1	12,8	17,9	27,4	27,7	58,0
<b>Total</b>	<b>285,6</b>	<b>336,5</b>	<b>406,0</b>	<b>521,5</b>	<b>626,1</b>	<b>791,8</b>	<b>924,7</b>	<b>776,6</b>

FUENTE: SAGPyA sobre la base de CASAFE.

#### 5. Fertilizantes

Se intensificó el uso de fertilizantes (**Cuadro 8**) así como se sofisticaron las técnicas de utilización, sea por aplicación localizada o por ferti-irrigación.

**CUADRO 8. CONSUMO DE FERTILIZANTES**

<b>Año</b>	<b>Millones de Kg.</b>	<b>% de origen nacional</b>
1990	303	33,0
1991	326	29,6
1992	516	13,7
1993	594	17,6
1994	922	12,9
1995	1209	8,6
1996	1650	7,9
1997	1550	9,7
1998	1488	9,1

FUENTE: SAGPyA sobre la base de SENASA

**6. Biotecnología**

Entre los cultivos genéticamente modificados (maíz, algodón, girasol, trigo, tomate, colza, remolacha azucarera y papa) el de mayor difusión fue la soja por su tolerancia al herbicida a base de glifosatos.

**7. Silo Bolsa**

La conservación de granos secos tradicionalmente se realizaba en estructuras metálicas permanentes. Recientemente surgieron nuevas técnicas de conservación provisoria que consisten en el embolsado “a campo” y se utilizan para cereales como trigo, maíz, soja, girasol y sorgo.

La cosecha del grano se realiza con la maquinaria tradicional. Luego sí se requiere maquinaria específica para el llenado de las bolsas plásticas, que son muy sencillas y de bajo costo (ya que trabajan llenando por gravedad, a diferencia de las “embudidoras” de forraje para bolsas, que lo hacen por compactación).

Este sistema de almacenamiento, además de caracterizarse por su muy bajo costo, tiene otras ventajas tales como el ahorro importante de fletes (el productor no necesita contratar en los momentos “pico”) y el productor dispone de los granos en su establecimiento para venderlos en el momento que considere que los precios son adecuados.

Esta técnica se complementa con equipos especiales para la extracción del grano desde los neumáticos aspiradores de cereal, hasta otros “tipo sinfín”.

## **8. Otras tecnologías**

El avance de las comunicaciones con la expansión de la telefonía celular y las comunicaciones satelitales permitió llegar a lugares antiguamente marginalizados y aislados en términos de información disponible.

Una de las más recientes innovaciones es el GPS (*Global Position System*) o Sistema de Posicionamiento Global.

Este sistema satelital de control puede hacer el seguimiento del movimiento de vehículos con una precisión del orden del centímetro. Para establecer la ubicación de un objeto se recurre a medir las distancias con varios satélites que integran el sistema. La idea proviene de la triangulación de señales en un plano y en tres dimensiones, que requiere el uso de no menos de tres satélites.

Estos sistemas incorporados a las maquinarias agrícolas como las cosechadoras, por ejemplo, permiten medir con precisión las superficies cosechadas y, en consecuencia, determinar su rendimiento por hectárea.

En resumen, la globalización junto con la apertura y desregulación de la economía, contribuyeron a las transformaciones que marcaron la década pasada, pero también contribuyeron a aumentar la vulnerabilidad de la economía local lo que incide en mayor proporción en los pequeños y medianos productores, que son quienes conforman la mayoría del sector.

Como se desarrollará en los próximos capítulos, las transformaciones en los modelos de organización empresarial buscaron de una u otra manera:

- ✓ El aumento de la eficiencia productiva con la incorporación masiva de la tecnología disponible.
- ✓ El aumento de la escala de producción a través de mecanismos asociativos.
- ✓ La articulación de la actividad primaria con otras etapas de la cadena alimenticia.

El **Cuadro 9** resume los acontecimientos más significativos de los períodos analizados.

**CUADRO 9. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS  
ÉPOCAS ANALIZADAS**

<b>Época</b>	<b>Características</b>
<b>1980 – 1990</b>	Liberalización de los mercados Apertura económica hacia el exterior Exención de retenciones a las exportaciones Fijación de tipo de cambio anticipado con retraso de la paridad cambiaria Créditos del Banco Nación a tasas inferiores al mercado Alta en los precios internacionales junto con condiciones climáticas favorables (1983) Introducción de semillas genéticamente modificadas Difusión masiva de la soja Expansión de contratistas Aumento de la producción mundial con acumulación de stocks Incremento de subsidios por parte de UE y EE. UU. Derechos de exportación Disminución del crédito disponible hacia el sector por parte de la banca privada Tasas de interés positivas Inflación alta Recesión económica
<b>1991 – 1997</b>	Plan de convertibilidad Reducción de los aranceles a la importación de insumos y productos agropecuarios Eliminación de impuestos y tasas sobre las exportaciones Desregulación de los mercados Disolución de Juntas y Comisiones reguladoras (entre ellas la Junta Nacional de Granos) Aumento del crédito hacia el sector Profundización de los cambios tecnológicos Fuerte aumento de los precios internacionales Disminución de los costos de producción Erradicación de la fiebre aftosa Expansión de la agroindustria
<b>1998 – 2001</b>	Descenso de los precios internacionales Aumento de los costos de producción Alto índice de endeudamiento y morosidad

### **Capítulo 3. El surgimiento de nuevas formas de organización empresaria: El enfoque metodológico**

Este capítulo describe la metodología que se utilizó para el estudio de los casos presentados en los **Capítulos 4 a 6**. Se enumeran las dimensiones que se abordan a los efectos del análisis organizacional, así como sus vínculos y relaciones, de los cuales surgen las estrategias empresariales. Con un propósito meramente instrumental se tipifican las estrategias para facilitar la comparación con las respuestas obtenidas mediante la realización de las entrevistas realizadas en las empresas.

#### *3.1. El esquema de estudio*

A los efectos de ilustrar las nuevas formas que ha adquirido la organización empresaria, fueron seleccionadas tres organizaciones con el fin de estudiar la evolución que presentaron a lo largo de la última década. En cada caso se utilizó la metodología presentada en el **Cuadro 10**. La etapa inicial del estudio consistió en un análisis descriptivo basado en la búsqueda de respuestas a las preguntas:

- ¿Quiénes son?
- ¿Qué tienen?
- ¿Qué hacen?
- ¿Cómo lo hacen?

Luego se efectuó un análisis explicativo de la evolución de las organizaciones durante la década de 1990, con el objetivo de comparar los resultados obtenidos en el análisis descriptivo de las tres organizaciones escogidas.

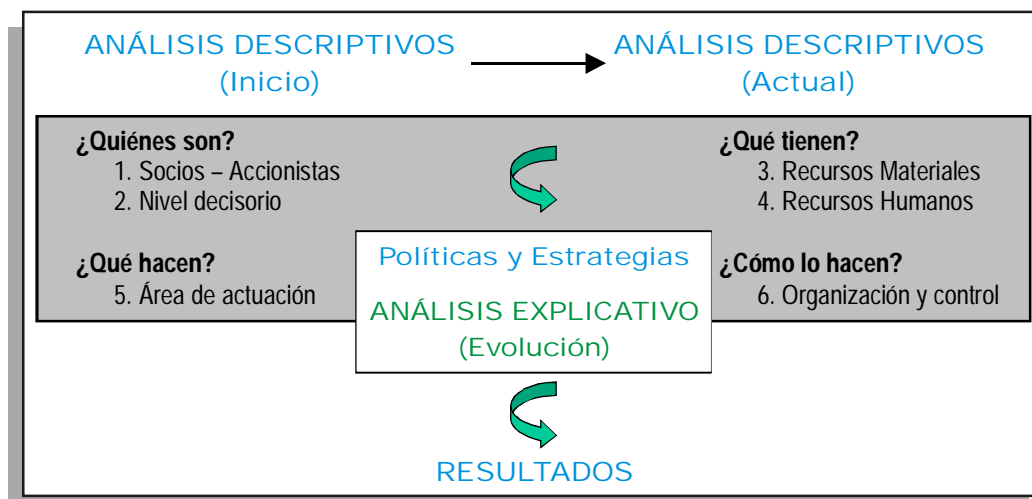
Si bien el análisis de los casos está focalizado en la descripción de las políticas y estrategias que cada organización desarrolló, las conclusiones que se deducen no excluyen la historia de cada una de estas organizaciones. Para utilizar

una metáfora proveniente de la biología, los aspectos históricos de las organizaciones podrían considerarse factores “genéticos”.

Los factores no económicos “heredados” (creencias, valores, reglas y normas) permiten dar respuesta a una gran variedad de preguntas sobre los comportamientos empresariales, como ¿por qué no venden la tierra?

Como afirma Polanyi<sup>18</sup> “La economía humana está incrustada y enredada en instituciones económicas y no económicas. La inclusión de lo no económico es vital, pues la religión o el gobierno pueden ser tan importantes para la estructura y funcionamiento de la economía como las instituciones monetarias o la disponibilidad de herramientas”.

CUADRO 10 ENFOQUE METODOLÓGICO



### 3.2. El enfoque de la organización

Teniendo como marco el contexto institucional y económico descrito en los capítulos anteriores, se utilizan las nociones de “dominios de la organización”<sup>19</sup> para interpretar las estrategias que las empresas eligieron durante

<sup>18</sup> También en esta misma línea, más recientemente se han desarrollado trabajos en la corriente económica llamada *neo institucionalismo* liderada por economistas como Douglas North.

<sup>19</sup> En su obra Etkin y Schvarstein (op. cit., pág. 165) desarrollan un marco conceptual para el análisis del cambio y la invariabilidad de las organizaciones, y proponen agrupar los elementos de estudio en tres dominios, (noción esencialmente instrumental y operacional) considerados categorías lógicas de análisis.



el período analizado, entendemos que de la dinámica de los vínculos entre estos tres dominios surgen las estrategias puede observarse en el **Cuadro 11**.

### **Los propósitos**

Son las declaraciones de intenciones, “...*es lo que unirá al grupo, al proporcionarles algo que valga la pena perseguir...*” (Dee Hock, 1999, op. cit., pág. 21). Pertenecen a una categoría superior a los objetivos junto con los principios componen las convicciones. La lógica predominante es la *racionalidad*.

### **Las relaciones**

Son las articulaciones que se establecen dentro y fuera de la organización. La lógica predominante es el *poder* que, en muchos casos, emerge de la acumulación económica.

### **Las capacidades**

Son los recursos materiales y las aptitudes necesarias para utilizarlos en el sentido de “estar preparado para”. En este dominio se incluye la experiencia previa, la historia de los directivos y los años dedicados a la misma actividad.

Las capacidades determinan los criterios para la elección de cursos de acción y su lógica predominante es la del *usufructo*.

### **Vínculos entre dominios**

De la articulación entre el dominio de los propósitos y el de las relaciones surge el concepto de *rol*. Si se define rol como el comportamiento asociado al cumplimiento de una función o tarea. En una organización habrá siempre alguien que adjudique y alguien que asuma los roles. El concepto de rol señala el proceso de búsqueda de congruencia entre los propósitos y las relaciones.

Si se extiende el alcance de estas nociones a las relaciones entre empresas puede sostenerse que una empresa cuyo propósito sea, por ejemplo, diversificar los negocios en su área de actuación con el objetivo de aumentar su volumen total

de operaciones, tenderá a establecer relaciones vinculares hegemónicas buscando ejercer un rol de liderazgo en su ámbito de actuación.

