

# Producción y comercialización: el caso de un emprendimiento hortícola en el Valle de Río Negro

**Eduardo Pordomingo**

*Universidad Nacional de La Pampa, Facultad de Ciencias Económicas Jurídicas  
Santa Rosa, Argentina*

✉ [eddiex10@gmail.com](mailto:eddiex10@gmail.com)



Fecha de recepción: 02/06/2020 – Fecha de aceptación: 28/09/2020

**Cómo citar este texto:** Pordomingo, E. (2021). Producción y comercialización: el caso de un emprendimiento hortícola en el Valle de Río Negro. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, Vol. 11, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 159-180. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2021-v11n2a10>

**Resumen:** Este trabajo ilustra el diseño y la implementación de distintas modalidades de organización económica y de distintas estrategias de producción y comercialización aplicadas por una empresa regional dedicada a la horticultura en el Valle de Río Negro, Argentina. A partir de los datos cualitativos obtenidos se pudo observar que la producción de hortalizas enfrenta problemas y costos de transacción que dificultan su comercialización en mercados de contado. Para superar estos problemas aparecen alternativas de acuerdos, alianzas o híbridos con delegación de algunos derechos de decisión que facilitan la organización y coordinación de recursos y actividades entre distintos actores de la cadena de valor. Surge, hasta cierto punto, una dependencia bilateral y cierto grado de especificidad de activos destinados a la clasificación y acondicionamiento de las hortalizas para poder ser comercializadas. Se expresa también la especificidad del producto a ser comercializado en los mercados concentradores. Se configuran distintos modos de organización en alianzas o acuerdos para distintos propósitos, orientadas tanto hacia el cultivo de los productos hortícolas como hacia la comercialización para llegar al consumidor. En algunas alianzas precarias



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

se ponen de manifiesto comportamientos oportunistas que amenazan la obtención de beneficios mutuos o ganancias compartidas. Asimismo, se pudo constatar que para una producción y comercialización eficaz de sus productos hortícolas, esta empresa recurre a formas plurales de coordinación con transacciones simultáneas o sucesivas mediante operaciones en condiciones de mercado, realizadas con supermercados o cadenas de supermercados o a través de distintos consignatarios (puesteros), alianzas estratégicas con alguno de los consignatarios, integraciones parciales dentro de los procesos comerciales o productivos, y diversificación de la producción.

**Palabras clave:** horticultura; organización económica; acuerdos y alianzas; formas plurales.

### ***Production and marketing: the case of a horticultural enterprise in the Río Negro Valley***

**Abstract:** This paper illustrates the design and implementation of different modalities of economic organization and different modes of production and marketing strategies applied by a regional company dedicated to horticulture in the Río Negro Valley, Argentina. From the qualitative data obtained, it was observed that the production of vegetables faces problems and transaction costs that hinder their commercialization in spot markets. To overcome these problems, alternative agreements, alliances or hybrids appear with the delegation of some decision rights that facilitate the organization and coordination of resources and activities among different actors within the value chain. To a certain extent, there is a bilateral dependence and a certain degree of specificity of assets allocated to the classification and conditioning of vegetables to be marketed. The specificity of the product to be commercialized in the concentrated markets is also expressed. Different modes of organization are set up in forms of alliances or agreements for different purposes, oriented both towards the cultivation of the horticultural products and towards marketing stages to reach the final consumer. Opportunistic behaviors that threaten to obtain mutual benefits or shared profits are also evident in some precarious alliances. Likewise, it was verified that for an efficient production and marketing of horticultural products, the company studied uses multiple forms of coordination with simultaneous or successive transactions mechanisms through operations under market conditions, (carried out with supermarkets or supermarket chains or through different brokers), strategic alliances with some brokers, and partial integrations within the production or commercial processes and the diversification of products.

**Key words:** horticulture; economic organization; agreements and alliances; plural forms.

### ***Produção e comercialização: o caso de um empreendimento hortícola no Vale do Río Negro***

**Resumo:** Este trabalho ilustra o desenho e a implementação de diferentes formas de organização econômica e diferentes estratégias de produção e comercialização aplicadas por uma empresa regional dedicada à horticultura no Vale do Río Negro, Argentina. A partir dos dados qualitativos obtidos, pode-se observar que a produção de hortaliças enfrenta problemas e custos de transação que dificultam sua comercialização no mercado à vista. Para superar esses problemas surgem alternativas de acordos, alianças ou híbridos com a delegação de alguns direitos de decisão que facilitam a organização e coordenação de recursos e atividades entre os diferentes atores da cadeia de valor.

Surge, em certa medida, uma dependência bilateral e um certo grau de especificidade dos bens destinados à classificação e acondicionamento das hortaliças para comercialização. A especificidade do produto a ser comercializado nos mercados de concentração também é expressa. Diferentes modos de organização configuram-se em alianças ou acordos com diferentes fins, orientados tanto para o cultivo de produtos hortícolas como para a comercialização para chegar ao consumidor. Em algumas alianças precárias, são revelados comportamentos oportunistas que ameaçam a obtenção de benefícios mútuos ou ganhos compartilhados. Do mesmo modo, verificou-se que para uma produção e comercialização eficientes dos seus produtos hortícolas, esta empresa recorre a formas plurais de coordenação com transações simultâneas ou sucessivas através de operações em condições de mercado, realizadas com supermercados ou cadeias de supermercados ou através de diferentes consignatários (feirantes), alianças estratégicas com alguns dos consignatários e integrações parciais nos processos comerciais ou produtivos e diversificação da produção.

**Palavras-chave:** horticultura; organização econômica; acordos e alianças; formas plurais.

## 1. Introducción

Este trabajo ilustra el diseño y la implementación de distintas modalidades de organización económica y de distintas estrategias de producción y comercialización aplicadas por una empresa regional dedicada a la horticultura en el Valle de Río Negro, Argentina. Para la presente investigación se realizó una revisión de la literatura académica en economía y administración de empresas relativa a las formas organizacionales que posibilitan transacciones e intercambios en la producción de bienes y servicios; en particular, aplicable al estudio de las producciones hortícolas en agronegocios.

Surge de esta revisión que el estudio de las formas organizacionales evolucionó desde cuestiones relativas a la naturaleza de la firma hacia: el análisis de problemas y costos de transacción y especificidad de los activos involucrados en los procesos productivos; el estudio de instituciones tales como mercados, híbridos y firmas jerárquicas; la evaluación de alternativas de integración vertical y horizontal; los distintos modelos de gobernación de las interacciones entre distintos actores en función del formato institucional más eficiente; a la conformación de asociaciones o alianzas estratégicas; y, finalmente, hacia el análisis de formas plurales de organización.

A partir de esta revisión bibliográfica, se definieron categorías de variables y se relevaron datos cualitativos sobre el caso objetivo para comprender la presencia y el funcionamiento de instituciones económicas de las interacciones que se generan, de las transacciones y modalidades de integración con otros actores. Para relevar la información del caso se realizó una visita a una empresa localizada en el Valle de Río Negro y se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a dos de los dueños de la misma.<sup>(1)</sup> Las entrevistas fueron grabadas y transcritas.

---

(1) Fueron entrevistados padre e hijo, propietarios, junto a otros accionistas y responsables de la gestión del emprendimiento. Las entrevistas se realizaron en forma presencial; en el lugar donde se encuentran localizadas las fincas: Valle de Río Negro Inferior en febrero 2018.

Seguidamente se aplicó la técnica de análisis de contenido en investigación cualitativa para clasificar, codificar y categorizar los datos cualitativos (Hsieh & Shannon, 2005).

