

Instituciones informales y relación principal-agente en una región subdesarrollada de Argentina – Un caso de estudio

*Trabajo final presentado para optar al título de Especialista en
Agronegocios y Alimentos*

Diego Hernán Rotili

Ingeniero Agrónomo – Universidad de Buenos Aires - 2015

Lugar de trabajo: Universidad de Buenos Aires



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires



TUTOR/ES

Tutor

Sebastián Ignacio Senesi

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Magister en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Tutor/co-tutor

Hernán Palau

Ingeniero en Producción Agropecuaria (Universidad Católica Argentina)

Magister en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

JURADO DE TRABAJO FINAL

Tutor

Sebastián Ignacio Senesi

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Magister en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Jurado

Facundo Neyra

Licenciado en Gestión de Agroalimentos (Universidad de Buenos Aires)

Especialista en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Jurado

Gustavo Napolitano

Ingeniero Agrónomo (Universidad Nacional de Mar del Plata)

Especialista en Gestión de Organizaciones (Universidad Nacional de Mar del Plata)

Fecha de defensa del Trabajo Final: 02 de JUNIO de 2017

Instituciones informales y relación principal-agente en una región subdesarrollada de Argentina – Un caso de estudio

AGRADECIMIENTOS

A Sebastián Senesi, Hernán Palau y Evangelina Dulce por darme la oportunidad de continuar mi formación profesional, guiarme académicamente e impulsarme a progresar constantemente. Espero que su visión superadora de Sistema de Agronegocios pueda transmitirse a lo largo y ancho del país.

A Mariano Villani por su paciencia, su constante buen humor, su generosidad, por enseñarme a trabajar en equipo y mostrarme que cada uno aporta desde lo que mejor sabe hacer.

A todo el equipo del Programa de Agronegocios y Alimentos, por su ayuda y compañía.

A mi familia y amigos, por tanto amor y cariño.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	4
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	5
Planteo del problema	5
Delimitación del subsistema	6
Objetivos	6
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL	7
<i>La teoría de la agencia: la delegación de derechos de decisión</i>	<i>8</i>
<i>Particularidades en sectores incipientes y regiones subdesarrolladas</i>	<i>9</i>
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	11
El estudio de caso	11
La entrevista en profundidad	11
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	13
El sector de la viruta y el caso estudiado	13
<i>El sector de la viruta</i>	<i>13</i>
<i>La empresa</i>	<i>14</i>
<i>Caracterización de las actividades llevadas a cabo por la empresa.....</i>	<i>15</i>
<i>Cultura de la informalidad en una zona marginal.....</i>	<i>15</i>
<i>La cultura de pagos: Brasil vs. Argentina</i>	<i>16</i>
<i>Limitantes institucionales.....</i>	<i>16</i>
<i>Shock externo: la devaluación del real frente al dólar.....</i>	<i>16</i>
Las transacciones y sus formas de gobernancia.....	17
<i>Transacción con proveedores</i>	<i>17</i>
<i>Transacción con compradores.....</i>	<i>18</i>
Relaciones principal-agente	18
<i>Relación empresa-administrador.....</i>	<i>18</i>
<i>Relación empresa-capataz</i>	<i>18</i>
<i>Relación empresa-fletero</i>	<i>19</i>
CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN	20
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....	23
BIBLIOGRAFÍA	24

RESUMEN

En países o regiones sub-desarrollados, las tipologías institucionales y estructuras de gobernancia no se encuentran tan claramente orientadas desde la formalidad. Dentro de los arreglos contractuales más comunes se encuentra la relación principal-agente, siendo el último por lo general un actor con liderazgo social y conocimiento de la cultura propia de la región en la cual se establece el nuevo negocio. En el sector de la viruta en Argentina, las empresas se radican principalmente en regiones apartadas de los centros urbanos y económicos, tal como la provincia de Misiones. En este trabajo se analizó la influencia del entorno institucional (“reglas de juego”) de un sector poco desarrollado como el de la viruta sobre la gestión interna de una pequeña empresa pionera y los arreglos contractuales que surgen a partir de esa influencia. Se tomó a una pequeña empresa comercializadora de viruta como caso ejemplificativo de estudio. Los resultados mostraron que hubo una influencia del entorno institucional formal (leyes) para posibilitar el comienzo de las actividades en el sector, pero es la cultura de la informalidad propia del lugar la que predominó como factor institucional influyente. La relación principal-agente fue la forma que los empresarios encontraron para sostener el desarrollo efectivo de las actividades de la empresa y las cualidades elegidas en los agentes fueron principalmente el conocimiento previo del negocio de la viruta, el conocimiento de la cultura zonal y la inserción positiva en el entorno social que rodea al establecimiento productivo. Además, se adoptaron mecanismos de control e incentivos tanto monetarios como no monetarios para mantener una relación principal-agente positiva. Las estructuras de gobernancia de las transacciones se adaptaron a la cultura de la informalidad y, por lo tanto, los intercambios se hicieron a través de contratos de palabra sustentados en la confianza y los compromisos creíbles como salvaguardas no escritas. Estas salvaguardas fueron suficientes para mantener los intercambios con bajos costos de transacción cuando los mismos fueron hechos con clientes brasileños con una cultura de pagos caracterizada por el pago en efectivo y al contado sin deseo de financiación temporal. Un shock externo del entorno comercial como la devaluación del real impidió que continuaran los negocios con los clientes brasileños. A partir de esto las relaciones comerciales tuvieron que orientarse hacia el mercado interno y no pudieron mantenerse con bajos costos de transacción debido a que las salvaguardas basadas en la confianza no fueron suficientes para garantizar el cumplimiento de las condiciones de los contratos de palabra, llevando finalmente a la ruptura de esas nuevas relaciones comerciales y, como consecuencia, el cese momentáneo de las actividades de la empresa.

Palabras clave: sector de la viruta, cultura de la informalidad, arreglos contractuales, relación de agencia.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Planteo del problema

En términos transaccionales, el entorno institucional actual se encuentra formado por una combinación de cierto número de contratos y arreglos (Karantininis y Zylbersztajn, 2007). Cualquier transacción puede ser cumplimentada siguiendo un contrato o siguiendo un arreglo, y esto dependerá de la posibilidad de medición de cada una de las dimensiones concerniente a la transacción (Barzel, 2003).

Asimismo, a medida que la competencia a nivel global se intensifica, la fragmentación geográfica de las actividades en cadenas de valor está generando una concentración del comercio en polos logísticos regionales o clusters. Esto tiene implicancias significativas sobre la prosperidad económica de las regiones específicas en la que cada cadena de valor concentra sus actividades (Bolumole et al., 2015).

El sector foresto-industrial ha sido históricamente uno de los motores principales de desarrollo en el norte de la provincia argentina de Misiones. Durante el transcurso de los años, las principales actividades llevadas a cabo fueron la explotación de montes naturales y de plantaciones forestales con destino industrial, convirtiéndose luego industrialmente los troncos de árboles en piezas de madera utilizadas en los sectores de la construcción, mueblería, servicios de tendidos eléctricos y transporte de mercadería.

Las empresas tradicionalmente dominantes son grandes multinacionales y fondos de inversión locales y extranjeros que en algunos casos se integran verticalmente y ocupan también el rol industrial, con sus aserraderos propios cerca de las superficies de producción. En la zona de Misiones, aserraderos familiares de mediano y gran tamaño han sido los principales procesadores industriales de la madera. La otra parte de la industria la conforman aserraderos distribuidos en diferentes puntos del país, principalmente en los grandes centros urbanos, que compran la producción primaria y venden la madera procesada al por mayor y menor.

Ante la constante generación de polos industriales en diferentes regiones del mundo, lo observado muestra que, en países desarrollados, en lo relativo al entorno institucional se establecen multijurisdicciones (que primarán sobre las diferentes dimensiones de las transacciones) y, en lo relativo a las formas de gobernanza, predominan los modelos de multiagencia, representando de este modo los esfuerzos colaborativos del sector público, entes académicos y organizaciones del sector privado (Bolumole et al., 2015).

En contraste, en países o regiones sub-desarrolladas, las tipologías institucionales y las formas de gobernanza no están tan claramente orientadas. Adicionalmente, las agencias gubernamentales no aplican las leyes de manera estricta para sostener el ambiente institucional. Por lo tanto, los empresarios considerados “pioneros” (el primer grupo en iniciar actividades en un sector incipiente en cierta región) provenientes de regiones o países más desarrollados se encuentran ante entramados distintos a los que acostumbran. Las características más comunes en estas regiones son la inaccesibilidad al crédito, el sistema bancario deficiente, la falta de aplicación de las leyes sobre los derechos de propiedad y las diferencias culturales relativas a la actitud empresaria (Karantininis y Zylbersztajn, 2007).

