

Integración vertical para la cadena de valor en los agronegocios

MARÍA ADRIANA VICTORIA

RESUMEN

Ante la fragilidad del sector agrario, la integración económica –en sus diversas formas– constituye una alternativa para superar los problemas del empresario agrario, permitiéndole posicionarse en los mercados internacionales, dominar no sólo los riesgos del ciclo productivo, sino también avanzar hacia una óptima industrialización y comercialización de sus productos con calidad, seguridad, rentabilidad y competitividad. Desde el punto de vista de la empresa, suele ser beneficiosa, ya que le da poder de mercado y mayor magnitud de acuerdo con el nivel de integración que logre.

A partir de la importancia de la “cadena de valor”, sus objetivos, diferenciación y beneficios, se enfocan en la integración contractual, sus formas más usadas, ventajas y desventajas. Asimismo, se analizan algunos contratos que sirven a la integración vertical en España, tales como los “contratos tipo calidad agroalimentaria”, más específicamente de “cerdos ibéricos” y “avicultura de carne”.

El derecho, en tanto instrumento que regula las conductas en la sociedad, no será suficiente, a pesar de que se dicte una normativa adecuada que dote a este tipo de contratos de una mayor seguridad jurídica si no está acompañada por una política agraria que haga prosperar ese ordenamiento jurídico.

Palabras clave: agronegocio; cadena de valor; integración vertical; contratos, empresa integradora.

INTRODUCCIÓN

Basta mirar alrededor para darnos cuenta del importante rol de la cadena de valor, también que la tendencia actual es que los agricultores, proveedores, procesadores, comerciantes, distribuidores, etcétera, compitan no individualmente, sino que se inserten y colaboren en la misma, compitiendo con otras cadenas de valor en el mercado. Eso es, precisamente, adaptarse a los nuevos tiempos que imponen la *globalización e internacionalización*,¹ para

Fecha de recepción: 5 de octubre de 2011. Correo electrónico: mariaadriavictoria@gmail.com.

¹Véase: Orlando, Pietro Romano, *El proceso de internacionalización del derecho agrario*, Santa Fe, Dirección de Publicaciones, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Nacional del Litoral, 1998. Victoria, María Adriana, “Agricultura, ambiente y alimentos en el Derecho Agrario Contemporáneo”, en *VI Congreso Americano de Derecho Agrario, Derecho Agrario Contemporáneo para el siglo XXI: Agricultura-Ambiente-Alimentación*, Comité Americano de Derecho Agrario, Departamento de Derecho Económico Empresarial, Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 21 al 24 de septiembre de 2009, ISBN 978-987-25364-0-4. Malanos, Nancy Lydia, “El proceso de internacionalización y de internalización del derecho agrario”, en *VI Congreso Americano de Derecho Agrario: Derecho Agrario Contemporáneo para el siglo XXI... cit.*

ello, el derecho tiene aún mucho que aportar, brindando un cauce a los diversos sujetos que intervienen en los *agronegocios*² y las *cadena agroalimentarias*,³ insertos en el Sistema Agro Industrial (SAG).⁴

Es así que, frente al resultado de la globalización y 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, la marcada competencia e 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 por las auspiciadas desde el Estado. Ello conlleva al examen de aspectos antes no analizados, surgiendo así una mayor regulación de la actividad agraria.

Un adecuado encuadre jurídico y su certeza, aportan al éxito económico de las empresas en sus diversas relaciones jurídicas, en la medida en que facilite y simplifique la gestión y, por tanto, disminuyan los *costos de transacción*.

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 en 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.

“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*”.⁵ Asimismo deben actuar *competitivamente*.⁶

²Véase: Victoria, María Adriana, “Construcción de los agronegocios”, en Facciano, Luis, Coordinador, *Actas del 8° Encuentro de Colegios de Abogados sobre temas de Derecho Agrario*, Colegio de Abogado de Rosario, Rosario, 21 y 22 de octubre de 2010, pp. 25-41. Victoria, María Adriana, “¿Hacia un derecho de los agronegocios?”, en Llobart, Pablo Amat, *Derecho agrario, alimentario y del desarrollo rural*, Tirant lo Blanc, Valencia, 2010, pp. 289-325.

³Véase: Massart, Alfredo, “Producción agraria y producto agrícola”, en *Prodotti agricoli e sicurezza alimentari. Agriculture Law 7*, UMAU, T.II, Giuffré editores, Milano, 2004, pp. 18-19. Strambi, Giuliana, “La filiera di produzione agroalimentare”, en *Prodotti agricoli e sicurezza alimentari. Agriculture Law 7*, UMAU, T.II, Giuffré editores, Milano, 2004, pp. 26-27, nota 13. Victoria, María Adriana, “Inserción de la cadena agroalimentaria y la responsabilidad social empresarial en el moderno Derecho Agrario”, en *Congreso Internacional de Derecho Agrario y Ambiental. Nuevas orientaciones del Derecho Agrario y Ambiental en el siglo XXI*, Organizado por el Instituto Peruano de Derecho Agrario y Ambiental Guillermo Figallo Adrianzen, Lima, Perú, 11-13 de septiembre de 2006.

⁴El análisis del SAG surge en la década de 1950, 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*, *cadena*, *clusters*, *contratos complejos* (véase: Ménard, Claude, “The economics of hybrid organization”, en *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 3, pp. 345-376, 2004).

⁵FAO, “Latinoamérica: los campesinos deben fortalecer vínculos con los agronegocios en un mundo globalizado”. Doyle Baker, Jefe del Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas de la FAO. Sala de Prensa, 16 de agosto de 2005. <http://www.fao.org/newsroom/es/news/2005/.FAO>.

⁶Desde hace varias décadas se sabe que la competitividad no depende únicamente de la empresa ni del propio sector, sino que gran parte de las posibles ventajas competitivas se dan en el territorio en el que la firma o sector opera (González, Graciela “Clusters. Los clusters... ¿Moda o background conceptual para el diseño y ejecución de políticas públicas?”, en *Newsletter* núm. 6, Programa de Agronegocios y Alimentos, <http://www.agro.uba.ar/newsletter-paa/newsletter>).

La *globalización* se ha impuesto como uno de los rasgos relevantes de la economía internacional, caracterizado por la convergencia hacia mercados más abiertos y competitivos. La necesidad de alcanzar una economía –agricultura– más competitiva se ha convertido en un requisito indispensable para el crecimiento y 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.⁷ Por ello, dada la importancia de la cadena de valor y los fines de su conformación, se señalan como objetivos del presente trabajo: establecer qué es la cadena de valor, su diferenciación, beneficios y las posibles formas de instrumentación jurídica, a partir de la *integración vertical*. Todo ello, con el aporte de algunos datos normativos del derecho español, 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, del consumidor y la dignificación de los propios trabajadores. Tema novedoso al ámbito jurídico que espera de la regulación legal y el tratamiento doctrinario de los juristas.

CADENA DE VALOR: CONCEPTUALIZACIÓN, DIFERENCIACIÓN Y BENEFICIOS

El análisis convencional pretendía, a través de una visión fragmentada y centrada en los sectores horizontales, entender el mundo de los negocios agrícolas y su contexto. Esta visión solía hablar, por ejemplo, de la producción agraria como un fenómeno que nace y muere en el establecimiento rural. Desde este punto de vista, el concepto de agronegocios constituye una ruptura radical con el análisis convencional. El concepto de *cadena de valor* es, quizás, el mayor aporte al conocimiento realizado por el desarrollo de los agronegocios, demostrando a la vez su importancia para la economía de los países productores de materias primas.