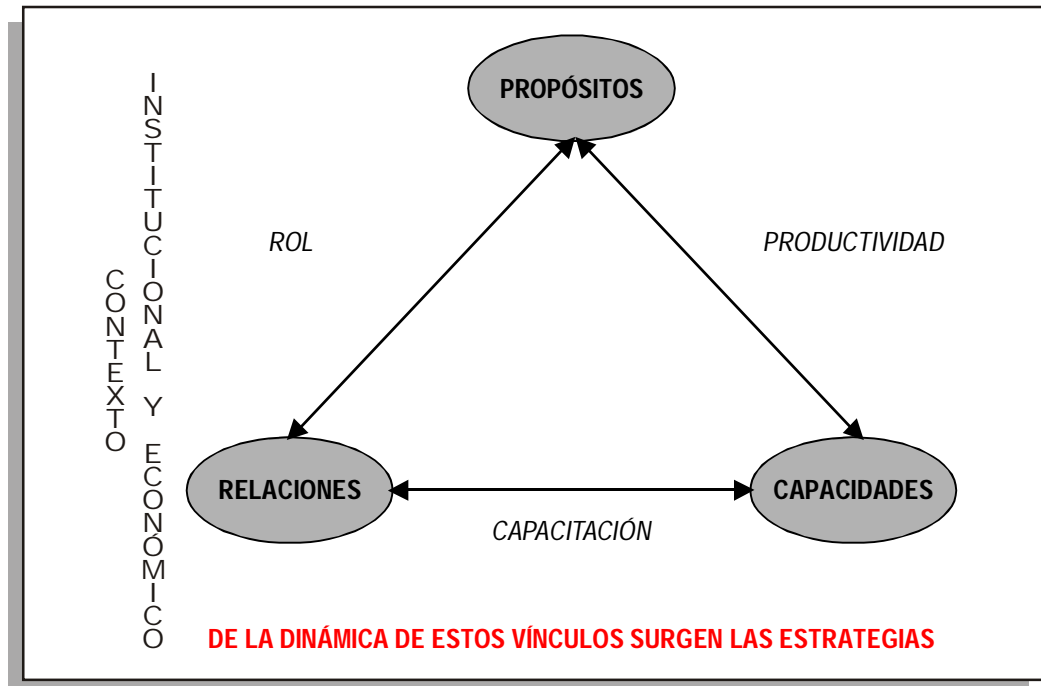
De la articulación entre el dominio de los propósitos y el de las capacidades surge el concepto de *productividad*. La productividad es entendida como la tendencia al uso más eficiente de las capacidades existentes en la realización de los propósitos.

Un establecimiento agropecuario cuyo propósito sea mantener el *status quo*, sin aceptar innovaciones tecnológicas, y cuyos objetivos sean, por ejemplo, minimizar los costos de producción, difícilmente haría uso intensivo de fertilizantes, con lo que obtendría índices de productividad muy diferentes a otra cuyos propósitos fueran, por ejemplo, preservar el capital que representa la tierra, manteniendo su fertilidad a largo plazo.

De la articulación entre el dominio de las relaciones y las capacidades surge el concepto de *capacitación*. En este caso la capacitación es entendida como todos los procesos tendientes a poner a disposición de los integrantes de la organización las aptitudes cognitivas para el uso adecuado de las capacidades existentes.

Nuevamente podría extenderse este concepto al ámbito de las relaciones entre empresas; de esta forma una organización que participe en una red asociativa de producción, por ejemplo, tenderá a desarrollar capacidades para la negociación de contratos de producción, capacitando a sus integrantes sobre los aspectos jurídicos del área contractual.

CUADRO 11. ENFOQUE DE LA ORGANIZACIÓN



### 3.3. El análisis de las políticas y estrategias

Siguiendo el esquema presentado en el **Cuadro 12**, fue diseñado un cuestionario dirigido a obtener respuestas que revelen los propósitos y las capacidades percibidos por los directivos de la organización<sup>20</sup>.

Para complementar el análisis de las capacidades, se agregaron preguntas con el objetivo de obtener respuestas que indiquen:

- ¿Cómo están estructurados los procesos productivos?
- ¿Qué modelo de producción y tecnología se utiliza?

<sup>20</sup> En la lógica del armado de los instrumentos para el relevamiento de la información, prevaleció la idea de indagar solamente sobre aquellos aspectos que fueran relevantes para la deducción del comportamiento empresarial. De esta forma, los datos para el análisis descriptivo de las dimensiones de la organización y que responden a las preguntas: ¿Quiénes son?, ¿Qué hacen? y ¿Cómo lo hacen? se obtuvieron de fuentes secundarias, tales como los balances, artículos publicados en diarios y revistas especializadas, etc.

Los entrevistados respondieron preguntas sobre los propósitos, objetivos y capacidades percibidas en la organización y tomando como base sus respuestas, se dedujeron las estrategias coherentes con las mismas. En la interpretación de los datos se buscó identificar una coherencia entre las respuestas y la información secundaria obtenida. Así, por ejemplo, si una respuesta sobre los objetivos de la organización en un determinado periodo fue "aumentar la escala de producción" se buscó información secundaria que corroborara el aumento efectivo.

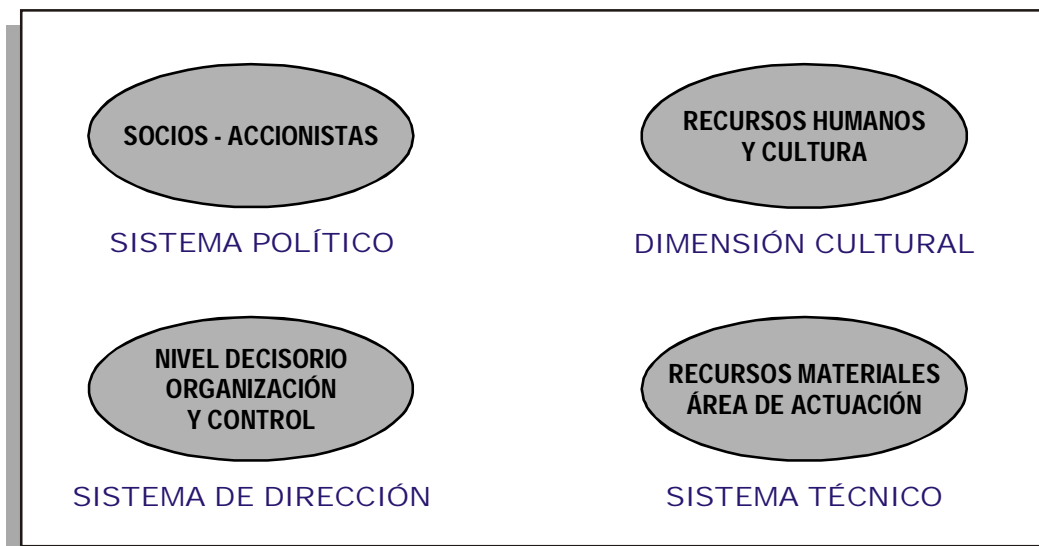
- ¿Cómo se desenvuelven los procesos de innovación y gestión del conocimiento?
- ¿Cómo evolucionaron los gastos e inversiones?

En el dominio de las relaciones se buscó responder a interrogantes tales como:

- ¿Cuáles son las principales características de los contratos de producción?
- ¿Cómo está armada la red asociativa? (de manera que se pueda entender el tipo de relación y el lugar que ocupa la organización en la red de empresas)
- ¿Qué política de Recursos Humanos se aplica?
- ¿Cuáles son las principales creencias y valores de la organización?

Para el armado del cuestionario se partió de las siguientes dimensiones:

### CUADRO 12. DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN



### **El sistema Político**

Se buscó determinar qué forma societaria adoptan y quién o quiénes son los principales accionistas.

### **El sistema de Dirección**

En el nivel decisorio se buscó identificar las capacidades de las personas que ocupan los cargos clave, sus principales responsabilidades, el uso del tiempo, entre otros aspectos.

### **El sistema Humano y Cultural**

Se indagó sobre la visión y misión de la empresa sobre los principios, las creencias y los rituales existentes.

### **El sistema Técnico**

En esta dimensión se indagó sobre los procesos de planeamiento, información, organización y control.

A partir de los datos obtenidos, se pudo deducir los patrones de comportamiento empresarial predominante en las distintas épocas descriptas en el **Cuadro 13**, que constituían el entorno que enfrentaban las empresas.

Con un propósito meramente instrumental se tipificaron los patrones de comportamiento y se los asumió conceptualmente como estrategias<sup>21</sup>.

### **PASIVA**

Consiste en la típica situación en la que no se produce ningún cambio, el propósito es mantener el *status quo* y, en general, el rol en su ámbito de actuación es de seguidor.

---

<sup>21</sup> Se utilizó la tipificación del trabajo *La Reconversión del Sector Agropecuario* efectuado por Roberto Martínez Nogueira en 1995 para la discusión preliminar FORGES.

### **DEFENSIVA**

Se asimila a la anterior en sus propósitos, la empresa continúa operando en los mismos rubros y con el mismo modelo de producción, sólo que reduce los gastos operativos. El rol tiende a ser reactivo y los procesos de capacitación se interrumpen o minimizan.

### **EXPANSIVA**

También se la puede considerar como de acomodo y reacción, el propósito en este caso es mantener el *status quo* en condiciones de crecimiento. El objetivo coherente con este propósito es aumentar la escala, lo que, en el dominio de las relaciones entre empresas, conduciría a destacar las actividades profesionales de articulación. Al tratarse de un comportamiento de acomodo y reacción, los procesos vinculares de capacitación y productividad tienden a intensificarse y, en consecuencia, la empresa asume un rol proactivo.

### **INTENSIVA**

En esta estrategia en el dominio de las capacidades se realizan inversiones y se incorpora tecnología para incrementar la producción. Los propósitos que subyacen detrás de los objetivos de aumento de productividad y, consecuentemente de la rentabilidad, se relacionan con racionalidades a largo plazo, que muchas veces envuelven aspectos familiares de los fundadores en el sentido de la preocupación por la futura solidez para la sucesión de los negocios.

La incorporación de tecnología presupone el desarrollo intenso de actividades de aprendizaje y comunicación en el dominio de las relaciones, aspectos que promueven en la empresa el desarrollo de un rol más participativo en su ámbito de actuación.

### **ASOCIATIVA**

En esta estrategia el énfasis de las relaciones es colocado en el sentido de formar redes asociativas.

La teoría de las redes de empresas concibe a la organización como un nodo en una red de organizaciones. Las redes de organizaciones emergen por la necesidad de intercambiar recursos. Los temas claves en la teoría de la red son: interdependencia, relaciones informales, beneficios mutuos, poder, confianza y compromiso<sup>22</sup>.

Un propósito coherente con esta estrategia es, por ejemplo, el de participar de un negocio percibido como promisorio, decisión que permitiría fortalecer el posicionamiento en el mercado.

### **OFENSIVA**

El propósito congruente con las acciones de esta estrategia tiende a diversificar los negocios, agregando valor a la producción.

Se estimulan los procesos de innovación e investigación y se busca desarrollar nuevas marcas y productos, acciones que conducen a la empresa a que asuma un rol de liderazgo.

Las estrategias intensiva, asociativa y ofensiva, a diferencia de las primeras, presuponen cambio y reacción, de esta manera al igual que la estrategia expansiva, los procesos vinculares de capacitación y productividad tienden a intensificarse.

---

<sup>22</sup> Thorelli (1986) plantea que “la economía puede ser vista como una red de organizaciones con una vasta jerarquía de subordinación, entramada de redes..... genéricamente una red puede ser vista como un conjunto de nudos o posiciones y enlaces manifestados por las interacciones entre las posiciones”.