Estos empresarios solían desarrollar diferentes actividades agroindustriales, como la producción primaria y el procesamiento de la madera. Esta industria creció sin tener una orientación clara desde el plano institucional, mediante la explotación de bosques nativos y cultivados, invirtiendo en aserraderos y generando una sobrecapacidad de los mismos. Uno de los problemas que ha tomado relevancia con el crecimiento de la producción industrial de la madera es la existencia y posibilidades de utilización de la gran cantidad de residuos generados (partículas sólidas de madera que se descartan) y/o necesidad de ubicarlos en algún lugar físico. Nuevas oportunidades negocios se han generado a partir de esto y en los polos

productores de materias primas ha crecido el desarrollo de emprendimientos orientados a aprovechar estos residuos industriales y suplir la creciente demanda desde los sectores avícola y equino.

Sin embargo, a pesar de ser uno de los eslabones en los que continúa la cadena foresto-industrial de mucha historia en Argentina, la comercialización de residuos forestales ha tomado real relevancia como sector hace muy pocos años, por lo que se desconocen cuáles son los mejores arreglos contractuales en el mismo. Sumado a esta etapa de formación incipiente del sector, las empresas productoras y comercializadoras son en su mayor parte de una dimensión muy pequeña, pero los compradores de viruta son de mucho mayor tamaño promedio y en una gran proporción pertenecen a mercados externos, como el brasileño. Además, las pequeñas empresas del sector de la viruta en Misiones se encuentran radicadas en centros urbanos con poco desarrollo y con un entramado social en el que las instituciones formales no alcanzan a ejercer una presencia firme.

De este modo, ¿cómo influye el ambiente institucional (las “reglas de juego”) en sectores poco desarrollados como el de la viruta?, ¿Cómo son los arreglos y contratos predominantes? y ¿Cuáles son las cualidades de los agentes elegidas por los principales en los sectores incipientes y por qué? surgen como preguntas a responder.

Delimitación del subsistema

La delimitación de este trabajo es espacial y temporal. El período de tiempo en el que se focaliza el trabajo es el comprendido entre marzo de 2013 y diciembre de 2015. A nivel espacial, el estudio abarca el funcionamiento de una unidad de negocios ubicada en la provincia de Misiones, Argentina, además de los actores vinculados de diferentes formas a la misma, tales como dueños, empleados, proveedores, clientes.

Objetivos

Objetivo general:

- Comprender la relación entre el ambiente institucional y la gestión interna de las empresas pioneras en sectores incipientes, junto con el esclarecimiento de los arreglos contractuales que surgen en esos casos.

Objetivos específicos:

- Describir el ambiente institucional presente en el sector incipiente de la viruta en la provincia de Misiones.

- Describir las estructuras de gobernanza predominantes en las transacciones llevadas a cabo por una pequeña empresas pionera en ese sector.

- Analizar las relaciones entre principales y agentes en esas empresas.

- Determinar hasta qué punto las estructuras de gobernanza elegidas y la relación principal-agente se alinean con el ambiente institucional.

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se introduce en primer lugar una aproximación general a la acción humana, la economía de los costos de transacción, los supuestos del comportamiento humano y la teoría de la agencia. En segundo lugar se desarrolla el marco conceptual específico sobre el cual se sustentará el trabajo, enfocando los costos de transacción, los contratos y la teoría de la agencia a las pequeñas y medianas empresas pioneras en sectores incipientes de regiones subdesarrolladas.

Ludwig Von Mises, en su obra *“Human Action, A Treatise on Economics”* menciona que la cataláctica o “ciencia de los intercambios” (término que ya fuera acuñado en 1831 por Whately en su *Introductory Lectures on Political Economy*) surge del estudio de “actos consistentes en optar o preferir; la economía constituye una parte, si bien la mejor trabajada, hasta ahora, de una ciencia más universal, la praxeología⁽¹⁾”. De este modo, Von Mises describe a los intercambios como una parte constituyente de un sistema que integra todo el concepto del ser humano y que, por lo tanto, la ciencia de los intercambios (transacciones entre partes) puede ser estudiada en conjunto con otras disciplinas científicas para conformar una imagen más avezada de “la acción humana”.

Algo muy similar planteó Ronald Coase (escuela de la Nueva Economía Institucional) en 1997 durante la ocasión del lanzamiento de la International Association for New Institutional Economics en Saint Louis. Coase alegó que las corrientes dominantes de la economía se habían vuelto más y más abstractas, elegantes pero estériles, ya que no incluían el conjunto de factores que determinaban la performance económica. A partir de esto, puntualizó que el trabajo debía ser interdisciplinario incluyendo a los estudiosos de la economía, las leyes, la antropología, la sociología, la psicología y las ciencias políticas.

Coase, como Von Mises, también plantea que los intercambios son el eje del funcionamiento económico, pero agrega un concepto fundamental para la Nueva Economía Institucional, el de los costos de transacción. Según sus palabras en la publicación de Abril de 1998 de la International Association for New Institutional Economics, “la productividad de un sistema económico depende de la especialización. Pero la especialización depende del intercambio. Y cuanto más bajo es el costo de intercambio (costo de transacción) mayor será la especialización, mayor el desarrollo de las personas y su nivel de vida. Sin embargo, el nivel de costos de transacción depende de las instituciones de un país, de su sistema legal, de su sistema político, de su cultura”.

Asimismo, Williamson (1996) define a la Nueva Economía Institucional como “joven” y en crecimiento. Señala que la Nueva Economía Institucional aborda los aspectos macros y también la estructura de gobernancia de las transacciones (los aspectos micro). Williamson plantea, además, tres proposiciones fundamentales:

i) *Las instituciones son importantes y susceptibles de análisis.* En este aspecto Williamson coincide con North (1990), quien sostiene que si de costos de transacción se trata, las instituciones importan. Además, las instituciones fueron creadas por el hombre para imponer un orden y reducir la incertidumbre en las transacciones. Williamson también alude que la determinación de los derechos individuales de propiedad es consecuencia del ambiente institucional formal e informal, leyes y costumbres. Así, le da identidad institucional a un tema central en la ciencia de las transacciones tratado por Coase “Un sistema de empresa privada no puede funcionar sin ser creados derechos de propiedad sobre los recursos”. Esta aproximación de Coase deriva luego en otras similares y que la sostienen, como Demsetz y Alchian (1972) o Furquim de Azevedo y Farina (1996). Se puede resumir finalmente en que

¹ Praxeología: ciencia que estudia la *praxis* o “acción humana”.

“el valor de cualquier bien intercambiado depende del conjunto de derechos de propiedad que son intercambiados”, algo destacado por Chaddad (1996).

ii) *La acción reside en los detalles.* Compartiendo ideas con Von Mises y su planteo de la praxeología, Williamson plantea que hay diferentes caminos que recorrer para analizar el comportamiento económico, pero introduce que el fundamental es el análisis de la transacción entre partes (la cual siempre implica acción humana) y sus determinantes, asumiendo que son numerosos detalles la que hacen al conjunto de cada transacción. Con esto, amplía el marco de análisis y ratifica la “teoría de contratos” la cual intenta avanzar en un marco conceptual sobre la observación de Coase (1937), quien determina que una firma no es únicamente una función de producción sino que un nexus de contratos entre las partes que la integran (y son los contratos los que gobiernan las transacciones, las cuales están constantemente presentes). En este sentido, son los detalles los que definirán cada transacción y el entendimiento de esos detalles permitirá entender si los contratos entre partes están abarcando la mayor cantidad de detalles para permitir que las transacciones se realicen con el menor costo posible.

iii) *La Nueva Economía Institucional se focaliza en un análisis positivo (con énfasis en el ordenamiento privado y en la organización “de facto”) más que en el análisis normativo (las cortes y el ordenamiento jurídico).* Aquí Williamson también coincide con Von Mises, ya que ambos determinan que el análisis no debe residir en lo que es correcto o incorrecto, sino que en las acciones mismas dadas ciertas normas establecidas. Se remarca entonces el hecho de que el aspecto clave de análisis es la transacción que fue anticipado por Commons (1932) con su insistencia en que “la unidad última de la actividad (...) debe contener en sí misma los tres principios de conflicto, cooperación y orden. Esa unidad es la transacción”.