El concepto de *cadena* abarca la totalidad de las relaciones existentes entre las distintas partes que conforman un todo dirigidos a satisfacer las necesidades del cliente y con ello, la oportunidad de ir complementando el valor *commodities* con el valor superior de “la creación de valor”, a partir de la “diferenciación simbólica”.⁸

Es uno de los *paradigmas* de la gestión moderna ya que no se conciben enfoques ni metodologías sin que intervenga el concepto de *valor* y de *cadena de valor*.

⁷Rojas, P. et al., 1999, citado por Silva, José; Cantou, Guillermina. Papers, “Promoción y desarrollo de agronegocios desde la perspectiva de la innovación tecnológica”, PROCISUR, IICA, FORAGRO, Montevideo, Uruguay, 2007, <http://www.procisur.org.uy/data/documentos/137418.pdf>.

⁸Véase: Alvarado Ledesma, Manuel, *Agronegocios-empresa y emprendimiento*, edit. El Ateneo, Buenos Aires, 2004, p. 43.

En cualquier empresa de cualquier área, la cadena de valor es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor que se extienden durante todos los procesos, y que van desde la producción de materias primas hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor.

Este enfoque es externo a la empresa, considerando a cada compañía en el contexto de la totalidad de la cadena de actividades creadoras de valor, de la cual la empresa es sólo una parte, que va desde las materias primas hasta el consumidor final.⁹

La cadena de valor es la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la cadena. Dicho término se refiere a una *red de alianzas verticales o estratégicas* entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena agroalimentaria.¹⁰ La filosofía de trabajo de una cadena de valor se enmarca en el enfoque *neoinstitucional*.

Para crear una cadena de valor es necesario que las empresas tengan una *visión compartida y metas comunes*. Se forma para acordar *objetivos específicos de mercado* y satisfacer las necesidades de los consumidores. De este modo participan en las decisiones en conjunto, también riesgos y beneficios. Permite realizar una inteligencia cooperativa: estructura de costos, *marketing* e información organizacional que se comparten para aumentar la ganancia y competitividad de la cadena del valor.¹¹

Dicha cadena de valor puede poner de manifiesto toda la cadena agroalimentaria, es decir, del *productor al consumidor*, de la *naturaleza a la mesa*, si bien los consumidores técnicamente no pueden ser miembros de la cadena del valor. Son los distribuidores quienes están más cerca de los consumidores finales, por lo tanto, quienes brindan la información que recogen, importante para el éxito de la cadena de valor.

La cadena de valor proporciona el marco de referencia para la realización de las transacciones de negocios, dando respuesta a las necesidades del consumidor, implica confianza y abre la comunicación entre sus participantes y los resultados son mutuamente beneficiosos para todas las partes que intervienen.

Se presenta como una red estratégica de organizaciones/empresas independientes-productores, procesadores, distribuidor mayorista y minorista, quienes reconocen la necesidad mutua de trabajar juntos para identificar objetivos estratégicos y están dispuestos a compartir los riesgos y beneficios que esto conlleva e invertir tiempo, energía y recursos para realizar el trabajo articulado.¹²

⁹<http://www.gacetafinanciera.com/Costos/CAVALOR.DOC>.

¹⁰Holmlund, M. Fulton, *Networking for Success: Strategic Alliances in the New Agriculture*, Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan, January, 1999, citado por Iglesias, Daniel Humberto, "Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario", documento de trabajo, febrero de 2002, Estación Experimental Agropecuaria Anguil, Área de Desarrollo Rural, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

¹¹*Ibidem*.

¹²Amanor-Boadu, V., "Strategic Alliances", en *Canadian Agri-food Industries*, George Morris Centre, Guelph, Canadá, 1999, citado por: Iglesias, Daniel Humberto, *op. cit.*

Para ello se trabaja desde la demanda antes que la oferta; su propósito primario es responder más efectivamente a las necesidades del mercado a través de la *cooperación, comunicación, y coordinación*. Se requiere el compromiso de todos los participantes en el control de los factores que afectan la calidad y consistencia del producto, incluso la coordinación de la producción, procesamiento, distribución o publicidad y exposiciones; ser sensible a las necesidades cambiantes del consumidor.

Una cadena de valor no es *integración vertical*. Hay quien señala que esta última se da cuando una sola firma posee varias etapas en la cadena agroalimentaria. Así se dice que: 1) una empresa que maneja cereales, que posee un molino de harina y una panadería también se integra verticalmente, y 2) en una empresa verticalmente integrada, los productos se mueven entre las etapas de producción, transformación y distribución, como resultado de decisiones en el manejo dentro de una sola firma.¹³ Pero, jurídicamente, la *integración vertical* que, con frecuencia, se plasma a través de los *contratos interprofesionales*, integra empresas de diversos sectores (agrícola, comercio, industria, servicios, etcétera) y sus productos se mueven entre empresas independientes que trabajan juntas en una alianza vertical, conformando una cadena de valor.

Por cierto que una empresa verticalmente integrada podría formar parte de una cadena del valor con otras empresas independientes en la cadena agroalimentaria, y participar como lo hace cualquier otro miembro de la cadena de valor.¹⁴

Una cadena de valor exitosa debe proporcionar una *ventaja competitiva* en el mercado y oportunidad de mantener esa ventaja a través de la respuesta a las necesidades del mercado.¹⁵ Además, debe crear *beneficios* para todos los integrantes de la misma, los que pueden ser de diversa índole: 1) acceso garantizado al mercado; 2) suministros garantizados en cantidad y calidad determinada de bienes en un tiempo acordado, y 3) oportunidad para el desarrollo de un nuevo producto.

Incrementar la habilidad para responder a cambios en el mercado es, a menudo, un estímulo para la participación, también lo es el reconocimiento de que es necesario hacerlo con otros socios de la cadena ya que tienen valiosas habilidades y experiencias que pueden ser utilizadas mejor por todos los miembros de la cadena de valor. Pero los beneficios no siempre serán distribuidos igualmente entre los socios,¹⁶ sin embargo, como en cualquier relación exitosa de negocios, las partes que llevan una porción más grande del riesgo o emprenden una cuota más grande de la inversión son, generalmente, recompensadas con una cuota más grande del retorno.

Las *especificaciones de calidad y el control de la calidad* esperados en una cadena de valor, posibilitan el desarrollo y la promoción de productos alimenticios con *certificaciones y sellos de calidad*. Esto facilita la formación de precios que se correspondan más

¹³Véase: Iglesias, Daniel Humberto, *op. cit.*

¹⁴Véase: Victoria, María Adriana, "Conformación de la cadena de valor en los agronegocios", en *Lei Agrária Nova*, vol. 3, Brasil, 2011, (en prensa).

¹⁵Véase: Iglesias, Daniel Humberto, *op. cit.*

¹⁶Hughes y Merton, 1996, citados por: Iglesias, Daniel Humberto, *op. cit.*

de cerca con calidades de producto, antes que usar precios *promedio* para reflejar una calidad promedio. Los productores reciben una señal de precio más exacto en cuanto a las calidades evaluadas por el mercado.

