

Integración vertical para los agronegocios

María Adriana Victoria¹

Resumen

Ante la fragilidad del sector agrario, la integración económica en sus diversas formas, constituye una alternativa superadora para los problemas del agro, base de los agronegocios. Por lo que resulta de sumo interés indagar respecto a la “integración vertical” y una de sus manifestaciones: los contratos tipo calidad agroalimentaria de la normativa española, conforme al método de derecho comparado.

Algunas conclusiones: 1) La integración vertical, suele ser beneficiosa desde el punto de vista de la empresa, ya que le da un poder de mercado, mayor magnitud, de acuerdo con el nivel de integración que logre. 2) Hay distintas tipologías de integración: “total” o por “propiedad”, “parcial o coordinación por contrato”; “hacia arriba o ascendente”, “hacia abajo o descendente”. 3) Respecto a la moderna “agricultura de contrato”, la intervención legislativa puede tomar diversas actitudes: dirigirse solo hacia los pactos individuales, u orientarse hacia los acuerdos interprofesionales, o bien hacia unos y otros conjuntamente. 4) Los “contratos tipo calidad agroalimentaria”, a partir de modelos homologados, son manifestaciones de la integración vertical.

Al menos en la Argentina, la “integración vertical” y los contratos que la instrumentan, aún es tarea pendiente de juristas y legisladores.

Palabras clave: Agronegocios / integración vertical / contratos tipo calidad agroalimentaria

Abstract

Given the fragility of the agricultural sector, the “economic integration” in its various forms is a better alternative to the problems of agriculture, the basis of “agribusiness”. Consequently, it is of great interest to research on “vertical integration” and one of its manifestations, that is, “food quality contracts” in the Spanish legislation according to the comparative law method.

1 Doctora en Ciencias Jurídicas y Sociales. Prof. Tit. de Legislación Agraria e investigadora de la UNSE. Prof. Tit. de Derecho Agrario y de los Rec. Nat. e investigadora de la UCSE. Santiago del Estero, Argentina. Miembro del Consejo Científico de la Unión Mundial de Agraristas Universitarios (UMAU) y del Comité Americano de Derecho Agrario (CADA). E-mail: mariaadrianavictoria@gmail.com

Same conclusions: 1) Vertical integration is usually useful from the company's point of view since it offers market power and greater significance depending on the integration level attained. 2) There are different types of integration: 'complete or by property', 'partial or coordination by contract', 'forward', 'backward'. 3) Regarding modern contract farming, the court may assume different attitudes: to deal only with individual contracts, or look to interprofessional agreements or one another together. 4) "Food quality contracts", from authorised models, are manifestations of vertical integration.

In Argentina, at least, "vertical integration", and the corresponding contracts, is still a pending matter for jurists and legislators.

Key words: Agribusiness / vertical integration / food quality contracts

Introducción

Basta mirar alrededor para darnos cuenta del importante rol de la "integración vertical en los negocios", como así también que la tendencia actual es que los agricultores, proveedores, procesadores, comerciantes, distribuidores, etc. compitan no individualmente, sino que se inserten y colaboren en la misma, rivalizando con otras cadenas de valor en el mercado. Eso es, precisamente, adaptarse a los nuevos tiempos que imponen la globalización y la internacionalización (Malanos, 2009; Victoria, 2009), a lo cual el derecho tiene aún mucho que aportar, brindando un cauce a los diversos sujetos que intervienen en los agronegocios (Victoria, 2007: 289-325; Victoria, 2010: 25-41) y las cadenas agroalimentarias (Victoria, 2006), insertos en el sistema agro-industrial (SAG)².

2 El análisis del SAG surge en la década del 50, por medio del concepto de "agribusiness" y nuevas configuraciones del sistema son elaboradas para examinar las formas complejas de las relaciones que establecen. Otras denominaciones pueden ser encontradas en trabajos científicos sobre sistemas de producción, tales como 'networks', sistemas de 'supply chain', 'cadenas', 'clusters', 'contratos complejos'. El sistema agroindustrial (SAG) ha sido analizado por la doctrina brasileña y su concepto fue un avance para la nueva agricultura, ya que no era usado en el sistema agroalimentario en el inicio del siglo XIX, porque la agricultura era de subsistencia, la cual combinaba la pequeña producción y el frágil poder de mercado con una organización totalmente integrada. El sistema de integración en la agricultura familiar era bastante común, una vez que las decisiones de consumo y los procesos de producción se concentraban en las mismas manos. Con el pasar del tiempo, los consumidores se tornaron más exigentes, las actividades de la agricultura se especializaron y el sistema productivo se orientó para el mercado. La transformación de los productos agrícolas y su distribución, trascendieron los límites de las propiedades agrícolas. Ese proceso de especialización representa una desintegración gradual de funciones en la agricultura

Es así que, frente al resultado de la globalización y de sus consecuentes cambios acelerados, se está llegando a niveles de competencia que conducen a nuevas formas de producción y comercialización, lo cual obliga a modificar sustancialmente los conceptos tradicionales de empresas, contratos, productos o tecnologías nacionales. Más aún, en el contexto de la globalización de los mercados, marcado por la competencia y la internacionalización del derecho, todos los sectores exigen desarrollar planes y acciones que permitan mejorar la competitividad, como requisito de la actividad económica, tanto con acciones privadas como las auspiciadas desde el Estado. Ello conlleva el examen de aspectos antes no analizados, surgiendo así una mayor regulación de la actividad agraria.

Por lo que un adecuado encuadre jurídico y su certeza aportan al éxito económico de las empresas en sus diversas relaciones jurídicas, en la medida en que faciliten y simplifiquen la gestión y, por tanto, disminuyen los costos de transacción.

Es que, a medida que avanza la integración de los mercados mundiales, los pequeños agricultores en los países en desarrollo necesitan fortalecer sus vínculos con los agronegocios, para sobrevivir en un mundo globalizado y en un ambiente cada vez más competitivo.

El mayor reto actual para los pequeños productores es mejorar su capacidad de inserción y negociación con el mercado, para agregar valor a sus productos, transformando así su agricultura de subsistencia en una agricultura comercial. De algún modo, dicha transformación se logra por medio de la integración, estableciendo contratos de suministro de materias primas con plantas de procesamiento o distribuidores nacionales o internacionales, integrándose a una cadena de valor (Victoria, 2011: 71-95).

