

**Perturbaciones y adaptación en el sistema de arroz orgánico en la Argentina.  
El caso Neofarms**

*Trabajo presentado para optar al grado de especialista de la Universidad de Buenos Aires  
Área Agronegocios y Alimentos*

**Felipe Rodríguez**

Ingeniero Agrónomo – FAUBA (2012)

2021



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

## **Tutor**

Fernando Anibal Mogni

Lic. En Economía y Administración Agrarias; Universidad de Buenos Aires.

Especialista en Agronegocios y Alimentos; Universidad de Buenos Aires.

## **JURADO DE TRABAJO FINAL**

Gustavo Napolitano.

Ingeniero Agrónomo; Universidad Nacional de Mar del Plata.

Especialista en Agronegocios y Alimentos; Universidad de Buenos Aires.

Especialista en Gestión de Organizaciones; Universidad Nacional de Mar del Plata.

Erica C. Stacey

Ingeniera en Alimentos; Universidad Nacional de Quilmes

Especialista en Agronegocios y Alimentos; Universidad de Buenos Aires.

Fecha de defensa del Trabajo Final: 14 de Mayo de 2021

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN .....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
1.1. Planteo del problema .....	7
1.2. Delimitación.....	11
1.3. Objetivo .....	11
1.3.1. Objetivo general .....	11
1.3.2. Objetivos específicos.....	11
<b>II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>12</b>
<b>III. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
3.1. Perturbación y adaptación.....	14
3.2. Ambiente institucional.....	14
3.3. Ambiente organizacional .....	15
3.4. Ambiente tecnológico .....	18
<b>IV. SISTEMA DE ARROZ CONVENCIONAL Y ORGÁNICO EN ARGENTINA .</b>	<b>19</b>
4.1. Introducción .....	19
4.2. Los actores y las transacciones en el sistema de agronegocios de arroz .....	21
4.3. Un cambio de paradigma: emergencia de la producción y comercialización de arroz orgánico .....	27
4.4. Análisis del ambiente institucional del sector orgánico.....	32
Gestión de la certificación orgánica de procesos y producto .....	35

4.5.	Análisis del ambiente organizacional .....	36
4.6.	Análisis del ambiente tecnológico .....	38
<b>V.</b>	<b>ESTUDIO DE CASO: NEOFARMS SRL. ....</b>	<b>41</b>
5.1.	Introducción: descripción de la empresa .....	41
5.2.	Principales perturbaciones que afectaron a la empresa.....	42
5.3.	Mecanismos de adaptación .....	42
5.4.	Indicadores de desempeño de la empresa .....	53
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>VII.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>60</b>

## RESUMEN

A lo largo de la última década el sector arrocero de Argentina se vio seriamente afectado debido a diferentes causas tanto en el ámbito macro, micro y estructural propiamente dicho. Las características socio-económicas históricas e inherentes del país agravado por las políticas adoptadas durante el último tiempo impactaron significativamente en la competitividad y rentabilidad del negocio de arroz tradicional exponiendo a la cadena a un nuevo escenario. En este nuevo contexto es que surge Neofarms, una empresa dedicada a la coordinación y comercialización de una especialidad como lo es el arroz orgánico. El objetivo del trabajo es estudiar las perturbaciones que la empresa tuvo que afrontar dentro del sistema de arroz tradicional e identificar las adaptaciones en los distintos niveles institucional, organizacional y tecnológico para operar dentro del ambiente de los orgánicos. De acuerdo a la información trabajada, se concluye que la empresa fue capaz de descubrir y apalancarse en ciertas ventajas superadoras presentes en lo institucional y así desarrollar e innovar en lo organizacional, tecnológico y comercial bajando los costos de transacción globales del negocio. Lo brevemente expuesto anteriormente le permitió a Neofarms una exitosa inserción y crecimiento sostenido en el negocio de orgánicos, convirtiéndose hoy en el jugador más importante de arroz en Argentina dentro de este segmento especial.

**Palabras clave: especialidad, arroz orgánico, costos de transacción, innovar**

## **ABSTRACT**

The Argentinean rice sector was seriously affected throughout the last decade. The causes were various and included different levels and environments as both macro, micro, but also structural. The historical and inherent social-economical characteristics of the country aggravated by the policies adopted during the past years heavily impacted in the profitability and competitiveness of the traditional rice market exposing the business into a new scenario. Neofarms emerges in these new context as a company focused in coordinating the system and commercializing a speciality such as organic rice. The objective of these framework is to study the disturbances that the company had to face within the traditional rice system and identify the arrangements in the institutional, organizational and technological levels in order to operate in the organic environment. According to the information studied, it is concluded that the company was able to visualize, discover and support in certain institutional advantages in order to develop and innovate throughout the organizational, technological and commercial environments reducing the total transaction costs of the business. Every item exposed above allowed Neofarms to become the most important player in the rice organic business in Argentina by successfully inserting and growing continuously since its creation.

**Keywords: speciality, organic rice, transaction costs, innovation**

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Planteo del problema**

El mundo en el que vivimos hoy en día ha experimentado un sin número de cambios en un período de tiempo increíblemente corto. El fenómeno de la globalización, principalmente a través de los avances en la comunicación, ha permitido que tanto las barreras temporales como espaciales se estrechen y esto ha producido un fuerte impacto en la forma de vida de las personas. Claramente las organizaciones y los agentes que interactúan dentro del sistema de agonegocios no son ajenos a este proceso. Hoy por hoy la única constante que reina en este mundo globalizado es el cambio permanente, por lo que la adaptabilidad y flexibilidad se ha tornado en una capacidad sumamente valiosa e imprescindible para poder subsistir, crecer y desarrollarse en el sector.

El sector agroalimentario ocupa un lugar preponderante en el desarrollo económico del país, fundamentalmente por las divisas que genera, la cantidad de mano de obra que requiere y su contribución al desenvolvimiento de las regiones.

La transición de la agricultura desde una industria de bienes genéricos a otra con productos diferenciados señala un cambio drástico de paradigma, donde la mentalidad de producir para luego vender va siendo reemplazada. Este nuevo enfoque pone de manifiesto de que es la demanda, es decir los clientes, la fuerza motora que tracciona el sistema agroalimentario.