**CUADRO 13. RELACIÓN ENTRE DOMINIOS, VÍNCULOS Y ESTRATEGIAS**

<b>ESTRATEGIA</b> (se deduce)	<b>PROPÓSITOS</b> (preguntas)	<b>RELACIONES</b> (se deduce)	<b>CAPACIDADES</b> (preguntas)	<b>VÍNCULOS</b> (se deduce)
<b>PASIVA</b>	Mantener el <i>status-quo</i>  <u>OBJETIVO:</u> Sin cambios	Sin cambios	Sin cambios	<u>ROL:</u> Seguidor <u>CAPACITACIÓN:</u> Sin cambios <u>PRODUCTIVIDAD:</u> Sin cambios
<b>DEFENSIVA</b>	Mantener el <i>status-quo</i> , evitando el colapso  <u>OBJETIVO:</u> Disminución de costos estructurales	Informal de contactos clave	Sin inversiones en recursos materiales Disminución de gastos de mantenimiento Disminución de personal Disminución de gastos de asesoramiento Interrupción de nuevos proyectos	<u>ROL:</u> Reactivo <u>CAPACITACIÓN:</u> Interrupción <u>PRODUCTIVIDAD:</u> Sin cambios
<b>EXPANSIVA</b>	Mantener el <i>status-quo</i> , en condición de crecimiento  <u>OBJETIVO:</u> Aumentar la escala de producción	Profesional Articuladora	Inversión en algunos recursos materiales (capital, tierra, medios de producción) Aumento de la superficie trabajada Incorporación de tecnología Aumento del personal ocupado Conocimiento específico del negocio	<u>ROL:</u> Proactivo <u>CAPACITACIÓN:</u> Aumento <u>PRODUCTIVIDAD:</u> Aumento
<b>INTENSIVA</b>	Crear un nuevo negocio para los sucesores  <u>OBJETIVO:</u> Aumentar la rentabilidad	Aprendizaje y comunicación	Inversión en recursos materiales (capital, tierra, medios de producción) Aumento de gastos en capacitación	<u>ROL:</u> Participativo <u>CAPACITACIÓN:</u> Aumento <u>PRODUCTIVIDAD:</u> Aumento
<b>ASOCIATIVA</b>	Entrar en un negocio promisor  <u>OBJETIVO:</u> Aumentar la participación en el mercado	Redes asociativas	Negociación Tercerización de los medios de producción Contratos de Producción	<u>ROL:</u> Coordinador <u>CAPACITACIÓN:</u> Intercambio <u>PRODUCTIVIDAD:</u> Aumento
<b>OFENSIVA</b>	Diversificar los negocios  <u>OBJETIVO:</u> Aumentar el volumen del negocio global	Vincular hegemonía	Conocimiento general de negocios Diversificación de la producción Agregado de valor a la producción Nuevos productos Desarrollo de marcas Gastos en I&D	<u>ROL:</u> Líder <u>CAPACITACIÓN:</u> Aumento <u>PRODUCTIVIDAD:</u> Aumento



## **Capítulo 4. De la posesión de la tierra a la gestión del conocimiento: El caso de LOS GROBO**

### *4.1. ¿Quiénes son?*

Los Grobo Agropecuaria S.A. es una compañía que pertenece a la familia Grobocopatel.

Los primeros miembros de la familia en arribar a América fueron Abraham y su hijo Bernardo, en 1910, procedentes de Besaravia (región localizada en la actual Rumania).

Dentro de los programas de colonización de tierras ofrecidos a inmigrantes de origen judío, el más difundido fue el del Barón Mauricio Hirsch, de la *Jewish Colonization Association*. En 1891 se estableció en Carlos Casares, Provincia de Buenos Aires, la primera colonia, Colonia Mauricio, y es allí a donde se dirigieron Abraham y su hijo y donde hoy la compañía tiene su sede central.

La familia se consolidó como contratista rural principalmente en la producción de pasto seco para forraje.

En 1967, a la muerte de Bernardo, sus hijos Samuel, Adolfo y Jorge heredan 546 hectáreas de campo.

Los negocios prosperan, tan así es que para 1976 los hermanos Grobocopatel eran propietarios de 4.500 hectáreas, y a fines de la década de 1970 tenían el mayor acopio de granos de la zona.

Samuel se retiró de la sociedad a mediados de la década de 1970 y continuó trabajando como productor rural. En 1984 los negocios se escindieron: Jorge continuó con GROBOCOPATEL HNOS, empresa orientada a las actividades de acopio y comercialización de granos y Adolfo fundó LOS GROBO AGROPECUARIA, compañía que presidió hasta 2001, momento en que transfiere la conducción de los negocios a su hijo Gustavo, que por entonces tenía 40 años.

Los Grobo es una sociedad con 100% de capital nacional y una estructura societaria típicamente familiar. El 95,5% de las acciones están en poder de Adolfo

y el 0,5 % restante pertenecen a su esposa Edith. El Directorio está conformado únicamente por miembros de la familia (hijos, nuera y yerno respectivamente): Andrea, Gabriela, Gustavo y Matilde Grobocopatel, Paula Marra y Germán Von Wernich.

El actual presidente Gustavo Grobocopatel, ha expresado su idea de reorganizar la compañía elevando a su familia en el ámbito de Directorio y consolidando el grupo económico de una manera más profesional y formal “*Estamos apuntando al **diseño jurídico** del grupo para transformarlo en holding, ya que tiene que permitir recibir inversiones y combinar los valores de pertenencia y permanencia de una empresa familiar con el profesionalismo*” (Grobocopatel, G., 2003).

#### *4.2. ¿Qué tienen?*

Gustavo Grobocopatel el CEO de Los Grobo, es ingeniero agrónomo recibido en 1984 en la Universidad de Buenos Aires. Fue asesor de varios establecimientos agropecuarios<sup>23</sup>, participó de grupos de capacitación a productores organizados por el INTA, además participa de otras organizaciones del sector tales como: Asociación Argentina de Girasol (ASAGIR), Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (APRESID), Asociación de Empresas Argentinas (AEA) y BIOCERES, una sociedad anónima constituida por productores agropecuarios para financiar proyectos de investigación en biotecnología.

Actualmente la dirección de la empresa rescata el concepto del capital social, como un nuevo paradigma, basado en tres aspectos: visión compartida, metas compartidas y confianza, valores que se transmiten a los 135 empleados que componen la organización.

Según un artículo publicado por la revista *CREA* N° 254, en diciembre de 2001 poseían 6.000 cabezas de ganado, una capacidad de almacenaje para 120.000 toneladas de granos y 23 sucursales.

---

<sup>23</sup> Diario *Clarín* 26/04/03.

En términos de recursos materiales, de acuerdo con los balances presentados ante la Inspección General de Justicia, la empresa disponía del siguiente estado de situación patrimonial y estado de resultados:

<b>CUENTA PRINCIPAL</b>	<b>Año 1992</b> En miles de \$	<b>Año 1997</b> En miles de \$	<b>Año 2000 (*)</b> En miles de \$
ACTIVO CORRIENTE	2.147	21.545	20.440
ACTIVO NO CORRIENTE	1.898	4.286	7.267
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>4.045</b>	<b>25.831</b>	<b>27.707</b>
PASIVO CORRIENTE	1.338	17.202	17.296
PASIVO NO CORRIENTE	0	0	1.700
PATRIMONIO NETO	2.707	8.629	8.711
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>4.045</b>	<b>25.831</b>	<b>27.707</b>
<b>RESULTADOS</b>			
Venta de Bienes	6.761	57.156	48.684
Venta de Servicios	212	5.497	3.809
Costo de Ventas	(6.104)	(51.564)	(49.440)
Gastos Administrativos	(163)	(1.285)	(1.316)
Gastos Comerciales	(1.120)	(6.322)	(499)
Gastos Financieros	(54)	(943)	(931)
Otros Resultados	865	(136)	543
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>397</b>	<b>2.403</b>	<b>850</b>

(\*) Este balance fue publicado en la revista *Prensa Económica*, que colocó a la empresa en el lugar número 318 del ranking de empresas del país.

4.3. Evolución:

¿Cuáles fueron sus estrategias?

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS:  
LOS GROBO**

PROPÓSITOS	OBJETIVOS	CAPACIDADES	ESTRATEGIA
Mantener el status-quo	Igual	Igual	PASIVA
Evitar el colapso	Disminuir los costos de estructura	Acceso a contactos clave	DEFENSIVA
Crecer en el propio negocio	Aumentar la escala de producción	Conocimiento específico del negocio	EXPANSIVA
Crear un negocio para los sucesores	Aumentar la rentabilidad	Capacidad Negociadora	INTENSIVA
Entrar en un negocio promisorio	Aumentar la participación en el mercado	Capacidad profesional articuladora	ASOCIATIVA
Diversificar los negocios	Aumentar el volumen del negocio global	Conocimiento general de negocios Capacidad Innovadora	OFENSIVA

**1980 – 1990**

Si bien la coherencia entre los propósitos del fundador, los objetivos y las capacidades apuntan a una estrategia *intensiva*, cuando se analizan las respuestas referentes a la evolución de los gastos y las inversiones, se percibe que la estrategia tendió a ser más *pasiva*.

Los indicadores de crecimiento tomados para el análisis fueron: las inversiones en recursos materiales, el personal ocupado, los gastos en capacitación y los gastos de mantenimiento, y todos ellos se mantuvieron sin mayores cambios.

Sin embargo, en esta época se iniciaron nuevos proyectos y se comenzó con la incorporación parcial de tecnología.

### **1991 – 1997**

En este período se identifica una estrategia del tipo *expansiva asociativa*.

Todos los indicadores mencionados en el párrafo anterior aumentaron, así como la superficie trabajada, los gastos con asesoramiento externo y la tercerización de los medios de producción.

Como puede observarse en los balances publicados por la compañía, sus operaciones, tanto como sus activos, aumentaron en 10 veces en apenas 5 años.

La incorporación de tecnología fue intensa y los nuevos proyectos se intensificaron. Por ejemplo, se implantó un sistema de franquicias y sucursales, donde los responsables cumplen labores técnicas y comerciales con una administración descentralizada donde se cargan los datos en el lugar de trabajo y son recibidos *on-line* por el sistema central que los procesa.

La franquicia es, en realidad, un sistema de representación comercial autónoma, el franquizado actúa como un intermediario entre los productores de la región y la empresa y recibe un tercio de la comisión (que gira en torno del 3%) por la comercialización de los granos, no paga *royalties* y actúa como asesor en los casos que lo requieran.

El sistema de sucursales está sostenido por los “Centros de Servicios Regionales” que contienen plantas para el almacenaje y acondicionamiento de los granos, depósitos de agroquímicos y fertilizantes y espacios para la capacitación de los productores.

También en este período se incorporó el sistema de siembra directa y se implantaron nuevos cultivos como la colza y la cebada. También se comenzó a implantar el sistema de riego artificial principalmente para el cultivo del maíz.

### **1998 – 2001**

Al observar los datos registrados en el cuadro de respuestas de este período la empresa identificó como propósito “*crecer en el propio negocio*”, porque entiende que cualquier actividad relacionada con la cadena agroalimentaria es el mismo negocio.

En este estudio, a los efectos de diferenciar los casos que se analizan, se entiende por diversificar cualquier forma de integración, vertical u horizontal. Así, por ejemplo, la agroindustria sería una forma de diversificación.

Desde esta perspectiva se puede considerar que la estrategia predominante fue *ofensiva/ asociativa*.