Esta publicación aborda, en primer lugar, la conceptualización de los agronegocios. Seguidamente, y dentro de esta contextualización, se caracteriza a la horticultura como una de sus modalidades. Luego, se introducen distintas perspectivas teóricas sobre formatos organizacionales en agronegocios. En segundo lugar, se abordan los modos de organización de la producción a partir del modelo clásico de “hacer y comprar” para abordar, seguidamente, problemáticas y costos de transacción, y las modalidades adoptadas para el caso objeto de estudio. En tercer lugar, se presentan los conceptos de transacción como unidad de análisis y el concepto de especificidad de los activos. Estas conceptualizaciones permitieron explicar ciertos acuerdos organizacionales realizados en el caso objeto de estudio a partir de la especificidad del producto y de la especificidad del activo necesarios para producirlo. En cuarto lugar, se analizan alternativas de transacciones de mercado, híbridos y soluciones jerárquicas para, luego, estudiar la formación de alianzas estratégicas. Finalmente, se conceptualizan y se identifican desde el punto de vista empírico alternativas de formas plurales de organización (Ménard, 2012).

## **2. Conceptualización de agronegocios y formatos organizacionales**

Una primera definición de este concepto se puede encontrar en Davis y Goldberg (1957), y se expresa como la suma de todas las operaciones involucradas en:

- a) la producción y distribución de insumos a los agricultores;
- b) la producción agropecuaria;
- c) el almacenamiento, procesamiento y distribución de productos de origen agropecuario; y
- d) todos aquellos ítems elaborados a partir de ellos.

A los fines de esta publicación, se considera comprensivo del concepto de agronegocios las siguientes actividades:

- a) elaboración y comercialización de insumos destinados a ser utilizados como recursos en las fases productivas de los emprendimientos agrícolas y pecuarios;
- b) fabricación y comercialización de equipamiento y maquinarias con el mismo destino, tales como tractores, implementos agrícolas, etc., prestación de servicios profesionales relacionados con las fases productivas (gerenciamiento, asesoramiento agronómico);
- c) producción y elaboración de productos agrícolas, hortícolas y pecuarios; y

d) elaboración y fabricación de productos que utilizan como materia prima los productos agrícolas, hortícolas y pecuarios.

El análisis de los modos alternativos de organización económica para la producción y el intercambio de productos agrícolas y sus derivados ocupa un lugar preponderante en la literatura académica relativa a la economía y a la administración de empresas. Sporleder (1992) observó que, en contextos agrícolas, los productos de *commodities* no diferenciados –comercializados en mercados de contado– evolucionaron hacia productos diferenciados en mercados de oferta integrados. En tal comprensión, consideró tres perspectivas respecto de la teoría de la firma, a saber:

- a) como función de producción;
- b) como estructura de gobernación y, en consecuencia, como sustituto de transacciones de mercado; y
- c) como alianza estratégica.

En tal sentido, las alianzas son interpretadas como acuerdos cooperativos realizados entre firmas independientes para servir a un propósito estratégico. Así, entonces, la alianza puede ser vista como un mecanismo intermedio entre la integración vertical y las transacciones en mercados de contado.

Cook y Chaddad (2000) señalan que la investigación en agronegocios evolucionó a lo largo de dos niveles de análisis, a saber:

- a) el estudio de la coordinación vertical y horizontal entre los participantes de la cadena, conocido como “economía de los agronegocios”; y
- b) el estudio de los modelos de decisión dentro de distintas estructuras de gobernación, conocida como “gerenciamiento de los agronegocios”; entienden por esto último el estudio de la coordinación y motivación dentro de la firma, comparado con el concepto de coordinación entre firmas emanado de la economía de los agronegocios.

King, R. *et al.* (2010) construyen sobre esta conceptualización y señalan que la economía de los agronegocios se preocupa por comprender cómo las instituciones, organizaciones y mercados afectan la integración vertical y horizontal dentro del sistema alimentario. A partir de lo cual señalan distintas contribuciones tales como la importancia de introducir avances teóricos para explicar, por ejemplo, la estructura y desenvolvimiento de los mercados agroalimentarios. Asimismo, indican que el gerenciamiento de los agronegocios se ocupa de los procesos decisorios dentro de las organizaciones que participan del sistema agroalimentario.

Ng, D. y Siebert (2009) enfatizan que los intercambios horizontales y verticales son medios importantes para acceder a los recursos necesarios para generar bienes y servicios en el sector de agronegocios. La producción de bienes y servicios

es el resultado de la aplicación de múltiples tecnologías, no todas ellas disponibles en una sola firma. En tal comprensión, concluyen también que el estudio del gerenciamiento en agronegocios opera en varios niveles de análisis, a saber: firmas, entre firmas y mercados; lo cual requiere un enfoque interdisciplinario. Es por ello que el diálogo entre campos de estudio tales como el gerenciamiento, la sociología y la economía resultan necesarios.

### **3. Modos alternativos de organización de la producción y de la comercialización**

Primeramente, la atención se focalizó en las alternativas de “hacer o comprar” a través de mercados o firmas organizadas jerárquicamente. En tal sentido, Coase (1937) describió a las empresas y a los mercados como medios alternativos para la producción de bienes y servicios. En situaciones de mercado, es decir por fuera de la empresa, los movimientos en los precios coordinan las transacciones y dirigen las condiciones de producción. En tanto que, dentro de la empresa, estas transacciones de mercado son eliminadas y la coordinación de los factores de producción se logra a través de la actuación de un empresario o gerente.

La argumentación de Coase sobre la existencia de las empresas radica en que pueden existir costos asociados a la utilización del mecanismo del precio en transacciones de mercado. El costo más obvio tiene que ver con la determinación del precio relevante para cada una de las transacciones. También aparece el costo de negociación y conclusión para cada uno de los contratos y para cada intercambio en particular. Frente a estas circunstancias, resulta menos costoso o más conveniente para las firmas sustituir las transacciones de mercado por la organización de la producción dentro de la empresa a través de la coordinación y dirección de los factores realizada por un gerente.

Sin embargo, Coase también plantea que organizar la producción de bienes dentro de la empresa podría también resultar ser más costoso que adquirir dichos bienes mediante transacciones o intercambios en condiciones de mercado. Por ejemplo, la organización de las transacciones dentro de la empresa se puede volver paulatinamente menos eficiente en la medida que el tamaño de la empresa aumenta. Es por ello que, en este planteamiento, las empresas y los mercados aparecen como formas alternativas para la organización de la producción de bienes y servicios.

Dahlman (1979) pone de manifiesto la noción de “costo de transacción”. Expresa que los agentes económicos no realizan intercambios cuando el costo de realizarlos es mayor que el beneficio esperado. Señala que para que un intercambio sea posible es necesario que los actores -comprador y vendedor- se encuentren, lo cual es costoso en términos de dinero y tiempo. Cuando las partes se encuentran, deben informarse mutuamente acerca de la oportunidad de la transacción; ello también demanda recursos. Si existen varios agentes

económicos de cada lado, las partes incurrirán en costos vinculados a la elección; todo ello, incluso antes de que los términos del intercambio sean establecidos. Adicionalmente, los términos y condiciones de intercambio son acordados después de una negociación que también demanda costos en términos de dinero y tiempo. Una vez que el intercambio haya sido decidido, habrá costos *ex post* vinculados al monitoreo y control del cumplimiento del acuerdo. A partir de estos elementos, se puede realizar una aproximación a la caracterización de los costos de transacción, que se expresan como: costos de búsqueda de la contraparte y costos de información, costos de negociación y de decisión y, finalmente, costos de monitoreo y de control de cumplimiento.