Los nuevos estilos de vida de los consumidores actuales, los desplazamientos demográficos, así como una mayor concientización del vínculo entre la dieta y la salud han contribuido a modificar los patrones de alimentación e influenciado las compras de los alimentos por parte de los consumidores, principalmente en los países desarrollados, donde exigen cada vez más calidad, uniformidad y valor.

Además de las presiones por parte de los consumidores y los mercados de consumo final, existen otros factores no menos importantes que contribuyen a estos cambios en la agricultura: la creciente competencia de los mercados globales participantes, las economías de tamaño y de alcance en producción y distribución, la atenuación del riesgo y las estrategias de gestión de

compradores y proveedores, etc. Todo lo mencionado anteriormente constituye alguna de las tantas causas por las que fueron surgiendo los mercados alternativos como el de productos diferenciados, es decir, el negocio de las especialidades.

Existen diferentes atributos o características que definen a un producto como una especialidad y se presenta un gran abanico que abarca esta categorización dentro de la que se encuentra el arroz orgánico. Básicamente una especialidad es un producto diferenciado que enfrenta poca presión sobre el precio y que es valorado y percibido como tal por los consumidores a partir de que los mismos están dispuestos a pagar un sobrepago por las características diferenciales que el producto o servicio ofrece (Bonoma y Shapiro, 1983).

La agricultura sustentable es un paradigma que llegó para quedarse y que ha evolucionado a lo largo de los años dentro del sector agroindustrial. De modo general hace referencia a una producción agrícola donde los recursos son utilizados conscientemente de manera de poder sostener la productividad actual a largo plazo sin afectar los rendimientos futuros. La Agricultura Certificada, es una herramienta que visualiza un camino seguro hacia la sustentabilidad y se resume hoy en día en tres ejes principales como una producción económicamente rentable, socialmente responsable y ambientalmente amigable (AAPRESID).

Hay muchas acepciones para los productos orgánicos, que abarcan diferentes líneas de pensamiento, incluyen diferentes ciencias, etc. Citando la definición de la FAO (Food and Agriculture Organization), la Agricultura Orgánica es “un sistema holístico de gestión de la producción” que fomenta y fortalece la salud de los agroecosistemas, la diversidad, ciclos y la actividad biológica del suelo. Esto se consigue aplicando, siempre que sea posible, métodos agronómicos, biológicos y mecánicos, en contraposición a la utilización de materiales sintéticos, para desempeñar cualquier función específica dentro del sistema y cuyo objetivo es lograr una producción sostenible en lo ecológico, social y económico. Este método representa otra opción de consumo para la población, cuya demanda ha experimentado un gran crecimiento durante los últimos años, más que nada en los países desarrollados.

A medida que se avance y profundice en el trabajo, entenderemos que la demanda constituye la fuerza motora por excelencia de toda cadena comercial, donde los agronegocios no excluyen a la regla.

Esta demanda, alrededor de estos productos diferenciados, en este caso orgánicos, se encuentra en una curva de un alto y continuo crecimiento. Varias son las razones que se podrían enumerar en relación a este fenómeno. Básicamente, el interés de las personas por alimentos saludables y en concordancia con el cuidado no solamente del medio ambiente, sino también de las personas involucradas en la producción de los mismos es cada vez mayor (Palau et al., 2006). A su vez, el aumento del PBI per cápita mundial, y por ende de las personas del mundo económico permite que los mismos estén dispuestos y paguen precios más elevados para cubrir no solo sus necesidades sino también tener esa experiencia de contribuir a un mundo más sustentable.

Desde el otro lado, hoy en día la oferta todavía no es suficiente para satisfacer dicha demanda y diferentes proveedores trabajan día a día para desarrollarse dentro de este segmento para cumplir las expectativas de clientes exigentes.

Argentina cuenta con ventajas naturales y competitivas para la producción de alimentos orgánicos; y con ello está en condiciones de incrementar la oferta y contribuir a satisfacer la demanda de estos productos, no sólo a nivel de materias primas agroalimenticias; sino también de productos con distintos grados de transformación.

El país ha desarrollado experiencias exitosas en agricultura orgánica tanto en los temas reglamentarios como institucionales. Por estos motivos, ha sido considerado un referente en materia de producción orgánica y sus procesos de gestión. Para responder a la demanda mundial de este tipo de productos se desarrolló una estructura legal de fiscalización que es reconocida internacionalmente y que se apoya en una normativa que regula la actividad que es equivalente a las que poseen la Unión Europea (EU), EEUU y Japón.

En la última década el sector arrocero se vio seriamente afectado debido a diferentes causas, tanto en el ámbito macro, micro y estructural propiamente dicho. Las políticas argentinas adoptadas durante este último tiempo afectaron profundamente la rentabilidad del negocio de arroz tradicional, exponiendo a la cadena a un nuevo escenario. Los costos internos cada vez

más altos (inflación) junto con el desfasaje local de los precios (siempre corriendo desde atrás) e internacionales (dólar anclado) fueron una de las tantas causas que directamente afectaron la rentabilidad del negocio. Los precios relativos se vieron seriamente modificados y a partir de estos hechos muchos actores, principalmente productores, migraron hacia otras actividades o directamente desaparecieron, conformando una nueva estructuración del sector que luego afectó a la industria y eslabones aguas arriba de la cadena.

Todas estas condiciones crearon un nuevo escenario. Las turbulencias generan crisis y dichas crisis significan oportunidades, donde actores que se adaptan, reorganicen o simplemente ingresen al negocio, pueden capitalizarlas de diferentes maneras. Neofarms S.R.L. es una organización dedicada a la promoción, implementación, procesamiento y comercialización de cultivos orgánicos. La misma es natural de una de las regiones más desarrolladas del sector arrocero como lo es la ciudad de Concordia, provincia de Entre Ríos. Entre dicha provincia y la de Corrientes se concentra alrededor del 87% de la producción e industrialización del total del arroz de Argentina.

La firma nació en el año 2008 y se consolidó durante la última década para explorar nuevos horizontes dentro de la actividad, insertándose en el segmento de las especialidades a través del arroz orgánico. Dicha empresa es una PyME argentina que surgió como una alternativa diferente al mercado tradicional del arroz convencional en el país dada la crisis del arroz mencionada anteriormente. A través del tiempo, fue desarrollándose sobre la marcha y conociendo un mercado con particularidades propias del mismo que le hicieron ir adaptándose a un negocio de nicho, donde el vínculo y la relación con el cliente es el punto de inicio de cualquier negocio, algo muy diferente al mercado spot donde múltiples compradores y vendedores se encuentran para intercambiar productos commoditizados.