Los beneficios específicos dependerán de los objetivos de la cadena de valor. En general, se espera que los negocios se beneficien con la formación de *alianzas estratégicas verticales* con otros miembros de la cadena agroalimentaria que tengan metas y objetivos semejantes.¹⁷

Los costes y beneficios de red potenciales pueden diferir según las funciones y actividades dentro de la cadena de valor, ya que representan las distintas labores que añaden valor a la empresa.¹⁸

INTEGRACIÓN CONTRACTUAL

La recesión por la que están pasando casi todas las naciones latinoamericanas, particularmente Argentina, puede tener salida en la producción agropecuaria y la industrialización derivada a través de los *complejos agroindustriales*, es decir, estructuras productivas que engloban a 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).¹⁹ Y es el origen de la coordinación, según Zeledón, lo que va a determinar el nivel o poder de influencia del *integrante sobre el integrado*;²⁰ además, por 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 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 individualmente serían imposibles de concretar por el empresario agrario dados los nuevos desafíos que imponen²¹ los mercados.

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

¹⁷Véase: Iglesias, Daniel Humberto, *op. cit.*

¹⁸Verdín, Paul; Van Heck, Nick; Ricart, Joan Enrica, "De campeones locales a líderes globales: una perspectiva", *Gestión 2000*, 2007, p. 122.

¹⁹Véase: Formento, Susana; Ferrazzino, Ana, *UBA*, "La producción por contrato, estrategia de integración de las PYMES agrarias", <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:E6CRtga5118J:juanfilloy.bib.unrc.edu.ar/completos/corredor/corredof/comi-b/S-FORMEN.HTM+contratos+de+integracion&cd=19&hl=es&ct=clnk&gl=ar&source=www.google.com.ar>.

²⁰Zeledón Z., Ricardo, *Integración vertical en la agricultura y contrato agroindustrial*, Universidad de Costa Rica, Teoría General e Instituto de Derecho, 1998.

²¹Zemán, Claudia R., "La integración en la agricultura. Nuevas modalidades contractuales", en *Actas del VI Congreso Argentino de Derecho Agrario*, Instituto Argentino de Derecho Agrario, 27 y 28 de septiembre de 2001-Paraná (Provincia de Entre Ríos), Rubinzal y Culzoni, Santa Fe, septiembre de 2001.

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.²²

FORMAS MÁS USADAS

Las modalidades de coordinación de los distintos sectores fluctúan en función del grado de interdependencia entre los agentes involucrados y una de las formas que aportan a la *cadena de valor* es la *integración vertical*, que comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan a nivel corporativo de una organización.²³ Este conjunto de decisiones permiten caracterizar a una empresa; qué bienes y capacidades forman parte de ella 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, y 4) comercialización. La actividad administrativa es la encargada de organizar a las tres restantes las cuales, desde el punto de vista de la *cadena de valor*, se encuentran ordenadas desde la producción, pasando por la distribución, hasta llegar a la comercialización.

El grado de *dominio* que una empresa elija ejercer sobre dichas actividades determinará la amplitud y 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 sólo por 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.

Según Porter, "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..."²⁴ Por otra parte, Menguzzato 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 la 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.²⁵ Pero la *integración vertical*, como se verá, también abarca diversas empresas.

²²Ibid.

²³Dichas 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, y 3) identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.

²⁴Véase: Porter, Michael E., *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Continental, México, 1985, p. 311.

²⁵Véase: Menguzzato Boulard, Marina y Renau Piqueras, Juan J., *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Ariel, Barcelona, España, 1991, p. 265.

Cuando los economistas estudian la *integración vertical*, parten de las *estructuras industriales* proporcionadas por la revolución industrial y la producción en masa, donde la mecanización y 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 deberían llevar a las empresas integradas a incrementar su *rentabilidad y ventajas estratégicas* y permitir a la empresa mejorar su posición frente a los consumidores.

La doctrina europea, en general, ordena estas relaciones a partir de la noción de *integración*, en primer lugar de 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).

En segundo lugar se denomina *vertical*, cuando los titulares pertenecen a distintas ramas o sectores de la actividad económica, aunque la base debe ser necesariamente 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.²⁶ Dicha integración es el grado en que el valor añadido se refleja en la integración *hacia delante* o *hacia atrás*.²⁷

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* (hipótesis inversa a la anterior) y *total* o *parcial*, según se trate de una gestión única o independiente en cada nivel.²⁸

Hay integración vertical *hacia atrás* (cuando se asume una función que proporcionaba anteriormente un proveedor para mantener, 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).²⁹

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 ser-

²⁶Véase: Díaz, Bautista Alejandro, *Experiencias internacionales en la desregulación eléctrica y el sector eléctrico en México*, ed., Tijuana, Baja California, El Colegio de la Frontera Norte, Plaza y Valdés, 2005, p. 75.

²⁷Véase: Rajadell Carreras, Manuel, *Creación de empresas*, ediciones de la Universitat Politècnica de Catalunya S.L., UPC, Barcelona, 2003, p. 100.

²⁸Según la Enciclopedia Británica, *Integración* se define como la "Acción y efecto de integrar" e *Integrar* como "Dar integridad a una cosa, constituir un todo con sus partes integrantes".

²⁹Véase: Wheelen, Tomás. Junger, J. David, *Administración estratégica y política de negocios*, Capítulo VII. Formulación de estrategia corporativa, décima edición, Pearson educación, México, 2007, p. 167.

vicio, convirtiéndose así la empresa 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. 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.³⁰

Cabe destacar que la integración vertical existe siempre en cualquier empresa, cualquiera elabora por sí misma parte de su producto y adquiere otra parte en el exterior con los proveedores. Del mismo modo, toda empresa comercializa o vende en algún grado sus productos o servicios. 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 empresa o varias estrechamente relacionadas.³¹

A fin de esquematizar los distintos grados de integración vertical y dominio de una empresa frente a la cadena de valor de sus productos, se ha efectuado la clasificación siguiente:

- 1) *Integración plena*. Una empresa que se encuentra *plenamente integrada hacia atrás en un insumo dado* puede satisfacer todas las necesidades de requerimientos de insumos de manera interna. Por otra parte, si una empresa se encuentra *plenamente integrada hacia delante* es capaz de satisfacer la demanda de un determinado producto con sus propios recursos, transformándose en una empresa autosuficiente. Todo lo anterior permite que una empresa plenamente integrada tenga total dominio de sus activos;
- 2) *Cuasi integración*. Las empresas cuasi integradas no poseen el total dominio de todos los activos en sus cadenas de valor. Ellas se ven obligadas a recurrir a medios que permitan asegurar relaciones estables, ya sea con proveedores de insumos o comercializadores de sus productos, según sea el caso. Las *formas* que se dan en una cuasi integración son: empresas conjuntas o alianzas; contratos a largo plazo (a fin de amarrar a los proveedores/comercializadores); inversiones de capital minoritario; préstamos; garantías de préstamos; acuerdos de licencia; franquicias; asociaciones de investigación y desarrollo, y contratos de exclusividad;
- 3) *Integración parcial*. Representa una integración sectorizada, ya sea *hacia atrás o hacia delante*, lo que hace a una empresa parcialmente dependiente de fuentes externas para el suministro de un insumo, o para la entrega de un producto dado. Para la fracción del insumo o producto que la empresa maneja internamente, puede recurrir a una forma de propiedad de integración plena o de cuasi integración, y

³⁰Véase: Navas López, José E., y Guerra Martín, Luis A., *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, edit. Cívica, Universidad Complutense de Madrid, España, 1996, p. 303.

³¹Véase: Ferrer Castañedo, Marta et al., *De la división del trabajo a la integración*, junio de 2005, Gestiópolis. com. <http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/deladivi.htm>.