Las producciones hortícolas encuentran dificultades en su comercialización cuando son tratadas como productos estandarizados o no diferenciados transables en mercados de contado a través del mecanismo del precio. En otros términos, este tipo de producciones enfrenta problemas y costos de transacción, según lo planteado precedentemente, que dificultan o impiden su comercialización en estos mercados.

Se detalla seguidamente la existencia de problemas y costos de transacción, hallados en el caso objeto de estudio a través de las entrevistas realizadas, y relativos a las siguientes cuestiones:

#### **a) Las características propias del producto y el riesgo climático:**

“... Fue un proceso de aprendizaje para todo el mundo (...) fue rapidísimo, porque vos tenías un producto (...) no era trigo en un silo que lo podías tener dos años; era un producto que en sesenta o noventa días se deterioraba”. (Entrevistado 1 [E1])

“Primero que son muy perecederos (...) si no lo sacaste hoy [los zapallitos], pasado ya no sirven más ...”. (E1)

“Fueron años de debate, horas de viaje; charlar para ver qué nos conviene y qué no; va y viene; y surgen estas ideas y uno se convence más de estas ideas porque son debatidas por varias personas y con miradas totalmente diferentes. Si hubiéramos sido todos productores, hubiésemos mirado solamente la parte de los rendimientos; cuantos kilos más sacábamos por hectárea, etc. Y después, esperar a que venga alguien a comprarlos. No, estos productos no son así; tenés que salir y venderlos; no es como la carne que cargaste las vacas a Liniers, la vendiste y al otro día fuiste y tenés el cheque. Y es un producto que tiene muchísimo mayor riesgo comercial que venderle una soja (...), o novillos a (...) al frigorífico tal ...”. (E1)

“Porque no están integrados en la comercialización (...) tenés el riesgo climático ...”.

#### **b) La incertidumbre y frecuencia de las transacciones (dificultad de encuentro con la demanda/compradores):**

“Y Argentina produce mucho más de lo que consume, entonces si vos entendés esa dinámica... (...) lo que hace cualquier productor es sembrar cebolla sin saber a quién se la va a vender: tiene un componente de riesgo altísimo, **porque puede ser que justo ese año no haya producción, porque en otras zonas fracasó, entonces puede ser muy demandada, pero puede ser a la inversa.** Puede ser, como pasa este año puntualmente que es un año muy malo. Te diría que al 40% se les pudrió en el campo, no sirvió ...”. (E1)

**c) El desconocimiento o dificultades para determinar el precio o encontrar un comprador (ausencia o alta variabilidad de precios; dificultades para determinar el precio):**

"... pero además tenés el riesgo comercial. Dependen del tipo que venga a la chacra a comprarle y del valor que le pone el tipo ese...". (Entrevistado 2 [E2])

"Y después está la comercialización de esos productos. Para un novillo hay mercado de Liniers, hay ferias en Santa Rosa, etc. En cambio, esto es una comercialización totalmente distinta; la gran diferencia es que si vos tenés un novillo de 450 kilos en Santa Rosa vale esto y en el mercado de Liniers vale dos centavos más o dos centavos menos; la diferencia de valor son dos centavos. En cambio, acá, las diferencias pueden ser brutales y es lo que define el negocio. Entonces, en esto hemos aprendido (...) no solo a producir, para eso tenemos buenos técnicos especializados ...". (E2)

"Otra decisión comercial es que la cebolla tiene estas cosas de que de repente vale 100 pesos y de repente en agosto pasa a valer 400; es muy común, viste esto de: el tomate se fue a las nubes, entonces ¿qué es lo que hacen los típicos productores de hortalizas? El que más o menos sabe que tiene buena calidad la espera y no le vende, no le vende y cuando pega el salto, ahí sale a vender. Entonces, el puestero quiere otra cosa, quiere la continuidad todo el año; es como el carnicero que te dice hoy no tengo carne". (E1)

**d) Volatilidad en la oferta y la demanda:**

"Porque Argentina produce por decirte 10 millones de bolsas de cebolla, por ejemplo, en esta temporada, que es la nuestra, que es de marzo a setiembre, Argentina consume el 60%, el otro 40% si Brasil se las demanda, que generalmente se las demanda, hace que el precio sea más o menos razonable; ahora, si no la llega a demandar, porque ellos tienen una sobreproducción, que es lo que ocurrió este año, ese es 40% que (...) se perdió". (E1)

"El precio del producto es muy variable, de un día al otro (...) y después, vos tenés para sacar la semana que viene zapallitos (...) y a lo mejor, la mejor zona, que está ubicada estratégicamente con respecto a Buenos Aires es, por decirte, La Plata. Pero les pasó algún problema climático y La Plata no puede abastecer, y a lo mejor, por tres o cinco días el precio se fue a las nubes (...) Hace cuatro años. teníamos cebolla plantada; y un día uno de los puesteros le dice a mi hijo: '¿Che, no tenés cebolla de verdeo?' (...) Se había perdido; no había una planta de cebolla de verdeo. Valía una enfermedad (...) Entonces, (...) podríamos sacar de la cebolla común que era chiquita todavía (...) una parte, donde estaba muy tupida (...) le hacíamos un raleo, que le venía bien a la que quedaba (...) facturamos un montón de un subproducto que era la cebolla que no iba a llegar al tamaño requerido porque estaba demasiado tupida. Duró 20 días, hasta que las zonas normales se recompusieron (...) Cosas que no ocurren en el trigo, la soja, novillos...". (E1)

## **4. Transacciones y especificidad de los activos**

Williamson (1981) aborda el estudio de la economía de la organización a partir del concepto de transacción como unidad de análisis y a través de la identificación y evaluación de distintas estructuras de gobernación. El análisis de los costos de transacción descansa en dos presupuestos relativos al comportamiento humano, a saber: el reconocimiento de la racionalidad limitada de los individuos y la presunción de que al menos uno de los agentes que intervienen en una



relación de intercambio podría actuar de modo oportunista. Williamson (1979) define al comportamiento oportunista como la búsqueda del interés propio con engaño o astucia. Asimismo, como resultado de la racionalidad limitada, los contratos se redactan de manera incompleta. En ausencia de comportamientos oportunistas, los contratos o acuerdos podrían completarse con el compromiso de las partes de actuar de buena fe; sin embargo, las personas, buscando su propio interés, asumen en ciertas circunstancias comportamientos oportunistas (Williamson, 1981).

Se ponen de manifiesto, seguidamente, alternativas de comportamientos oportunistas para el caso de estudio cuando se realizan o se intentan realizar determinadas transacciones:

#### Observación 1:

“Bueno, el 70 u 80% de los productores que hacen hortalizas, buscan vender cuando maximizan el precio, ahora eso también le trae un riesgo aparejado que, cuando las situaciones son al revés, de sobreoferta digamos, ese productor que quiere vender lo llama al puestero: “che tengo cebolla” (...) y te acordás el año pasado que no me vendiste 6 meses y me la vendiste cuando valía (...) Hoy no, hoy me llueve oferta, no necesito la tuya te dicen, muy elegantemente...”. (E1)

“[Los puesteros] digamos desde la necesidad que tienen (...), pero a veces muchos productores hacen esto que te digo, después de que los ayudaron, no les venden porque quieren buscar el momento de mayor precio”. (E1)

#### Observación 2:

“Es distinto al cebollero (...) que si podía le metía una cebolla en mal estado dentro de la bolsa. La nuestra, si era calidad 1 era calidad 1 (...) si era calidad 4, era calidad 4; ahí no había trampa, y eso en este tipo de productos y de mercado (...) y de productores; eso se diferencia rápidamente. Por eso nuestra marca se posicionó...”. (E2)

Seguidamente, en su análisis, Williamson (1981) introduce el concepto de “especificidad de los activos” para describir cómo operan las transacciones entre sujetos económicos y qué relaciones de gobierno se generan entre los actores involucrados. Puede ocurrir así que un activo determinado o inversión tenga cierto grado de especificidad para una transacción particular. La especificidad del activo o inversión en transacciones recurrentes es crítica dado que ello va implicar un compromiso entre el comprador y vendedor por un tiempo considerable.