Ante este escenario en el presente trabajo se buscará identificar si la empresa Neofarms fue realmente capaz de adaptarse y mitigar los riesgos de las perturbaciones constantes del ambiente reinante en el sector arrocero a través de la innovación en las estructuras de gobernanza y selección de estrategia empresarial para diferenciarse, crecer y posicionarse como un jugador privilegiado dentro del segmento de orgánicos

## **1.2. Delimitación**

Desde el punto de vista espacial el trabajo se circunscribe a estudiar la producción y comercialización de arroz orgánico en y desde Argentina, específicamente la región de la provincia de Entre Ríos. Temporalmente el presente análisis busca abordar la adaptación de una empresa local del sector abarcando desde su creación en el año 2008 hasta el 2018.

## **1.3. Objetivo**

### ***1.3.1. Objetivo general***

Estudiar las perturbaciones y adaptaciones que tuvo que afrontar la empresa de Neofarms en el sistema de arroz.

### ***1.3.2. Objetivos específicos***

- Objetivo específico 1: analizar el sistema de arroz en la Argentina a través de un análisis estructural discreto.
- Objetivo específico 2: estudiar las distintas adaptaciones que tuvo la empresa a nivel organizacional, tecnológico y comercial.

## **II. METODOLOGÍA**

### **2.1. Epistemología fenomenológica**

El método de análisis de la presente investigación es de tipo cualitativa y se utilizó como guía la epistemología fenomenológica, que permite estudiar el problema sin aislarlo del contexto en el que tiene lugar (Peterson, 1997) especialmente a partir de la recopilación y análisis de fuentes de información secundaria.

El conocimiento fenomenológico surge como una alternativa epistemológica al estudio de los agronegocios, ya que dicho método es más sensible, que los de tipo cuantitativo a la hora de analizar detalladamente los cambios. Peterson (1997) plantea la epistemología fenomenológica, también conocida como hermenéutica, investigación naturalista, construccionismo social, investigación del nuevo paradigma o conocimiento de la reflexión en acción. Desarrolla el concepto de epistemología señalando que los fenómenos de interés (económico, social, cultural) no pueden ser separados de su contexto, y deben ser analizados como un todo y no por las partes que los componen. La conducta y el contexto son esencialmente interdependientes. Según esta visión, la realidad está socialmente construida por los actores involucrados en los fenómenos.

El conocimiento fenomenológico es científico y abstracto en el sentido de que posee un ciclo de inducción, deducción y verificación, y además se articula en el entorno de las palabras y las ideas, para lo cual el investigador debe observar la situación real y las acciones tomadas, asignando a éstas, observaciones a través de la clasificación y comparación en base a la teoría y/o lógica existente de la situación. Se puede señalar que este enfoque es altamente útil en tiempos cambiantes, ya que se pueden utilizar incluso si la estructura subyacente no es estable y las hipótesis pueden modificarse a fin de mantener una relación con las condiciones emergentes.

Peterson (1997) menciona que entre los métodos preferidos para conducir una investigación del tipo fenomenológica se encuentran, de manera no excluyente, los estudios de caso. Además, Sterns et al. (1998) comentan que cuando el propósito de la investigación es tratar un problema específico confrontando un tomador de decisión y/o firma, los métodos de estudio de caso puede resultar el enfoque más apropiado para tratar la investigación.

## **2.2. Método estudio de caso.**

Yin (1989) considera el método de estudio de caso apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, analizando situaciones donde pequeñas muestras permiten obtener consideraciones más profundas sobre la complejidad en interdependencias de factores vinculados a una decisión. Aplicado tanto a la resolución de problemas empresariales como a la enseñanza.

El método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así negocios internacionales, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales, teniendo por objetivo este tipo de estudio desarrollar modelos teóricos no cuantitativos ajustados a un contexto a través de la inducción, para generar conocimiento empírico - práctico, capaz de ser transferido a circunstancias similares (Peterson, 1997). Además de ser adecuado para aprender la realidad de escenarios, en los que se requiera explicar relaciones causales complejas, analizar procesos de cambio longitudinales y estudiar un fenómeno que sea, sustancialmente, ambiguo, complejo e incierto (Villareal, 2006). Está basado en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación. Además, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.

Alguno de los objetivos de este tipo de estudios es la descripción de una situación, la explicación de un resultado a partir de una teoría, la identificación de mecanismos causales o la validación de teorías por lo que claramente se ajusta al trabajo en cuestión, motivo por el cual se ha optado por el mismo. En cuanto a la presentación del caso Neofarms básicamente se trabaja a través de entrevistas directas y la metodología de estudio de caso.

### **III. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Perturbación y adaptación**

El principal problema de la economía es la adaptación y el principal problema en los negocios es la gestión. En economías turbulentas y en escenario de negocios inciertos la adaptación resulta un tema clave (Ordóñez, 2002). Williamson (1993), sostiene que la clave en la adaptación es la adecuación de las estructuras de gobernanza (mercado, contrato o la firma). Desde el punto de vista de los negocios el tema clave en la adaptación es la gestión y la misma está determinada por la estrategia competitiva elegida.

Simon (1962) introdujo el término “análisis estructural discreto” al estudio de la organización económica comparada y observó que a medida que la economía se aleja de su núcleo central acerca del mecanismo de precios como regulador del mercado observamos en ella una desviación respecto de un análisis altamente cuantitativo hacia un análisis institucional mucho más cualitativo, en el que se comparan las alternativas estructurales discretas.

Solo la performance de las instituciones da la idea de la performance económica. Por lo tanto, las instituciones son importantes cuando se debe estudiar un sistema económico.

Al analizar un sistema económico no solo es importante el ambiente institucional y su enforcement, sino también cómo se desarrollan las organizaciones en ese ambiente, cómo se determinan las diferentes estructuras de gobernanza en función de los costos de transacción al utilizar cada una de ellas.

En resumen, el análisis estructural discreto comprende un análisis detallado de los entornos institucional, organizacional y tecnológico y su impacto en el escenario de los negocios (Williamson, 2000).

#### **3.2. Ambiente institucional**

En el ambiente institucional se definen los derechos de propiedad y leyes contractuales (Williamson, 1999). Coase (1960), menciona que el sistema legal es necesario para definir los derechos de propiedad y para arbitrar conflictos. El objeto es diseñar e implementar un ambiente

institucional correcto que desarrolle economías de primer orden por reducción de los costos de transacción en el marco de la acción colectiva en el ámbito de la sociedad (Ordóñez, 2004).