Los agricultores deben ganar capacidad de gestión para cumplir con los exigentes requisitos del mercado, ofreciendo un producto de calidad desde la fase inicial y mejorando el suministro regular y oportuno de los productos que necesitan las empresas de agronegocios. Asimismo, deben actuar competitivamente.

La globalización se ha impuesto como uno de los rasgos relevantes de la economía internacional, caracterizada por la convergencia hacia mercados

para formar un SAC, cuya dinámica está influenciada por el ambiente institucional que está compuesto por las reglas de juego. Se consideran las reglas formales (Constitución, leyes, derecho de propiedad) y las reglas informales (sanciones, tabú, costumbres, tradiciones y códigos de conducta). Las instituciones reducen la incertidumbre y crean un ambiente favorable para el proceso de toma de decisiones. Por eso, no bastan las reglas formales, son necesarias soluciones organizativas e instituciones que resulten de modo de proveer a esas organizaciones los resultados previstos por las reglas. Por otro lado, las reglas deben ser establecidas de modo de ofrecer mecanismos seguros y eficientes para la solución de los conflictos de intereses.

más abiertos y competitivos. La necesidad de alcanzar una economía –agricultura– más competitiva se ha convertido en un requisito indispensable para el crecimiento y para la propia viabilidad de las unidades productivas.

La competitividad de la agricultura es un concepto comparativo, fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria localizada, especialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua su participación en el mercado.

Por ello, se señalan como objetivos del presente trabajo: indagar respecto a la integración vertical y a una de sus manifestaciones: los contratos tipo calidad agroalimentaria de la normativa española, conforme al método de derecho comparado, en el marco de los derechos humanos, ya que la base jurídica de la cooperación inter-empresarial debe partir de la equidad y solidaridad, el respeto a los derechos ambientales y del consumidor y la dignificación de los propios trabajadores. Tema novedoso en el ámbito jurídico que espera, al menos en la Argentina, una regulación legal y el tratamiento doctrinario de los juristas.

1. Integración contractual

La recesión por la que están pasando casi todas las naciones latinoamericanas, particularmente la Argentina, puede hallar salida en la producción agropecuaria y la industrialización derivada, a través de los complejos agroindustriales, es decir, estructuras productivas que engloban la producción agrícola, ganadera, forestal, y las actividades industriales de insumos y elaboración. Por ello, el sector agroalimentario ha dado origen a nuevas formas de interacción y colaboración entre diferentes sectores, cuya principal finalidad es coordinar actividades o interfases de determinado proceso productivo, fenómeno que en economía se conoce como coordinación (horizontal o vertical) (Formento, 2008, 142- 144). Y es el origen de la coordinación, lo que va a determinar el nivel o poder de influencia del integrante sobre el integrado (Zeledón Zeledón, 1990: 309- 320); además, las particularidades que reflejan –desde lo jurídico– el contenido contractual de los acuerdos y sus efectos.

El término integración, supone unión, agrupación, conjunción de fuerzas, intereses, y/u objetivos comunes. Aplicado a la economía, y más precisamente al sector agrario, esa integración se erige en una alternativa plausible para superar las dificultades que serían imposibles de concretar individualmente por el empresario agrario, dados los nuevos desafíos que los mercados imponen.

La integración vertical en la agricultura se deriva de una doble circunstancia de carácter estructural: por una parte, la creciente contratación masiva de sus producciones, a través de contratos generalmente establecidos por las empresas adquirentes y ofrecidos como contratos de adhesión a las empresas agrarias. Por otra, la todavía excesiva dispersión de productores agrícolas y ganaderos, que requiere su asociación por propia iniciativa privada o con el estímulo oficial, para la creación de organizaciones de productores que permitan una mejor aplicación y defensa de sus intereses en los mercados de productos agrarios (Zemán, 2001: 164- 167).

1.1. Formas más usadas

Las modalidades de coordinación de los distintos sectores fluctúan en función del grado de interdependencia entre los agentes involucrados. La integración vertical comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan a nivel corporativo de una organización³. Este conjunto de decisiones permiten: caracterizar a una empresa; qué bienes y capacidades forman parte de la empresa y qué tipos de contratos se establecen con los agentes externos.

Una empresa se puede concebir como una cadena de actividades en las cuales pueden estar incluidas las siguientes: 1) administración; 2) producción; 3) distribución; 4) comercialización. Y es la actividad administrativa la encargada de organizar a las tres restantes actividades.

El grado de dominio que una empresa elija ejercer sobre dichas actividades determinará la amplitud y la extensión de su integración vertical. Para decidir esta organización, la empresa debe analizar los beneficios económicos, administrativos y estratégicos frente a los costos de una eventual integración vertical. Por lo que, decidir una integración vertical no pasa por sólo el análisis económico de los beneficios versus costos, sino que también incluye cuestiones de flexibilidad, equilibrio, organización, incentivos de mercado y capacidad de gestión de la empresa resultante.

Se ha señalado que: la integración vertical es la combinación de una tecnología de producción diferente, la distribución, venta u otros procesos económicos dentro del ámbito de una sola empresa (Porter, 1985: 311). Por

3 Dichas decisiones son de tres tipos: 1) definir los límites que una empresa debería establecer en cuanto a las actividades genéricas de la cadena de valor de la producción; 2) establecer la relación de la empresa con las audiencias relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente sus proveedores, distribuidores y clientes; 3) identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.

otra parte, se considera que la integración vertical es realmente la forma más antigua de organización económica de una sociedad, puesto que es el principio fundamental de una economía de supervivencia. Una empresa totalmente integrada verticalmente es una empresa que realiza todas las actividades correspondientes a los distintos niveles de la hilera de producción de un determinado bien, desde la obtención de las materias primas hasta la entrega del producto acabado en manos del consumidor (Menguzzato y Renau, 1991). Pero la integración vertical como se verá luego, también abarca diversas empresas.

Para estudiar la integración vertical, se suele partir de las estructuras industriales proporcionadas por la revolución industrial y la producción en masa, donde la mecanización y la especialización provocaron precisamente una desintegración vertical de los procesos económicos. La integración de los procesos de producción y distribución en gran escala, dentro de una empresa, va configurando la empresa industrial moderna; la mano visible de la dirección sustituyendo a la mano invisible de las fuerzas de mercado en la coordinación del flujo de bienes, desde los proveedores de materias primas y productos semiacabados hasta el minorista y el consumidor final.