La teoría de la agencia: la delegación de derechos de decisión

Caldentey Albert (1998), en su libro *Nueva Economía Agroalimentaria*, define como temas centrales de la Nueva Economía Institucional a los costos de transacción, los derechos de propiedad y la teoría de la agencia. El último de estos tres se relaciona estrechamente con los primeros dos - de alguna manera los contiene dentro de sí -, y es una aproximación formal hacia una realidad empírica omnipresente en la vida económica (Hart y Holmström, 1986), la relación de agencia. Ésta relación es un contrato bajo el cual una o más personas (el principal) contratan a otra persona (el agente) para que realice alguna actividad en beneficio de aquel o aquellos, lo que supone delegar responsabilidades sobre el agente al que se le da autoridad en la decisión (Jensen y Meckling, 1976).

La relación entre el principal y el agente implica que el primero le transfiere de manera parcial los derechos de propiedad al segundo, en el sentido en que delega responsabilidades en la toma de decisiones sobre los recursos disponibles, es decir, transfiere “derechos de decisión” (Jensen y Meckling, 1990; Zylbersztajn, 2010). Por definición, el principal selecciona al agente debido a su conocimiento especializado y nunca puede controlar de manera completa la performance del agente (Arrow, 1968), debido al oportunismo y la racionalidad limitada. También puede suceder que el principal contrate al agente debido a falta de tiempo u otra habilidad que le impida realizar un trabajo (ej: encontrarse muy lejos del lugar en cuestión) (Laffont y Martimort, 2001). Por el mero hecho de esta delegación de toma de decisiones, el agente puede estar en contacto con mayor información que el principal, ya sea ex-ante (Akerlof, 1970) o ex-post (Arrow, 1968). Así, la teoría de la agencia sostiene que existe asimetría de información entre ambos jugadores. Esta asimetría de información podría ser resuelta simplemente con la coordinación de acciones a partir del correcto flujo de la información en el caso de equipos de trabajo con objetivos en

común expresados públicamente (Marschak y Radner, 1972) – este concepto puede ser relacionado con la correcta aplicación de las leyes desde el plano institucional, explicado anteriormente -.

A pesar de esto, con el reconocimiento de los supuestos del comportamiento individual de racionalidad limitada y de oportunismo, y la posibilidad de que existan objetivos individuales disímiles entre miembros de un mismo equipo, la delegación de responsabilidades se vuelve más problemática (Marschak, 1955). Laffont y Martimort (2001) propusieron un modelo bajo el cual ese “gap” de información puede ser resuelto mediante un contrato bajo el cual el principal debe transferir parte de su renta hacia el agente con el fin de que éste último aproxime su performance hacia la más eficiente de acuerdo a lo esperado por el principal. Esta transferencia de renta correspondería a un “costo de agencia” (Jensen y Meckling, 1976) para el principal, y funciona como un “incentivo” para el agente. Al mismo tiempo, otra posible solución es la aplicación de una estructura completa de incentivos, siendo estos aquellos que previenen la disolución, los cambios en el propósito o el fracaso en cooperar de una organización Barnard (1938). Los incentivos pueden ser monetarios o no monetarios y específicos o generales, pero la mejor manera de aplicarlos es mediante una combinación de todos ellos.

Recientes investigaciones ligadas a la teoría de la agencia se han centrado en estudiar cómo son las renegociaciones de contratos ante relación principal-agente de largo plazo. En casos de largo plazo en los que el principal tenga información completa, los contratos podrán ser renovados sin problemas, pagando incentivos acorde a los esfuerzos del agente y el principal únicamente deberá asegurarse la firma de los contratos (Williams, 2015). Cuando existe información asimétrica y ante el riesgo de que el principal no pueda observar bajos esfuerzos del agente o de que éste último provoque efectos adversos a la productividad, deberían renegociarse los contratos en base a los términos del contrato inmediatamente anterior y asignarse cuotas de participación al agente sobre la rentabilidad de la empresa (Williams, 2015).

Cuando se está ante una situación inicial en que las habilidades del agente son desconocidas – como les puede suceder a los pioneros de una región -, puede ser útil que se propusiera una evaluación subjetiva de esfuerzo o de habilidades con una adecuada retroalimentación por parte del principal hacia el agente y una posterior renegociación de los incentivos en los contratos (Taylor y Yildirim, 2011; Kaya, 2010). Chen (2015) encontró que no es confiable la evaluación subjetiva del principal sobre estas características, ya que entran continuamente en disputa los aspectos psicológicos que esa evaluación podría causar sobre el agente y su posterior rendimiento. De esta manera, la mejor manera de renegociar los contratos en el largo plazo es manifestar los términos objetivos de evaluación en cada etapa de renovación y proponer como incentivos ciertas cuotas del resultado de la empresa.

Particularidades en sectores incipientes y regiones subdesarrolladas

Según Karantininis y Zylbersztajn (2007), ante la disminución del nivel de instituciones (reglas formales e informales) en regiones menos desarrolladas, los empresarios pioneros deben basar su competitividad en ciertas características particulares al contexto con el cual se enfrentan, debido a que aumentan la complejidad de las transacciones y los costos de medición. Según estos autores, éstas características son la de elegir productos con estándares de comercialización formales que permitan la comercialización formal (y disminuyan la posibilidad de actitudes oportunistas); elegir actividades en las que los empresarios tengan experiencia previa y utilizar sistemas personales de protección de los derechos de propiedad (vigilancia privada) ante la falta de garantías estatales.

Siguiendo esta línea, pero en lo relativo a PyMEs, Franco Ángel y Pulido (2010) encontraron que en estas regiones los factores que determinan el éxito empresarial son el conocimiento y la experiencia del empresario, la reputación y el prestigio ganado por la empresa, las medidas de apoyo de la industria y la influencia de la comunidad en la cual desarrollan su actividad. La generación de confianza entre agentes dentro de un sector industrial (proveedores, clientes, competidores) aparece como otro de los puntos clave a considerar en estas situaciones (Cegarra-Navarro et al., 2005).

Algo destacado comúnmente es el rol primordial del empresario en el destino de las PyMEs. Los empresarios de PyMEs tienden a tener mayor intención de iniciar desafíos competitivos con otras empresas que los de grandes empresas, e incluso los llevan a cabo con mayor velocidad, pero siempre intentan que sus acciones iniciadas no se hagan públicas, es decir, no plantean competencia de manera abierta. Por el contrario, cuando una empresa grande inicia una actitud de competencia abierta frente a una PyME, el dueño de esta última tiene tendencia a ser más lenta en su respuesta, además de exponer claramente su accionar de respuesta a sus competidores (Chen y Hambrick, 1995).

Una relación entre el desempeño financiero de una pequeña empresa y la intención (expectativas) de crecimiento de su dueño también ha sido encontrada. A pesar de esto, la intención de crecimiento parece mermar en la gran mayoría de los empresarios una vez que la empresa ha llegado a cierto tamaño (ca. 5-9 empleados), aparentemente debido a la pérdida de control sobre los agentes y el temor al aumento de las disputas entre empleados. Las empresas que mantienen su crecimiento son las que pertenecen a empresarios que consideran el crecimiento como un objetivo intrínseco a cualquier actividad (Davidsson, 1989).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

La metodología utilizada fue el estudio de caso. Una entrevista en profundidad, la observación directa y el relevamiento de datos económicos y financieros fueron los elementos utilizados para la recolección de datos.

El estudio de caso

Los problemas de investigación en el área de los agronegocios no son factibles de ser separados del contexto en el cual tienen lugar. El diseño *ceteris paribus* no es el enfoque viable para llevar adelante una investigación en agronegocios (Sterns et al., 1998). En este sentido, la epistemología fenomenológica es el tipo de investigación que permite llevar adelante estudios de un problema sin separarlo de su contexto. Autores como Peterson (1997) y Lazzarini (1997) señalan al estudio de caso como una opción metodológica acorde para guiar este tipo de investigaciones.

El estudio de caso es una investigación empírica que aborda un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas (Yin, 1989). Dentro de esta metodología de investigación, el uso simultáneo de datos cualitativos y cuantitativos acaba generando un efecto sinérgico, aliando el rigor de las evidencias cuantitativas al mayor nivel de detalle de las cualitativas (Eisenhardt, 1989).

En base a esto, Yin (1994), define al estudio de caso como una estrategia de investigación destinada a responder ciertos tipos de interrogantes que ponen su énfasis en el ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Por qué?, subrayando la finalidad descriptiva y explicativa.

Bonoma (1985), explica que la investigación con estudio de casos es particularmente apropiada para ciertos tipos de problemas:

- Donde la investigación y la teoría se hallan en sus fases preliminares y
- Para problemas prácticos delicados donde las experiencias de los participantes son importantes y el contexto de la situación es fundamental.