Menciona como temas principales: los derechos de propiedad, la legislación contractual, la legislación anti-trust, las regulaciones administrativas, las constituciones y las instituciones políticas. La vía del ambiente institucional reconoce en la evolución y en el rol de las instituciones los factores determinantes en la organización y performance de los mercados poniendo especial énfasis en la vigencia del derecho, especialmente en la vigencia del derecho de propiedad.

North (1990) analiza comparativamente el ambiente institucional y la vigencia de los derechos de propiedad en varios procesos de desarrollo económico y plantea que, si no están definidos correctamente los derechos de propiedad o si los mismos presentan debilidad para el camino del crecimiento y desarrollo, es necesario de la creación de los mismos o de su fortalecimiento.

En conclusión, las instituciones son el conjunto de reglas, escritas (formales) y no escritas (informales), que imponen un orden y reducen la incertidumbre en las transacciones. Establecen normas para mejorar las relaciones entre los actores de la sociedad y determina los costos de transacción para el intercambio de la propiedad, teniendo que a menor nivel de seguridad jurídica mayores serán los costos de transacción.

### **3.3. Ambiente organizacional**

El ambiente organizacional está compuesto por “los jugadores”, es decir, las organizaciones como grupos de individuos limitados por algún propósito común (Parada citado por Sáenz, 2009). Particularmente, está representado por las empresas e individuos involucrados en el funcionamiento del sistema económico y los cuales están interrelacionados con el grado de innovación en este ambiente, el tipo de estructuras de gobernanza predominante y los supuestos del comportamiento.

La nueva economía institucional se focaliza en el estudio de gobernanza de las relaciones contractuales. El fundamento de este abordaje radica en que, si bien la propiedad es importante, no se contempla un sistema jurídico de funcionamiento perfecto para definir las leyes contractuales y asegurar el cumplimiento de los contratos.

La elección de una estructura apropiada permite generar economías de segundo orden y reducir los costos de transacción. Analizar las estructuras de gobernanza y sus atributos permiten comprender el porqué de los acuerdos institucionales y el comportamiento entre los agentes (Ordóñez, 2000).

La esencia del análisis de las estructuras de gobernanza existentes en un sistema radica en comprender en como varios acuerdos institucionales y organizacionales se adaptan en respuesta al desafío de minimizar los costos de intercambio entre los agentes económicos.

Según Williamson (2002) se conocen tres estructuras de gobernanza: mercados (spot), jerarquías (integración vertical) y formas híbridas (contratos), que se aplican indistintamente o de manera conjunta de acuerdo a la influencia de los costos de transacción.

Williamson, siguiendo a Commons, define a la transacción como unidad de análisis y plantea la metáfora de la transferencia a través de interfaces tecnológicas diferentes, relacionando el concepto de fricción con los costos de transacción que son siempre positivos. Según Williamson (1985) “Los costos de transacción son los costos ex ante de la negociación y las distintas salvaguardas y en mayor medida los costos ex post de mala adaptación y ajuste que surgen en los desvíos de la ejecución de un contrato como resultado de las omisiones, errores y perturbaciones no anticipadas. Son los costos de funcionamiento del sistema económico”.

La dificultad en medir los costos de transacción torna pertinente el estudio de las distintas dimensiones de la transacción. Williamson define tres dimensiones en las transacciones: la frecuencia, el grado y tipo de incertidumbre y la especificidad de activos, puntualizando a esta última como la más relevante (Ordóñez, 2007).

La frecuencia de una transacción es una dimensión de la regularidad de las mismas y predetermina la elección de la estructura de gobernanza. Además, determina el grado de relación entre las partes, para ver si se genera creación de confianza y compromisos creíbles, lo que incide en una disminución de los costos de transacción (Williamson, 1993).

La incertidumbre, puede originarse a nivel institucional, tanto en el ámbito formal (leyes, decretos) e informal (cultura, costumbres), producto de un bajo *enforcement* o respeto de las reglas de juego, generando costos de transacción macro (Williamson, 1993). La incertidumbre

como desconocimiento de los eventos futuros, incluye tres aspectos: la incertidumbre ligada a lo contingente, a la falta de comunicación y debida a situaciones de comportamiento en las relaciones de interdependencia (Williamson, 1993).

Los activos específicos son los determinantes principales para la elección de una estructura de gobernanza y son aquellos activos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor ante un uso alternativo. Cuanto más específico sea un activo, mayor será el riesgo, mayor su pérdida de valor y en consecuencia mayores los costos de transacción en caso de incumplimiento contractual. Entre los diferentes activos específicos se encuentran: activos físicos, activos intangibles (propiedad intelectual: marcas, patentes, denominaciones de origen), activos de localización (aspectos logísticos), activos de tipo temporal (productos perecederos), recursos humanos (aprendizaje) e inversiones enfocadas en un cliente específico (Ordóñez, 2000).

North (1990) introduce a los costos de transacción como los costos del funcionamiento del sistema económico que no son tenidos en cuenta por la economía neoclásica, destacando a la incertidumbre como la principal fuente de los costos de transacción.

Williamson (1985, 1996) señala que los problemas de las relaciones económicas son problemas contractuales. Afirma que existen fricciones en el funcionamiento de la economía que representan los costos de operar en el mercado. Tales costos ocurren tanto ex ante (formulación, negociación y creación de salvaguardas del contrato) como ex post de la contratación (necesidad de adaptación a las contingencias del ambiente, costo de las estructuras de gobernanza y de las disputas que emergen posterior a la contratación). Estos últimos son los costos de mayor importancia relativa.

Los costos de transacción son consecuencia de los supuestos de comportamiento, oportunismo y racionalidad limitada, convergiendo en “el problema de la información”<sup>35</sup> que puede ser incompleta, asimétrica e imperfecta, en el marco de las acciones colectivas (Ordóñez, 2000).

Los costos de transacción incluyen los costos de realizar una transacción (cheque o contrato), los costos de las fallas contractuales (cancelación u oportunismo) y los costos asociados con el comportamiento rentístico y la defensa contra en el mismo (Ordóñez, 2000). Los mismos vienen

dados por la eficiencia en que una determinada estructura de gobernancia, coordina las relaciones de los agentes económicos en función de la frecuencia, especificidad de los activos e incertidumbre que caracterizan la transacción (Williamson, 1993).