Los motivos clásicos de la integración vertical se encuentran en la búsqueda de ventajas en costos, que debieran llevar a las empresas integradas a incrementar su rentabilidad y/o en ventajas estratégicas que deberían permitir a la empresa mejorar su posición frente a los consumidores.

La noción de integración opera ya sea con carácter horizontal o bien vertical. Reviste carácter horizontal cuando se refiere a la coordinación de actividades entre titulares de una misma actividad económica, siendo a su vez catalogada de parcial (cuando las empresas integradas realizan conjuntamente aspectos determinados de la actividad) y total (cuando las empresas realizan en conjunto una sola actividad). Se denomina vertical cuando los titulares pertenecen a distintas ramas o sectores de la actividad económica, aunque la base debe necesariamente ser la actividad agraria, integrándose con la industrialización de los productos agrarios y su comercialización.

La integración vertical implica relaciones entre varias unidades empresariales, tanto si se realizan entre distintas actividades o entre actividades de la cadena de valor (Díaz-Bautista, 2005: 75-76). Dicha integración es el grado en que el valor añadido se refleja en la integración hacia delante o hacia atrás (Rajadell Carreras, 2003: 100).

A su vez, la doctrina señala la posibilidad de que la misma sea ascendente (cuando la propuesta proviene de una actividad de grado inferior hacia otra de grado superior); descendente (en la hipótesis inversa a la anterior) y total o parcial, según si se trata de una gestión única o independiente en cada nivel.

Hay integración vertical hacia atrás (cuando se asume una función que proporcionaba anteriormente un proveedor para mantener e incluso mejorar su posición competitiva, a fin de minimizar los costos de adquisición de recursos y las operaciones ineficientes) y hacia delante (cuando se asume una función que proporcionaba un distribuidor, para lograr más control sobre la distribución de productos) (Wheelen y Junger, 2007:167).

La integración vertical hacia atrás o aguas arriba supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo de producción completo de un producto o servicio, convirtiéndose así en su propio proveedor. En este tipo de integración, la empresa se acerca hacia sus proveedores incorporándolos a su cadena de valor. Esto implica tomar el control de empresas proveedoras de sus insumos. Mientras que opera una integración hacia delante o aguas abajo cuando la empresa se convierte en su propio cliente, se da una mayor aproximación a sus clientes, siendo la empresa misma, como un todo, la encargada de proporcionar al cliente el producto final, prescindiendo de empresas externas para realizar dicha labor (Navas López y Guerra Martín, 1996).

Aunque la estrategia de integración vertical tiene connotaciones muy particulares y específicas, puede considerarse como un caso particular de diversificación relacionada, ya que la empresa entra en negocios o actividades diferentes de los habituales, aunque estén relacionados con estos por razón del proceso completo de producción. Ello requiere el desarrollo de competencias, conocimientos o habilidades nuevos por parte de la empresa.

Cabe destacar que la integración vertical existe siempre en cualquier empresa. Toda empresa elabora ella misma parte de su producto y adquiere otra parte en el exterior, a los proveedores. Del mismo modo, toda empresa comercializa o vende, en algún grado, sus productos o servicios. O sea que se puede decir que la integración vertical es el eslabonamiento de pequeñas y medianas empresas a cadenas productivas, a través del desarrollo de proveedores o de la subcontratación de procesos industriales. Es una forma de organización empresarial, que consiste en que varias fases sucesivas de un proceso productivo son realizadas por una misma o varias empresas, estrechamente relacionadas (Ferrer Castañedo, 2005).

La amplitud de una integración indica el grado en que una empresa depende de sus propios recursos internos para satisfacer sus necesidades de insumos, o para comercializar sus productos. Esta amplitud puede medirse como la fracción del valor proporcionado por los insumos o productos internos de la empresa con respecto al valor total de sus transacciones, tanto internas como externas, para una unidad de la empresa.

La extensión de la integración vertical, se refiere a la longitud de la cadena de valor que posee una empresa. Esta cadena puede estar consti-

tuida solo de unas pocas etapas o cubrir totalmente el proceso productivo. Una forma de medir la extensión de la integración es a través de la fracción del valor final de un producto o servicio agregado por la empresa (Hax y Majluf, 2004; Ramírez Benavides, 2008: 37-38; Ferrer Castañedo, 2005).

También se habla de integración vertical total o de integración vertical por propiedad y de integración o coordinación por contrato o integración vertical parcial. La primera es cuando se realiza la coordinación de todas las fases de una misma cadena productiva en una sola gestión empresarial. Jurídicamente, esta integración no ocasiona problemas dado que todo el proceso se desenvuelve bajo una misma empresa –productores individuales, cooperativas o sociedades comerciales– con mayor o menor autonomía (Formento, 2005: 143).

Mientras que una alternativa funcionalmente más moderna y adaptable que la integración vertical por propiedad es la coordinación por contrato o integración vertical parcial. Se formaliza a través de relaciones contractuales que van, desde las alianzas estratégicas, como los *joint ventures*, consorcios, hasta contratos agroindustriales, contratos tipo calidad agroalimentaria, etc.

Estas integraciones a la vez dan lugar a lo que se conoce como la interprofesionalidad, la que se manifiesta a través de los denominados acuerdos interprofesionales o intersectoriales y los contratos tipo de compraventa homologada. En tales casos, ambas partes de la relación se conforman colectivamente, es decir, por un lado un grupo de empresarios agrarios, y por el otro, un conjunto de empresas industriales y/o comercializadoras (Victoria y Silva, 1999: 141-163).

La realidad económica demuestra que la tendencia apunta a que los sectores agrarios, industriales y/o comerciales se interrelacionen y articulen, sin llegar a una verdadera fusión jurídica. “No se elimina la individualidad ni la autonomía de la empresa”. Así, una forma de formalizar la coordinación es a través de los contratos agroindustriales (Formento, 2005: 147-148).

Las formas que asumen las relaciones entre el sector agrario y las empresas procesadoras son múltiples, si bien la mayoría se caracteriza por reducir y desarticular la autonomía relativa de los productores, por generar una creciente interdependencia entre los procesos productivos.