LOS GROBO diversificaron los negocios en la cadena agroalimentaria, sembrando, acopiando y exportando granos, así como también son proveedores de insumos para la agricultura, proveen sistemas integrados de información y actúan como corredores de la Bolsa de Cereales.

Esta posición se mantiene por las redes de relaciones comerciales que se fueron creando y fortaleciendo a lo largo de su historia, originadas con base en la actuación en un mismo territorio y los lazos creados con los productores principalmente de la región.

Gustavo Grobocopatel (actual director ejecutivo) describe del siguiente modo a la compañía: *“Es una red, fuertes nudos locales y una central coordinadora, focalizada en originar cereales y oleaginosos, con tres grandes Unidades de Negocios: Comercialización, Producción Agrícola (ambos garantizan el originamiento) y Servicios de Apoyo (logística, almacenaje, insumos, servicios de asesoramiento)”*.

Las respuestas a las preguntas que apuntan a verificar el desempeño de los indicadores de actividad enfatizan los aspectos de diversificación de la producción, cuando mencionan las variedades de *girasol alto oleico* que se introdujeron en esta época, el molino harinero y, a partir de 1998, las variedades transgénicas que son masivamente incorporadas (soja).

En las memorias del balance 1997-1998 se mencionan las grandes inversiones que se hicieron en el sentido de aumentar la capacidad de almacenaje. A pesar de la difusión posterior del silo bolsa, el crecimiento en la producción de granos acabó ocupando este espacio de almacenaje.

En esas mismas memorias también se hace mención al inicio de un proyecto de implantación de un sistema de riego en el sur de la Provincia de Buenos Aires (próximo a Bahía Blanca) con la intención de alquilar campos,

sembrar principalmente maíz, irrigar, cosechar altos rendimientos, almacenarlos en silos propios y exportarlos directamente. Este proyecto se interrumpió con la caída de los precios internacionales de los granos.

La empresa apuntó como su más destacada capacidad en este período la capacidad innovadora que se refleja desde la agricultura hasta la biotecnología. En 1998 la empresa comenzó a difundir el uso de los mercados entre sus clientes. Formó su propia operadora y comenzó con un plan para informar, entrenar y promocionar el uso de coberturas. Realizó convenios de capacitación con Iowa State University y Novitas, una consultora local.

Luego de 2 años su operatoria creció notablemente a 4 veces el volumen físico operado, llegando a ser el tercer operador del mercado de Buenos Aires, lo que representó un 7% del volumen total operado en 1999.

Con la suspensión de las actividades en el mercado a término, la compañía se orientó al corretaje de granos, en la actualidad una forma de superar la incertidumbre de no poder cubrir la producción en el mercado a término es utilizar los granos como trueque por insumos, una práctica innovadora y bastante difundida en el sector ya que los granos se constituyen en moneda de cambio ante la falta de financiamiento.

Desde 1996 la empresa inició y avanzó en el proceso de informatización y en 2001 el sistema de información integrada desarrollado fue vendido a una compañía especializada en el sector.

En resumen, Los Grobo es una compañía de agronegocios que opera en Carlos Casares, Provincia de Buenos Aires, y su actuación abarca las siguientes áreas: producción agropecuaria, comercialización, logística, acopio de granos e industria molinera.

Las empresas articuladas por el grupo son:

- *Los Grobo Inversora: molino harinero situado en Bahía Blanca.*
- *Los Grobo Agropecuaria: definida por su director como “un operador innovador en los agronegocios”.*

- *Sedas, Ama, San Cayetano, La Cotorra y Las Hortensias: son en general propietarias de tierras productoras de commodities.*

La producción de granos en la campaña 2001 fue de aproximadamente 400.000 toneladas, de las cuales parte se destinó a la industria molinera, parte a la exportación de especialidades y el principal destino fue la exportación y el consumo local de *commodities* agrícolas.

En las memorias del 1 de agosto de 2000, referentes al balance cerrado el 30/04/00, la empresa enunció los siguientes objetivos y misión:

### **Objetivo**

*Ser un operador de negocios reconocido y confiable y el principal originador de materias primas agropecuarias, brindando calidad total en la producción de materias primas, servicios e información, mejorando la rentabilidad y fidelidad de nuestros clientes y aumentando la satisfacción de los consumidores.*

### **Misión**

*Producir y acopiar productos agropecuarios, comercializando, utilizando como herramienta indiscutible para la comercialización de cereales y oleaginosas nuestra condición de operador en el mercado a término de Cereales de Buenos Aires, para asegurar una utilidad sostenida en el tiempo, satisfaciendo las expectativas de los accionistas, empleados, clientes y proveedores.*



## **Capítulo 5. De la acción individual a las estrategias asociativas: El caso de EL TEJAR**

### *5.1. ¿Quiénes son?*

El Tejar SAAC e I nació en 1987, como una asociación de productores, luego se convierte en una Agrupación de Colaboración Empresaria (ACE) y finalmente funcionó como una Sociedad Anónima.

En 1992 la sociedad estaba integrada por tres accionistas:

1. Oscar Alvarado Uriburu, con una participación del 52,1%.
2. Fernanda Palette Pueyrredón de Alvarado, con una participación del 17,9%.
3. Eduardo Palette Pueyrredón, con una participación del 30%, sobre un capital suscrito de \$14.000,00.

Ya en 1998 la sociedad contaba con 13 accionistas y un capital suscrito e integrado de \$1.122.118,00 distribuido de forma tal que el mayor accionista posee el 18,7% de acciones con derecho a voto.

### *5.2. ¿Qué tienen?*

En la dimensión humana y cultural El Tejar funciona, desde sus orígenes, como una sociedad de familia muy cercana a la sociedad de personas.

Entre aquellos activos que no se contabilizan, la empresa cuenta con dos premios: uno de ellos recibido en 1997 *Premio al Emprendedor Agropecuario* conferido por el Banco de Crédito Argentino (actual BBV) y otro a la *Mejor PYME Agropecuaria* otorgado a fines del año 2000 por la Fundación Banco Galicia.

El actual presidente de la compañía es Oscar Alvarado, un ingeniero agrónomo de 43 años. En un diálogo con *Clarín Rural*, destacó como su principal activo: los valores, en especial la ética en los negocios y la profesionalidad.

Los productores fundadores de El Tejar en la época de su fundación tenían una situación patrimonial cómoda, sin embargo, la vocación por la superación y el crecimiento los llevó a buscar un cambio y esta búsqueda concluyó en una nueva forma de organización empresarial: *asociación entre productores*.

Oscar Alvarado asegura: *“La tecnología está al alcance de todos y mejorar en términos productivos no debería ser un obstáculo hoy por hoy. Sin embargo, adoptando la misma tecnología hay productores que prosperan y hay productores que se funden; la diferencia pasa por el hombre, está en la gente que hace las cosas y en la organización de la empresa”*.

Al finalizar 2001, tenían 7.000 cabezas de ganado propio, 9000 cabezas de ganado de terceros, y prestaban servicios ganaderos a un total de 93.000 cabezas. En la campaña 2001-2002 también se habían sembrado 49.000 hectáreas.

En la campaña siguiente, 2002-2003 los números habían aumentado a 60.000 hectáreas sembradas, con una producción de granos de 160.000 toneladas y un manejo ganadero próximo a las 200.000 cabezas.

Cuentan con una carnicería propia con normas de certificación ISO 9001/2000 (que además se aplica a toda la empresa) y abastecen a otras cincuenta ubicadas en la región centro de la provincia de Buenos Aires.

En términos de recursos materiales, de acuerdo con los balances presentados ante la Inspección General de Justicia, la empresa disponía del siguiente estado de situación patrimonial y estado de resultados:

CUENTA PRINCIPAL	Año 1992	Año 1996	Año 1998
	En miles de \$	En miles de \$	En miles de \$
ACTIVO CORRIENTE	838	3.653	6.377
ACTIVO NO CORRIENTE	78	515	726
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>916</b>	<b>4.168</b>	<b>7.103</b>
PASIVO CORRIENTE	141	1.073	2.974
PASIVO NO CORRIENTE	0	130	899
PATRIMONIO NETO	775	2.965	3.230
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>916</b>	<b>4.168</b>	<b>7.103</b>
<b>RESULTADOS</b>			
Venta de Productos Ganaderos	293	2.758	2.515
Venta de Productos Agrícolas	11	489	1.577
Costo de Ventas	(195)	(2.692)	(2.889)
Gastos Administrativos	(42)	(190)	(216)
Gastos Comerciales	(47)	(141)	(571)
Resultados Financieros	10	(53)	(170)
Otros Resultados	0	(3)	23
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>30</b>	<b>168</b>	<b>269</b>

### 5.3. Evolución

¿Cuáles fueron sus estrategias?

## ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS:

### EL TEJAR

PROPÓSITOS	OBJETIVOS	CAPACIDADES	ESTRATEGIA
Mantener el status-quo	Igual	Igual	PASIVA
Evitar el colapso	Disminuir los costos de estructura	Acceso a contactos clave	DEFENSIVA
Creer en el propio negocio	Aumentar la escala de producción	Conocimiento específico del negocio	EXPANSIVA
Crear un negocio para los sucesores	Aumentar la rentabilidad	Capacidad Negociadora	INTENSIVA
Entrar en un negocio promisorio	Aumentar la participación en el mercado	Capacidad profesional articuladora	ASOCIATIVA
Diversificar los negocios	Aumentar el volumen del negocio global	Conocimiento general de negocios Capacidad Innovadora	OFENSIVA

1980 - 1990     
 1991 - 1997     
 1998 - 2001

### **1980 – 1990**

En la década de 1980 puede identificarse claramente una estrategia del tipo *defensiva*.

Los productores fundadores eran pecuaristas que se agruparon, con la finalidad de disminuir sus costos de producción, y crearon una asociación que los fortaleciera en el mercado.

El principio de no invertir en activos fijos norteó las actividades de la empresa, por ese motivo las relaciones asociativas la llevaron a desarrollar sus capacidades de negociación para tercerizar los medios de producción: mediante el arrendamiento de tierras o con participación en los rendimientos, y a través de la contratación de las labores de terceros.

### **1991 – 1997**

La coherencia entre propósitos y objetivos nos demuestra una estrategia del tipo *intensiva/expansiva*.

Si bien destacaron como la principal capacidad a la capacidad innovadora, es evidente que el conocimiento específico del negocio, adquirido por generaciones, fue el principal motor de la expansión.

En las memorias al balance cerrado el 30/06/92, el directorio expresaba: *“Durante el año transcurrido la sociedad ha sufrido una profunda reestructuración tendiente a aumentar su producción y eficiencia. Se absorbió por fusión otra explotación agropecuaria lo que ha incrementado su actividad.”*

Al finalizar el informe hace la siguiente salvedad: *“Los resultados que exhibe el balance no son satisfactorios. Sin embargo este Directorio está convencido que la perseverancia en el esfuerzo iniciado aseguran un futuro mejor”*

Los votos del directorio por un futuro mejor se vieron realizados, como reflejan los balances, cuatro años después la compañía vio crecer en casi 5 veces sus activos y multiplicó por 10 el volumen de ventas.

**1998 – 2001**

La estrategia *expansiva* continúa presente, con el aporte de nuevos negocios y proyectos que se desarrollaron en este período.

Asimismo las actividades agrícolas se intensificaron.

Como puede observarse en los balances comparativos, las ventas provenientes de la agricultura crecieron un 222% en el ejercicio 1998 con referencia al ejercicio de 1996.