Según Williamson (2002), una transacción no está alineada cuando el precio, el plazo, las salvaguardas y los activos específicos del contrato no están tratados simultáneamente en el tiempo, y por lo tanto, es altamente probable que se produzca una actitud oportunista por el eslabón siguiente de la cadena.

### **3.4. Ambiente tecnológico**

El entorno tecnológico se focaliza en el análisis del nivel de tecnología en el sistema, las lagunas tecnológicas, la capacidad de innovación en este ambiente y el grado de inversión en capital tecnológico (Ordóñez, 2000). En el ambiente tecnológico el objetivo es mejorar la productividad y la calidad, dando lugar a las “economías de tercer orden”.

Estas economías son de tipo marginalistas, surgen de reducir los costos de transformación, incrementar la productividad y también la mejora continua que incluye los aumentos de calidad y diferenciación. Se refiere a la reducción de los costos fijos y variables. Es decir, que recién en este nivel de análisis, y una vez considerado los niveles anteriores, se toma a la economía neoclásica como la principal herramienta para analizar la realidad.

Por otro lado, los costos de transacción pueden reducirse mediante la adecuada asignación de recursos y la reducción/optimización de los costos de transformación (costos fijos y variables). Porter (1980) menciona que pueden observarse mejoras en la gestión como consecuencia de la curva de aprendizaje y la experiencia en las tareas.

## IV. SISTEMA DE ARROZ CONVENCIONAL Y ORGÁNICO EN ARGENTINA

### 4.1. Introducción

En el ámbito institucional, Argentina ha demostrado a lo largo de sus últimos 70 años de historia ser un país muy débil en lo que respecta a este ambiente. La falta de seguridad jurídica, la no independencia de poderes, el bajo *enforcement*, la corrupción, la informalidad, etc., son varios de los vicios de una sociedad cuyas falencias se trasladan a los negocios. Especialmente en la última década, durante el ejercicio del gobierno de turno muchos de estos males aumentaron de manera exponencial. La política-económica proteccionista y cerrada al mundo, y su pensamiento ideológico explícitamente en contra del sector agropecuario, especialmente a partir del año 2008, se evidenciaron a través de medidas distorsivas que afectaron directa e indirectamente al sector de los agronegocios. Dentro de este, las economías regionales, como lo es la del arroz, fueron las más damnificadas.

Básicamente, las reglas de juego fueron, en principio muy difusas y por último claramente negativas para la competitividad del sistema en cuestión y de la economía en general.

A diferencia de los países desarrollados, la producción orgánica argentina no recibe subsidios ni goza de precios sostén que garanticen su rentabilidad. La eficiencia económica conduce a producir grandes volúmenes al menor costo posible y a incorporar la tecnología necesaria para lograr la calidad exigida por los mercados. El desarrollo de nuevas alternativas o el impulso de las que tienen potencial deben ser acompañadas por el Estado Nacional generando estrategias para su posicionamiento.

La política monetaria tuvo una incidencia más que significativa en la rentabilidad de la producción de arroz. Dentro de ella, la inmanejable y elevada inflación registrada en los últimos años produjo un fuerte aumento de los costos internos de la economía. A su vez, como es sabido, dicha inflación genera varios desajustes en los precios relativos de los bienes y servicios que nunca llegan a ser compensados por el aumento del precio del arroz.

La postura del gobierno respecto al anclaje del valor de las divisas (atraso cambiario) en un mercado fuertemente influenciado por la exportación complicó más aun la situación generada por los altos costos intrínsecos, profundizando aún más informalidad del sector. La existencia

de un mercado cambiario paralelo marcado por la libre fluctuación de la oferta y la demanda, sumó más desajustes e incitación a la evasión de diferentes maneras.

La alta presión tributaria (principalmente en Entre Ríos en comparación con otras provincias), la presencia de impuestos distorsivos (ej.: ingresos brutos, impuesto a los servicios, etc.), las cargas previsionales, las leyes laborales, el fuerte poder de los sindicatos, las retenciones a la exportación, los bajos y demorados reintegros a las mismas, etc., preponderantes en el sistema político-económico argentino. Lo anterior sumado a la falta de controles y *enforcement* del país, permite la existencia de un mercado dual dentro del sector arrocero como en el de tantos otros.

La política proteccionista de cerrarse al mundo en un mercado donde el comercio interno de dicho bien, visto desde la demanda, no es suficiente para absorber toda la producción, fue aislando más aun a la Argentina. Es así que esta fue perdiendo varios mercados externos, afectando consecuentemente el valor interno del arroz debido a una sobreoferta.

No es ajeno al sector la alta burocracia existente en Argentina para llevar adelante cualquier negocio o emprendimiento productivo/industrial/comercial. Son muchas las trabas burocráticas que deberían simplificarse, sin perder control obviamente, con la intención de estimular la economía de la producción ya que todo esto desincentiva a cualquier empresa o persona a desarrollar o mantener cualquier proyecto en el que debe invertir no solo mucho dinero, sino también conocimiento y tiempo. El desajuste entre la renta financiera y productiva ha pasado a ser otra incompetencia de la economía del país.

De la mano de lo anterior, el país cuenta con un gran déficit de política crediticia hacia la producción, donde la inversión es un elemento más que importante en cuanto a la eficiencia de los sistemas y planeamiento a largo plazo. Estos no solo mantienen altísimas tasas comparadas con cualquier país limítrofe y más aún en el plano netamente internacional, sino que también existe una gran burocracia que torna todo muy inaccesible, inclinando nuevamente la balanza hacia la economía informal como modalidad de financiamiento productivo.

Por último, es de destacar el gran atraso en infraestructura, acentuado fuertemente durante las últimas décadas. En cuanto al transporte, debido a la falta de desarrollo de ferrocarriles y vías navegables, se creó una alta dependencia a los camiones, que hoy por hoy son un monopolio.

La lejanía a las centrales portuarias constituye otro factor de importancia. Por lo tanto, el alto costo del sistema de transporte en Argentina incide significativamente en un producto de bajo margen como el arroz.