Dado que la investigación se centró en un fenómeno social complejo, con múltiples relaciones dentro y entre los individuos y organizaciones, con intercambios con el medio ambiente en el cual están insertos y fundamentalmente por ser una aproximación inicial a sectores incipientes y empresas pioneras dentro de los mismos, el estudio de caso es apropiado para la misma. Esto se acentúa considerando que el marco conceptual (presentado en el Capítulo 3) se basa en teorías que se hallan, en su mayoría, aún en fases preliminares o de construcción.

El caso estudiado fue el de la división de viruta de la empresa COFINA S.A., una PyME con sede en el Gran Buenos Aires que en 2013 inició sus operaciones en el sector de la viruta comprando una planta cercana a El Dorado, provincia de Misiones.

La entrevista en profundidad

La metodología de estudio de caso no es una técnica específica de recolección de datos, se trata de un modo de organizarlos, en términos de una determinada unidad elegida

Instituciones informales y relación principal-agente en una región subdesarrollada de Argentina – Un caso de estudio

(Goode y Hatt, 1969). La posibilidad de usar varias fuentes de evidencias es considerada una de las particularidades (y ventajas) de la investigación basada en estos estudios (Lazzarini, 1997). Dentro de estas fuentes de evidencia pueden incluirse entrevistas, archivos, documentos, observación, etc. (Yin, 1989).

De este modo, los métodos de recolección de datos fueron:

- Una entrevista en profundidad al presidente de la empresa COFINA S.A.
- Observación directa del ambiente, la empresa y sus operaciones, los actores y las relaciones entre los mismos por medio de una visita de tres días de duración a la planta de la empresa y los asentamientos cercanos a ella en Misiones.
- Relevamiento de datos económicos y financieros aportados por la empresa.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

El sector de la viruta y el caso estudiado

El sector de la viruta

A nivel organizacional, se pueden identificar los actores del sector con ciertas características generales a cada nivel. El sector de la viruta está compuesto por los grandes aserraderos que pertenecen a fondos de inversión nacionales y extranjeros, además de los pequeños y medianos aserraderos que generalmente son empresas familiares. En este nivel, existe un alto grado de informalidad en la comercialización y la viruta es un residuo de la actividad principal. Además, hay proveedores de insumos tales como empresas productoras de plásticos, a los cuales se les suele comprar esporádicamente, sin coordinación clara de los intercambios. Por otro lado, las empresas que empaquetan la viruta suelen ser unidades pequeñas, montadas para responder a la demanda sin una visión clara de negocio. En ciertos casos, los aserraderos embolsan la viruta y la ofrecen a bajo costo, pero el embolsado es deficiente y el producto ofrecido no es uniforme en calidad. La mano de obra es zonal y generalmente se emplea de manera temporal en el negocio. Finalmente, los compradores suelen ser productores avícolas brasileños y argentinos o criadores de caballos argentinos. Además, existen ciertas empresas productoras de yerba mate o té que utilizan el *pellet* de viruta como insumo para el secado de las hojas producidas. Algunas empresas turísticas lo utilizan también para calefacción de residencias. No existen en el sector organizaciones de empresas, y el alcance de las agrupaciones de empleados o entidades estatales es casi nula.

A continuación, se describen las particularidades del sector que influyen particularmente dentro de las actividades de la empresa estudiada, representativa de las características de las empresas previamente mencionadas:

La falta de información a nivel oficial es característica en el sector. Ningún relevamiento se ha realizado hasta el momento en el país por lo que todo análisis de la situación actual se puede realizar a partir de inferencias o datos proporcionados por los actores del negocio. Sí existen datos de los mercados actuales y potenciales del producto.

La viruta es, junto al aserrín, el subproducto del proceso de “cepillado” de madera que ocurre inmediatamente posterior al aserrado de la misma. Cuando uno de los técnicos de un aserradero ubicado en las cercanías de El Dorado, provincia de Misiones fue consultado, éste mencionó que *“la madera que entra en el aserradero termina en aproximadamente un 30% de su peso como viruta”*. Básicamente, la viruta de madera es un conjunto de láminas delgadas de pocos mm de espesor y hasta 3 cm de largo.

El principal destino de la viruta actualmente es formar parte de la “cama” de distintas especies animales. Las dos principales actividades que la utilizan son la producción avícola intensiva con destino a alimentación humana y la producción equina con destino a actividades deportivas y recreativas. Con respecto a la producción avícola, la viruta es valorada desde el punto de vista de su calidad como cama y su posible venta posterior como fertilizante.

En palabras de uno de los dueños de COFINA S.A. con respecto a las posibilidades de venta actuales de la viruta, analizadas por la empresa: *“el principal mercado es Brasil, ya que los establecimientos avícolas y las grandes cooperativas productoras de pollos se ubican en los estados del sur, cerca de nuestra compañía. Además, los productores brasileños demandan viruta porque los pollos no se lastiman las garras, lo que permite a Brasil exportarlas a Japón. El precio de venta de la garra a Japón es de aproximadamente 2000 dólares por tonelada, cinco veces más que el precio al que se puede vender la garra dañada para usar en caldos”*.

Cuando se le consultó por el mercado argentino respondió: *“En Argentina la producción está extendida, pero los productores están más lejos nuestro que los brasileños lo que genera un costo de flete muy alto. Ellos prefieren comprar la cáscara de arroz en Entre Ríos para usar como cama, tanto por el menor precio, como también porque Japón disminuyó su demanda de garras argentinas, cambiando debido a acuerdos comerciales con Brasil”*. En cuanto a los clientes dedicados a la producción equina, mencionó que: *“En Buenos Aires hay compradores, especialmente jugadores de polo, pero demandan mucho menor volumen y están lejos, por lo que tenemos que sumarle el flete al precio y sólo recurren a nosotros cuando hay escasez de viruta en su región”*.

En las últimas décadas, la búsqueda de alternativas a los combustibles fósiles ha cobrado cada vez más importancia a nivel mundial. La posibilidad de usar biomasa vegetal para generar energía se ha instalado. La viruta, como residuo de una actividad industrial importante posee perspectivas de destinarse a dicho fin.

Actualmente en Misiones las empresas industrializadoras de té, yerba mate y tabaco utilizan leña para alimentar sus calderas de secado de hojas. Recientemente se ha instalado una nueva industria que a través de la compresión de viruta y aserrín forma *“pellets”*, unidades con una alta relación calorías/volumen, que pueden suministrarse a las calderas a través de dosificadores automáticos y representan una opción atractiva. Las perspectivas de crecimiento de esta industria son muy grandes, y en palabras del dueño de COFINA *“las pelleteras son una posibilidad de demanda de viruta muy fuerte, incluso se puede analizar la integración de esa actividad dentro de nuestra empresa. Eso permitiría diversificarse y tener flexibilidad ya que se podría seguir vendiendo viruta para cama de pollo pero al mismo tiempo se podría convertir parte de la viruta en pellet y vender como combustible. De este modo, en un mismo lugar concentraríamos las diversas actividades en las mismas instalaciones y combinar un negocio de mayor rentabilidad (el del pellet) y otro de mayor volumen (el de la viruta). De cualquier manera, no queremos hacer la inversión de las instalaciones y máquinas para pelletrado sin antes recuperar la inversión inicial sólo con el negocio de la venta de viruta empaquetada y haber comprobado que el mismo funciona”*.

Otros usos actuales y con posibilidad de expandirse de los *pellets* de madera son energía térmica para calentar agua en hogares familiares, oficinas, hoteles y clubes deportivos, además del secado de madera húmeda en aserraderos.

La empresa

Consultores Foresto Industriales Asociados S.A. (COFINA S.A.) fue fundada en 1984 por dos Ingenieros Agrónomos, uno de ellos profesor en la cátedra de Dasonomía, FAUBA. Tiene sus oficinas administrativas en Buenos Aires. En un principio las tareas desarrolladas eran las de gerenciamiento, consultoría y auditorías en proyectos foresto-industriales. En el año 1991 se incorpora como socio un Ingeniero Industrial, incorporando la producción de productos químicos relativos al sector foresto-industrial.

Luego de diversos proyectos foresto-industriales, la empresa decidió en 2013 ingresar en nuevas actividades. De este modo, se dividió informalmente en cuatro secciones: COFINA Forestal (manteniendo las actividades originales de la empresa), COFINA Industrial (dedicada a la producción de insumos para la actividad foresto-industrial y al desarrollo de proyectos industriales relacionados al sector forestal/maderero), COFINA Ambiental (dedicada al desarrollo de proyectos ambientales y estudios de impacto ambiental) y COFINA Energy (dedicada al desarrollo de proyectos bioenergéticos).

La “empresa”, como se la llama en el presente trabajo, se ubica dentro de la sección COFINA Industrial.