4) *No integración*. Una empresa puede decidir libremente no integrarse verticalmente o simplemente no puede integrarse. En estas circunstancias pasa a ser dependiente totalmente de proveedores externos para sus necesidades. Los compromisos que facilitan la dependencia de estas partes externas suelen redactarse en términos de contratos que representen responsabilidades conjuntas pero integración interna. Los tipos habituales de contrato son: las licitaciones abiertas, contratos a largo plazo y el alquiler de activos.³²

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 productos. Esta amplitud puede medirse como la fracción del valor proporcionado por los insumos o productos internos de la empresa, 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, la cual puede estar constituida sólo 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.³³

También se habla de *integración vertical total o 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.³⁴

En esta tipología de integración (vertical directa o por propiedad), una empresa integra bajo una misma propiedad y unidad de decisión a unidades que actúan en distintas etapas de la cadena agroindustrial, particularmente del sector primario. Operan varios elementos que coadyuvan a la generación de la integración vertical directa: 1) da mayores posibilidades en el propio proceso productivo de una mejor sincronización de tareas, en particular, cuando la materia prima puede perder cualidades de mediar tiempos largos entre las etapas de recolección y transformación, y 2) la capacidad potencial de obtener economías de escala o la ampliación de mercados.³⁵

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 y los contratos agroindustriales, etcétera.³⁶ Es decir, que la integración será vertical cuando empresas

³²Véase: Hax, Arnoldo. Majluf, Nicolás, *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2004, p. 303 y ss. Ramírez Benavides, Marcela, *Guía didáctica microeconomía III*, Universidad Técnica Particular de Loja, Universidad Católica de Loja, Escuela de Economía, Loja (Ecuador), octubre de 2008, pp. 37-38. <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:jRER9PST1t1J:www.utpl.edu.ec/eva/descargas/material/175/G19503.pdf>.

³³*Ibid.*

³⁴Formento, Susana y Ferrazzino, Ana, uBa, *La producción por contrato, estrategia de integración de las PYMES agrarias*, op. cit.

³⁵*Ibid.*

³⁶*Ibid.*

pertenecientes a diferentes sectores (agricultura, industria y comercio), dispongan coordinar sus propias actividades surgiendo así figuras contractuales, tales como los *contratos agroindustriales*.

Estas integraciones, a la vez, dan lugar a lo que se conoce como *interprofesionalidad*, que se manifiesta a través de los denominados acuerdos *interprofesionales* o *intersectoriales*, *acuerdos colectivos* y *contratos tipo de compra-venta homologada*. En tales casos, ambas partes de la relación se conforman colectivamente, es decir, un grupo de empresarios agrarios por un lado y un conjunto de empresas industriales o comercializadoras por el otro.³⁷

La realidad económica demuestra que la tendencia apunta a que los sectores agrarios, industriales y comerciales se interrelacionen y articulen sin llegar a una verdadera fusión jurídica. Se mantiene parte de la autonomía y subjetividad empresarial. Así, se formaliza la coordinación a través de los *contratos agroindustriales*³⁸ o bien de los *contratos tipo calidad alimentaria*. 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 sólo en los mercados nacionales sino aceptando el desafío de conquistar nuevos mercados allende las fronteras.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL

Entre las ventajas se mencionan las siguientes:

- 1) *Reducción de costos*: 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, y 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;
- 2) *Poder defensivo de mercado*: a) proporciona autonomía en oferta o demanda que protege a la empresa de un embargo, relaciones no equitativas de intercambio, un comportamiento oportunista y sobreprecios por parte de proveedores o usuarios de bienes y servicios producidos; b) proporciona a la empresa una pro-

³⁷Véase: Victoria, María Adriana y Silva, Hugo, "El asociacionismo agrario", en *Revista Acta Jurídica Agraria*, Academia Polaca de Derecho Agrario, Varsovia, Polonia, 1: 141-163, 1999.

³⁸Formento, Susana. Ferrazzino, Ana, uBa, *La producción por contrato, estrategia de integración de las PYMES agrarias*, op. cit.

tección de los activos valiosos y contra una imitación o difusión no deseada; c) permite la retención de derechos exclusivos para el uso de activos especializados; d) protege a la empresa de un servicio deficiente proporcionado por proveedores externos que pueden tener incentivos especiales para favorecer a los competidores; e) previene que importantes 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, y j) facilita una estrategia más agresiva para ganar participación de mercado, y 3) *Ventajas administrativas y de gestión*: 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, y c) disminuye la necesidad de una pesada estructura de organización y numeroso personal.³⁹

Asimismo, se ha señalado que 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;⁴⁰ que la integración vertical genera ahorro de costos y seguridad en el abastecimiento (no obstante, las empresas carecen de la capacidad o los recursos necesarios para poseer y dirigir toda la cadena de valor de actividades);⁴¹ promueve la adición de valor y mejora en la calidad (los contratos son la alternativa);⁴² los gastos de aprovisionamiento y comercialización decrecen;⁴³ permite reducir la incertidumbre sobre el volumen y precio.⁴⁴

Respecto a las desventajas se destacan las siguientes:

- 1) *Aumento de costos*: 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, y c) posibilidades de mayores gastos generales;
- 2) *Pérdida de flexibilidad*: 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; c) barreras

³⁹Véase: Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás, *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004, p. 303 y ss. Ferrer Castañedo, Marta, et al., *De la división del trabajo a la integración*, op. cit., pp. 37-38.

⁴⁰Véase: Díaz Lannes, Federico, "La integración vertical y los contratos agroindustriales", en *Actas del VI Congreso Argentino de Derecho Agrario*, Instituto Argentino de Derecho Agrario, 27 y 28 de septiembre de 2001-Paraná (Provincia de Entre Ríos), Rubinzal y Culzoni, Santa Fe, septiembre de 2001.

⁴¹Daniels, John D.; Radebaugh, Lee H.; Sullivan, Daniel P., *Negocios internacionales. Ambientes y operaciones*, décima edición, Pearson Educación, México, 2004, p. 416.

⁴²Véase: Alvarado Ledesma, Manuel, *La Argentina agrícola: contradicciones de un país que niega su destino*, Temas Grupo Editorial, 2003.

⁴³Fernández Sánchez, Esteban; Junquera Cimadevilla, Beatriz; Del Brío González, Jesús Ángel, *Iniciación a los negocios. Aspectos directivos*, edit. Paraninfo, 2008, p. 436.

⁴⁴Bilbao Ubillos, Javier y Longas García, Juan Carlos (coords.), *Temas de economía mundial*, Delta publicaciones universitarias, Madrid, 2009, p. 300.

de salidas más altas y mayor volatilidad de las ganancias, y d) mayores dificultades en deshacerse de procesos obsoletos;

3) *Penalidades de equilibrio*: 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, y

4) *Penalidades administrativas y de gestión*: 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 proveedores o clientes, y 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.⁴⁵

Las características de poder de mercado mencionadas permiten visualizar cómo estrategias corporativas de este tipo podrían ser atentatorias a la *libre competencia en un mercado*. En tal sentido, en la literatura está 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. Por lo que 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.⁴⁶

Pero contrariamente a lo que casi siempre se cree al respecto, la *integración vertical hacia delante*, es decir, hacia etapas más cercanas al consumidor final, no permite por lo general, mayor aprovechamiento de un poder monopólico. Ello porque el enfrentamiento directo a los consumidores finales no es siempre necesario para explotar todo el poder monopólico existente en una etapa anterior, pues se puede obtener mediante un apropiado cobro de precios de insumos.

ALGUNOS 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 agroindustriales: formas de *interacción vertical directa* y *formas indirectas*, en las que los agentes están diferenciados pero mantienen vinculaciones que van más allá de la compra-venta. Este último tipo de integración re-

⁴⁵Ibid.