Dada la especificidad del activo, la inversión realizada carece de usos alternativos para el vendedor, y solo puede ser aplicada a la elaboración del producto demandado. En tanto que el comprador también se encuentra comprometido en la relación, dado que carece de fuentes o proveedores alternativos, nuevamente, como consecuencia de la especificidad del activo involucrado. La elección entre organización de empresa u organización de mercado depende del grado de especificidad de los activos. Si los activos no son específicos el mercado prevalece sobre la organización de la empresa. En tanto que ciertas relaciones contractuales bilaterales aparecen cuando los activos empiezan a ser más

específicos. Finalmente, la organización interna desplaza totalmente la organización de mercado (Williamson, 1981). Es decir, las relaciones de mercado pueden ser sustituidas por los fenómenos de coordinación e integración vertical.

Puede observarse a continuación cómo, en este caso, un producto y uno de los activos utilizados en su procesamiento se vuelve o retoma su condición de específico. Cuando no existía relación bilateral el activo no podría efectivamente ser utilizado en usos alternativos. Este activo adquiere nuevamente valor cuando se torna, hasta cierto grado, específico en una nueva relación cuasibilateral para comercializar un producto también con características especiales.

**a) Hacia la especificidad del activo:**

“El 80% de la producción o, dicho de otra manera, 90% de los productores producen y venden la cebolla (...) a través de lo que se llama “en la pila”, es decir: una vez cosechada la cebolla queda en una pila tapada con nylon y luego vienen los compradores; ellos se ocupan (mandan gente o máquinas) para hacer el proceso de (...) clasificación, embolsado (...) en el 90% de los casos lo hacen los compradores. Nosotros somos unos de los pocos (...) que, a su vez, instalamos un galpón de procesos, que hacemos todo: la producción, la clasificación y la venta”. (E1)

“[Nosotros] hubiéramos vendido esa cebolla en la pila a cualquier precio sin hacerle nada., por nuestra idiosincrasia (...) Supongamos que mañana recibís, en una herencia, trigo candeal ¿Qué haces? Vas a buscar el primer molino que hay para enchufarle el trigo y si te dicen: ‘no, mira que si lo procesas, lo pones en una bolsita y lo distribuís en todos los supermercados’; le respondes ‘no flaco (...) no sé ni cómo manejarlo’. Pero uno de los socios dijo: ‘esto lo podemos hacer’ (...) Entonces, el tipo tuvo el contacto comercial, después habló con el encargado que estaba en el campo. Porque el campo tenía un galpón de procesamiento que hacía seis años que no se usaba; con la máquina, con todo, y le dijo al encargado ‘¿che, te parece?’ (...) Entonces dijo, ‘sí, sí, yo lo manejé a este galpón; tengo que cambiar unos bolilleros unas correas y en una semana le hacemos el mantenimiento y lo ponemos de vuelta a andar’”. (E1)

**b) Hacia la especificidad del producto:** puede también identificarse cómo se construye tanto la especificidad del producto, aspecto que lo aleja de alternativas de comercialización en condiciones de mercado, como la especificidad del activo para lograrlo, aspecto que lo acerca a alternativas de contratación bajo el concepto de activos específicos en términos de Williamson (1979; 1981) para el caso presentado:

“La cebolla, en cambio, es un producto que se deteriora; se tiene que vender...”. (E1)

“El dueño del campo anterior había alquilado para hacer horticultura a distintos cebolleros y el campo recibía en alquiler una determinada cantidad, que es el sistema de compensación de la tierra: 400 bolsas de cebolla por hectárea. Le pagan en especie. Después el productor, el dueño de la tierra, tiene que salir a venderla. El que la sembró, etc., se lleva sus bolsas y le deja las 400 bolsas en pilas en el campo. A partir de eso, estaba la decisión de qué hacer con esas bolsas: si se venden en la pila como hace el grueso de los arrendatarios (...) o ¿Por qué no empacar esa cebolla y probamos llevarla al Mercado Central y venderla?”. (E1)

“... para nosotros, que éramos dos productores de acá [pampa subhúmeda], era como decir chino. Vendíamos a mercado de Liniers (...) Entonces, ahí, uno de nuestros socios

(...) fue el que dijo, 'no, no, yo tengo un contacto en el Mercado Central'; se reunió con el tipo y le dijo: 'vos tenés que traer una cebolla en estas condiciones: en una bolsa que sea así, que tenga una marca, con un proceso previo de clasificación..."' (E1)

## 5. Mercados, híbridos e integraciones

Williamson (1979) se refiere en primer lugar a la gobernación de mercado e indica que esta es aplicable a transacciones no específicas en contracciones tanto ocasionales como recurrentes. Los mercados son medios eficaces para transacciones recurrentes (aunque independientes) dado que las partes solo necesitan revisar sus experiencias de intercambio previas para decidir la continuidad de la relación.

En tanto, en las transacciones no específicas pero ocasionales, el comprador y el vendedor no pueden confiar en experiencias de intercambio previas para evitar el comportamiento oportunista de alguna de las partes. Sin embargo, como el bien o servicio es estandarizado existen incentivos para que las partes se comporten responsablemente. Cabe notar que en esta situación, si bien existe continuidad de la relación, la dependencia entre las partes es mínima. Ello se debe a que las alternativas que se presentan en el mercado protegen a las partes del comportamiento oportunista. Podríamos decir que en ambas situaciones es el propio mercado quien disciplina la relación.

Asimismo, en mercados de contado la intensidad del control de coordinación es bajo; es el mercado quien determina el precio y los estándares mínimos de *performance*. El único control que las partes ejercitan en la transacción es comprometerse en el descubrimiento del precio y tomar la decisión de entrar o no en la transacción. El ejercicio del control *ex post* refiere a la decisión de repetir la transacción con la misma contraparte en el futuro (Peterson *et al.*, 2001).

Las contrataciones de contado son posibles para transacciones estandarizadas. Sin embargo, este tipo de contratación pierde incentivo cuando se encuentran involucrados activos específicos. El proveedor invierte en planta, equipamiento y habilidades laborales para la realización de transacciones más específicas durante la ejecución del contrato. Como resultado, el aseguramiento de la relación entre las partes resulta necesaria para alentar este tipo de inversiones.

Los incentivos para la realización de intercambios entre partes se debilitan cuando las transacciones se vuelven cada vez más específicas. La razón es que los activos involucrados se especializan cada vez más en un uso singular y en consecuencia son cada vez menos transferibles hacia otros usos. Es por ello que aparece en estas circunstancias la posibilidad de la integración vertical. La ventaja de la integración vertical es que las adaptaciones pueden ser realizadas de una manera secuencial sin necesidad de consultar, completar o revisar acuerdos entre empresas.

Cuando los costos o incertidumbres asociadas a la adquisición de un producto en condiciones de mercado hacen que la transacción se vuelva demasiado costosa, resulta necesario recurrir a un formato de asociación o acuerdo entre empresas. Ménard (1997) afirma que aunque el grado de especificidad del activo sea intermedio, es decir, sea suficientemente necesario para crear una dependencia bilateral, dicha especificidad no justifica la integración de los participantes en una empresa única.

Aquí toma forma la organización híbrida que se sitúa precisamente en la articulación entre la competencia del mercado y la colaboración jerárquica de la empresa.