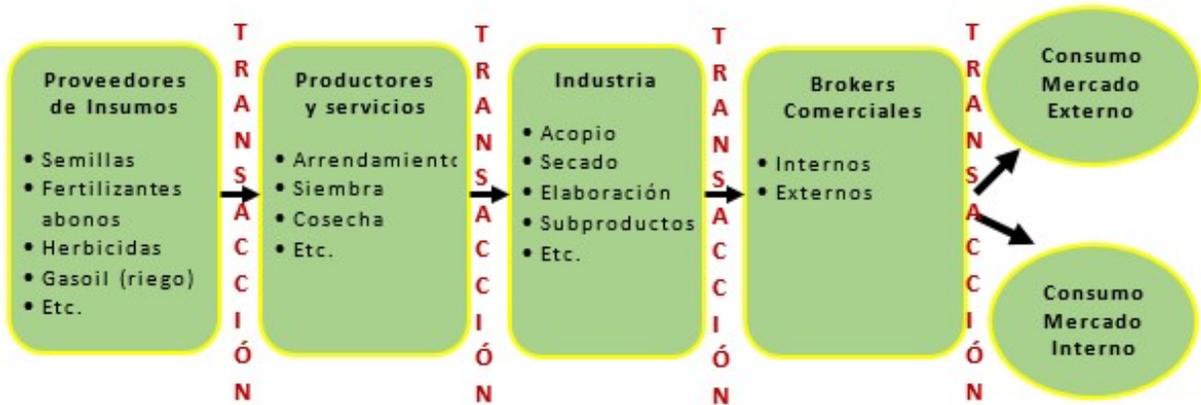
Respecto al sector energético es de resaltar la falta de infraestructura a nivel regional, más que nada en las zonas rurales productivas, y los altos costos de las tarifas en Entre Ríos respecto a otras provincias. Aquí, muchísimos productores invirtieron mucho capital en electrificación de sus campos y equipos eléctricos de riego ante el beneficio económico en relación a los combustibles fósiles. Luego, un simple cambio en las reglas del juego a través de suba de tarifas (manteniendo un 58% de impuestos en las mismas) hicieron que muchos no puedan capitalizar dicha inversión, y lo que es aún peor, tengan que volver a sistemas de riego a gas oil dado su “nuevo” menor costo.

#### **4.2. Los actores y las transacciones en el sistema de agronegocios de arroz**

En el ámbito organizacional los jugadores que participan de la cadena arrocera no difieren mucho a lo que representa en general el sector agrícola en nuestro país. Básicamente la misma está compuesta por:

- Proveedores de insumos
- Productores
- Industria (secado, elaborado, acopio, etc.)
- Brokers comerciales (Internos/Externos)
- Consumidores finales

**Figura 1: Esquema de la Cadena Arrocera Argentina**



Fuente: elaboración propia.

Si guiendo con lo organizacional, una característica similar al resto de los commodities producidos en argentina es el alto grado de concentración de la industria (según datos de fuentes privadas existen 28 molinos arroceros registrados en el país, Tabla 1) en relación al número de productores con una superficie de 200.000 hectáreas aproximadas a nivel país, posicionando a la molinería en una situación de privilegio. Este núcleo acotado de empresas posee y comparte mucha información. Esta concentración y asimetría de la información que generan, otorga a dicho segmento un alto poder de negociación, evidenciando por ende un alto grado oportunismo por parte de los mismos en detrimento de la cadena global. Por lo tanto, sucede que un grupo acotado de jugadores definen varias condiciones de dicho mercado, generando varias perturbaciones.

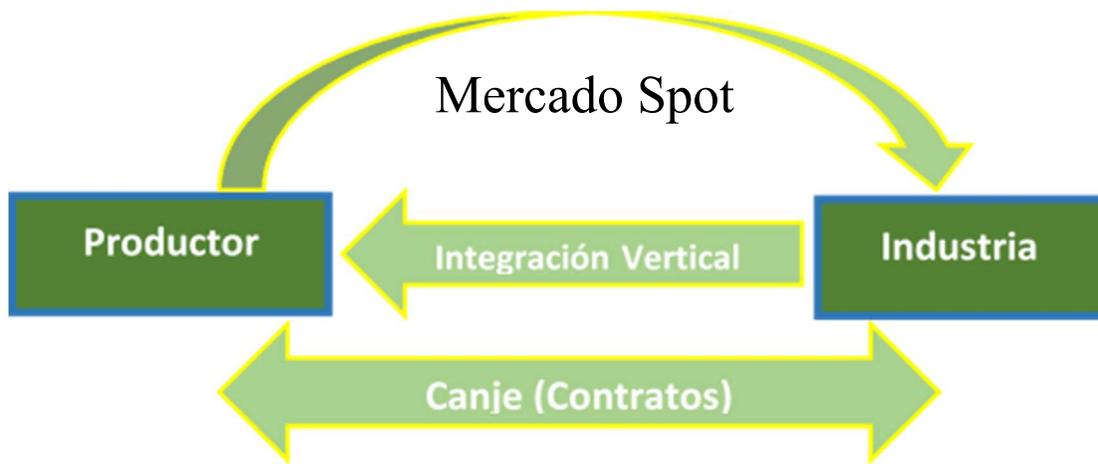
**Tabla 1: Molinos arroceros en Argentina. Capacidad instalada para año 2016.**