Caracterización de las actividades llevadas a cabo por la empresa

El emprendimiento comienza en el mes de febrero del año 2013. Su actividad se inició con la compra de un establecimiento que tenía como actividad la producción de paquetes de viruta (similares a fardos, con envoltura plástica) y la venta a compradores brasileños que la utilizan como “camas” para la producción avícola.

El establecimiento se ubica en las afueras de la ciudad de El Dorado, provincia de Misiones, en la cercanía de la frontera entre Argentina y Brasil. Particularmente se encuentra en un terreno alquilado, rodeado por viviendas familiares de bajos ingresos.

La actividad principal es la venta de residuos (“viruta”) de la transformación industrial de la madera proveniente de plantaciones forestales. La viruta, el insumo principal, se compra a aserraderos zonales, ubicados a pocos km del establecimiento. Llega por medio de un flete contratado por la empresa y se *stockea* en galpón bajo cubierta. El otro insumo en la producción son bolsas de plástico duro, dentro de los que la viruta se empaqueta para ser vendida.

La producción consiste en el empaquetado a través de una máquina automatizada, una prensa que a través de un pistón ejerce presión sobre la viruta, comprimiéndola para de este modo entrar en las bolsas de plástico y formar un “paquete” de viruta comprimida. La alimentación de la viruta *stockeada* hacia la máquina se realiza a través de una cinta transportadora, la cual desemboca en una tolva y ésta finalmente en la cámara cerrada sobre la cual actúa el pistón. Los paquetes, el producto de venta, son sellados mediante una plancha de calor que derrite el plástico y se *stockean* en otra sección del mismo galpón cubierto. Finalmente son subidos a los camiones contratados por los compradores que llevan el producto a destino.

Cultura de la informalidad en una zona marginal

En las cercanías de El Dorado, Misiones, la informalidad es una característica cultural que atraviesa la mayor parte de las actividades. Esto se manifiesta en primer lugar en que la mayoría de los asentamientos se constituyen por familias que ocuparon los terrenos sin autorización gubernamental y construyeron sus casas allí. Las calles no son asfaltadas y los servicios básicos muchas veces no llegan con la calidad o frecuencia adecuadas. La escolaridad es muy baja en la zona.

Por otro lado, con la excepción del trabajo formal en aserraderos, los pobladores se ocupan en empleos informales y temporales, la mayor parte de los mismos relativos al sector agropecuario, tales como la recolección de frutas en temporada de cosecha, la preparación del terreno para las plantaciones o siembras de los diferentes cultivos, las labores puntuales en montes forestales y tradicionalmente, la tala de bosque nativo para leña. Además, se ocupan temporalmente en arreglos domésticos en domicilios. La mayor parte de los pagos se realiza de manera informal y en forma diaria.

Se destaca que a nivel provincial, el control estatal (a nivel impositivo, normativo, etc.) es prácticamente inexistente sobre las pequeñas empresas del sector. Las medidas de control recaen sobre todo en los grandes aserraderos y emprendimientos forestales a gran escala. Además, el uso de residuos que de otro modo serían contaminantes son promovidos a nivel regional, lo que disminuye la tendencia hacia restringir los emprendimientos de esta índole.

La cultura de pagos: Brasil vs. Argentina

La cultura de pagos de los diferentes mercados en los que opera el negocio es un elemento constitutivo fundamental del ambiente institucional preponderante en el caso estudiado. Los importadores brasileños tradicionalmente suelen pagar al contado y en efectivo, contra entrega de la mercadería, la cual es retirada por el comprador. Nunca financian sus pagos con plazos de tiempo extendidos. Por el contrario, en el mercado local, los compradores argentinos (la mayoría localizados en Buenos Aires) tienen como elemento de comportamiento intrínseco el pago en cheques y con plazos de 30, 60 o 90 días, es decir, buscan financiamiento temporal en función de la inflación (característica cultural en Argentina cuyo eje es la constante inflación anual de más de dos dígitos). Además, el flete en este caso corre por cuenta del vendedor y puede (o no) incluirse en el precio. A partir de esto se destaca lo dicho por el administrador de la empresa: *“siempre preferimos trabajar con los brasileños”*.

Limitantes institucionales

La viruta tradicionalmente se transportaba “a granel”, es decir, se cargaba y despachaba en camiones sin ningún tipo de contención adicional. El punto de partida de la actividad que lleva a cabo la empresa consistió en una regulación a nivel nacional en la cual *“hace 5 años se prohibió el tránsito de camiones con viruta sin empaquetar por la zona franca de la frontera Argentina-Brasil porque se producían muchas pérdidas de viruta libre durante el transporte y se desparramaba por todo el camino contaminando”*, como mencionó uno de los dueños. Además, agregó: *“a los compradores les gustó que sus insumos vinieran empaquetados, ya que podían almacenarlos de manera más ordenada y además pudieron empezar a fijar precios por paquete de viruta como unidad y no por camión, lo que en ocasiones generaba disputas porque había mucha pérdida en el camino o porque no había balanza para definir cuánto pesaba el contenido del camión”*.

Por la ley de bosques nativos (26331/07), a partir de 2015 no podrán utilizarse bosques nativos para obtener leña que se utilice como combustible para calderas que producen energía térmica, las cuales en Misiones se usan para alimentar aserraderos, o en las industrias tealaras y yerbateras para secar las hojas de té y yerba mate, respectivamente. Como alternativa sólo podrán utilizarse leña a partir de montes forestales cultivados o residuos de biomasa forestal en forma de *chips*, *pellets* o alguna otra unidad sólida.

Shock externo: la devaluación del real frente al dólar

Luego de haber llegado a su máximo histórico de 4,00 reales por dólar en diciembre del año 2002, la moneda brasileña transitó una década sostenida de fortalecimiento en relación a la estadounidense hasta llegar esta relación a un mínimo de 1,54 reales por dólar en agosto de 2011. Luego, comenzó un comportamiento que obedeció a un patrón de devaluaciones puntuales seguidas de varios meses de estabilidad en el tipo de cambio. Este comportamiento terminó hacia mediados de 2014. A partir de esa fecha se dio inicio a una constante devaluación del real para ubicarse un 33,8% más barato en Marzo de 2015. Durante todo 2015 la devaluación del real continuó y para Diciembre el tipo de cambio se ubicaba en 3,86 reales por dólar.

Este shock del ambiente externo impactó directamente en la naturaleza del negocio de COFINA, teniendo en cuenta que fue un cambio en una de las pocas reglas de juego formales que influyen en los intercambios, la de la relación de cambio de la moneda de los

compradores y la de los vendedores. El impacto fue tan profundo que los compradores brasileños comenzaron a pedir bajas del precio por paquete de viruta hacia fines de 2014 y directamente suspendieron las compras en Marzo de 2015. De acuerdo al administrador de COFINA: “*El precio de venta a los clientes brasileños se pacta mensualmente y la tendencia es que aumenta en respuesta a la inflación real en Argentina. A pesar de esto, durante Octubre de 2014 en respuesta al aumento del tipo de cambio real/dólar en Brasil, cuando intentamos subir los precios los clientes no estuvieron dispuestos a aceptarlos y dejaron de comprar nuestros productos durante un mes, forzándonos a renegociar precios. Tuvimos que empezar a buscar compradores en el mercado interno con todos los cambios que eso suponía*”. Por otro lado, uno de los dueños informó que “*Cuando el tipo de cambio en Argentina entre el peso argentino y el dólar baja, clientes en Buenos Aires, especialmente criadores de caballos de polo, encuentran que sus costos disminuyen (usan insumos importados) y son capaces de llegar hasta Misiones para comprar paquetes de viruta como cama para sus caballos, abriéndose como nueva opción de venta. De cualquier modo, ellos compran menos paquetes mensuales que los productores avícolas de Brasil*”. Finalmente, se efectuaron despidos de empleados debido a la baja actividad mensual y la necesidad de disminuir los costos fijos de la empresa.

Las transacciones y sus formas de gobernanza

Transacción con proveedores

La forma de gobernanza de las transacciones con cada uno de los proveedores es a través de contratos informales o “de palabra”. Cada transacción se realiza cuando el fletero contratado carga viruta en los aserraderos (interviene un intermediario y se realiza un intercambio de los derechos de propiedad), previo llamado del capataz para confirmar la existencia de stock por el proveedor. Existe un elemento importante en la transacción, y es que los aserraderos desean vender lo más rápido posible la viruta *stockeada* debido a que ésta ocupa espacio que podría ocupar la madera aserrada y genera suciedad, por lo que el capataz llama constantemente a los proveedores para saber si han reunido suficiente viruta para llenar un flete.