Los límites a la integración vertical directa o por propiedad surgirían, básicamente, por la imposibilidad de externalizar costos fijos y la pérdida de capacidad flexible para atender diferentes coyunturas o mercados volátiles y heterogéneos (Teubal, Pastore y Giarracca, 1995: 109-132).

Por lo que el empresario agrario cuenta con un amplio abanico de posibilidades, dentro de la denominada agricultura de grupo, para seleccionar la forma que mejor se adapte a su realidad y necesidades y, a la vez, le permita superar los inconvenientes puntuales de la actividad, facilitando el

acceso al crédito, la mecanización y tecnificación en el desarrollo de su ciclo productivo, avanzando en las etapas de industrialización y comercialización de sus productos, no solo en los mercados nacionales sino aceptando el desafío de conquistar nuevos mercados allende las fronteras.

1.2. Ventajas y desventajas

Entre las ventajas se señalan: 1) reducción de costos⁴; 2) poder defensivo de mercado⁵; 3) ventajas administrativas y de gestión⁶ (Hax y Majluf, 2004; Ferrer Castañedo, 2005; Ramírez Benavides, 2008: 37-38).

Asimismo, para la agroindustria existen en los sistemas de integración vertical claras ventajas en términos de especialización productiva, flexibilidad de la producción y externalidad de costos fijos. Dicha integración genera ahorros de costos y seguridad en el abastecimiento (no obstante, las empresas carecen de la capacidad o de los recursos necesarios para poseer y dirigir toda la cadena de valor de actividades) (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2004); a su vez, promueve la adición de valor y la mejora en la ca-

4 a) Internaliza economías de escala que dan como resultado un costo inferior al de los proveedores y distribuidores externos; b) evita los altos costos de transacción de numerosas fuentes; por ejemplo la costosa transferencia física de bienes y prestación de servicios, la redacción y supervisión de contratos con proveedores externos, la coordinación excesiva y la pesada carga administrativa; c) elimina las penalidades de costos originadas en cambios impredecibles de volumen, diseño del producto o tecnología que la empresa necesita introducir en contratos con proveedores; d) genera economías a partir de operaciones combinadas, compartir las actividades, y el mantenimiento de un producto estable en un largo trecho de la cadena de valor.

5 a) Proporciona autonomía en oferta o demanda que protege a la empresa de un embargo, relaciones no equitativas de intercambio, y un comportamiento oportunista y sobreprecios por parte de proveedores o usuarios de bienes y servicios producidos; b) proporciona a la empresa una protección de los activos valiosos y contra una imitación o difusión no deseada; c) permite a la retención de derechos exclusivos para el uso de activos especializados; d) protege la empresa de un servicio deficiente proporcionado por proveedores externos que pueden tener incentivos especiales para favorecer a los competidores; e) previene que importante atributos sean degradados, distorsionados, ignorados o perjudicados por una distribución, comercialización u operaciones de servicios poco adecuadas; f) crea barreras de entrada al mercado; g) aumenta las oportunidades para ingresar en nuevos negocios, en el extremo superior o inferior de la cadena de valor; g) pone a disposición nuevas formas de tecnología para la base existente de negocios; h) proporciona la estrategia de diferenciación al controlar la interfaz con los clientes finales; i) mejora la inteligencia comercial; j) facilita una estrategia más agresiva para ganar participación de mercado.

6 a) Impone en toda la empresa una disciplina de mercado a través del trato directo con los proveedores, en la parte superior e inferior de la cadena de valor; b) aumenta el intercambio de información con las fuentes externas; c) disminuye la necesidad de una estructura pesada de organización y un personal numeroso

lidad (los contratos son la alternativa) (Alvarado Ledesma, 2003), al tiempo que los gastos de aprovisionamiento y comercialización decrecen (Fernández Sánchez, Junquera Cimadevilla y del Brío González, 2008); todo ello, permite reducir la incertidumbre sobre el volumen y precio (Bilbao Ubillos y Longas García, 2009).

Respecto a las desventajas, se destacan: 1) aumento de costos⁷; 2) pérdida de flexibilidad⁸; 3) penalidades de equilibrio⁹; 4) penalidades administrativas y de gestión¹⁰ (Bilbao Ubillos y Longas García, 2009).

Existe en la literatura la idea de que la integración permite reforzar poderes monopólicos existentes, lo que tiene una connotación completamente opuesta a la idea de integración para reducir costos de transacción. A veces, se la asocia a poderes monopólicos de parte de las empresas las que podrían recibir rentas elevadas, producto de su situación estratégica. Tal es el caso de cuando una empresa puede discriminar precios entre mercados de distinta elasticidad (Díaz-Bautista, 2005: 75-76).

Suele verse a la integración vertical, desde el punto de vista empresarial, como una forma de organización corporativa con múltiples ventajas, pero desde el punto de vista de la libre competencia, y de manera intuitiva, pareciera tener efectos negativos en esta última, debido a la elevada concentración de mercado que podría tener una empresa concentrada verticalmente.

2. Contratos que sirven a la integración

La etapa actual del desarrollo capitalista en el agro muestra las distintas modalidades de integración que asumen las relaciones agroindustria-

7 a) El aumento del apoyo operativo implica una mayor fracción de costos fijos y un mayor riesgo para el negocio; b) mayores requerimientos de inversión de capital; c) posibilidades de mayores gastos generales.

8 a) Se reduce la flexibilidad para diversificarse; b) se restringe la posibilidad de recurrir a diferentes distribuidores y proveedores; c) mayor dificultad para competir cuando el contexto se torna negativo; d) barreras de salidas más altas y mayor volatilidad de las ganancias; e) mayores dificultades en deshacerse de procesos obsoletos.

9 a) Obliga a la empresa a mantener un equilibrio entre las diversas etapas de la cadena de valor. De otro modo, los impactos externos pueden producir penalidades de costos en varios aspectos: exceso de capacidad y demanda insatisfecha, simultáneamente.