Existe una gran diversidad de acuerdos entre entidades legalmente autónomas que hacen negocios juntos, se ajustan mutuamente con poca ayuda del sistema de precios y comparten o intercambian tecnologías, capital, productos y servicios, pero sin una propiedad unificada. Estas características son probablemente el mínimo requerido para agrupar la variedad de híbridos. La puesta en común de recursos entre socios legalmente distintos tiene sentido si existe cierta continuidad en su relación. Esta continuidad requiere de cooperación y coordinación. Es por ello que los socios deben aceptar perder parte de la autonomía que tendrían bajo una relación de mercado sin los beneficios del control extendido que la jerarquía podría proporcionar (Ménard, 2004).

Más allá de la heterogeneidad de los casos que se pueden presentar existen ciertas regularidades, a saber:

- a) recursos compartidos en una relación de cierta continuidad, lo cual demanda cooperación;
- b) contratos relacionales que vinculan actividades y recursos entre partes; y
- c) presencia competitiva entre las partes dado que, aunque cooperan, también compiten en cierto grado (Ménard, 2006).

A su vez, las formas híbridas de organización cuentan con algunas de las siguientes propiedades y motivaciones:

- a) las partes involucradas comparten recursos o derechos, pero mantienen independencia legal y económica sobre sus activos más estratégicos;
- b) las partes comparten recursos porque esperan una *performance* superior;
- c) una mayor *performance* puede ser lograda a través de la reducción de la incertidumbre gracias a la distribución del riesgo, y a los esfuerzos conjuntos para manejar la complejidad;
- d) beneficios mutuos pueden ser logrados a través de una relación duradera, mediante la cual se genera reputación, y donde la identidad de las partes cuenta; y
- e) derechos de decisión compartidos no imposibilitan la competencia entre las partes (Ménard, 2018).

## 6. Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica puede ser definida como un acuerdo voluntario entre firmas o empresas, el cual puede incluir intercambios, desarrollo conjunto de productos, tecnologías o servicios compartidos. Estas alianzas pueden generarse a partir de diferentes motivos u objetivos, pueden tener una variedad de formas y pueden ocurrir tanto en instancias de integración tanto vertical como horizontal (Gulati, 1998).

Cabe tener presente que en el caso que se trata en la presente investigación estas alianzas o acuerdos asociativos no se traducen en la constitución de sociedades o entidades jurídicas abstractas con capacidad legal para adquirir derechos y contraer obligaciones. En otros términos, los acuerdos que se sustancian no tienen por finalidad la creación de sociedades cuyos patrimonios se conforman a partir de aportaciones realizadas por los socios. Es decir, para el caso analizado no se observaron acuerdos societarios formales y regulares en los términos del art. 7° de la Ley 19.550 General de Sociedades, ni residuales en los términos de su Capítulo IV.

El tipo de alianzas o acuerdos que se ponen de manifiesto en este trabajo tienen que ver con las modalidades de contratos asociativos que emanan de la conceptualización ofrecida en el Capítulo 16 del Código Civil y Comercial de la República Argentina, en particular lo referido en el art. 1442 donde estos acuerdos se conceptualizan como contratos de colaboración, de organización o participativo, con comunidad de fin que no sea sociedad. La comunidad de fines aparece como la causa del negocio. Las partes no tienen intereses contrapuestos.

Estos contratos, como las sociedades, presentan comunidad de fines, de modo que las partes actúan en un plano de coordinación y compartiendo el interés, lo que la diferencia claramente de la colaboración basada en la gestión. A diferencia de la sociedad, se trata de una integración parcial y no total, no existiendo disolución de la individualidad ni creación de una persona jurídica. Contratan para perfeccionar su propia actividad, sin perder individualidad. No se genera un nuevo centro de imputación diferenciada patrimonializado ni con reconocimiento de personalidad jurídica (Richard, 2015).

Como se expresa en Herrera *et al.* (2016), las sociedades forman patrimonios separados, a diferencia de lo que acontece en los contratos asociativos. En estos últimos no hay sujetos de derecho, personas jurídicas o sociedad, sino riesgo de obtener ganancias o pérdidas, lo que no resulta común, sino individual a cada partícipe.

Un antecedente empírico relativo a la construcción de alianzas estratégicas puede encontrarse en Pordomingo (2018) donde se pone de manifiesto la construcción de redes productivas y comerciales en los siguientes términos:

Entonces nosotros buscamos, sobre todo con estos negocios de proceso y exportación, que nació en el girasol confitero: el agregado de la cadena de valor que empieza en la producción. Nosotros participamos en el fraccionamiento de bolsas de 20 kilos y la venta directa al exterior. ¿Cómo repartimos la renta y por ende el riesgo? Entonces, fuimos buscando un esquema que nos parece justo entre el laburo de la exportadora, el laburo de los procesos y el laburo de la producción (...). Si nosotros nos consideramos

justos, no tenemos conflictos de interés. Si es bueno para el productor, va a sembrar (...) Son vecinos, amigos, gente de confianza. Los hacemos participar de un esquema de exportación, de venta directa a 30 países del mundo (...) Cuando el año fue muy bueno les fue muy bien, ganaron mucho. Igual que nosotros. (p. 72)

Este concepto cubre una familia diversa de acuerdos tales como la franquicia, los contratos entre empresas de larga duración o empresas en red, teniendo todas ellas como característica común la transferencia parcial del poder de asignación de recursos sin la transferencia simultánea de derechos de propiedad (Ménard, 1997).

Esto nos permitió encarar un proyecto que solos no lo podíamos desarrollar, a buscar socios que se dio fantástico porque eran todos amigos, pero cada uno que venía de cosas distintas (...) Esto nos enriqueció (...) Ahora, a mí, a esta edad, esta visión me permite que cualquier cosa que yo quiera encarar, ya sé que solo es imposible. Antes, era casi mala palabra decir: "bueno, busco un socio", y yo ahora mirando hacia atrás, veo que he perdido un montón de oportunidades, que me pasaron por delante, por no haber tenido la cabeza abierta y decir "bueno, yo solo no puedo, entonces busco el socio o los socios para encarar otro tipo de cosas". (E2)

Desde una perspectiva gerencial, la elección de alternativas de coordinación e integración puede resultar en una ventaja competitiva. Las alianzas entre empresas, como acuerdo estratégico, aparecen cuando sus integrantes ponen a disposición activos únicos con efectos sinérgicos dentro del marco del acuerdo. Los miembros de la alianza comparten intereses comunes, aunque no necesariamente capital (Sporleder, 1992).

Seguidamente, se manifiesta para el caso objeto de estudio algunas alternativas de organización de estos acuerdos y los beneficios mutuos que se reportan en relación a las otras alternativas vinculadas a las transacciones en condiciones de mercado o en integración jerárquica. Se destacan los siguientes aspectos, a saber:

**a) La coordinación en una alianza:**

"... para nosotros que éramos dos productores de acá [pampa subhúmeda], era como decir chino. Vendíamos a mercado de Liniers (...) Entonces, ahí, uno de nuestros socios (...) fue el que dijo, no, no, yo tengo un contacto en el Mercado Central; se reunió con el tipo y le dijo: 'vos tenés que traer una cebolla en estas condiciones: en una bolsa que sea así, que tenga una marca, con un proceso previo de clasificación...'" (E1)

**b) La continuidad en lo comercial:**

"Lo que sí ellos siempre nos dicen es que ven en nosotros que valoramos muchas esas ayudas (...) porque saben que sos un buen productor; que le vas a entregar buena mercadería (...) si a un puestero vos le entregas mala mercadería (...) le pasa lo mismo que al verdulero, le cuesta venderla; entonces ellos quieren tener calidad todo el tiempo, dicen: 'si sos un buen productor yo te voy a apoyar porque yo necesito de vos', entonces es muy lindo ver cómo piensa el puestero en esa simbiosis con el productor.