El precio de compra se arregla mensualmente con cada uno de los aserraderos en forma individual, fijándose en un precio por flete lleno. Un aspecto muy importante de la transacción es que la entrega de la viruta por parte de los proveedores se efectúa únicamente con la contraparte del pago de la misma. Algunos aceptan cheques como forma de pago, mientras que la mayoría sólo acepta efectivo.

Además, la empresa ha cerrado un acuerdo con uno de los proveedores, el aserradero Radque. Radque tenía un problema con el *stockeo* de la viruta que producía a partir del aserrado de madera, ya que no tenía lugar físico en donde almacenarla. Eso derivaba en que tuviera que quemarla afuera de su propiedad. COFINA, por lo tanto, propuso el siguiente acuerdo: COFINA financiaría la construcción de un galpón en la propiedad de Radque, mientras que ésta devolvería el préstamo con viruta que sería almacenada en ese galpón. La viruta se devolvería según un precio fijado en la fecha en que se efectuó el préstamo y permanecería inmóvil en ese precio hasta que la devolución del financiamiento fuese total. Durante todo el año 2014 el préstamo fue efectivamente pagado y para el final de ese año el precio de compra a Radque era aproximadamente la mitad del precio que se pagaba a los otros proveedores.

Transacción con compradores

Las transacciones en este caso también se hacen a través de contratos informales o “de palabra”. Los compradores brasileños son los que aportan los camiones que transportan los paquetes desde la empresa hacia Brasil. Los camioneros de los compradores son los que pagan el monto arreglado. En Mayo de 2015 se abrieron relaciones comerciales con un cliente del mercado interno que, según un arreglo informal (“de palabra”), compraría entre 2 y 3 camiones por semana. Los envíos comenzaron a efectuarse y en un primer momento el pago se efectuó con un mes de plazo y en forma de cheques. Luego de este primer intercambio continuó la relación comercial pero el cliente pidió un mayor plazo de pagos, de 90 días, que fue concedido. A pesar de esto, el pago no se efectuó en ningún momento y para Diciembre de 2015 el cliente mantenía una deuda de alrededor de 90 mil pesos argentinos, con la empresa evaluando iniciar acciones contra el mismo y habiendo cesado los envíos de mercadería.

Relaciones principal-agente

Relación empresa-administrador

Los dueños de la empresa residen en Buenos Aires, y sólo visitan el lugar físico donde se ubica el emprendimiento trimestralmente. Al momento de iniciar las actividades, tomaron la decisión de contratar un administrador para que realice el seguimiento semanal de la empresa. La primera condición para elegir a este agente era que tuvieran conocimiento previo del mismo y, por lo tanto, existiera confianza mutua. De este modo, se seleccionó una persona que había trabajado con la empresa años atrás en proyectos forestales pero que además tuvo experiencia previa en el sector de la viruta, ya que administraba un emprendimiento similar en la zona, pero fue despedido por el dueño del mismo considerando que la escala y el crecimiento potencial de la actividad no justificaba la necesidad de una posición de administrador.

El administrador es Ingeniero Agrónomo, residente en la ciudad de Posadas, Misiones. Su función consiste en realizar 2 viajes semanales hacia el establecimiento, verificar el correcto funcionamiento de la producción, decidir semanalmente la compra de insumos, establecer relaciones comerciales, cerrar las ventas semanales y controlar los recursos humanos de la empresa.

Respecto a los términos contractuales, el administrador actualmente cobra sus honorarios, pero se ha establecido que en el momento en que la inversión inicial sea devuelta totalmente a los socios a través de los beneficios de la empresa, el administrador pasará a asociarse con los mismos y percibirá 33% de los resultados de la misma (incentivos).

Relación empresa-capataz

Otra relación de agencia establecida en el caso es la de la empresa con el encargado del establecimiento o capataz. Al momento de comprar la unidad productiva al dueño anterior, las actividades de producción y carga se realizaban de manera esporádica, únicamente cuando se establecía un acuerdo de entrega con un comprador, es decir, todos los empleados trabajaban de manera temporal. Los dueños, en acuerdo con el administrador de la empresa, consideraron prioritaria la contratación de un agente permanente que formara parte del equipo de trabajo diario. Para la elección del mismo, las prioridades eran que fuese un empleado previo del establecimiento (que conociera las labores diarias y los intercambios

comerciales comunes), que conociera el ámbito social que rodeaba el establecimiento y fuera reconocido como “líder” en el mismo, además de que fuese honesto y ordenado. A partir de estas premisas realizaron entrevistas con los empleados y con los dueños previos del proyecto para ayudar a la toma de decisión.

El capataz seleccionado es un hombre de 37 años, reside a 100 metros de la planta empaquetadora. Está casado y tiene hijos. Es conocido dentro de la comunidad local y considerado como “*respetuoso y trabajador*”, según el administrador de la empresa.

Su actividad consiste en abrir la planta a la mañana, ordenar el trabajo diario y a la mano de obra, recibir los insumos y pagarlos, cobrar las ventas de parte de los compradores, colaborar en las tareas diarias de producción, contratar a jornaleros en días de necesidad de trabajo extra, estar a cargo del plan de acción en caso de emergencias y rendir cuenta de los beneficios a los dueños. Se comunica telefónicamente de manera diaria con el administrador y semanal con los dueños.

Cabe destacar que el capataz ha comunicado a los dueños sobre empleados que eran considerados de baja productividad por ser reacios a llevar a cabo las tareas más arduas de la producción como la carga y descarga de viruta, o en un caso sobre uno de los empleados que generaba conflictos continuamente con el resto de los trabajadores de la empresa. A partir de esta información y en base a sus recomendaciones se llevaron a cabo medidas que restablecieron el clima interno en el establecimiento.

El arreglo contractual inicial consistió en ser el empleado mejor remunerado de la empresa, además de obtener un ingreso extra en caso de cumplir el objetivo de 20 camiones vendidos mensualmente. A partir de Marzo de 2015 y en base a la baja cantidad de compras realizadas por el principal cliente brasileño se renegociaron los contratos, con despidos de algunos empleados. El capataz fue el único que mantuvo un sueldo fijo. Se arregló un bono por venta realizada que fue de 0,55 centavos por paquete vendido para el encargado/capataz y 0,50 centavos por paquete vendido para el resto de los empleados.

Relación empresa-fletero

Otra relación principal-agente existente en este caso es la de la empresa con el encargado del transporte de insumos (fletero). El fletero es un hombre de unos 60 años, residente en El Dorado, cuyo servicio es contratado por la empresa permanentemente para transportar el insumo viruta desde los aserraderos zonales. El camión que maneja es propiedad suya y se establece un pago por camión de viruta llevado a la planta empaquetadora, por lo que a más insumo recolectado mayor será su ingreso. Durante el día previo y la mañana del mismo día el capataz se encarga de contactar a los aserraderos proveedores de viruta y de este modo define cuáles tienen viruta disponible para ser retirada. Luego, el fletero decide el itinerario a seguir según su propia conveniencia en términos logísticos y de gasto de combustible.

Una situación particular en esta relación de agencia es que a partir de Diciembre de 2014 el fletero sufrió complicaciones personales y de salud que interrumpieron su actividad. La empresa se dispuso a ayudarlo económicamente para la atención médica y le cedió espacio en el establecimiento para que él residiera, al tiempo de asegurarse la presencia de personal durante horarios nocturnos, conveniente en términos de seguridad.

CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN

En países o regiones que se encuentran en vías de desarrollo, las tipologías institucionales y las formas de gobernanza no están tan claramente orientadas, por lo que los empresarios considerados “pioneros” (el primer grupo en iniciar actividades en un sector incipiente en cierta región) provenientes de regiones o países más desarrollados se encuentran ante entramados distintos a los que acostumbran (Karantininis y Zylbersztajn, 2007).

Dentro del sector foresto-industrial de mucha historia en Argentina, en los últimos años han surgido nuevas unidades de negocios relativas a la comercialización de residuos del aserrado de la madera. Este sector es aún incipiente y se radica principalmente en regiones alejadas de los principales centros urbanos y económicos del país, tal como la provincia de Misiones. Estas regiones tienen poco desarrollo y el entramado social con el que se relacionan íntimamente los nuevos emprendimientos comerciales aparenta verse poco influenciado por instituciones formales y más fuertemente por arreglos institucionales informales, relacionados a la cultura del lugar.