10 a) Obliga al uso de incentivos internos (en oposición a los incentivos de mercado), que son más arbitrarios y pueden producir una fuerte distorsión, si no se aplican adecuadamente; b) podría afectar en forma adversa el flujo de información hacia la empresa por parte de los proveedores o clientes; c) puede imponer una carga adicional sobre la estructura de la organización, los procesos gerenciales y los sistemas, a fin de manejar la creciente heterogeneidad y complejidad.

les: formas de interacción vertical directa y formas indirectas, en las que los agentes están diferenciados pero mantienen vinculaciones que van más allá de la compraventa. Este último tipo de integración recibe el nombre de articulaciones agroindustriales, donde las unidades articuladas no pierden sus atributos diferenciales, aunque el grado de integración de los procesos productivos sea alto (Gras, 2005:36).

En el interior de la cadena coexisten varias formas de regulación: mercado, formas híbridas (contratos, convenios...) e integración vertical (Álvarez Macías, 2006).

En los contratos de integración productiva verticales, el elemento característico se encuentra en la participación de partes que pertenecen a diferentes sectores de la actividad económica, existiendo claramente intereses contrapuestos de las partes que participan en una modalidad contractual en función de sus intereses particulares, aunque en última instancia existe una integración o asociación en el fin último.

Desde una visión particular de la figura contractual, surgen naturalmente obligaciones específicas para las partes, en función del tipo contractual, que forman parte del contenido del contrato. Así, las obligaciones principales del productor agrario radican en la realización de los cultivos o la cría de los animales de conformidad con las normas técnicas agronómicas que aseguren la producción de una cantidad y calidad de productos (la utilización de insumos provenientes del adquirente final del producto al igual que la supervisión o control de las actividades del productor no serían esenciales a la modalidad contractual, pero tradicionalmente forma parte de éste), al igual que la entrega en tiempo y forma del resultado de la actividad, mientras que desde el punto de vista empresarial (comercialización o industrialización), la obligación radica en la recepción de la producción (total o parcial) y el pago del precio en la forma y condiciones pactadas (Fernández Reyes, 2004: 169).

Las alternativas más usadas en los sistemas agroindustriales son: 1) la integración vertical; 2) los contratos a largo plazo con monitoreo; 3) la certificación por auditoría externa de elevada reputación. En todos hay dos elementos en común: alguna especie de control vertical y, fundamentalmente, el proceso productivo es observado, volviendo creíbles las informaciones en él recolectadas.

Se señala que las relaciones entre la agricultura y la industria asumen nuevos aspectos organizativos, porque hasta hace poco tiempo los agricultores, para comercializar la producción destinada a la elaboración industrial, recurrían naturalmente a relaciones contractuales individuales sobre la base del contrato de compraventa del derecho común, y cada una de las partes en el contrato se reservaba el más amplio derecho de producir y de

transformar, según sus propios intereses, sin que se entrecruzaran relaciones en cuanto al modo de producción, ya sea en cuanto a la cantidad y a la calidad y, desde luego, en la elección de lo que debía producirse (Carrozza, 1990: 321- 331). Como consecuencia de ello, surgen las relaciones (integración) entre los productores agrícolas (empresas agrícolas) y los industriales (empresas industriales), donde además se incluye la debilidad de los productores en oportunidad de la contratación.

La contratación agroindustrial se desarrolla en dos niveles: 1) el inferior, ocupado por los contratos agroindustriales, de compraventa o cultivo, venta o contrato tipo homologado; 2) el superior, de los acuerdos interprofesionales, estipulados por asociaciones de productores agrícolas y organizaciones de industriales.

En el marco de estos contratos de integración vertical, las partes conservan su independencia legal, pero se fija una interdependencia económica a través de obligaciones recíprocas de producir y entregar. Ofrecen considerables ventajas para los productores, toda vez que les garantizan un comprador para sus productos, les permiten acceder al crédito y asesoramiento técnico, lo que en su conjunto constituirá un progreso de una agricultura de subsistencia hacia un genuino negocio productivo, que les dará mayores ganancias económicas.

En el sector agrario, tal modalidad está representada por las relaciones establecidas entre productores agropecuarios y empresas agroindustriales o agro-comerciales, relaciones formalizadas por diversos tipos de contratos. La relación contractual (base del aprovisionamiento de materia prima de calidad para la agroindustria alimentaria) es una vía posible de coordinación vertical.

La agricultura de contrato, como forma de integración indirecta, se encuentra en expansión. Esta supone la relación entre productores primarios e industrializadores. Ello se debe a que los contratos y acuerdos realizados entre los productores, y la agroindustria y las distribuidoras, representan un sistema eficiente de coordinación, para adecuar los patrones de producción de modo uniforme y para obtener productos con cualidades específicas.

La interdependencia de los sectores y la tendencia a controlar todo el sistema de producción, debido a las características particulares del producto o la garantía de cantidades y calidades del producto, favorecen la organización de la agricultura contractual, como una forma híbrida, que busca disminuir los costos de transacción. Esos contratos plantean relaciones de largo plazo entre los agentes que participan del sistema y constituyen la condición fundamental, que asegura certeza a los sujetos insertos en esa relación (Jannarelli, 1997: 523-557).

El Sistema Agro Industrial (SAG) puede ser tratado como un conjunto de contratos formales o informales, que interrelacionan los diferentes sectores de la cadena, con el objetivo de coordinar toda la cadena productiva, de estimular y de facilitar el flujo de información de mercado para todos los participantes del sistema (Watanabe y Zylbersztajn, 2009; Zylbersztajn, 1995).

El nuevo contexto en que se desenvuelven los mercados ha impulsado el surgimiento de diferentes modalidades de articulación agroalimentaria. La integración, por medio de formas contractuales entre la empresa agroindustrial y los productores primarios, permite coordinar los diversos eslabones de la actividad, favoreciendo así una mejor gestión comercial.

Los contratos, en cuanto documentos legales, que regulan la relación comercial entre las partes, establecen los deberes y obligaciones de cada una de ellas y las condiciones económicas de la transacción. Tienen beneficios para el productor¹¹ y para la industria¹², como así también desventajas¹³, según los casos.

La legislación española contempla como tipos contractuales: los acuerdos interprofesionales¹⁴ y los contratos tipo calidad agroalimentaria, siendo los primeros de carácter general, diferenciados en cuanto a su ámbito de aplicación territorial, mientras que los últimos se insertan en los primeros.