⁴⁶Ibid.

cibe 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.⁴⁷

En el interior de la cadena coexisten varias formas de regulación, tales como: mercado; formas híbridas (contratos, convenios, etcétera) e integración vertical.⁴⁸

La expansión agroindustrial, comandada en buena medida por el capital transnacional, constituye un ejemplo del proceso de *globalización y transnacionalización* de las economías. Así, en el agro existe: 1) mayor orientación a la industrialización; 2) intensificación de la especialización agrícola; 3) complementación productiva entre regiones; 4) homogeneización tecnológica, y 5) pérdida de autonomía de los agricultores.⁴⁹

Una de las modalidades aceptada por la doctrina son los *contratos de integración productiva verticales*, en los que el elemento característico se encuentra en la participación de partes que pertenecen a diferentes sectores de la actividad económica, existiendo claramente intereses contrapuestos de dichas 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, en esencia 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. Por su parte, la oportunidad de configuración del efecto traslativo en la propiedad de los productos tiene consecuencias importantes desde el punto de vista jurídico, y ello podrá (o deberá) ser objeto de una regulación expresa en términos de garantías para las partes.⁵⁰

El tipo de vínculos de agronegocios que se requieren para un entorno más competitivo enfatiza en la gestión empresarial, hacia la *conexión con nuevos eslabones de agregación de valor*, como la agroindustria o los servicios, y hacia el desarrollo de nuevos mercados.⁵¹

⁴⁷Véase: Arroyo, 1979, Giarracca, 1988, citados por Gras, Carla, *Entendiendo al agro. Trayectorias sociales y reestructuración productiva en el noroeste argentino*, primera edición, edit. Biblos, Buenos Aires, 2005, p. 36 (Colección Red Estudios Sociales Agrarios).

⁴⁸Véase: Álvarez Macías, Adolfo, "Agroindustria rural y territorio: los desafíos de los sistemas agroalimentarios localizados", vol. 1, *Agroindustria rural y territorio*, edición ilustrada, edit. UDELAR, 2006, p. 385.

⁴⁹Véase: Giarracca, 1996; Bonanno, et al., 1994; Llambí, 1994, citados por Gras, Carla, *Entendiendo al agro. Trayectorias sociales y reestructuración productiva en el noroeste argentino*, op. cit.

⁵⁰Véase: Fernández Reyes, Jorge E., "Contratos de integración productiva", en *Los contratos colectivos y los contratos de integración productiva de acuerdo a la ley núm. 17,777*, 21 de mayo de 2004, <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bninP64w-ZlJ:www.delafuente.com.uy/delafuente/index.php>.

⁵¹Véase: FAO, *Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con los pequeños agricultores. Estudios de caso en América Latina y el Caribe*, Pilar Santacoloma, Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas (AGSF). Ruth Suárez, Centro Colombiano de Estudios Económicos (CEEA) y Hernando Riveros, Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe (PROBAR-ICA), Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas (AGSF), Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura, <http://www.fao.org/docrep/>.

Carrozza 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 compra-venta 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.⁵²

Como consecuencia de ello, surgen las relaciones (integración) entre productores agrícolas (empresas agrícolas) e industriales (empresas industriales), según la terminología empleada por la legislación y doctrina italiana, donde además se incluye la debilidad de los productores en oportunidad de la contratación.

Asimismo este autor destaca que la *contratación agroindustrial* se desarrolla en dos niveles: 1) el *inferior*, ocupado por los *contratos agroindustriales* –de compra-venta o cultivo-venta o contrato tipo–, y 2) el *superior*, de los *acuerdos interprofesionales*, estipulados por asociaciones de productores agrícolas y organizaciones de industriales.⁵³

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 permite acceder al crédito y asesoramiento técnico, lo que en su conjunto constituirá el 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 agrocomerciales, 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 la cual supone la relación entre *productores primarios e industrializadores*. Ello se debe a que los contratos y acuerdos realizados entre los productores, 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.

⁵²Véase: Carrozza, Antonio, "Consideraciones sobre la tipificación del contrato agroindustrial", en *Teoría general e institutos de Derecho Agrario*, edit. ASTREA, Buenos Aires, p. 326 y ss.

⁵³*Ibid.*

Las transacciones son realizadas por medio de contratos, con tendencia a la *coordinación de la cadena*, en lugar de recurrir vía mercado *spot*.⁵⁴

La interdependencia de los sectores y la tendencia de 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.⁵⁵

El 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 facilitar el flujo de información de mercado para todos los participantes del sistema.⁵⁶

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, 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 productor⁵⁷ y para la industria,⁵⁸ así como también *desventajas*;⁵⁹ según los casos.

⁵⁴En el mercado *spot* (*spot market*), las transacciones ocurren de contado y la entrega es inmediata (<http://www.businesscol.com/foros/index.php>), la transacción instantánea de cambio realizada en dicho mercado estipula el precio y la cantidad del producto objeto de la transacción (véase: Watanabe, Kassia; Zylberztajn, Decio, *op. cit.*

⁵⁵Véase: Jannarelli, Antonio, "La disciplina dell'atto e dell'attività: i contratti tra imprese e tra imprese e tra imprese e consumatori", en Nicolò, Lipari, *Diritto Privato Europeo*, vol. II, pp. 489-552, CEDAM, Padova, 1997, p. 497.

⁵⁶Véase: Watanabe, Kassia. Zylbersztajn, Decio, *op. cit.*

⁵⁷Son 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, y 12) disminución del riesgo económico.

⁵⁸Para 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, y 7) menores riesgos.

⁵⁹Constituyen "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, y 6) necesidad de controles estrictos y de mayor personal.

CONTRATOS DE INTEGRACIÓN EN ESPAÑA

La legislación española contempla tres tipos contractuales: *acuerdos interprofesionales*,⁶⁰ *acuerdos colectivos*⁶¹ y *contratos tipo de compra-venta*, siendo los primeros de carácter general, diferenciados en cuanto a su ámbito de aplicación territorial, mientras que los contratos tipo de compra-venta pueden vincularse dentro de un acuerdo colectivo o ser de carácter autónomo. Al respecto, la doctrina afirma la existencia de 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 alimentaria* (de cerdos ibéricos, avicultura de carne) y de *integración pecuaria*.

CONTRATOS TIPO CALIDAD ALIMENTARIA

El tema de los *contratos tipo agroalimentarios* reviste *importancia* porque se constituyen en un eficiente instrumento de carácter voluntario para el logro de la transparencia del mercado, mejorando su concurrencia, en los cuales emerge la *calidad* como un requisito sustancial y diferencial.⁶²

Se destaca la moderna normativa española sobre *contratos tipo agroalimentarios homologados*⁶³ y su antecedente general, tal es la contratación de productos agrarios.⁶⁴ Dichos contratos son aquellos que se refieren a operaciones de tráfico comercial de productos en el sistema agroalimentario y obtiene la homologación del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) de España. Operan como modelos a los cuales podrán ajustar sus contratos sometidos al derecho privado, los operadores del sistema agroalimentario. Modelo de contrato que es pactado entre los representantes de los sectores productor y transformador o comercializador, preferentemente por las Organizaciones Interprofesionales Alimentarias (OIA), de ámbito nacional o por lo menos autonómico del derecho español.

⁶⁰Los 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 agroindustriales individuales o particulares deben estar dentro del marco del acuerdo colectivo (véase: Posadas, M. "Producción agropecuaria y calidad. Algunas lecciones del caso europeo", en Realidad Económica, núm. 140, Buenos Aires, 1996).