En concordancia con lo planteado por North (1990), las instituciones creadas por el hombre fueron las que en el presente caso impusieron un orden y redujeron la incertidumbre. El inicio de las actividades del sector de la viruta fue anterior a cualquier norma jurídica, ya que los aserraderos la enviaban en camiones como alternativa a quemarla, pero la restricción al tránsito de viruta libre fue la que propició la actividad industrial de empaquetado y comercialización. Además, y también coincidiendo con North (1990), no fue sólo en términos normativos que la intervención de una institución formal impuso el orden, sino además en términos positivos, ya que la obligatoriedad de ser comercializada de manera empaquetada permitió a las diferentes partes definir mejor “la cosa” a intercambiar, y, por lo tanto, disminuir costos de transacción derivados de la falta de medición objetiva del producto, o “costos de medición”.

A pesar de esta influencia inicial de las instituciones formales al definir las “reglas de juego”, el sector de la viruta se encuentra inmerso en un polo regional con larga trayectoria como el foresto-industrial, pero que no parece haberse establecido como un cluster en el sentido de abarcar la totalidad de las actividades productivo/comerciales relacionadas al mismo y, por lo tanto, no se han creado suficientes instituciones formales que pudieran alcanzar estas nuevas unidades de negocios generadas. Por el contrario, y en coincidencia con lo encontrado por Karantininis y Zylbersztajn (2007), es la institucionalidad informal (cultura y costumbres) la que influye en mayor medida en los intercambios económicos en un sector incipiente dentro de una región poco desarrollado como el estudiado en este caso. Empezando por la inexistencia de derechos de propiedad relacionados a la tenencia de la tierra en los

asentamientos de donde provienen los trabajadores del sector, pasando por la falta de servicios básicos y escolaridad hasta llegar a la cultura de la informalidad en las relaciones comerciales tales como los arreglos “de palabra” y los trabajos diarios (“changas”), la región desconoce otras maneras de relacionarse en el mundo de los negocios. Además, la aplicación de las leyes es baja a nivel regulatorio, lo que se suma a los ya mencionados comportamientos culturalmente aceptados en la zona.

Por otro lado, también se observa la importante influencia de los aspectos culturales y costumbres en la diferencia de la cultura de pagos brasileña respecto a la argentina manifestada en el caso estudiado. Mientras que los brasileños se adecúan a unos términos más restrictivos y ponen especial énfasis en concretar el intercambio en tiempo y forma, los compradores argentinos de viruta empaquetada intentan financiarse, con la consecuente pérdida de liquidez financiera para el vendedor. Puede considerarse que la naturaleza de este comportamiento surge del marco inflacionario presente en Argentina, pero de cualquier modo el mismo atenta contra la confianza de la empresa estudiada respecto a su relación con los compradores del mercado interno y contra la estabilidad del sistema de intercambios. Desde este punto de vista, el caso es manifiestamente ejemplificador de los costos de transacción positivos relacionados a la cultura propia de un país (Coase, 1937).

En relación a los arreglos contractuales encontrados, los mismos se ven fuertemente influenciados por la informalidad a nivel institucional ya mencionada. A pesar de que las dimensiones de la unidad a intercambiar son establecidas claramente, la mayoría de las transacciones se realizan mediante contratos “de palabra” (arreglos informales). Estas formas híbridas muestran que en estos sectores la confianza mutua y la conformación de compromisos creíbles priman sobre los contratos comerciales formales, tal como encontraron otros autores (Williamson, 1985; Cegarra-Navarro et al., 2005). Estos arreglos contractuales no presentan salvaguardas formales (que efectivamente tendrían los contratos por escrito que ingresarán en el circuito económico formal), por lo que muchos vacíos contractuales se llenan a partir de aspectos implícitos de los contratos (Hart y Holmström, 1986). Los actores parecen encontrar salvaguardas más allá de la confianza, tales como la necesidad de cobrar en efectivo y al contado, y la disposición a pagar únicamente con la contraparte de la entrega inmediata. A pesar de esto, se demuestra una vez más que los supuestos del comportamiento tales como la racionalidad limitada y el oportunismo intervienen en gran medida cuando los términos contractuales no se encuentran correctamente definidos (Arrow, 1968; Akerloff, 1970; Farina y Furquim de Azevedo et al., 1996). Esto queda visible en el presente caso en el accionar del comprador local que incurrió en aplazos en los pagos hasta finalmente no pagar el último envío, con la consecuente suspensión de la relación comercial.

Por otro lado, la relación de agencia (Jensen y Meckling, 1976) se muestra como el arreglo institucional encontrado por la empresa para alinearse al ambiente cultural y a las tipologías de gobernanza presentes en el sector. En concordancia con Laffont y Martimort (2001), en este caso el principal recurrió al agente debido a limitaciones temporales y, sobretudo, espaciales para seguir correctamente el desarrollo de la unidad productiva. Por otro lado, tal como plantean Karantininis y Zylbersztajn (2007), las relaciones de agencia satisfactorias se relacionan estrechamente con el ambiente institucional del sector y de la región. Esto se vio evidenciado mediante la decisión por parte de los dueños de quién es el agente en el cual se va a confiar el traspaso de los derechos de decisión recae en todos los casos en personas que reúnen las condiciones de experiencia previa en el sector, conocimiento de la cultura de negocios del mismo y, en el caso del capataz, de un partícipe activo y líder del grupo social en el cual se ubica el emprendimiento.

En este caso, los arreglos contractuales con los agentes intentan independizarse de la cultura informal de la región y los dueños buscaron establecer pautas claras y objetivas para definir los términos de los mismos. Tales pautas comienzan con elementos de control, tales como los llamados telefónicos, las visitas al establecimiento y, algo a remarcar, los varios

agentes (administrador, capataz, fletero) que cumplen funciones interdependientes y, por lo tanto, se relacionan entre sí y controlan mutuamente. Por otro lado, los incentivos o “costos de agencia” aparecen en el caso como los principales mecanismos para llegar a una relación de agencia exitosa, que reduzca el “gap” de información asimétrica entre principal y agente y alinee los objetivos del último con los del primero, tal como encontraron varios autores previamente (Barnard, 1938; Jensen y Meckling, 1976; Hart y Holmström, 1986; Laffont y Martimort, 2001).

Los incentivos, en este caso, fueron en su mayor parte monetarios (participación en la empresa a partir de recuperar la inversión, bonos por ventas, bonos por entrega unitaria de insumos) con el fin de mejorar el rendimiento global de la empresa y concuerdan con lo planteado por Williams (2015) como la negociación de contratos de agencia “adecuada”, con mediciones objetivas y cuotas de participación en los resultados. Adicionalmente, también aparecieron ciertos incentivos no monetarios, tales como la oportunidad para el administrador de tomar revancha con su viejo empleador en el mismo rubro que lo despidió (ahora un competidor), la confirmación del liderazgo a nivel social del capataz enmarcada en su rol en un emprendimiento productivo o la posibilidad brindada al fletero de continuar con su trabajo al mismo tiempo en que se le brinda ayuda para solucionar problemas de salud y habitacionales. Los mecanismos de incentivos y control permitieron la concreción de relaciones principal-agente exitosas, consolidándose como el nuevo marco micro-institucional dentro del sistema de la zona (Ménard, 1995).

Finalmente, y a pesar de los arreglos contractuales positivos que la empresa estableció como respuesta a un ambiente institucional marcado por la cultura de la informalidad y costumbres particulares, la devaluación del real en los últimos meses de 2014 y, sobre todo, a lo largo de 2015 provocó que las relaciones comerciales con los principales clientes de Brasil se rompieran. Esto mostró que las pequeñas empresas de este sector incipiente no se encuentran a salvo de shocks externos del ambiente comercial y las reglas de juego en el que juegan. La pérdida de los clientes brasileños a raíz de las modificaciones en el tipo de cambio real no sólo significó para la empresa menores ingresos y una menor rentabilidad, sino que además condicionó la estructura en sí misma, ya que fue necesario despedir empleados, renegociar contratos con agentes e intentar establecer relaciones comerciales en el mercado interno que no fueron exitosas. Se puede resumir que los arreglos o contratos informales predominantes que permitieron a la empresa funcionar correctamente dentro de un entorno inestable carecieron de las herramientas suficientes para adaptarse a perturbaciones extremas que fueron más allá de las contingencias que esa estructura contractual pudiera predecir y sostener (Hart y Holmström, 1986).