En cambio, nosotros, que le vendemos todo el año, yo le entrego: hoy venderé a 100, mañana a 120, pasado a 130 y habrá parte de la carga que la va a vender a 300; pero ese entendimiento (...) de que el tipo necesita tener mercadería todo el año, para mí fue costoso. Esto lo entendí de charlas con ellos, con mis socios que también aportan esa visión, de que cualquier venta al público necesita tener mercadería todo el tiempo, no es una cuestión de buscar el precio, de decir: la verdad que este año la cebolla va a valer una locura, que bueno estaría aguantarla toda y no venderla, pero después perdés el

cliente; y bueno toda esa dinámica nos permitió (...) más allá del negocio en sí, es como el posgrado (...) Esto fue un cambio, de pasar de vender el novillo, maíz, trigo, girasol a vender productos, primero que son perecederos y luego, que varían su precio día a día”. (E1)

### **c) La diversificación de la oferta:**

“Después al que le vendíamos cebolla nos decía: ‘che, no querés hacer papa, yo vendo papas, vendo zapallo, vendo zanahoria, si vos me la producís yo te la vendo. Dijimos, bueno, vamos a producir papas, fuimos a Balcarce, vimos productores de papa, listo, bueno, cómo la podemos hacer, empezamos con 10 hectáreas, al otro año con 30, el año pasado 80, ahora vamos 100; vamos a hacer papas: tengamos nuestro galpón de procesamiento de papas, porque nuestro valor no es vender la papa en el campo; nuestro valor es llevarla al mercado, que esté en una bolsa, que esté cepillada, que esté con etiqueta, con una marca, porque después la gente va y pondera ese producto”. (E1)

### **d) La cooperación en la producción:**

“Me conecté con un señor de Salta que tiene mucha experiencia en horticultura, que venía a atender un cultivo de una empresa que es especialista en morrones y en melones; esa empresa no continuó. Llegamos a un acuerdo, hicimos morrón, melón y ayer salió la primera carga (...) Es una persona que sabe un montón, es su especialidad (...) ¿Cómo se toman las decisiones? Hasta ahora, esta persona ha tomado todas las decisiones productivas, porque es lo que sabe (...) llevamos los costos por cultivo (...) En función de este modelo, lo mismo voy a hacer en otra chacra (...) con otros cultivos, con cebolla porque (...) me asocio con una persona que su especialidad es la cebolla (...) compartimos el riesgo”. (E2)

### **e) Los beneficios mutuos logrados como resultado de la alianza:**

“Y con potenciales riesgos de cobro mucho mayores (...) Es complejo. Por eso la barrera de entrada a la actividad es alta; porque está el que no entiende toda esa dinámica de cosas (...) El puestero te apoya porque si vos son un productor que pensás de esa manera, el tipo lo entiende; si vos tenés un problema financiero porque tuviste un mal año el tipo te a ayudar ...”. (E1)

“Te cuento una experiencia: cuando pedimos un presupuesto a una empresa proveedora de fertilizantes para goteo, nos pasaron un detalle, son cultivos muy cortos; cada semana es un capítulo (...) Ahora vamos a hacer zapallitos en menos de 60 días desde que se puso la semilla (...) vamos a cosechar... acá un error de una semana es un montón (...) y este hombre con la experiencia que tiene (...) no sé si va a llegar a usar el 25% de lo que nos habían presupuestado; y vamos a lograr un cultivo espectacular (...) estamos produciendo... tenemos una calidad y una cantidad (...) a todos los que les hemos venido han quedado maravillados y hemos gastado el 30% de lo que teóricamente nos decían que teníamos que gastar”. (E2)

“Y eso pasa. Entonces, ven en nosotros que si tendemos una mano (...) tratan de canalizar con nosotros, y nosotros tratamos de abrir el abanico de productos, tal que ellos tengan que lidiar con menos empresas (...) Esta empresa me entrega cebolla, papa y zapallo, listo (...) me olvido, ya me saqué tres proveedores por uno solo; estos tipos me entregan y me entregan en consignación y me entregan todo el tiempo que ellos tienen mercadería, tampoco tenés el compromiso de entregarle todo el año; ellos sabes que después de esa fecha tienen que seguir con la de Mendoza (...) Es una cuestión importantísima”. (E1)

Una consideración importante en la formación de alianzas tiene que ver con la posibilidad de predecir el comportamiento de las partes involucradas. Una forma de predicción del comportamiento es la redacción de un contrato detallado, la otra forma se basa en la confianza. Cuando existe confianza, las preocupaciones

acerca del desenvolvimiento futuro de la relación disminuyen. En consecuencia, aquellos involucrados en una alianza pueden evitar la redacción un contrato detallado para asegurar dicha previsibilidad en el comportamiento de la contraparte (Gulati, 1998).

“Con el puestero (...) ha habido casos (...) cuando vos tenés una cierta confianza y continuidad con los mismos puesteros; que son los habituales (...) ya con esos tenés otra relación (...) que te pueden financiar algunos insumos o incluso asociarse en la producción (...) La figura con ellos es básicamente la consignación... logran el mejor precio para nosotros y descuentan su comisión”. (E1)

“Lo que sí ellos siempre nos dicen es que ven en nosotros que valoramos muchas esas ayudas, cosas que otros productores (...) reciben ese adelanto financiero porque saben que sos un buen productor; que le vas a entregar buena mercadería (...) si a un puestero vos le entregas mala mercadería (...) le pasa lo mismo que al verdulero, le cuesta venderla; entonces ellos quieren tener calidad todo el tiempo, dicen: “si sos un buen productor, yo te voy a apoyar porque yo necesito de vos”, entonces es muy lindo ver cómo piensa el puestero en esa simbiosis con el productor”. (E1)

## **7. Formas plurales**

Seguidamente, la literatura académica avanzó hacia el estudio de las formas plurales. Aunque numerosos estudios mostraron el alto poder explicativo de la especificidad de los activos como determinantes de la elección entre estos tres modos de organización, a saber: mercados, híbridos y firmas, cabe cuestionarse acerca de aquellas situaciones en las que una parte elige realizar simultáneamente transacciones similares bajo dos o tres modos organizacionales diferentes (Ménard, 2004).

La evidencia empírica sugería que actores con las mismas características y realizando similares transacciones no convergen hacia las mismas estructuras de gobierno. Se encontraban diferentes formatos para regular transacciones similares. Así, entonces, franquicias, alianzas estratégicas y otros arreglos y acuerdos son utilizados más allá de la alternativa tradicional de “hacer o comprar” para organizar transacciones de una manera eficiente (Ménard, 2012).

Este autor introduce el concepto de “formas plurales” como aquellos acuerdos organizacionales en los cuales para el mismo tipo de transacciones y dentro del mismo medioambiente institucional y competitivo, una de las partes utiliza simultáneamente diferentes modelos de gobierno o confía simultáneamente o substancialmente en diferentes tipos de contratos. Ejemplos de ellos son las empresas de alimentos que distribuyen sus productos a través de supermercados, intermediarios, pequeñas tiendas minoristas, e incluso a través de la venta personal; u otras empresas que compran productos directamente de los productores, y con los cuales realizan cierto tipo de contratos, pero al mismo tiempo contratan con intermediarios que les proveen exactamente el mismo producto.

Las razones expuestas para la aparición de formas plurales tienen que ver con:

- a) la ambigüedad en la elección de medios alternativos de coordinación;



- b) las situaciones en las cuales una transacción se vuelve tan compleja que genera incertidumbres;
- c) el comportamiento estratégico.