Denominación	Ubicación	¿Activo?	Capacidad de elaboración diaria (t/día)			Capacidad de almacenaje (t)	
			Arroz con cáscara	Arroz blanco	Secado	En planta	En campo
Arroceros de Villaguay Soc.Coop.Ltda. <sup>/1</sup>	Villaguay, ER	si	48	3,6	320	7.800	
Agroper	Goya, COR	si	200	25	70	4.000	
Aguador S.A.C.I.A.	La Paz, ER	si, al 25%	24	17		10.000	
Rubén Oscar Pezzarini	Monte Caseros, COR	no	60	40	200	12.000	
Anibal Michellod e Hijos SRL	Curuzú Cuatiá, COR	si	15	9		1.200	
Carmabe S.A. <sup>/2</sup>	San Salvador, ER	si	100	60	200	5.000	
Caro gran S.A.	La Clarita, ER	si	150	110	400	14.500	
Coop.Agrícola "Gral. San Martín" Ltda.	Los Chamúas, ER	si	90	50	320	700	
Coop.Agrícola "Lucienville" Ltda.	Basavilbaso, ER	si	110	70	400	10.000	
Coop. Arroceros de San Salvador Ltda.	San Salvador, ER	si	150	90	350	18.000	14.000
Coop. Arroceros y Tabac. 12 de octubre	Goya, COR	si	150	90	360	15.000	8.000
Coop. de Comercializ. y Transf. Arroceros	Villa Elisa, ER	si	260	156	1.000	43.000	
Coop. Fed.Agr.Gan. de Urdinarrain Ltda.	Urdinarrain, ER	no	36	20	200	35.000	20.000
La Cachuera S.A.	Posadas, MIS	si	40	24	180	7.500	
Marcos Schmukler S.A.	San Salvador, ER	si	180	100	720	23.000	
Molinos Libres S.A./Glencore	Chajari, ER	si	280	140	600	25.000	2.000
Molino Arroceros "Caupolicán" S.C.	San Salvador, ER	si	50	30	480	20.000	
Molinos Arroceros Don José S.R.L.	Santa Lucía, COR	?	s/d	s/d	s/d	s/d	
Molino Arroceros El Lago S.R.L.	Chajari, ER	a veces	100	60	600	14.000	
Molino Arroceros Saati-Onik-Abraham	San Salvador, ER	si	s/d	s/d	s/d	s/d	
Molinos Río de la Plata S.A.	Concepc. Uruguay, ER	si		480			
Molinos Libres S.A. (Glencore)	Paso de los Libres, COR	si	600	380	1.900	44.700	5.000
Paoloni y Cia S.R.L.	San Salvador, ER	si	100	60	500	7.100	
Pilagá S.R.L./Molinos Ala (Grupo Adecoagro)	Mercedes, COR	si	300	160	2.000	30.000	30.000
Pilagá S.R.L./Molinos Ala (Grupo Adecoagro)	San Salvador, ER	si	300	200	1.400	70.000	
Dos Hermanos S.A.	Concordia, ER	si	68	68	450	8.000	20.000
Rzpecki Hnos. <sup>/3</sup>	Corrientes, COR	?					
Unión Cereales S.R.L.	Gualeguaychú, ER	si	50	30			
<b>Total general</b>			<b>3.461</b>	<b>2.473</b>	<b>12.650</b>	<b>425.500</b>	<b>99.000</b>
<b>Capacidad de elaboración anual (330 días de operación)</b>			<b>1.142.130</b>	<b>815.958</b>			

Fuente: Hinrichsen JJ., 2016.

Existen casi exclusivamente tres modalidades transaccionales que describen el sector, que son el mercado spot, los contratos (canjes) y la integración vertical (Figura 2).

**Figura 2: Transacciones en el arroz de Argentina**



Fuente: elaboración propia

### *Mercado spot*

En el mercado spot, múltiples oferentes y demandantes se encuentran para transaccionar dicho bien. En este sistema los productores producen, ya sea a través de capital propio o de terceros (bancos, préstamos privados, etc.) para luego comercializar libremente con diferentes molinos en función de las mejores condiciones a las que puedan cerrar la operación (precio, flete, plazos, etc.) dado su volumen, calidad, capacidad de negociación, aversión al riesgo, etc.

El mercado spot ha sido históricamente la estructura de gobernanza preponderante en el sector arrocero argentino. No podemos desconocer que en el mercado la variable más importante es el incentivo precio en contraposición al control. Específicamente en cuanto a los incentivos, el precio es el factor que define los mismos, y este precio está determinado por la oferta y demanda en el mercado disponible, aunque con algunas distorsiones particulares.

A pesar que en el mercado spot existe la posibilidad de fijar el precio hacia adelante a través del mercado de futuros y opciones (en Argentina MATBA o ROFEX), esta modalidad no está desarrollada para el commodity en cuestión, por lo que no hay posibilidad de fijar un precio a cosecha y cubrirse ante una volatilidad del mismo.

Esta volatilidad de precios constituye una constante en el sector tradicional del arroz. Dicha variación intra e interanual es dependiente de la producción, stock, demanda, estacionalidad, etc., y la industria en sí, dado que “maneja” el mercado en cierta forma.

Por lo tanto, la industria es una fijadora de precios a nivel local. A través de la cartelización, los jugadores más importantes de este eslabón se ponen de acuerdo y pactan un precio de referencia en el mercado y allí cada productor trabaja con uno u otro molino en función de otras variables que le sean beneficiosas (distancia, flete, seguridad de cobro, conocimiento de las partes, etc.) como ya se mencionó.

Los molinos continuamente se aprovecharon de la baja capacidad de financiación, secado y almacenaje de los productores, especialmente los más chicos, para fijar bajos precios, más que nada al momento los mayores volúmenes de entrega. Generalmente, esos precios disminuidos, se mantienen alrededor de la fecha de cosecha para hacerse de materia prima barata, aprovechando esa situación. A partir de ahí, estos secan y stockean la producción que van elaborando o comercializando a mejores precios que se van dando a lo largo del año, donde la situación cambia ya que a medida que se aleja la fecha de cosecha, baja la oferta y suben los precios.

#### *Contratos (canje)*

A través de esta modalidad los productores obtienen asistencia (plata, insumos, etc.) de la industria y efectúan un canje a cosecha con el arroz (físico) hasta cubrir con este el monto financiado (más intereses) durante la campaña. Generalmente son los productores de menores recursos o no aptos para créditos los que incurren en esta modalidad de producción.

Estos contratos son formales, pero altamente incompletos por su incumplimiento continuo y la incorrecta definición de los derechos de propiedad. Básicamente lo que se pacta en ellos es entregar el volumen de mercadería hasta cubrir el monto tomado. A la vez, estipulan el lugar de entrega, la calidad del arroz según sus estándares (sujeto a penalizaciones, donde los análisis los realizan ellos mismos con un alto riesgo de oportunismo), etc., pero no se puede cerrar el precio de antemano, ya que el mismo queda sujeto al precio de mercado a cosecha.

Nuevamente, no poder fijar un precio en un mercado altamente influenciado por el alto poder de negociación de la industria siempre resulta en un traslado de la renta del negocio del productor hacia el eslabón siguiente, produciendo distorsiones que muchos actores de la cadena no están dispuestos a aceptar.

### *Integración vertical*

Profundizando más aun la crisis estructural del sector productivo/industrial hoy la industria tuvo que adoptar otro nuevo rol. Ante la desaparición de tantos productores (en gran medida por su propia culpa) y el riesgo de continuidad de abastecimiento, no solo se ha tenido que aumentar la asistencia a los mismos, sino que últimamente la misma se ha tenido que integrar hacia atrás y empezar a originar su propio producto.