Las memorias del Directorio destacaban: *“El ejercicio cerrado el 30 de junio próximo pasado (1998) ha brindado a la sociedad una serie de satisfacciones y una proyección para el futuro que este Directorio desea resaltar...Estos logros nos van demostrando que invertir, en su sentido más amplio, para maximizar los rindes y aplicar técnicas de laboreo como la siembra directa, es el camino que actualmente permite disminuir los rangos entre máximos y mínimos y mejorar promedios año a año”*

Con referencia a la actividad ganadera, las memorias señalan que: *“La sociedad ha iniciado una nueva forma de negocios ganaderos, incorporando inversores para completar la explotación de superficies arrendadas. Estas actividades, hoy complementarias, permiten aprovechar los conocimientos obtenidos, captando nuevos interesados en negocios cuyos resultados y financiación pueden ser compartidos. Esta modalidad creemos, se constituirá en una herramienta importante en el desarrollo de nuevos emprendimientos”*

En resumen, El Tejar presenta como sus actividades principales: a) la agricultura y b) la ganadería, esta última se divide, a su vez, en producción ganadera y en comercialización de carnes.

El alcance de este trabajo refiere a la actividad agrícola, excluyendo la ganadera. El caso El Tejar fue incluido en este estudio porque a partir de la década de 1990 las actividades ganaderas, que eran predominantes en la década anterior, pasaron a ser secundarias y subsidiarias de la actividad agrícola.

De acuerdo con un artículo publicado en el diario *La Nación* en la “Sección Campo” el 02-03-02, la actividad ganadera representaba:

- *7% de los resultados*
- *20% de la facturación*
- *35% del capital invertido*

La empresa en general se expandió sin necesidad de inmovilizar grandes sumas de capital, hecho que le otorgó flexibilidad y a la vez le permitió asumir un rol coordinador en los vínculos con las empresas que actúan en el sector.

Esta empresa repitió el modelo de producción de las otras que se exponen en el presente trabajo utilizando las herramientas que marcaron la diferencia tecnológica en la década del 90, a saber:

1. Siembra directa, (en la campaña 2001-2002 la empresa explotó 49.000 ha.).
2. Cobertura de las operaciones mediante operaciones a término, a fijar, operaciones de compra y venta de opciones y ventas directas con la exportación y la industria.
3. Uso intensivo del nuevo paquete tecnológico descrito en el **Capítulo 2**.
4. Retención de granos cosechados en el sistema de silos bolsa a campo.

Una asociación innovadora se realizó con la empresa BASF para el monitoreo de 16.000 hectáreas de trigo en la campaña 2001-2002.

La asociación consiste en delegar el monitoreo de plagas y enfermedades a BASF, compañía fabricante de plaguicidas e insecticidas para el agro. Las ventajas son mutuas, el fabricante de insumos fortalece la fidelidad de un importante cliente y El Tejar terciariza (en manos de especialistas) el control del cultivo.

En el mismo sentido de crear lazos asociativos vía el proceso de tercerización, los contratistas rurales, como actores socio económicos fueron determinantes en la evolución y competitividad de la empresa.

Estos actores socioeconómicos propios de la Argentina resultaron fundamentales en la evolución de El Tejar. Sin ellos la estrategia de no invertir en activos fijos no podría haber sido posible.

## **Capítulo 6. De la consultoría agrónoma a los fondos de inversión: El caso de CAZENAVE**

### *6.1. ¿Quiénes son?*

En 1969 Jorge H. Cazenave, ingeniero agrónomo que por esa época contaba con 31 años, junto con 5 socios todos ingenieros agrónomos o ingenieros en producción agropecuaria y participantes de los grupos CREA y AACREA, fundaron Cazenave y Asociados S.A. una empresa que siempre fue de capital nacional y que actualmente cuenta con un equipo de 10 profesionales asociados y 11 staff.

Desde 1973 la compañía está presidida por el ingeniero en producción agropecuaria y licenciado en zootecnia, Luis M. González Victorica, quien se desempeñó como asesor del CREA Huanguelén, Coordinador Regional para La Zona Sudoeste AACREA, Coordinador del Programa Nacional de Trigo AACREA y Director del Fondo Agrícola de Inversión Directa (FAID).

Los profesionales que componen el nivel decisorio accedieron al negocio por contratación y ninguno posee vínculos familiares con los accionistas. Los ingenieros asociados y el staff asumen responsabilidades por áreas geográficas y en general las decisiones se toman en un ambiente participativo.

### *6.2. ¿Qué tienen?*

En la dimensión cultural sus miembros destacan como el principal valor de la organización a las personas, muestran orgullo por participar en una empresa con un alto nivel de profesionalización. La rotación del personal es baja y con respecto a los accionistas sólo se produjo un cambio en los 34 años de vida de la empresa.

Todos los miembros de la organización, en mayor o menor grado, participan de la mayoría de entidades del sector, tales como: Sociedad Rural Argentina (SRA), los grupos CREA y AACREA y otras asociaciones tales como la Asociación Argentina de Girasol (ASAGIR) y la Asociación Argentina de



Productores en Siembra Directa (APRESID) entre otras. Jorge Cazenave fue Subsecretario de agricultura en el año 2000.

Los procesos de capacitación tuvieron siempre un papel de destaque en la organización y sus miembros afirman dedicar por lo menos un 10% de su tiempo para participar de congresos y cursos de capacitación, algunos de los cuales son de rutina mensual y se dictan en la sede de la compañía.

Cuándo se indagó ¿Cuáles son los principios que rigen a la organización? y se propusieron las siguientes alternativas:

1. Compromiso con el medio ambiente
2. Construir relaciones duraderas
3. Mantener una ética en los negocios
4. Otros (indicar)

Los consultados respondieron que “construir relaciones duraderas” siempre fue el principio que guió a la organización, si bien afirman que la preocupación con el medio ambiente siempre estuvo presente.

En ese sentido, la empresa, organizó el 26 de abril de 2002 la *II Jornada de Reciclaje de Envases Plásticos*, apoyados por la Municipalidad de Trenque Lauquen, por CASAFE y empresas proveedoras del sector: Monsanto, Dow AgroSciences, Bayer e Ipesa.

La propuesta es reciclar los embalajes plásticos de los insumos agropecuarios y convertirlos en “madera plástica” se consigue así transformar por ejemplo varillas y postes para alambrados, transformando “basura” en elementos de utilidad para el campo, economizando un recurso natural como la madera.

En términos de recursos materiales, de acuerdo con los balances presentados ante la Inspección General de Justicia, la empresa disponía del siguiente estado de situación patrimonial

CUENTA PRINCIPAL	Año 1996 En \$	Año 1997 En \$	Año 1999 En \$
ACTIVO CORRIENTE	213.914	280.178	318.410
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inversiones	182.868	164.989	66.434
Bienes de Uso (*)	80.308	201.821	67.257
Intangibles	0	369	369
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>477.090</b>	<b>647.357</b>	<b>452.470</b>
PASIVO CORRIENTE	340.238	309.469	202.809
PASIVO NO CORRIENTE	0	143.575	38.122
PATRIMONIO NETO			
Capital y aportes	55.089	96.959	144.020
Resultados no asignados	81.763	97.354	67.519
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>477.090</b>	<b>647.357</b>	<b>452.470</b>
(*) Bienes de Uso antes de amortizaciones			
Inmuebles	37.962	37.963	37.962
Muebles y útiles	1.293	4.097	6.857
Equipos de computación	12.973	35.109	48.352
Maquinarias	17.100	21.636	26.528
Hacienda	0	134.000	0
Praderas	21.564	48.788	0
	<b>90.892</b>	<b>281.593</b>	<b>119.699</b>

### 6.3. Evolución

¿Cuáles fueron sus estrategias?

## ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS: CAZENAVE

PROPÓSITOS	OBJETIVOS	CAPACIDADES	ESTRATEGIA
Mantener el status-quo	Igual	Igual	PASIVA
Evitar el colapso	Disminuir los costos de estructura	Acceso a contactos clave	DEFENSIVA
Creer en el propio negocio	Aumentar la escala de producción	Conocimiento específico del negocio	EXPANSIVA
Crear un negocio para los sucesores	Aumentar la rentabilidad	Capacidad Negociadora	INTENSIVA
Entrar en un negocio promisorio	Aumentar la participación en el mercado	Capacidad profesional articuladora	ASOCIATIVA
Diversificar los negocios	Aumentar el volumen del negocio global	Conocimiento general de negocios Capacidad Innovadora	OFENSIVA

### **1980 – 1990**

En la década de 1980 se puede identificar una estrategia del tipo *asociativa/expansiva*.

El propósito de la organización era ingresar en un negocio promisorio aprovechando como principal capacidad el conocimiento específico que tenían del mismo.

Cuando se identifica como objetivo el aumento de la rentabilidad, se hace referencia a la prestación de servicios de consultoría, que representaban el 80% de las actividades en aquella época.

### **1991 – 1997**

En la primera parte de la década de 1990, las respuestas apuntan a una estrategia *expansiva*

El propósito pasó a ser crecer en el propio negocio y, coherentemente, se buscó el objetivo de aumentar la escala de producción. En esta fase el acceso a contactos clave en el sector funcionó para la empresa como una capacidad que propulsó el avance de los negocios.

Para los miembros de la empresa, este período ha sido el único en el cual se iniciaron nuevos proyectos y en los que hubo aumento de las inversiones.

En esta época se produjo un giro en los negocios hacia la actividad financiera como operadora del Fondo Agrícola de Inversión Directa de Argentina (FAID).

La compañía se torna accionista de Unifund SA, empresa que lanzó el primer fondo agrícola el FAID 94/95, y el primer fondo agrícola plurianual, FAID 2003.

Como operador, es responsable de:

- *Realizar el plan estratégico de cada programa.*
- *Contratar los campos, los servicios de labranzas, siembras, protección de cultivos y cosecha.*

- *Dirección técnica de los proyectos.*
- *Operación comercial, registros contables e impositivos.*
- *Informes para inversores, auditores, Sociedad Gerente, Comisión Nacional de Valores, Superintendencias de AFJP, seguros y calificadoras de riesgo.*

Cazenave y Asociados SA ilustra una de las formas innovadoras de organización empresarial, sea con la figura del llamado *pool de siembra* o con la de los *Fondos de Inversión Directa*.

Como se mencionó en la introducción de este trabajo, los *pools* de siembra tienden a sembrar grandes extensiones, a través del alquiler de los campos, aprovechando economías de escala y diversificando los riesgos.

Entre los tres principales actores de esta figura empresarial, los propietarios de la tierra, los inversores y la consultoría técnica, esta última supera la función de mera administradora, ya que profundiza en la complejidad del negocio agropecuario abarcando todas sus facetas desde la búsqueda de inversores y de campos para alquilar, pasando por la planificación de la producción hasta la colocación de las materias primas en el mercado nacional y/o internacional sin perder de vista los procesos de calidad y la aplicación de la mejor tecnología disponible para lograr el aumento de la productividad.

Los Fondos de Inversión Directa son una variación de esta modalidad porque son también un instrumento financiero. Sus antecedentes se remontan a los Fondos Comunes de Inversión creados en la década de 1960, pero surgen a partir de la promulgación de la ley 24.441 que reglamenta los contratos de fideicomiso.

Los principales actores que intervienen son: a) los inversionistas, b) el agente colocador, c) el operador técnico, d) la sociedad gerente, e) el auditor y f) los productores agropecuarios<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Mario Lattuada (2000) recomienda adoptar políticas macroeconómicas en el sentido de “no alentar con ventajas impositivas la formación de empresas financieras que especulan con su intervención coyuntural en la producción agropecuaria, como ha sido el de los Fondos Agrícolas de Inversión (pool de siembra) entre 1994 y 1997, exentos de impuestos a las ganancias, cuyas consecuencias económicas y sociales en el mediano plazo pueden tornarse irreparables”.