Para Ménard (2012), las razones por las cuales las firmas adoptan formas plurales tienen que ver principalmente con:

- a) la diversidad tecnológica;
- b) las soluciones orientadas hacia la innovación: cuando un sector enfrenta una evolución en la demanda o cambios tecnológicos significativos, una parte podría tener un incentivo para experimentar con una nueva tecnología o con nuevos productos para incentivar a quienes participan de las alianzas por ejemplo los franquiciados;
- c) las motivaciones financieras;
- d) el mantenimiento de parte de la actividad dentro de la empresa que permite tener una mejor posición para negociar con los otros miembros de la alianza;
- e) la disminución del costo de monitoreo de los contratos realizados;
- f) una mayor credibilidad respecto de la terminación del contrato; y
- g) las ventajas de aprendizaje teniendo modos alternativos de gobierno de las transacciones.

Se expresan seguidamente distintas alternativas de comercialización y acuerdos plurales hallados en nuestro caso de estudio y que se aproximan en su análisis al planteamiento de Ménard (2012; 2018):

“Nosotros (...) colocamos en los diferentes canales: unos son los puestos en el Mercado Central, o de Becar, o de José C. Paz, otros son puntos los supermercados. [...] El puestero es un tipo que tiene un puesto en alguno de los mercados centrales de Béccar o José C. Paz, por ejemplo, que se ocupa casi de venderle al verdulero (...) ese es el puestero (...) Nosotros les vendemos a los puesteros, quienes distribuyen a los minoristas, o le vendemos a los supermercados o a la industria. Hay productos o calidades que van directamente a la industria en forma directa”. (E2)

“... los comercializamos en el mercado (...) la misma persona que se ocupa de la comercialización de la cebolla también se ocupa de esto (...) es quien recorre y distribuye la mercadería en los distintos puestos en el Mercado Central (...) él después se ocupa de realizar un seguimiento (...) de que las ventas sean buenas y se ocupa de la cobranza (...) Pero después le mandamos a Wal-Mart y hoy vamos a estar cargando para otros mercados de Béccar, José C. Paz. No utilizamos una única forma de comercializar (...) también le está llegando a un puestero fuerte de acá, de Bahía Blanca, quien distribuye a la Cooperativa Obrera (...) ayer le envié 200 cajas (...) veremos (...) estoy abriendo el juego (...) anoche me llamó una familia que tiene una concesión (...) manejan el abastecimiento de los Carrefour de toda la Patagonia”. (E2)

“¿Por qué nuestra empresa se armó y rápidamente vimos valor? Porque nosotros integramos la producción con el proceso y con la venta. Entonces desarrollamos canales de venta; les vendemos a supermercados: Coto, WalMart, Jumbo; vendemos a tres mercados en Santa Fe, en Córdoba, en el Mercado Central, en Siete Naves, en José C. Paz, en Béccar, etc.”. (E1)

“Ahora vamos a sembrar melones porque nuestro vendedor decía: “che, tienen que hacer melones y el tipo teóricamente nos asegura una venta de tantos camiones por semana”, ahora hicimos un contacto con una gente que les provee a los Carrefour de la Patagonia (...) entonces arrancamos vendiéndole papa y ahora vamos con otros productos también”. (E2)

“Respondiente a tu pregunta: “¿cómo te haces competitivo?” Cuando vos vas a un puestero o a un supermercado y le decís “yo soy productor de cinco productos” a lo largo de x tiempo y con una frecuencia de que todas las semanas te mando (...) al supermercado no podés entrar si no viene la mercadería toda paletizada porque los tipos no bajan las bolsas; bueno, listo, compramos las paletizadoras, son muy pocos los que venden paletizado. El productor común que vende en la pila (...) hoy el 80% se carga a bolsa a mano en el campo y con eso ¿qué sucede? el día que llueve no podés cargar”. (E1)

“... yo sumo todas las bolsas que venden por semana de cada calidad cada puestero, entonces si vos vendes 1000 bolsas por semana, de las cuales son 100 de cebolla morada, tanto de esta, tanto de esta (...) y yo sumo la de todos los puesteros; y digo de marzo a septiembre me da que la cantidad de bolsas que ellos venden son 250.000; perfecto, lo que hago es: me doy vuelta, agarro mi asesor productivo y le digo: “che ¿cuántas hectáreas tengo que sembrar para tener 250.000 bolsas repartidas en este tiempo?”. (E1)

## **8. Conclusión**

A partir de los datos cualitativos obtenidos en este caso de estudio podemos observar que la producción de hortalizas enfrenta problemas y costos de transacción que dificultan su comercialización en mercados de contado y guardan relación con:

- a) características propias del producto y con eventos climáticos;
- b) dificultades para encontrar la demanda o potenciales compradores;
- c) ausencia o alta variabilidades de precio, o dificultades para determinar el precio de la transacción;
- d) volatilidad de la oferta y la demanda debido a condicionantes tanto internos como externos.

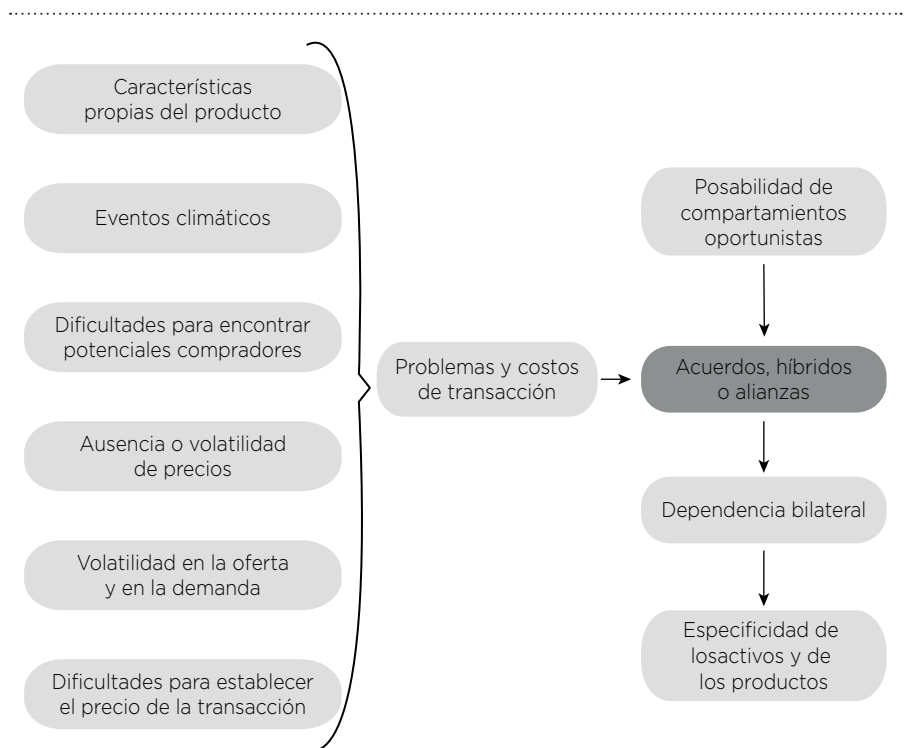
Para superar estos problemas y costos de transacción aparecen alternativas de acuerdos, alianzas o híbridos con delegación de algunos derechos de decisión que facilitan la organización y coordinación de recursos y actividades entre los distintos actores involucrados. Surge, hasta cierto punto, una dependencia bilateral y cierto grado de especificidad de activos destinados a la clasificación y acondicionamiento de las hortalizas para poder ser comercializadas. Se expresa, también, la especificidad del producto a ser comercializado en los mercados concentradores.