Puede argumentarse que existe también cierta influencia del rol del empresario al no haberse propuesto avanzar a tiempo con otras unidades de negocio relacionadas, tal como la del *pelleteado* de la viruta para combustible (beneficiado por la ley de bosques), que podrían haber significado una mayor flexibilidad financiera y la capacidad de sustentar la rentabilidad de la empresa (y su estructura) ante el shock externo eventual. Esta resistencia al crecimiento podría verse relacionada con la menor capacidad de control sobre los agentes y el aumento en las disputas entre empleados derivadas de esa expansión hacia otras unidades de negocio, algo que es característico de la mayoría de los empresarios (Davidsson, 1989). A pesar de esto, este avance no parecería independizar a la empresa de los avatares propios del ambiente institucional y comercial que marcan las reglas del juego en la cual esta actúa, que son los que propiciaron en gran medida tanto el inicio de sus actividades, como también los arreglos contractuales-institucionales encontrados por la misma para desarrollar sus intercambios y el repentino estancamiento de la actividad en el año 2015.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

En este trabajo se analizó la influencia del entorno institucional (reglas de juego tales como leyes, decisiones macroeconómicas de un país, cultura, usos y costumbres) de un sector incipiente como el de la viruta en una región poco desarrollada y alejada de los principales centros urbanos y comerciales de un país como el norte de la provincia de Misiones, Argentina, en el comportamiento de las pequeñas empresas pioneras en ese sector y los arreglos contractuales que se establecen para llevar a cabo sus actividades productivas e intercambios comerciales.

A pesar de haber iniciado sus actividades a partir de una ley que surge en el marco de influencia de una institución formal, el ambiente institucional que prima sobre el sector de la viruta y la empresa estudiada está caracterizado por la cultura de la informalidad en la mayoría de sus componentes. Este ambiente genera una influencia muy fuerte en las decisiones de los dueños sobre los mejores arreglos contractuales que se establecen, que en el caso de las actividades propias de la empresa se caracterizan por numerosas relaciones principal-agente con definiciones claras y objetivas de los términos del contrato y mecanismos de control e incentivos para que las mismas sean positivas. En el caso de las relaciones con otros agentes como proveedores y clientes son las formas híbridas mediante contratos de palabra informales los arreglos utilizados.

Tanto las relaciones de agencia como los contratos de palabra que gobiernan las transacciones se alinean con una cultura de negocios informal e inmersa en un entramado social complejo y con costumbres diferentes a las que definen la cultura propia de los lugares de residencia de los empresarios. La elección de los agentes se basa sobre todo en la experiencia previa en el sector y la inserción que tienen los mismos en el ambiente social cercano a la ubicación del emprendimiento, y estas relaciones demuestran ser muy importante para el correcto funcionamiento de las empresas. Los contratos de palabra son efectivos siempre y cuando las salvaguardas (no formales, no escritas) sean cumplidas, tales como el pago en efectivo y al contado y la entrega inmediata de las mercancías, algo característico de los intercambios con el mercado brasileño. Por el contrario, cuando los pagos se efectúan con posterioridad a la entrega de los productos, cuando no son hechos en efectivo o cuando el comprador intenta demorar los pagos más allá de lo acordado, la confianza mutua se pierde y los compromisos dejan de ser creíbles, atentando contra la continuidad de los intercambios.

A pesar de los arreglos contractuales conseguidos que se adecúan a las características particulares del ambiente institucional en esta región, las pequeñas empresas son vulnerables a grandes shocks externos como una devaluación brusca de la moneda de los compradores extranjeros. Como consecuencia, los clientes extranjeros pusieron un alto a la continuidad de las transacciones y pusieron en jaque la continuidad de la empresa en el negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Akerlof, G.A. (1970). The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Arrow, K. (1968). The Economics of Moral Hazard: Further Comment. *American Economic Review*, 58, 537-539.
- Barnard, C.I. (1938). The Functions of the Executive. *Harvard University Press, Cambridge, MA*.
- Barzel, Y. (2003). Property Rights in the Firm. En: Property Rights: Contract, Conflict and Law. Anderson y McChesney (eds). *Princeton University Press*.
- Bolumole, Y.A., Closs, D.J., Rodammer, F.A. (2015). The Economic Development Role of Regional Logistics Hubs. *Journal of Business Logistics*, 36(2), 182-198.
- Bonoma, T. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 199-208.
- Caldentey Albert, P. (1998). Nueva Economía Agroalimentaria. *Editorial Agrícola Española, Madrid*.
- Capó-Vicedo, J., Tomás-Miquel, J.V., Expósito-Langa, M. (2007). La Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro. Análisis de la Influencia del Contexto Organizativo. *Información Tecnológica*, 18(1), 127-135.
- Cegarra-Navarro, J.G., Briones-Peñalver, A.J., Ros-Sánchez, M. del M. (2005). La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas: un estudio empírico en Pymes. *Cuadernos de Administración*, 18(30), 79-98.
- Chaddad, F.R. (1996). Denominações de origen controlada: um projeto de pesquisa. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1(1), 1-6.
- Chen, B.R. (2015). Subjective performance feedback, ability attribution, and renegotiation-proof contracts. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 117, 155-174.

- Chen, M.-J., Hambrick, D.C. (1995). Speed, stealth and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38(2), 453-482.
- Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386-405.
- Coase, R.H. (1998). Message from Ronald Coase. *Newsletter International Society for New Institutional Economics*, 1(1).
- Commons, J.R. (1932). The problem of correlating Law, Economics, and Ethics. *Wisconsin Law Review*, 8, 3-26.
- Davidsson, P.E.R. (1989). Entrepreneurship-and after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, 4(3), 211-226.
- Demsetz, H., Alchian, A.A. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Farina, E., Furquim de Azevedo, P., Machione Saes, M. (2007). Competitividad: Mercado, Estado e Organizacoes. *FAESP-PENSA. Editorial Singular, San Pablo*.
- Franco-Ángel, M., Pulido, D.U. (2010). El éxito de las PyMEs en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 77-97.
- Goode, W.J., Hatt, P.K. (1969). Métodos em Pesquisa Social. 3° edición, *Cia Editora Nacional, San Pablo*.
- Hart, O., Holmström, B. (1986). The theory of contracts. *MIT working paper*.
- Hernández, R.A. (2001). Elementos de competitividad sistémica de pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. *Publicación de las Naciones Unidas, México D.F.*
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). The theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1990). Specific and general knowledge, and organizational structure. En: Contract Economics. Werin, L. y Wijkander, H. (eds). *Blackwell, Oxford, 1992*. Pp 251-274.
- Karantininis, K., Zylbersztajn, D. (2007). The Global Farmer: Typology, Institutions and Organization. *Journal on Chain and Network Science*, 7, 71-83.
- Kaya, O. (2010). Incentives and production decisions for remanufacturing operations. *European Journal of Operational Research*, 201(2), 442-453.
- Laffont, J.J., Martimort, D. (2001). The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model. *Princeton University Press*.

- Lazzarini, S.G. (1997). Estudios de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitacoes do método. En: Estudos de caso em agribusiness. Farina, E.M.M.Q. et. al (coord.). *Pioneira, Sao Paulo*. pp. 9-23.
- Marschak, J. (1955). Elements for a Theory of Teams. *Management Science*, 1, 127-137.
- Marschak, J., Radner, R. (1972). Economic Theory of Teams. *Yale University Press*.
- Ménard, C. (1995). Markets as Institutions versus Organizations as Markets: Disentangling Some Fundamental Concepts. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 28 (3): 161-182.
- North, D. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. *Cambridge University Press, Cambridge*.
- Peterson, H.C. (1997). The Epistemology of Agribusiness: Peers, Methods and Rigor. *Columbia, MO: Agribusiness Research Forum, University of Missouri. An Invited Paper (unpublished document)*.
- Sterns, D, Schweikhardt, B., Peterson, H.C. (1998). El uso de casos de estudio como enfoque para realizar investigación en agronegocios. *IAMA Journal*, 1(3).
- Taylor, C.R., Yildirim, H. (2011). Subjective performance and the value of blind evaluation. *Review of Economic Studies*, 78(2), 762-794.
- Von Mises, L. (1949). La Acción Humana. *Unión Editorial, Madrid, 3º Edición (1980)*.
- Whately, R. (1831). Introductory Lectures on Political Economy. *Fellowes, B. (ed), London*.
- Williams, N. (2015). A solvable continuous time dynamic principal-agent model. *Journal of Economic Theory*, 159, 989-1015.
- Williamson, O. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracts. *The Free Press, New York*.
- Williamson, O. (1996). The Mechanism of Governance. *Oxford University Press, New York*.
- Williamson, O. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 38, 595-613.
- Yin, R. (1989). Case Study Research: Design and Methods. *Sage Publications, Newbury Park, CA*.
- Yin, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods. *Sage Publications, Thousand Oaks, CA*.
- Zylbersztajn, D. (2010). From contracts to networks: new directions in the study of governance of Agro-Food energy networks. *4th International European Forum on System Dynamics and Innovation in Food Networks, Innsbruck, Austria*.