El lanzamiento del Fondo Agrícola de Inversión Directa tuvo amplia repercusión en los medios periodísticos<sup>25</sup>.

### NUEVA ALTERNATIVA DE INVERSIÓN

#### Fondo agrícola a cinco años

La Comisión Nacional de Valores aprobó el primer fondo agrícola plurianual • Es un fondo común de inversión que canaliza ahorros hacia la producción agrícola • Participa la CFI

La Comisión Nacional de Valores aprobó una iniciativa de Unifund para constituir lo que esa firma define como el “primer fondo agrícola plurianual” de la Argentina. Concebido como un fondo común de inversión (aporte de varios suscriptores a una cantidad de dinero dividida en cuotas parte), apunta a diversificar el riesgo del inversor que se orienta al negocio rural.

El nuevo instrumento se llama Fondo Agrícola de Inversión Directa FAID 2003, porque abarca las cosechas que van desde la de 1997/98 hasta la de 2002/2003. Ese plazo plurianual “permitirá el arrendamiento de tierras por períodos mayores al año”, lo cual “favorecerá la estabilidad en el tiempo de los retornos esperados mediante el uso de técnicas altamente eficientes como el riego y la sistematización de los suelos y la siembra”, según sus impulsores.

El monto inicial del fondo será de 20 millones de dólares, compuesto por 400 cuotas parte de 50.000 dólares cada una. Mediante la capitalización de las utilidades se espera acumular una suma cercana a los 40 millones de dólares al tiempo de su liquidación, luego de una distribución anual de dividendos a los inversores estimada por el FAID 2003 en 9 por ciento<sup>26</sup>.

### 1998 – 2001

Los fondos agrícolas en general tuvieron muchas oscilaciones, si bien el rendimiento de las últimas campañas consiguieron recuperar la pérdida de la campaña 1997/1998, que en el caso del FAID representó el 19%.

En sus orígenes existían casi una decena de fondos, actualmente sobrevivieron muy pocos<sup>27</sup>. Uno de los motivos del alejamiento de los inversores fue el Decreto 194/98 que gravó los fondos con una tasa del 35% en concepto de impuestos a las ganancias como pago único y definitivo.

<sup>25</sup> Diario *Clarín* 09/08/97.

<sup>26</sup> A la fecha de presentación de este trabajo el FAID 2003 había terminado juntamente con el cierre de la cosecha de la soja y sus directivos estimaban una rentabilidad de aproximadamente el 20% por todo el período (algo inferior a las estimativas en la ocasión de su lanzamiento).

<sup>27</sup> Los sobrevivientes:

FONDO	ADMINISTRADOR	DURACIÓN
AGRARIUS I	Cosechar en Argentina	30/09/2003
AGRARIUS II	Cosechar en Argentina	30/09/2004
FAID 97/98 (reconducido)	Unifund	Anual
FAID 2003	Unifund	31/12/2003
FONDAGRO 97/98 (reconducido)	Mercofond	31/12/2004

**Fuente:** Bolsa de Comercio de Buenos Aires y sociedades gerentes

El impacto sobre los retornos alejó a los inversores institucionales. Los factores climáticos también ejercieron un rol preponderante, y la caída de los precios de los *commodities* terminó de completar el desastre.

En la campaña 1999/2000, el conjunto de fondos reunió U\$S 21 millones contra U\$S 69 millones en la campaña anterior<sup>28</sup>.

Uno de los principales motivos para el lanzamiento de fondos plurianuales fue minimizar las oscilaciones en los resultados producidas por malas campañas debido a factores climáticos.

Estos factores fueron preponderantes en el cambio estratégico que se produjo en este período: los propósitos (Mantener el *status quo*) y los objetivos (disminuir los costos de estructura) apuntan claramente a una estrategia del tipo *pasiva / defensiva*.

La organización moviliza lo que percibe como su capacidad más destacada (la capacidad profesional articuladora) para sostener la rentabilidad de los fondos y simultáneamente pasa a orientar sus actividades hacia el área productiva, utilizando como mecanismo de financiamiento los recursos de los fondos que administra.

De esta forma de un perfil más *consultor* en la década de 1980, desarrolló un perfil más *productor*, a fines de la década de 1990, ya que el fuerte de su actuación está dirigida a la coordinación de la producción agropecuaria en la modalidad que caracteriza al pool de siembra.

---

<sup>28</sup> Actualmente se estima que entre las dos figuras (pool y fondos de inversión) se siembran entre 400 a 500 mil hectáreas en todo el país, con fuerte predominancia de la región pampeana.

---

**Fondo de Inversión Directa**

Denominación: **Fondo Agrícola de Inversión Directa 2003  
(FAID 2003)**

---

Operador Técnico: Cazenave y Asociados

Organizador: Unión Transitoria de Empresas, conformada por: Unimanager, Cazenave y Asociados, A.y G. Inversora y Business & Banking Services.

Sociedad Gerente: Unifund Sociedad Gerente de Fondos.

Sociedad Depositaria: Banco de la Ciudad de Buenos Aires.

Auditor: Coopers & Lybrand, y Harteneck, López y Compañía.

Integración: 20 millones de dólares integrados por 400 cuotas partes de 50 mil dólares cada una.

Inversores: La Corporación Financiera Internacional (CFI) que actúa como entidad crediticia por el sector privado del Fondo Monetario Internacional, será uno de los participantes integrando el 25% del capital.

Región y superficie a trabajar: 52.000 hectáreas en la zona Pampeana y Norte del país.

Actividades productivas: incluirá variados rubros agrícolas como: maíz, girasol, soja, trigo, maní, algodón, poroto y arroz.

Duración: seis campañas agrícolas.

Algunas ventajas: la participación de una entidad ligada a un organismo internacional garantizaría el cumplimiento de normas sobre el manejo del suelo y cuidado del medio ambiente.

---

Fuente: *El Cronista*, 25 de julio de 1997

Si bien la empresa no identifica este período como el más innovador, cabe destacar algunas acciones en ese sentido: a) una asociación con agrositio.com, prestadora de servicios para el sector vía Internet y b) una *joint venture* con la consultora estadounidense GIC Group, con el objetivo de atraer capitales, tanto para la agroindustria como para empresas proveedoras de servicios e insumos al sector agropecuario.

En las memorias del Balance cerrado el 31/12/98, publicadas el 15 de marzo de 1999, se informa sobre el inicio de un negocio ganadero de cría e invernada en Trenque Lauquen, con el objetivo de diversificar los negocios.

En las memorias se comunica también sobre el inicio de la administración general de Zapla Florestal SA, una empresa con forestación de 11.000 ha. en la Provincia de Jujuy.

La variedad de cultivos implantados a lo largo del período en estudio no cambió sensiblemente. En 1980-1990 dominó el girasol, en 1991-1997 fueron el trigo y el maíz, 1998-2001 volvió el girasol con valor agregado (girasol tipo oleico) y se plantaron también variedades de semillas de maíz para *pop corn*.

Las modalidades de los contratos fueron en su mayoría de carácter formal y del tipo a valores variables (en función del rinde promedio) o aparcería. En los

últimos años aumentó la tendencia al arrendamiento de tierras y al trabajo por administración propia.

En estos contratos quien define el cultivo es la compañía y no el dueño de la tierra. La duración promedio de los contratos fue de una campaña, pero de 1998 en adelante hubo una tendencia al aumento de estos plazos para dos o tres campañas.

La tecnología aplicada para esta compañía es su fortaleza. Mantienen aproximadamente un 15% de la superficie sembrada dedicada a experiencias con nuevas semillas, efectúan análisis de los suelos y, en función de los resultados, elaboran el programa de fertilización, entre otras técnicas empleadas.

Una de las innovaciones, mencionadas en el **Capítulo 2**, que revolucionó la comercialización de los granos son los silo bolsa, verdaderos silos a campo. Son bolsas con aproximadamente 2,70 metros de diámetro y 60 metros largo (con capacidad de almacenamiento de 200 toneladas de soja, por ejemplo) en las que se depositan los granos; posteriormente se cierran y como los granos son organismos vivos, después de un tiempo consumen el oxígeno y quedan como en letargo, situación que impide el avance de humedad o las enfermedades, pudiendo permanecer hasta dos años embolsados.

Este sistema de ensilaje abarató o eliminó algunos costos como el de almacenamiento, secado, depósito, etcétera y redujo otros como el flete, que en plena temporada de cosecha tiende a aumentar debido al proceso de disputa por los camiones disponibles. Paralelamente, este sistema permite una especulación de precio a futuro.

Los fondos de inversión utilizan ampliamente este nuevo recurso y, simultáneamente, toman seguros como un doble recurso de blindaje para conseguir una mejor estabilidad en la producción y en los precios. Por eso, echaron mano de los seguros.

Las palabras de Luis González Victorica, como presidente, ilustran la visión de la empresa sobre los cambios producidos en el sector: *“Hace muchos años que participamos activamente en la producción agrícola de nuestro país. En los últimos años lo hacemos dirigiendo las operaciones agrícolas del FAID*



*(Fondo Agrícola de Inversión Directa). Como la mayoría de los productores argentinos, hemos crecido en eficiencia de la mano de la tecnificación, capacitación y profesionalización de la agricultura. No dudamos de que técnicas como la siembra directa, la biotecnología, fertilización, mayor utilización de insumos y últimamente el embolsado son base fundamental del crecimiento sustentable y vertiginoso de este sector”.*

## **Capítulo 7. El análisis comparativo de las estrategias Conclusiones**

La década de 1990 fue indudablemente un escenario de grandes cambios estructurales en el contexto del sector agropecuario argentino.

La desregulación de los mercados se tradujo en medidas que implicaron la disolución de la Junta Nacional de Granos, la Junta Nacional de Carnes y el Mercado Nacional de Hacienda de Liniers entre otros organismos, lo que afectó la comercialización de los productos agropecuarios principalmente hacia el exterior.

Estos cambios abarcaron tanto aspectos tecnológicos como financieros y organizacionales e impactaron directamente en la producción del sector que creció aproximadamente un 80% con referencia a la década anterior.

La evolución tecnológica en la agricultura argentina se inició en la década de 1960 y se aceleró en la década de 1990 con el uso intensivo de las innovaciones ocurridas en la época, tales como las semillas genéticamente modificadas, los fitosanitarios, la siembra directa, el silo bolsa, entre otras.

El Plan de Convertibilidad, surgido después de una década de alta inflación y recesión económica, fue un marco referencial de estabilidad que posibilitó el desarrollo de nuevos emprendimientos y formas de financiación ya que se reducía la incertidumbre, por lo menos en lo que se refiere a aspectos monetarios y cambiarios. La estabilidad de precios incentivó la inversión privada, que en el ámbito de los negocios agropecuarios, se traduce en activos con alta especificidad, es decir, inversiones en bienes durables que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor.

Las señales que se recibían de las políticas macroeconómicas indicaban que, para mantener o acrecentar la rentabilidad, las unidades productivas debían aumentar su escala y elevar los rendimientos con el fin de absorber los gastos fijos y amortizaciones vía una mayor producción de bienes.

Los nuevos moldes de producción observados en las nuevas formas de organización empresaria, objeto de este estudio, incidieron profundamente en los modos de interacción social y trajeron como consecuencia, entre otras, la concentración de las actividades y, más importante aún generaron la

concentración de los actores, en otras palabras: muchas hectáreas en pocas manos.