Se configuran distintos modos de organización en alianzas o acuerdos para distintos propósitos dentro de la cadena de valor, orientadas tanto hacia el cultivo de los productos hortícolas como hacia la comercialización para arribar al consumidor. Corresponde notar que estas alianzas o acuerdos no se traducen en la constitución de sociedades formales o residuales en los términos de la Ley 19.550 General de Sociedades, sino que se conforman como acuerdos

asociativos con comunidad de fines. Como se expresó anteriormente, a diferencia de la sociedad, se trata de una integración parcial y no total, no existiendo disolución de la individualidad ni creación de una nueva persona jurídica. Contratan para perfeccionar su propia actividad, sin perder individualidad. No se genera un nuevo centro de imputación diferenciada patrimonializado ni con reconocimiento de personalidad jurídica (Richard, 2015).

Un elemento significativo en la construcción de estos acuerdos radica en la confianza creciente que se genera entre los distintos actores. Como estos acuerdos son de naturaleza precaria, dado que no existen contratos detallados, surgen también comportamientos oportunistas en términos de Williamson (1981). En algunas alianzas precarias se ponen de manifiesto comportamientos oportunistas que amenazan la obtención de beneficios mutuos o ganancias compartidas.

**Figura 1.** Problemas y costos de transacción que favorecen los acuerdos, híbridos o alianzas

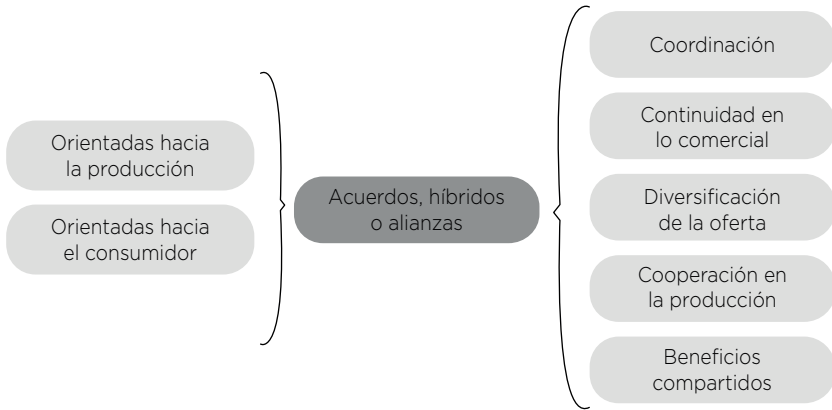


Fuente: elaboración del autor a partir de las conclusiones arribadas.

Las alianzas o acuerdos se orientan tanto hacia la fase productiva como hacia la fase comercial de la actividad. Las motivaciones y los beneficios que surgen de la construcción de estos acuerdos o alianzas estratégicas tienen que ver con el aprovechamiento del conocimiento de la contraparte, el ordenamiento y la coordinación de actividades, la diversificación de la oferta, la cooperación en

la producción, la coordinación vertical de la cadena de valor, ciertos beneficios económicos compartidos.

**Figura 2.** Características de los acuerdos, híbridos o alianzas

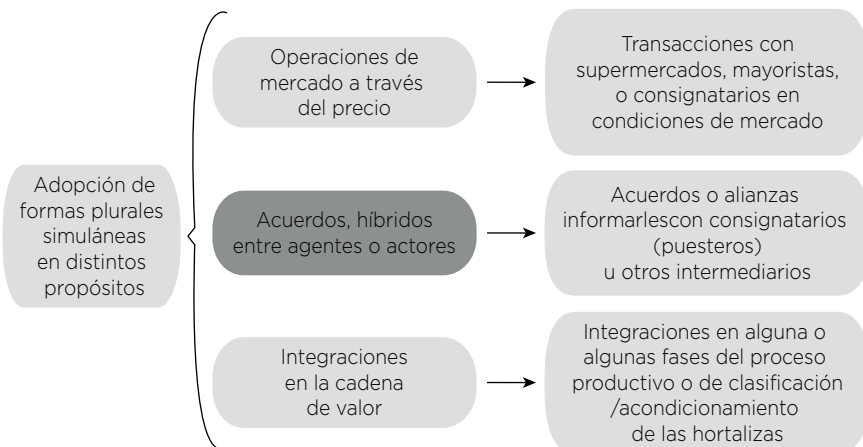


Fuente: elaboración del autor a partir de las conclusiones arribadas.

Asimismo, se pudo constatar que para una producción y comercialización eficaz de los productos hortícolas esta empresa recurre a formas plurales (Menard, 2012) con transacciones simultáneas o sucesivas mediante:

- a) operaciones en condiciones de mercado, realizadas con supermercados o cadenas de supermercados o a través de distintos consignatarios (puesteros);
- b) alianzas estratégicas con alguno de los consignatarios; y
- c) diversificación de la producción.

**Figura 3.** Adopción de formas plurales. Caracterización



Fuente: elaboración del autor a partir de las conclusiones arribadas.

## 9. Referencias bibliográficas

- Coase, R. (1937). The Nature of the firm. *Economica*, 4(16), pp. 386-405.
- Cook M. y Chaddad F. (2000). Agroindustrialization of the global agrifood economy: bringing development economics and agribusiness research. *Agricultural Economics*, 23, pp. 207-218.
- Davis, J. & Golberg, R. (1957). A Concept of Agribusiness. *American Journal of Agricultural Economics*, 39(4), pp. 1042-1045.
- Dahlman, C. (1979). The Problem of Externality. *Journal of Law and Economics*, 22(1), pp. 141-162.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 293-317.
- Herrera, M.; Caramelo y G. Picasso, S. (2016). *Código Civil y Comercial de la Nación Comentado*. Ediciones SAIJ.
- Hsieh, H. & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), pp. 1277-1288.
- King, R.; Boehlje, M.; Cook, M. & Sonka, S. (2010). Agribusiness Economics and Management. *American Journal of Agricultural Economics*, 92(2), pp. 554-570.
- Lazzarini, S.; Chaddad, F. & Cook, M. (2001). Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*, 1(1).
- Ménard, C. (1997). Le pilotage des formes organisationnelles hybrides. *Revue économique*, 48(3), pp. 741-750.
- (2004). The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(3), pp. 345-376.
- (2006). Hybrid Organization of Production and Distribution. *Revista de Análisis Económico*, 21(2), pp. 25-41.
- (2012). Plural Forms of Organization: Where We Do Stand? *Managerial and Decisions Economics*, 34(3-5), pp. 124-139.
- (2018). Organization and governance in the agrifood sector: How can we capture their variety? *Agribusiness*, 34, pp. 142-160.
- Ng, D. y Siebert, J. (2009). Toward Better Defining the Field of Agribusiness Management. *International Food and Agribusiness Management*, 12(4), pp. 123-241.
- Peterson, H., Wysocki, A. y Harsh, S. (2001). Strategic choice along the vertical coordination continuum. *International Food and Agribusiness Management Review*, 4, pp. 149-166.
- Richard, E. (2015). El Código Civil y Comercial y Contratos Asociativos. En Rubén S. Stiglitz (Dir.) *Código Civil y Comercial de la Nación. Contratos en particular. Suplemento Especial* (pp. 307-328). Thomson Reuters/La Ley.
- Pordomingo, E. (2018). *Decisiones agropecuarias: estrategia y gerenciamiento*. EdUNLPam.

**Sporleder, T.** (1992). Managerial Economics of Vertically Coordinated Agricultural Firms. *American Agricultural Economics Association*, 75(5), pp. 1226-1231.

**Williamson, O. E.** (1979). Transaction Cost Economics: The Governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), pp. 233-261.

----- (1981). The Economics of Organizations. The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), pp. 548-577.