Existe un régimen jurídico complejo, en la medida que coexisten normas generales de derecho común (obligaciones y contratos) y normas especiales vinculadas con la regulación que adoptan las partes en sede del negocio jurídico específico. Así, aportan a la cadena de valor algunos contratos como los tipo calidad agroalimentaria homologados (de cerdos ibéricos, naranja y

11 Son ventajas para el "productor": 1) provisión de insumos; 2) asesoramiento técnico; 3) acceso a nuevas tecnologías; 4) seguridad de venta de su producción; 5) mayor acceso a la información; 6) gerenciamiento; 7) financiamiento; 8) diversidad de canales de comercialización; 9) disminución de los riesgos comerciales; 10) mejora de la productividad; 11) ingresos más estables a lo largo del año; 12) disminución del riesgo económico.

12 Para la "industria": 1) asegura la materia prima requerida con la calidad adecuada; 2) relación más estrecha y estable proveedor- industria; 3) posibilidad de planificar el abastecimiento de materia prima y la elaboración del producto; 4) independencia del mercado; 5) posibilidad de reducción de costos; 6) mayor eficiencia en el proceso productivo; 7) menores riesgos.

13 Constituyen "desventajas" en tanto: 1) puede crear dependencia comercial y económica; 2) puede disminuir el poder de decisión dentro de su empresa; 3) menores posibilidades de uso de su explotación; 4) necesidad de contar con estructura organizativa y de control; 5) posibilidad de incurrir en costos adicionales; 6) necesidad de controles estrictos y de mayor personal.

14 Los "acuerdos interprofesionales" son compromisos de duración limitada y concertados para un producto determinado; pueden elaborarse según el destino del producto y cuyo marco permite negociar transacciones entre partes. Los "contratos tipo calidad agroalimentaria" individuales o particulares deben estar dentro del marco de los mismos.

mandarina, clementina y satsuma en fresco, avicultura de carne, etc.)¹⁵ y su antecedente general, tal es la contratación de productos agrarios¹⁶.

Esta tipología de contratos reviste importancia porque se constituye en un eficiente instrumento, de carácter voluntario, para el logro de la transparencia del mercado, mejorando la concurrencia en el mismo, en los cuales emerge la calidad como un requisito sustancial y diferencial (Victoria, 2001: 131-146).

El contenido puede variar según el objeto de las prestaciones. Interesa por ende la tipificación de los mismos, a partir de su ubicación en el cuadro general de los contratos agrarios; sus elementos y requisitos esenciales, ya que van más allá de la compraventa de frutos y productos agrarios. Su régimen jurídico obra como núcleo general en el derecho civil y más específicamente en el agrario.

Obran elementos personales, reales y formales. Con relación a los elementos personales, en los contratos tipo agroalimentarios se deja constancia de la identificación de las partes. Interesa, por una parte, el sujeto agrario al frente de la empresa agraria del sector primario, su profesionalidad, son *intuiti-personae*, la capacidad para contratar, su consentimiento y, respecto al empresario de la industria agroalimentaria o bien el comerciante, las condiciones que lo identifican como tal y las demás condiciones señaladas precedentemente. A su vez, estos sujetos están nucleados en la Organización interprofesional agroalimentaria (OIA) pertinente que es por lo general la entidad que tramitó y obtuvo el contrato tipo agroalimentario. Un rol importante cumplen, a su vez, las Comisiones de Seguimiento, las subcomisiones y el Ministerio que las autorizó.

En cuanto a los elementos reales, cobra relevancia el objeto de la operación de tráfico comercial, que puede ser cualquier producto agroalimen-

15 Ley n° 2/00, regula los contratos tipo de productos agroalimentarios, *Boletín Oficial español* (BOE) n° 8 del 10/01/00. Real decreto n° 686/00, aprueba el reglamento de la ley n° 2/00, reguladora de los contratos tipo de productos agroalimentarios, *Boletín Oficial español* (BOE) n° 148 del 21/06/00. Contrato Tipo Homologado (A37472.tiff y A37473.tiff) de compra venta de cerdos ibéricos vigente hasta el 31 de agosto del 2000/2001, publicado en el BOE de 27/10/2000. Orden APA/2479/2002, de 2 de octubre, extiende al conjunto del sector de la naranja y de la mandarina, clementina y satsuma, el acuerdo de la Interprofesional Citrícola Española (INTERCITRUS), para la realización de campañas promocionales de dichos productos en las campañas de comercialización 2002-2003, 2003-2004 y 2004-2005.

16 Ley n° 19/82, contratación de productos agrarios, regula los contratos tipo de productos agroalimentarios, *Boletín Oficial español* (BOE) n° 137 del 09/06/82. Real decreto n° 2707/83, aprueba el reglamento de la ley n° 19/82 sobre contratación de productos agrarios, *Boletín Oficial español* (BOE) n° 157 del 02/07/83. Real decreto n° 2556/85, regula los contratos de compra-venta de productos agrarios contemplados en la ley n° 19/82, *Boletín Oficial español* (BOE) n° 7 del 08/01/85; modificado por el Real decreto n° 1468/90, *Boletín Oficial español* (BOE) n° 279 del 21/11/90. La referida ley n° 2/00 deroga la ley n° 19/82 y los Reales decretos n° 2707/83 y n° 2556/85.

tario, pero solo podrá homologarse un contrato tipo agroalimentario por producto y en el caso de diferenciaciones por origen, destino final o calidad del producto podrán existir tantos contratos-tipo como mercados específicos originen estas diferencias.

Dicho objeto debe estar definido claramente y esto se logra estableciendo con precisión el fruto o producto agroalimentario, objeto de la transacción; la cantidad, la calidad, la presentación, el calendario, el lugar de entrega y cualquier otro aspecto relativo a la situación comercial. Objeto en torno al cual se dispone un cúmulo de obligaciones y derechos como contrapartida. Así se destacan en los contratos-tipo agroalimentarios la calidad del fruto o producto objeto del contrato, en cuanto obran especificidades de calidad; la entrega de lo debido; el precio fijado y las condiciones del pago (establecidos libremente por las partes signatarias del contrato); la indemnización; el plazo; el arbitraje.

La calidad emerge como una dimensión transversal del objeto del contrato tipo, calidad que va más allá de esta tipología en cuanto puede estar presente también en otros contratos, cuyos objetos sean frutos y productos agroalimentarios, tales como algunos contratos agroindustriales, lo que sería conveniente que la doctrina profundice.