El nuevo escenario que se proyectó a partir de 1990 perfiló una agricultura más compleja, con mayores interrelaciones contractuales y que requiere una mayor seguridad jurídica.

En consecuencia, un tema que despierta particular interés y preocupación es el deterioro de las instituciones del país. La debilidad, el descrédito, los problemas de diseño o carencia de políticas públicas forman parte de la problemática institucional. Del mismo modo se hace necesario una infraestructura adecuada para absorber los efectos del crecimiento del sector, tales como caminos y puertos compatibles con los actuales volúmenes de producción, así como un sistema promotor de innovaciones que surgen en el ámbito microeconómico.

El impacto de estos cambios se estudió desde la perspectiva empresarial.

Para la realización de esta tesis se analizaron trayectorias organizacionales surgidas como respuesta a las condiciones macroeconómicas y que revolucionaron los moldes tradicionales de gestión de negocios en el sector.

Se partió de la hipótesis de que no existen senderos únicos de desenvolvimiento. Ante los cambios del entorno, las historias previas y las percepciones específicas se tornan factores relevantes en la interacción de los dominios organizacionales que determinan la emergencia de las estrategias que condicionan la elección del camino.

La complejidad del análisis de estas conductas requiere el apoyo de más de una teoría. Una manera de explicar los cambios en las organizaciones, que pasaron de un modelo centrado en la producción a un modelo gerenciador, es vía los postulados de la Nueva Economía Institucional, ya enunciados, que partirían de la pregunta:

¿Qué falló en el mercado para que derivaran estas nuevas formas de organización empresarial?

Los postulados de la Nueva Economía Institucional agregan a la economía neoclásica su especial interés en los costos de transacción, la racionalidad limitada

y los problemas de información incompleta, en un marco en el cual las instituciones, el sistema legal, político y cultural, son determinantes que influyen en la evolución de estos fenómenos.

Bajo esta perspectiva los cambios ocurridos en el ambiente institucional en la década de 1990 influyeron en la *performance* de los sistemas económicos y consecuentemente en las políticas y estrategias empresariales.

Las instituciones, así como el sistema político y legal, atraviesan las organizaciones influyendo en las formas que adoptan para evitar los costos de transacción. Las instituciones se pueden definir como construcciones que delimitan las interacciones humanas instaurando las reglas de juego, formales e informales, que enmarcan las transacciones de los agentes económicos en una sociedad. A su vez, las transacciones se pueden definir como un intercambio de derechos de propiedad cuyo costo está íntimamente relacionado con el sistema legal que asegura su vigencia.

Otro enfoque posible consiste en analizar la lógica del cambio desde una perspectiva sistémica que no considere límites rígidos entre la organización y el medio ambiente, ni los explique como un principio de causalidad lineal de acción y reacción.

Bajo esta perspectiva, y siguiendo el concepto de auto-organización, se puede concluir que las nuevas formas de organización empresarial surgieron como consecuencia de un proceso de autorreferencia, que pretendía responder a las preguntas:

¿Qué pasa en el ambiente institucional? En ese ambiente, ¿Cuáles serían los nuevos objetivos que atienden a los propósitos de nuestra organización? ¿Cómo organizarnos para cumplirlos?

Independientemente del marco de análisis se observa que las respuestas, en los casos estudiados, fueron divergentes pero innovadoras desde la perspectiva schumpeteriana de destrucción creativa.

Cada uno de los casos analizados, y de acuerdo con la premisa de la dependencia del camino, se organizó alrededor de lo que percibió como la

capacidad primordial en la búsqueda de sus propósitos, y en todos los casos se observaron formas de organización que privilegiaron su historia previa: la tenencia de la tierra, la red asociativa y el asesoramiento profesional.

Las nuevas formas de organización empresarial como evidencia empírica corroboran algunos postulados de la Nueva Economía Institucional mientras que se oponen a otros. Los corroboran porque mostraron que ante un sistema económico que proporcionó una mayor estabilidad económica y “seguridad” institucional, las empresas respondieron favorablemente mejorando su *performance*.

Por otra parte, se oponen porque mostraron que, ante las mismas condiciones macroeconómicas, reaccionaron de forma divergente (en el sentido de sus formas organizativas) demostrando que no existe una causalidad lineal entre el medio ambiente y la organización en lo que se refiere a las respuestas, sino que más bien existe un límite difuso entre ambos que conduce a la idea de una relación de causalidad mutua donde ambos se modifican y son modificados.

De esta forma, la elección entre “la firma y los mercados” no sería una opción y sí una consecuencia de su mutua interacción.

Para ilustrar el estudio de casos fueron seleccionadas las organizaciones: Los Grobo Agropecuarios SA, El Tejar SAAC e I y Cazenave y Asociados por tratarse de empresas de visibilidad y relevancia en el sector.

En el **Cuadro 17** se verifica que, como fruto de los cambios y las interacciones en los ámbitos macro y microeconómicos, surgieron estrategias que no fueron homogéneas en el tiempo, y se pueden observar tres tipos diferentes de estrategias adoptadas en el último período.

## ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS

EMPRESA	1980 - 1990	1991 - 1997	1998 - 2001
LOS GROBO	PASIVA	EXPANSIVA - ASOCIATIVA	OFENSIVA - ASOCIATIVA
EL TEJAR	DEFENSIVA	INTENSIVA - EXPANSIVA	EXPANSIVA
CAZENAVE	ASOCIATIVA - EXPANSIVA	EXPANSIVA	PASIVA - DEFENSIVA

La estrategia ofensiva-asociativa tiende a diversificar los negocios agregando valor a la producción y, al mismo tiempo, enfatiza las relaciones en el sentido de formar redes asociativas.

La estrategia expansiva privilegia el aumento de escala de producción y se la puede considerar como de acomodo y reacción.

La estrategia pasiva-defensiva tiende a mantener el *status quo* como método defensivo desempeñando un rol de seguidor.

A los efectos de identificar las diferentes estrategias fueron utilizadas las nociones de los tres dominios de la organización: los propósitos, las capacidades y las relaciones, y la interacción entre ellos.

Es importante destacar que en estas interacciones se busca una relación de coherencia y que esta coherencia permite efectuar “reconstrucciones” de los fenómenos propios de cada dominio a través de cualquiera de los otros dos y sus vínculos respectivos. Es decir que la autonomía entre los dominios de los propósitos, relaciones y capacidades no invalida las estrechas relaciones de coherencia entre ellos que permite deducir los demás.

Así, la preocupación de Los Grobo en agregar valor a la producción, desarrollar nuevas marcas, privilegiar la investigación y la gestión del conocimiento, puede ser vista como desarrollo de capacidades movilizadas para la

generación de una estrategia ofensiva o coherente con la búsqueda del ejercicio de un rol de liderazgo, así como también puede ser observada como capacidades acumuladas, a partir de una estrategia ofensiva coherente con los propósitos de la organización.

En el caso de Cazenave el cambio de las estrategias se deduce a partir de las modificaciones en la relación entre los propósitos y las capacidades, es decir, por razones de productividad, más que por razones de capacidades, que a lo largo del período analizado tienden a mantenerse constantes enfatizando el vínculo profesional-asociativo.

En El Tejar se observa una fuerte coherencia entre sus propósitos expansivos y el rol proactivo en la búsqueda de asociaciones que le permitan aumentar la escala de producción con muy baja inversión en activos fijos, coherencia que nos permite deducir el dominio de sus capacidades.

La década de 1980 fue la base para el despegue de las acciones que movilizaron de manera diferente los medios de producción de las empresas. Todas las empresas analizadas, en mayor o menor grado, utilizaron las innovaciones tecnológicas disponibles, absorbiendo todavía costos de transacción oriundos de un sistema legal e institucional que, a pesar de la estabilidad económica, no tenía la transparencia deseable.

Mientras que la empresa Los Grobo aumentó su escala de producción invirtiendo en activos fijos tales como tierra y maquinarias, tanto El Tejar como Cazenave lo hicieron sin dedicar recursos financieros propios.

Cazenave los captó a través de los Fondos Agrícolas de Inversión Directa y El Tejar lo hizo a través de diversas modalidades de asociación con los propietarios de la tierra y de las maquinarias.

En la primera parte de la década de 1990 todas las empresas analizadas tuvieron un comportamiento estratégico expansivo, corroborando empíricamente el postulado de la Nueva Economía Institucional, que sostiene que en un sistema económico estable los costos de transacción disminuyen, lo que propicia el desarrollo de sus integrantes.

Desde la perspectiva de la teoría de redes, y desde el punto de vista estratégico, cada una de las empresas se posicionó en un nodo diferente de la red de organizaciones que integran el sector agropecuario.

Los Grobo tendieron a la verticalización y adoptaron una estrategia ofensiva, buscando ocupar un lugar hegemónico en la red.

El Tejar buscó la expansión horizontal y las formas asociativas con todos los agentes económicos que actúan en el sector agroalimentario, lo que le permite llevar adelante una política de no invertir en activos fijos. Las relaciones duraderas construidas a lo largo de su historia, vistas como una capacidad, constituyen el recurso crítico que la empresa moviliza en el cumplimiento de sus propósitos.

El estudio Cazenave adoptó una posición defensiva en los últimos años de la década. La salida del Plan de Convertibilidad y la volatilidad de los mercados, actuaron como “frenos” en el mercado financiero, ámbito donde se captan los recursos destinados a los Fondos de Inversión que la compañía administra.

Siguiendo el concepto de *path dependence*, que plantea que el tiempo y la historia son claves para entender la *performance* económica y la evolución de las instituciones en una sociedad, el peso de la historia previa en cada una de las tres empresas influyó en los procesos de articulación de las capacidades empresariales con el medio económico, jurídico y social, lo que produjo distintos patrones de comportamiento.

La historia de Los Grobo muestra claras aspiraciones a la tenencia de tierra. En cambio El Tejar, ya desde sus orígenes, valorizó las relaciones asociativas y, por su parte, Cazenave organiza los medios de producción de manera altamente profesionalizada, lo que se explica por sus orígenes como asesora en el sector agropecuario.

Los casos estudiados mostraron diferentes formas de adaptación al nuevo ambiente institucional, adoptando estructuras de gobernancia que variaron desde la integración vertical hasta las formas híbridas (contratos), hecho que permite comprobar que no existe una única estrategia exitosa.



Las tres organizaciones analizadas en una década crecieron, se consolidaron y multiplicaron casi 10 veces su volumen de operaciones, movilizandando diferentes medios de producción y capacidades, pero con un aspecto en común: gestionaron conocimiento intensamente en la aplicación de las tecnologías disponibles en ese período y todas reconocieron que los vínculos asociativos que construyeron en el pasado constituyen la fortaleza para proyectar el negocio a largo plazo. Ninguna de las compañías expresó propósitos que puedan ser considerados oportunistas o inmediatistas, lo que lleva a suponer que todas permanecerán en el escenario de los negocios agropecuarios, ocupando un lugar de mayor o menor relevancia en función del mayor o menor grado de acierto con las futuras estrategias.

Tres actores sociales del sector agropecuario con orígenes diferentes: a) contratistas acopiadores, b) productores rurales orientados a la cría ganadera y c) profesionales asesores, pero con una coincidencia: el conocimiento intrínseco del negocio y una red de relaciones locales construida a lo largo de su existencia, comprueba la hipótesis de que, en el nuevo entorno productivo del sector rural, se valorizan y refuerzan las formas simultáneas de vinculación de los actores, en la búsqueda del aumento de la competitividad.