⁶¹Los *convenios colectivos* son instrumentos regulatorios de las relaciones entre distintos sectores de la economía (el referido al sector agrario es imprescindible para configurar el tipo legal), que procura regular las relaciones del mercado en forma general (vinculada a uno o varios productos agrarios y ámbitos o etapas de industrialización o comercialización de los productos primarios o elaborados), y que posibilita a su vez la inserción de modalidades contractuales independientes (pero sometidas al régimen general del convenio colectivo) en su desarrollo a lo interno. La inexistencia de formalidades (como inscripción, homologación, etcétera) parece demostrar una carencia en esta modalidad contractual, habida cuenta de las implicaciones y consecuencias que a nivel del mercado nacional, regional o internacional pueden tener este tipo de convenciones, sin perjuicio de las inherentes al cumplimiento de las obligaciones y el resguardo de los derechos de las partes en sede de ejecución del convenio o contrato colectivo. Por último, deberá tenerse presente en esta figura, aspectos que si bien rebasan ampliamente las previsiones del legislador, no menos cierto es que hacen a la sustancia del fenómeno en cuanto a su ámbito de aplicación (véase: Fernández Reyes, Jorge E., *op. cit.*)

⁶²Véase: Victoria, María Adriana, "Contratos tipo de calidad agroalimentaria", en *Actas del VI Congreso Argentino de Derecho Agrario*, Instituto Argentino de Derecho Agrario, 27 y 28 de septiembre de 2001, Paraná (Provincia de Entre Ríos), Rubinzal y Culzoni. Santa Fe, septiembre de 2001, pp. 131-146.

⁶³Cfr. Ley núm. 2/00; Real decreto núm. 686/00; Orden núm. 16,460; Orden del 29 de septiembre de 1999; Orden del 18 de octubre de 1999.

⁶⁴Cfr. Ley núm. 19/82; Real decreto núm. 2,707/83; Real decreto núm. 2,556/85; Real decreto núm. 1,468/90; Ley núm. 2/00 que deroga la ley núm. 19/82 y los Reales decretos núm. 2,707/83 y núm. 2,556/85.

Los contratos agroalimentarios se presentan como una tipología, cuyo contenido puede variar según el objeto de las prestaciones. Interesa por ende su tipificación, a partir de su ubicación en el cuadro general de los contratos agrarios, elementos y requisitos esenciales.

Son contratos que van más allá de la compra-venta de frutos y productos agrarios. Su régimen jurídico obra como núcleo general en el derecho civil y más específicamente en el agrario. Sólo están tipificados en algunos derechos como el español.

Una de sus características es que presentan la configuración jurídica de los “*contratos de adhesión*” ya que son contratos normados de antemano y obran como formularios, los que son homologados por la propia administración por responder al *contrato tipo aprobado*; son suscritos voluntariamente por las partes contratantes a las cuales obliga su contenido.

Obran *elementos personales*, reales y formales. En relación con los elementos personales, en los contratos tipo agroalimentarios se deja constancia de 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 las oia 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.

El *objeto* del contrato tipo agroalimentario puede ser cualquier producto agroalimentario, pero sólo 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.⁶⁵

Dicho objeto debe estar definido claramente y esto se logra estableciendo con precisión el fruto o producto agroalimentario objeto de la transacción, cantidad, calidad, presentación, calendario, lugar de entrega y cualquier otro aspecto relativo a la situación comercial. Objeto en torno al cual se dispone de 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 y 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 cuyo objeto sean frutos y productos agroalimentarios, tales como algunos agroindustriales, lo que sería conveniente que la doctrina profundice.

En relación con los *elementos formales* de los contratos tipo agroalimentarios, tienen la consideración de *modelos* a los cuales pueden ajustar sus contratos los opera-

⁶⁵En tal sentido lo dispuesto por la ley núm. 2/00 de España, *op. cit.*

dores del sistema agroalimentario, revisten carácter voluntario, los regula el derecho privado y se establece un procedimiento de homologación.

Los mismos se constituyen en una manifestación del *fenómeno de contratación colectiva*,⁶⁶ que refleja el desarrollo pujante de una economía agraria concertada, 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 y el consentimiento.

La causa califica la categoría jurídica del negocio, siempre es 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.⁶⁷ 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, del empresario agrario (obligación de realizar el cultivo o la crianza de animales según los criterios convenidos y de entregar la producción contratada conforme a normas de calidad) y, por otra parte, del empresario de la agroindustria o bien comerciante (obligación de retirar toda la producción objeto del contrato respondiendo a las normas de calidad; obligación de corresponder al precio determinado con base en los acuerdos, es decir, de conformidad con los acuerdos interprofesionales).

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

Entre sus *caracteres* destacan los siguientes: son contratos de ejercicio de la empresa; 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; 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.

En relación con 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, 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.

El plazo es anual, por campaña de producción o conforme a lo estipulado. Su seguimiento, promoción, vigilancia y control está a cargo de las *Comisiones de Seguimiento*, que se constituyen como entidades con personalidad jurídica propia (independiente de sus miembros), de derecho privado, sin ánimo de lucro, carácter representativo y pari-

⁶⁶Véase: Lombart Bosch, *Desamparados. Temas de Derecho*, Universidad Politécnica de Valencia, Servicio de Publicaciones, Colección: libro-apunte núm. 20, Valencia, España, p. 81.

⁶⁷Véase: Rescigno, Pietro, *Manuale del Diritto Privato*, Jovene editore, Napoli, 1982, p. 327.

tario entre las partes proponentes de los contratos tipo homologados, las que deben remitir anualmente al MAPA los datos de contratos y cualquier otra información relevante.

Las partes que suscribieron los contratos ajustados al contrato tipo deben solicitar a la comisión de seguimiento una solución a las diferencias que surjan en la interpretación o ejecución de los contratos tipo agroalimentarios o en las cláusulas de penalización que en ellos se incluyan.⁶⁸ De no haber solución al conflicto o bien de haber discrepancia con la solución propuesta, las partes podrán recurrir al arbitraje.

DE CERDOS IBÉRICOS

En España, durante 1999, se homologaron diversos contratos tipo agroalimentarios,⁶⁹ entre ellos destaca el de cerdos ibéricos cebados con destino a su sacrificio y elaboración.⁷⁰ En dicho contrato tipo, las partes reconocen como Comisión de Seguimiento a la Asociación Interprofesional del Cerdo Ibérico (Asici) como el órgano encargado del control, seguimiento, vigilancia e interpretación del contrato. La misma se constituye con representación paritaria de los dos sectores –comprador y vendedor– y cubre los gastos de funcionamiento mediante aportaciones paritarias a razón de 0.7 pesetas por kilo contratado.

Respecto al objeto del contrato, se estipulan las obligaciones del vendedor, que se compromete a entregar, y del comprador, a aceptar por el precio y condiciones que se establecen en el contrato una cantidad determinada de cerdos para su sacrificio y elaboración, con una oscilación máxima de 5% de los animales contratados, por causas de producción. Se trata de cerdos que pertenecen a la raza ibérica y sus cruces dividiéndose en dos grupos: ibéricos puros y cruzados con al menos 50% de sangre ibérica, que serán cebados en las explotaciones y con el tipo de alimentación y raza que se determina en el contrato.

En el contrato tienen relevancia las especificaciones de calidad, conforme a criterios basados en: peso; alimentación (a bellotas, recebo, cereal), según la raza del animal (ibéricos puros o cruces de al menos 50% de ibérico).