Con relación a los elementos formales, estos tienen la consideración de modelos, a los que pueden ajustar sus contratos los operadores del sistema agroalimentario; revisten carácter voluntario; los regula el derecho privado y se establece un procedimiento de homologación; se constituyen en una manifestación del fenómeno de contratación colectiva (Llombart Bosch, 1995:81) que refleja el desarrollo pujante de una economía agraria concertada; son fórmulas colectivas que se insertan en el sistema capitalista, limitando en cierta forma la libertad de mercado, típico del capitalismo.

Entre sus requisitos esenciales, interesa la causa, el objeto, el consentimiento.

La causa califica la categoría jurídica del negocio, esta es siempre relevante; indica la función económica-social que dicho negocio jurídico quiere cumplir y que constituye el elemento constante, independiente de la voluntad de los contratantes, aunque contempla el interés seguido por las partes (Rescigno, 1982: 327). Los motivos son innumerables y variables, ya que responden a situaciones concretas que empujan a los particulares a contratar.

La causa está constituida por las obligaciones que se establezcan, por una parte, para el empresario agrario (obligación de realizar el cultivo o la crianza de animales según los criterios convenidos y/o de entregar la producción contratada conforme a normas de calidad) y, por otra parte, para el empresario de la agroindustria o bien comerciante (obligación de retirar toda la producción objeto del contrato, respondiendo a las normas de cali-

dad; obligación de corresponder el precio determinado en base a los acuerdos, es decir de conformidad con los acuerdos interprofesionales).

El objeto materia del contrato debe ser cierto, estar en el comercio.

Respecto al consentimiento, los contravinentes deben tener la capacidad para prestarlo y realizar además un sometimiento voluntario al régimen de los contratos tipo agroalimentarios homologados.

Entre sus caracteres se destaca el hecho de ser contratos de ejercicio de la empresa, de coordinación, personales, consensuales, de cambio o conmutativos, bilaterales, onerosos, de adhesión voluntaria; se insertan en un espectro o marco más amplio, que pueden ser los contratos colectivos; son contratos de adhesión; esto es una manifestación de la interprofesionalidad e integración de sectores productivos, responden a modelos predeterminados, están sujetos a homologación por parte de la Administración; su cumplimiento está resguardado por el control que efectúan las Comisiones de Seguimiento.

El modelo del contrato es pactado entre los representantes de los sectores productivos y transformadores o comercializadores, preferentemente por las OIA de ámbito nacional o por lo menos, autonómico.

Con relación a su contenido, para ser homologados, deben incluir al menos las estipulaciones relativas a: identificación de las partes contratantes; plazo de vigencia del contrato; objeto del contrato tipo, definiendo claramente el producto, la cantidad, la calidad, la presentación, el calendario, el lugar de entrega y cualquier otro aspecto relativo a la posición comercial; precios y condiciones de pago, siendo el precio a percibir libremente fijado por las partes signatarias del contrato; forma de resolver las controversias en la interpretación o ejecución del contrato tipo; facultades de la Comisión de seguimiento y, en su caso, referencia a las aportaciones económicas que pueda recabar esta.

El plazo es anual o por campaña de producción o conforme a lo estipulado.

3. Conclusiones

1) Ante la fragilidad del sector agrario, la integración económica en sus diversas formas constituye una alternativa superadora para los problemas del empresario agrario, permitiéndole posicionarse en los mercados internacionales; superar no solo los riesgos del ciclo productivo sino además avanzar hacia una óptima industrialización y comercialización de sus productos, con calidad, seguridad, rentabilidad y competitividad. 2) Desde el

punto de vista de la empresa, suele ser beneficiosa, ya que le da un poder de mercado, mayor magnitud, de acuerdo con el nivel de integración que logre. 3) Hay distintas tipologías de integración: total o por propiedad, parcial o coordinación por contrato; hacia arriba o ascendente, hacia abajo o descendente. 4) El productor integrado por contrato cuenta con una demanda asegurada y conoce de antemano los parámetros del precio al cual venderá su producción, a fin de minimizar riesgos. 5) Las empresas agroindustriales se aseguran una oferta constante del producto y calidad buscada y ajustada a sus propios ritmos. 6) Pone en evidencia la interprofesionalidad, la que a su vez se manifiesta a través de los denominados acuerdos interprofesionales o intersectoriales y los contratos tipo de compraventa homologada. 7) En la moderna agricultura de contrato, la intervención legislativa puede tomar diversas actitudes: dirigirse solo hacia los pactos individuales, u orientarse hacia los acuerdos interprofesionales, o bien hacia unos y otros conjuntamente. 8) Los contratos tipo calidad agroalimentaria, a partir de modelos que son homologados, constituyen manifestaciones de la integración vertical y sirven a la cadena de valor. 9) El Estado debe fomentar su conformación a través de programas y proyectos. 10) Sería conveniente una adecuada política oficial que utilice a los mismos como instrumentos de apoyo y consolidación del sector agrario y agroindustrial, para la reactivación del complejo e integración con empresas de otros bloques regionales. 11) En la formulación e implementación de dichos contratos se debe ir más allá de la competitividad, respetando la Responsabilidad Social (RS) de las empresas que la componen, conformando una red social empresarial que internalice el valor social.

Bibliografía

- Alvarado Ledesma, Manuel (2003): *La Argentina agrícola: contradicciones de un país que niega su destino*, Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.
- Álvarez Macías, Adolfo (2006): "Agroindustria rural y territorio: Los desafíos de los sistemas agroalimentarios localizados", *Agroindustria rural y territorio*, Vol. 1, México, UAM Editores.
- Bilbao Ubillos, Javier y Longas García, Juan Carlos (Coord.) (2009): *Temas de economía mundial*, Madrid, Delta publicaciones universitarias S.L.
- Carrozza, Antonio (1990): "Consideraciones sobre la tipificación del contrato agroindustrial", Antonio Carrozza y Ricardo Zeledón Zeledón, *Teoría general e institutos de Derecho Agrario*, Buenos Aires, Editorial

Astrea, pp. 321- 331.