Tres propósitos diferentes: a) crear un negocio para los sucesores, b) fortalecerlo y c) ingresar en un negocio que se mostraba promisorio, a pesar de las diferencias mostradas, todos en mayor o menor grado hicieron despliegue de la misma capacidad innovadora que dio origen a nuevas formas organizacionales, partícipes activas como agentes en el “mercado de conocimiento”, cuya operación es similar a la de otros mercados, y gestionan en un entorno productivo con un elevado nivel de innovación tecnológica.

De este estudio puede concluirse que la capacidad empresarial en las organizaciones se torna esencial para el despliegue de estrategias innovadoras y adecuadas al logro de los propósitos y la obtención de resultados necesarios para la sobrevivencia de la organización, lo que deja abierto un nuevo interrogante relacionado con las posibilidades y limitaciones para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias.

En este nuevo escenario empresarial más complejo, los métodos organizativos tradicionales quedaron obsoletos y a cambio surgieron, como determinantes de las mencionadas estrategias innovadoras, nuevas formas de organización empresarial que conciben la unidad agropecuaria como una empresa y ya no más como una mera unidad de producción.

Bajo esta nueva perspectiva, en el dominio de las capacidades existentes, las empresas deben buscar formas de mantener un sistema de información y capacitación permanente.

En el dominio de las relaciones, el empresario agropecuario no puede mantenerse aislado “tranquera adentro”. La formación de redes con clientes, proveedores, técnicos y asesores debe ocupar un lugar de destaque en su agenda.

Como corolario del estudio realizado se puede afirmar que ante las grandes transformaciones sufridas por la sociedad rural argentina en la década de 1990, sus actores adquirieron distintas formas como respuesta a estas perturbaciones del contexto, pero al mismo tiempo, en una relación de causalidad recíproca, ellos también operaron y modificaron el escenario en el que se estaban desarrollando.

Esta conclusión corrobora la hipótesis central que sostiene que estas nuevas formas de organización quebraron los moldes tradicionales de producción, consolidando un elevado nivel de profesionalización, donde los incrementos progresivos de sus escalas productivas son resultados de otra escala: la intelectual.

## Bibliografía

- Ackoff, Russell L. (1983) *Planificación de la empresa del futuro*, Limusa Noriega Editores, México.
- Aoki, Masahiko (2002) *Contracts in Trade & Transition*, MIT Press, Massachuset.
- Arrow, Kenneth (1969) *The firm in general equilibrium theory*, Harvard University Press, Cambridge.
- Azcuy Ameghino, Eduardo (2000) *Las reformas económicas neoliberales y el sector agropecuario pampeano, (1991-1999)*, en *Ciclos, Año X, vol. X, N° 20, 2<sup>do</sup> semestre*.
- Balassa (1977) *Los cambios organizacionales y tecnológicos en las PYMES, repensando el estilo de desarrollo argentino*.
- Barsky, Osvaldo (2001) *Historia del agro argentino*, Ed. Mondadori, Buenos Aires.
- Bisang, Roberto (2002) *Apertura económica, innovación y estructura productiva: La aplicación de biotecnología en la producción agrícola pampeana argentina*, Idel - Universidad Nacional de Gral. Sarmiento, Buenos Aires.
- Bisang R.; Gutman G.; Roig C. y Rabetino R. (2000) *La Oferta Tecnológica de las Principales Cadenas Agroindustriales en el Mercosur Ampliado, Proyecto Global, Organización y Gestión de la Integración Tecnológica Agropecuaria y Agroindustrial en el Cono Sur*, PROCISUR/BID, Montevideo.
- Braun, O. & Joy, L. (1981) *Un modelo de estancamiento económico: estudio de caso sobre la economía argentina*, en *Desarrollo Económico, Vol. 20, N° 80*.

- Bueno Campos, Eduardo (1990) *Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización*, Pirámide, Madrid.
- Casson, Mark (1994) *The economics of business culture game, theory transaction costs, an economic performance*, Oxford University Press, Oxford.
- Chandler, Lester; Baumol, William (1960) *Economic processes and policies*, China Culture Publishing Foundation, Taipei.
- Chudnovsky, Daniel; Rubin, Sebastián; Cap, Eugenio y Trigo, Eduardo (1999) *Comercio Internacional y Desarrollo Sustentable*, Centro de Investigaciones para la Transformación, Documento de Trabajo, Buenos Aires.
- Coase, Ronald (1988) *The firm, the market and the law*, University of Chicago Press, Chicago.
- Commons, John (1950) *The economics of collective action*, Mac Millan, New York.
- Davenport, Thomas (2001) *Conocimiento en Acción*, Pearson, Buenos Aires.
- Davis & Goldberg (1957) *Un nuevo escenario de acumulación. Subordinación, concentración y heterogeneidad*, Realidad Económica, N° 139.
- Demsetz, Harold (1997) *La economía de la empresa: siete comentarios*, Alianza, Madrid.
- Dogson, Mark (2000) *The management of technological innovation: an international and strategic approach*, Oxford University, Oxford.

- Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo (2000) *Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio*, Paidós, Buenos Aires.
- Flyvbjerg, Bent (2001) *Making Social Science Matter*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Gutman, Graciela E. (1999) *El sector agropecuario y el sistema alimentario: nuevas dinámicas, nuevos enfoques*, Asociación Argentina de Economía Agraria, Revista Argentina de Economía Agraria (N° 2 Vol. II), Buenos Aires.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1994) *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hock, Dee (2001) *El nacimiento de la era caótica*, Granica, Buenos Aires.
- Holmstrom, B. & Tirole, J. (1989) *The theory of the Firm*, en *Handbook of Industrial Organization*.
- Humphrey, J. & Schmitz, H. (2002) *Developing Country Firms in the world economy: Governance and Upgrading in global value chains*, Institut für Entwicklung und Frieden der Gerhard Mercator, Universität Duisburg, Essen.
- Knight, Frank (1976) *La ética de la sociedad competitiva*, Unión Editorial, Madrid.
- Kosacoff, Bernardo (1998) *Estrategias empresariales en tiempos de cambio*, Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.
- Kosacoff, Bernardo (1998) *Los cambios organizacionales y tecnológicos en las PYMES, repensando el estilo de desarrollo argentino*.

- Lattuada, Mario (1996) *Un nuevo escenario de acumulación. Subordinación, concentración y heterogeneidad*, Realidad Económica, N° 139.
- Lattuada, Mario (2000) *El crecimiento económico y el desarrollo sustentable en los pequeños y medianos productores agropecuarios argentinos a fines del siglo XX*, ponencia presentada en las X Jornadas de la Asociación Argentina de Extensión Rural, Mendoza.
- Leff, Enrique (1986) *Los problemas del conocimiento y la perspectiva ambiental del desarrollo*, Siglo XXI, Buenos Aires.
- Martínez Nogueira, Roberto (1984) *Empresas familiares: su significación social y su problemática organizacional*, Macchi, Buenos Aires.
- Martínez Nogueira, Roberto (1988) *Microempresas: bases para su análisis organizacional y para el diseño de programas de apoyo*, Grupo de análisis y desarrollo institucional, Buenos Aires.
- Martínez Nogueira, Roberto (1995) *La reconversión del sector agropecuario argentino*, trabajo elaborado para discusión preliminar FORGES, Buenos Aires.
- Mintzberg, Henry (2001) *Diseño de organizaciones eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires.
- Nelson, Richard (1979) *Innovation an economic development*, CEPAL, Buenos Aires.
- North, Douglas (1990) *El crecimiento económico y el fin del siglo XX*, ponencia presentada en las X Jornadas de la Asociación Argentina de Extensión Rural, Mendoza.

- Obtschatko (1993) *Los problemas del conocimiento y la perspectiva ambiental del desarrollo, Siglo XXI, Buenos Aires.*
- Ordoñez, Héctor & Nichols John (2003) *Agronegocios escenarios turbulentos economías emergentes. Argentina: Caso Los Grobo, Universidad de Buenos Aires – Texas A&M University, Buenos Aires.*
- Peretti (1999) *Empresas familiares: su significación social y su problemática organizacional, Macchi, Buenos Aires.*
- Polanyi, Karl (1944) *The Great Transformation, Rinehart, New York.*
- Porter, Michael (1994) *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, Rei, Buenos Aires.*
- Posada, Marcelo (1998) *Agricultura, economía y sociedad: pools y fondos de inversión en la pampa argentina, Informe de Coyuntura, 36, CEB, La Plata.*
- Putterman, Louis (1994) *La naturaleza económica de la empresa: perspectiva general, Alianza, Madrid.*
- Schumpeter, Joseph (1985) *Teoría del desenvolvimiento económico, Fondo de Cultura Económica, México.*
- Szarka, Joseph (1998) *Las redes y la pequeña empresa, en Desarrollo y Gestión de Pymes: Aportes para un debate necesario, UNGS, Buenos Aires.*
- Thorelli (1986) *Microempresas: bases para su análisis organizacional y para el diseño de programas de apoyo, Grupo de análisis y desarrollo institucional, Buenos Aires.*

- Tirole, Jean (1988) *The theory of industrial organization*, MIT Press, Cambridge.
- Trigo, Eduardo; Piñeiro, Martín & Ardila, Jorge (1982) *Organización de la investigación agropecuaria en América Latina*, Instituto Interamericano de Colaboración Agropecuaria (IICA), San José de Costa Rica.
- Von Bertalanffy, Ludwig (1987) *Historia y situación de la teoría general de sistemas*, Alianza Universidad, Madrid.
- Williamson, O.E (1985) *Instituciones económicas del capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Winter, S. y Nelson, R. (1982) *An evolutionary theory of economic change*, The Belknap Press, Londres.
- Zylbersztajn, Decio & Fava Neves, Marcos (2000) *Economía e Gestão dos negócios agroalimentares*, Pionera, São Paulo.



## Otras Fuentes de información

- **Ministerio de Justicia y Derechos Humanos – Inspección General de Justicia**
  - *Estados Contables y Memorias a los balances de:*
    - *Los Grobo Agropecuaria SA ejercicios 1992, 1997, 1998, 1999.*
    - *El Tejar SAAC e I ejercicios 1992, 1996, 1998.*
    - *Cazenave y Asociados SA ejercicios 1992, 1997, 1998, 1999.*
- **Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) – Argentina.**
  - *Informe sobre el sector agroalimentario argentino en los 90´.*
  - *Informe sobre el sector agroalimentario argentino en 1997-1999.*
  - *Informe de coyuntura sobre el sector agroalimentario argentino Julio/Septiembre 2002.*
- **Diario Clarín Suplemento Agropecuario.**
  - *Ediciones: 24/05/03, 26/04/03, 15/04/03, 06/01/01.*
- **Diario La Nación Sección Campo.**
  - *Ediciones: 24/05/03, 19/04/03, 19/10/02, 29/06/02, 02/03/02.*
  - *Diario La Nación Suplemento Económico.*
  - *Ediciones: 08/02/03, 07/12/02, 08/10/02.*

▪ *Entrevistas personales.*

— *Ing. Fernando Elizalde, Ingeniero asociado de Cazenave y Asociados, a cargo de la provincia de Entre Ríos.*

— *Ing. Héctor Ordóñez, Asesor de El Tejar.*

— *Ing. Gustavo Grobocopatel, Director Presidente de Los Grobo Agropecuaria.*

— *Conferencias.*

— *Las retenciones en el sector agropecuario, Jorge Schwartz y Gonzalo Estefanell, 26/04/02.*

— *Centro de Estudios Agrarios del Instituto de Investigaciones de Historia Económica y Social – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires.*