En cuanto a la *alimentación*, se define lo que abarca a cebo, teniéndose en cuenta parámetros analíticos referidos a: edad mínima del periodo de montanera; peso de entrada en montanera; reposición de montanera; calidad analítica (ácidos grasos obtenidos por cromatografía gaseosa de los ésteres metílicos de los lípidos; porcentajes determinados de ácido [palmitico, esteárico, oleico, linoléico]). Además se explica qué se entiende por régimen de montanera (periodo en que los animales en pastoreo se alimentan exclusivamente de hierba y bellotas) y por rendimiento canal (es la canal caliente y vacía, la que se ha pesado en la línea de matanza y corresponde al cuerpo del animal desangrado, con cabeza, pezuñas, eviscerado y extraída la grasa riñonera –pella o manteca– y riñones).

⁶⁸Real decreto núm. 686/00, aprueba el reglamento de la ley núm. 2000/00, *op. cit.* Dicha norma regula en relación al deber de colaboración con las comisiones de seguimiento; los gastos de las actuaciones de las mismas; la abstención de sus miembros; el plazo de la propuesta de solución, y el control de las actividades a su cargo.

⁶⁹Contratos agrarios vigentes durante 1999; con una duración que varía según el fruto o producto (campaña, plazo establecido, anual, plurianual), conforme correspondiera, se homologaron los contratos tipo: campaña 99/00.

⁷⁰Contrato tipo aprobado por la Orden Ministerial del 30/07/99, con vigencia desde el 31/08/00.

El contrato contempla calendario de entregas; las condiciones de pago; el control y a cargo del responsable; las indemnizaciones; la vía del arbitraje para las diferencias que pudieran existir en relación con la interpretación del contrato y que las partes no pudieran resolver por sí mismas de común acuerdo o por la Comisión de Seguimiento.

AVICULTURA DE CARNE

En España hay un modelo de contrato tipo de integración de la avicultura de carne que se enmarca en el Acuerdo Interprofesional celebrado entre la Organización Interprofesional de la Avicultura de Carne de Pollo del Reino de España (PROPOLLO) y las organizaciones profesionales agrarias del 3 de octubre de 2007.⁷¹ Este contrato se celebra entre una empresa, SAT, cooperativa, etcétera (*integrado o avicultor integrado*) y el *integrador*.⁷² En el mismo se establece la actividad del *integrador* y que el *avicultor integrado* es titular de determinadas instalaciones en las que ejerce la actividad objeto del contrato, en su condición de propietario dominical/arrendatario/cesionario, etcétera, en virtud de escritura de propiedad/contrato de arrendamiento/cesión o cualquier otro tipo de documento o registro que demuestre su actividad en la avicultura de carne.

Se estipula el nombre de la explotación, régimen de titularidad, superficie y capacidad.⁷³ El *integrado* debe declarar expresamente que la explotación reúne las condiciones técnicas y ambientales (luz, temperatura, humedad, ventilación, etcétera) mínimas establecidas por la legislación vigente para el desarrollo de la actividad económica objeto del contrato y, de forma enunciativa, no limitativa, en las áreas de medioambiente, de bienestar y sanidad animal, así como en materia técnico-sanitaria, contando, asimismo, con cuantas licencias, permisos y autorizaciones necesarias para el ejercicio de la actividad. Expresamente consigna que el *régimen de gestión de la explotación* es el de *integración* y el sistema de producción.⁷⁴

Se deja constancia respecto a las obligaciones fiscales y las condiciones mínimas de seguridad de la explotación. La empresa integradora declara expresamente conocer las características de las instalaciones en las que se ejerce la actividad objeto del contrato y las juzga correctas para esa actividad. En caso contrario, podrá anexar un informe de deficiencias y plazos de corrección que serán acordados por ambas partes.

Las partes adoptan el *modelo de contrato tipo homologado* por Orden APA (del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) que tiene por objeto establecer las condiciones para la prestación de servicios de cría de aves de corral. Dicha prestación se concreta al suministro, a título de depósito, por parte del integrador al integrado de determinada cantidad de animales de la especie que se fije, así como los medios de pro-

⁷¹<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:FUyr785cPEMJ:www.avicultura.com/docsav/ACUERDO%2520INTERPROFESIONAL%2520CONTRATO%2520DE%2520INTEGRACION.doc>.

⁷²Noticia publicada en <http://www.avicultura.com/noticias2/noticia.cfm>

⁷³Para la estimación de la capacidad de las instalaciones se aplicarán las densidades de cría según la legislación vigente en cada momento.

⁷⁴El granjero deberá conseguir con los medios disponibles las condiciones de confort para el óptimo desarrollo de los pollos. Es necesario disponer de un registro de las condiciones ambientales que permita saber su evolución a lo largo de la crianza.

ducción para desarrollar el ciclo productivo de crianza y engorde, para una producción tipo que podría ser pollo broiller, industrial, campero, certificado, etcétera. Transcurrido el ciclo productivo, la integradora retirará los bienes producidos, recibiendo el integrado la remuneración a que se hace referencia en el contrato.

Se establece qué se entiende por medios de producción. Asimismo, se fija la duración del contrato; la determinación de calidades de piensos y pollitos; las obligaciones del integrador; obligaciones del integrado; el derecho de visita; la salida de los animales; remuneración; condiciones de pago; pérdidas e indemnizaciones que puedan ser percibidas de las Administraciones Públicas; indemnizaciones por incumplimiento de contrato; la Comisión de seguimiento; rescisión del contrato; el fuero y la resolución de conflictos.

CONTRATOS DE INTEGRACIÓN PECUARIA

El *contrato de explotación ganadera*, también denominado *contrato de integración pecuaria*, está presente en España desde los años sesenta, sin embargo, hasta la fecha, únicamente ha sido regulado de forma específica por la Comunidad Autónoma de Cataluña. Mediante este contrato, el *integrado ganadero* consigue mantener su explotación a pleno rendimiento con el mínimo coste, ocupados sus espacios con animales en proceso de engorde, cuya propiedad no tiene que adquirir, ofreciendo al *integrador* sus instalaciones, una actividad especializada, y conduciendo el ganado hasta su retirada, a cambio de la participación económica en el valor de lo producido. Por su parte, las *empresas integradoras* pretenden asegurar la distribución de algunos de sus productos y, mediante el control en la toma de decisiones estratégicas, logran encaminar la explotación del modo que mejor conviene a sus propios intereses, disponiendo de instalaciones adecuadas para la recepción de sus cabezas, de la maquinaria, de medios y factores de producción tanto materiales como humanos dirigidos a la obtención de productos pecuarios, sin tener para ello que crecer internamente, y con un reparto del riesgo empresarial. Pese a sus incuestionables ventajas, esta fórmula también presenta una realidad negativa: la posición preeminente y dominante de la empresa integradora le permite imponer sus propias condiciones. Por medio de su regulación imperativa la Ley catalana núm. 2/05, de Contratos de Integración,⁷⁵ pretende lograr un mayor equilibrio entre las partes que intervienen en esta relación, incorporando el establecimiento de un *modelo homologado de contrato*.⁷⁶

Dicha norma define a la *integración* como el sistema de gestión de la explotación ganadera destinado a obtener productos pecuarios en colaboración entre dos partes, una de las cuales llamada *integrador*, proporciona los animales, medios de producción y servicios que se pactan en el contrato correspondiente, y la otra llamada *integrado* aporta las instalaciones, los demás bienes y servicios necesarios y se compromete al cuidado

⁷⁵Diario Oficial de la Generalidad de Cataluña, docc núm. 4362-13/04/2005, Departamento de la Presidencia, http://www.gencat.cat/diari_c/4362/05090138.htm.