- Daniels, John D.; Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004): *Negocios internacionales. Ambientes y operaciones* (10° ed.), México, Pearson Educación.
- Díaz-Bautista, Alejandro (2005): *Experiencias internacionales en la desregulación eléctrica y el sector eléctrico en México*, México, Edición, Tijuana, Baja California, El Colegio de la Frontera norte y Plaza y Valdés S.A., pp. 75-76.
- Fernández Reyes, Jorge E. (2009): "Los contratos colectivos y los contratos de integración productiva de acuerdo a la ley n° 17.777, de 21 de mayo de 2004. Consideraciones preliminares", *Revista de Estudios Jurídicos*, No 6, pp. 169 y sig., Montevideo, Facultad de Derecho de la Universidad Católica del Uruguay. Disponible en: <http://www.unidroit.org/english/documents/2013/study80a/bibliogr-references/s-80a-reyes-contratos.pdf> Fecha de consulta: 10/05/2012
- Fernández Sánchez, Esteban; Junquera Cimadevilla, Beatriz y Del Brío González, Jesús Ángel (2008): *Iniciación a los negocios. Aspectos directivos*, Madrid, Editorial Paraninfo.
- Ferrer Castañedo, Marta *et al.* (2005): "De la división del trabajo a la integración", *Gestiópolis*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/ca-nales5/eco/deladivi.htm> Fecha de consulta: 10/05/2012
- Formento, Susana (2005): *Empresa agraria y sus contratos de negocios*, Buenos Aires, Editorial Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires, pp. 142-148.
- Gras, Carla (2005): *Entendiendo al agro. Trayectorias sociales y reestructuración productiva en el noroeste argentino*, Buenos Aires, Editorial Biblos, p. 36.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004): *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*, Buenos Aires, Ediciones Granica.
- Jannarelli, Antonio (2000): "Istituzioni e mercato, nel governo del sistema agricoltura", *Rivista di Diritto Agrario*, N° 4, pp. 523-557, Milano, Giuffrè.
- Llombart Bosch, María de los Desamparados (1995): *Temas de derecho agrario*, Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, p. 81.
- Malanos, Nancy Lydia (2009): "El proceso de internacionalización y de internalización del derecho agrario", *Actas del VI Congreso Americano de Derecho Agrario. Derecho Agrario Contemporáneo para el Siglo XXI. Agricultura-Ambiente-Alimentación*, Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Derecho.

- Menguzzato Boulard, Marina y Renau Piqueras, Juan J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Barcelona, Ariel.
- Navas López, José E. y Guerra Martín, Luis A. (1996): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Madrid, Cívica. Universidad de Complutense de Madrid.
- Porter, Michael E. (1985): *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Continental, p. 311.
- Rajadell Carreras, Manuel (2003): *Creación de empresas*, Barcelona, Ediciones de la Universitat Politècnica de Catalunya S.L. UPC, p. 100.
- Ramírez Benavides, Jenny Marcela (2008): *Microeconomía III*, Loja (Ecuador), Universidad Técnica particular de Loja. La Universidad Católica de Loja, Escuela de Economía, pp. 37-38.
- Rescigno, Pietro (1982): *Manuale del Diritto Privato*, Napoli, Jovene editore, p. 327.
- Teubal, Miguel; Pastore, Rodolfo y Giarracca, Norma (1995): *Globalización y expansión agroindustrial, superación de la pobreza en América Latina*, Buenos Aires, Editorial Corregidor, pp. 109-132.
- Victoria, María Adriana (2001): "Contratos tipo de calidad agroalimentaria", *Actas del VI Congreso Argentino de Derecho Agrario*, pp. 131-146, Santa Fe, Instituto Argentino de Derecho Agrario, Rubinzal y Culzoni.
- (2006): "Inserción de la cadena agroalimentaria y la responsabilidad social empresarial en el moderno Derecho Agrario", *Congreso internacional de Derecho Agrario y Ambiental. Nuevas orientaciones del Derecho Agrario y Ambiental en el siglo XXI*, Lima, Instituto Peruano de Derecho Agrario y Ambiental Guillermo Figallo Adrianzen.
- (2007): "¿Hacia un derecho de los agronegocios?", Pablo Amat Llobart (Coord.) *Derecho Agrario, Alimentario y del Desarrollo Rural*, Valencia, Tirant lo Blanc, 289-325.
- (2009): "Agricultura, ambiente y alimentos en el Derecho Agrario Contemporáneo", *Actas del VI Congreso Americano de Derecho Agrario: Derecho Agrario Contemporáneo para el Siglo XXI. Agricultura-Ambiente-Alimentación*, Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Derecho.
- (2010): "Construcción de los agronegocios", Luis Facciano (Coord.) *Actas del 8º Encuentro de Colegios de Abogados sobre temas de Derecho Agrario*, pp. 25-41, Rosario, Colegio de Abogado de Rosario.
- (2011): "Integración vertical para la cadena de valor en los agronego-

- cios”, *Revista Estudios Agrarios*, N° 49, pp. 71-95, México DF, Gobierno Federal. Procuraduría Agraria de México.
- Victoria, María Adriana y Silva, Hugo (1999): «El asociacionismo agrario», *Revista Acta Iuridica Agraria*, N° 1, pp. 141-163, Varsovia, Academia Polaca de Derecho Agrario.
- Watanabe, Kassia y Zylberztajn, Decio (2009): “Sistema Agroindustrial (SAG) como instrumento de análisis”, *Actas del VI Congreso Americano de Derecho Agrario: Derecho Agrario Contemporáneo para el Siglo XXI. Agricultura-Ambiente-Alimentación*, Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Derecho.
- Wheelen, Thomas y Junger, J. David (2007): “Formulación de estrategia corporativa”, Thomas Wheelen y David J. Junger, *Administración estratégica y política de negocios* (10° ed.), Capítulo VII, México, Pearson educación, p. 167.
- Zeledón Zeledón, Ricardo (1990): “Integración vertical en la agricultura y contrato agroindustrial”, en *Teoría General e Institutos del Derecho Agrario*, Buenos Aires, Astrea, pp. 309- 320.
- Zemán, Claudia R. (2001): “La integración en la agricultura. Nuevas modalidades contractuales”, *Actas del VI Congreso Argentino de Derecho Agrario*, pp. 164- 167, Santa Fe, Instituto Argentino de Derecho Agrario, Rubinzal y Culzoni.
- Zylbersztajn, Decio (1995): *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness. Uma aplicação da “Nova Economia das Instituições”*, Tese de Livre-Docência apresentada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Adiministração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Inédito.