⁷⁶Núñez Zorrilla, M^a. del Carmen, *Contrato de explotación ganadera, el "análisis jurídico de la integración pecuaria"*, ISBN: 9788498900446, España, 1^a edición, 2009.

y mantenimiento del ganado. El contrato establece sus características y delimitación;⁷⁷ el régimen jurídico del contrato; la forma y duración; comunicación registral del régimen de integración; el contenido mínimo; régimen de tenencia del ganado; extinción; obligaciones del integrador; obligaciones del integrado; otras obligaciones que derivan del contrato; responsabilidad por daños o infracciones; indemnizaciones; Junta Arbitral de Contratos de Integración. Asimismo, dicta las disposiciones finales sobre el desarrollo normativo.

CONCLUSIONES

La aproximación a los *agronegocios* es sistémica ya que delimita sistemas abiertos, contruidos verticalmente “del campo al plato”,⁷⁸ donde el sistema agroalimentario puede aparecer como un todo expresado en *cadena de valor* que recorren la producción, la transformación y la distribución, por lo que de lo expuesto se infiere lo siguiente:

1. Respecto a la *cadena de valor*:
 - a) Es una herramienta para dar una mejor respuesta al aumento de la dinámica de los mercados, pero no debe ser un fin en sí misma;
 - b) Se desarrolla a la luz de los principios de comunicación, coordinación y cooperación;
 - c) Se encuadra en el nuevo tramado de relaciones interempresariales (red de empresas);
 - d) Es un sistema de actividades interdependientes;
 - e) Requiere de objetivos comunes a largo plazo, que dependen de diversos factores (producto, circunstancias del mercado y participantes);
 - f) Sus objetivos podrían ser vender un producto nuevo o introducir un producto existente a un mercado nuevo; proporcionar certeza de seguridad de un alimento, trazabilidad y calidad a los consumidores finales; mantener o aumentar la cuota de mercado en presencia de un incremento en la competencia doméstica o de importadores; responder a nuevas regulaciones del gobierno que afectan el diseño del producto, el proceso, la trazabilidad, o reforzar y profundizar las relaciones existentes orientadas a incrementar la cuota de mercado;
 - g) Debe producir beneficios para todos los integrantes de la misma;
 - h) Necesita del diálogo continuo entre todas las partes para asegurar que los objetivos de la alianza se cumplan, y que ningún miembro ha tratado de crear una situación en que se beneficie a costa de los otros socios;

⁷⁷Cfr. Contrato de integración.

⁷⁸Véase: Victoria, María Adriana. “¿Hacia un derecho de los agronegocios?”, en Amat Llombart, Pablo, *Derecho Agrario, Alimentario y del Desarrollo Rural*, op. cit., pp. 289-325.

- i) Requiere una nueva visión, nuevos procesos con incentivos y compromisos a largo plazo;
- j) A pesar de la especialización, todas las actividades son interdependientes y organizadas en un sistema de cadenas productivas que conectan a los proveedores de insumos con los productores agropecuarios, a éstos con las agroindustrias, y luego con los distribuidores hasta llegar a los consumidores;
- k) Desconoce los límites políticos y administrativos;
 - I) Debe ser integrada;
 - II) Sirven por igual a las diversas formas de integración tanto vertical como horizontal;
- m) Su instrumentación tiene como base a la agricultura contractual;
- n) Pueden servir para plasmar los contratos interprofesionales, los contratos tipo calidad agroalimentaria, de integración pecuaria, y los contratos agroindustriales;
- ñ) Ayudan a su funcionamiento, la seguridad alimentaria, la trazabilidad, las certificaciones de calidad agroalimentaria y agroambiental;
- o) El Estado debe fomentar su conformación a través de programas y proyectos, y
- p) 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.

2. Respecto a la *integración vertical*:

- a) 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 sólo los riesgos del ciclo productivo y avanzar hacia una óptima industrialización y comercialización de sus productos con calidad, seguridad, rentabilidad y competitividad;
- b) 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;
- c) Plantea tanto ventajas como desventajas;
- d) Hay distintas tipologías de integración: total o por propiedad; parcial o integración o coordinación por contrato; hacia arriba o ascendente, y hacia abajo o descendente;
- e) Desde el punto de vista jurídico existen realidades muy diferentes respecto a la regulación de los fenómenos de integración, desde las muy cuidadosas hasta carencia total de regulación expresa;
- f) Respecto a la agricultura de contrato moderna, la intervención legislativa puede tomar diversas actitudes: dirigirse sólo hacia los pactos individuales u orientarse hacia los acuerdos colectivos, o bien hacia unos y otros conjuntamente;
- g) Pone en evidencia la interprofesionalidad, la que a su vez se manifiesta a través de los denominados acuerdos interprofesionales o intersectoriales, los acuerdos colectivos y los contratos tipo de compra-venta homologada. En tales

- casos, ambas partes de la relación se conforman colectivamente, es decir, un grupo de empresarios agrarios, por un lado, y un conjunto de empresas industriales y comercializadoras por el otro;⁷⁹
- h) Sería conveniente una adecuada política oficial que utilice a los contratos tipo calidad alimentaria como instrumentos de apoyo y consolidación del sector agrario y agroindustrial para la reactivación del complejo e integración con empresas de otros bloques regionales;
 - i) 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;
 - j) Los contratos tipo calidad alimentaria, a partir de modelos que son homologados, son manifestaciones de la integración vertical y sirven a la cadena de valor, e
 - k) Impera un régimen de adhesión en los contratos tipo calidad alimentaria.

No obstante lo señalado, la interrelación entre el sector agroindustrial y el de los productores primarios crea un sistema caracterizado por una marcada *asimetría*. Por un lado, la *empresa integradora* se constituye en el núcleo central de todo el proceso y actúa en forma monopsónica u oligopsónica frente a un gran número de productores primarios pequeños o medianos. Por otro, si bien el productor primario que realiza este tipo de *agricultura por encargo* no pierde totalmente su autonomía ni el control de su empresa –a tal punto que le permite su permanencia como productor agropecuario independiente– la continuidad y armonía de sus relaciones con la industria procesadora exige un condicionamiento y disciplina que no está exenta de conflictos.⁸⁰

Argentina, como otros países latinoamericanos, está pasando por un proceso económico que forzosamente tiene que integrarse con un proceso jurídico e institucional para constituir un sistema de funcionamiento coherente y competitivo. El *derecho*, en tanto instrumento que regula las conductas en la sociedad, no será suficiente a pesar de que se dicte una normativa adecuada que dote a este tipo de contratos de una mayor seguridad jurídica si no está acompañada por una política agraria que haga prosperar ese ordenamiento jurídico.

Si no entendemos cómo funcionan las *cadena de valor* y las redes empresariales, con sus múltiples interrelaciones bajo formas de integración, difícilmente las empresas podrán aceptar desafíos y aumentar sus ganancias y las de la sociedad.

Al menos en Argentina, la *cadena de valor*, la *integración vertical* y los *contratos* que la instrumenten, aún es tarea pendiente de juristas y legisladores.



⁷⁹Victoria, María Adriana y Silva, Hugo, "Rol del asociacionismo agrario en la integración económica", en *Actas del Congreso internacional de derecho rural y de los recursos naturales*, Integración y desarrollo, Incidencia de la multiplicación de las relaciones internacionales, Universidad del Museo Social Argentino, año 1998, Copyright UMSA, Buenos Aires, Argentina, 1998.

⁸⁰Formento, S. y Gavidía, R., "La agricultura por contrato frente al nuevo modelo económico", en *Realidad Económica*, núm. 137, Buenos Aires, 1996.