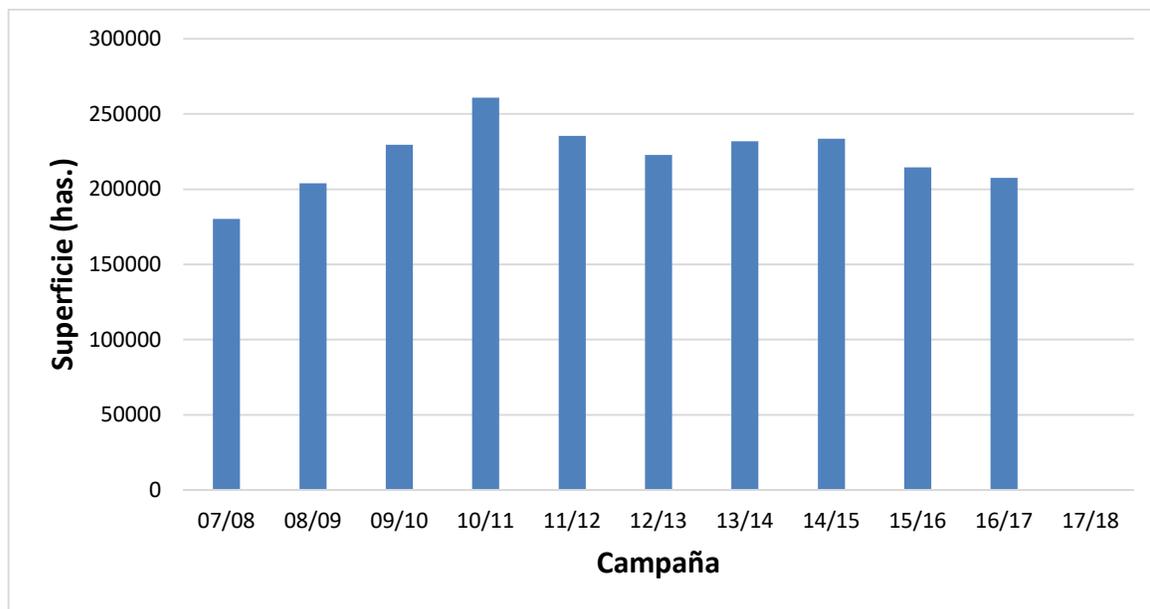
No solamente complicó más aun sus finanzas, sino que también hizo que tuviera que meterse en otro eslabón de la cadena como es la producción, en muchos casos desconocida por ellos. Al día de hoy, podría decirse que la molinería profundizó su integración vertical quedándose con el 70% de la superficie en producción, mayoritariamente bajo la modalidad de arrendamiento de campos (en comparación a la producción bajo administración de campos propios) para poder asegurarse la materia prima.

Es decir que la misma industria, a través del sistema de comercialización vigente en Argentina, se apropia de parte de la renta de los productores, siendo oportunista y pensando en su propio beneficio en pos de la cadena global. Esto genera varias distorsiones, algunas ya mencionadas, que tornan a la actividad menos competitiva, ya que los costos de transacción del sistema aumentan a pesar de que esto no se perciba.

Hoy las evidencias están a la vista. Todo lo citado anteriormente juega muy en contra a la hora de enfocarse en la competitividad de un sector y una Nación. Esto género, no solo que se afectara seriamente la rentabilidad del negocio, sino también su estructura global, ya que muchos actores de la cadena migraron hacia otras actividades o sencillamente desaparecieron. Se pasó de 1100 productores a poco más de 300 en los últimos 10 años. La caída del área productiva se vio menos afectada (Figura 3), lo que claramente potenció la concentración de la actividad, donde la

molinería profundizó su integración vertical quedándose con el 70% de la superficie en producción.

**Figura 3: Superficie de arroz en producción**



Fuente: elaboración propia en base a Asociación de plantadores de arroz de Corrientes

El *path dependence* ha influido significativamente entre estos eslabones y ha impedido, en cierta forma, la innovación organizacional con respecto a alguna propuesta superadora a la vigente que haya podido saltar los problemas descritos, evitando así los mayores costos de transacción presentes en el sector del arroz tradicional, que ya datan de tiempo atrás y se fueron profundizando.

#### **4.3. Un cambio de paradigma: emergencia de la producción y comercialización de arroz orgánico**

Frente al escenario distorsivo preexistente en el mercado del arroz convencional abordado anteriormente es que algunos actores empiezan a ver a los productos orgánicos como una oportunidad de negocio superador.

Existía en la zona cierta experiencia exitosa en el arroz orgánico con buenos resultados desde lo productivo. Sin embargo, como se ha mencionado, este tipo de producción exige el armado de

un sistema global para así poder mantenerlo de modo sustentable en el tiempo. Por esto, a pesar del éxito de negocios puntuales, los mismos eran incipientes, de corto plazo e irregulares.

Existen ventajas comparativas preponderantes en la zona de producción como el *know how* en arroz, sectores conexos y de apoyo, infraestructura, una demanda altamente insatisfecha, buenos diferenciales de precio en relación al convencional, mercado basado en “reglas de juego internacionales”, etc. Todo esto y más fueron vistos como grandes oportunidades por explorar y trabajar de manera de poder confeccionar un negocio de nicho superador alrededor del bien en cuestión en contraposición a las distorsiones preexistentes en el arroz convencional.

La finalidad de un sistema de producción orgánico es:

- Aumentar la diversidad biológica del sistema en su conjunto
- Incrementar la actividad biológica del suelo
- Mantener la fertilidad del suelo en el largo plazo
- Reutilizar los desechos de origen vegetal y animal a fin de devolver nutrientes a la tierra, reduciendo al mínimo el empleo de recursos no renovables
- Basarse en recursos renovables y en sistemas agrícolas organizados localmente
- Promover un uso saludable del suelo, el agua y el aire, y reducir al mínimo todas las formas de contaminación de estos elementos que puedan resultar de las prácticas orgánicas
- Manipular los productos agrícolas haciendo hincapié en el uso de métodos de elaboración cuidados, a efectos de mantener la integridad orgánica y las cualidades vitales del producto en todas las etapas
- Establecerse en cualquier finca existente a través de un periodo de conversión cuya duración adecuada dependerá de factores específicos para cada lugar, como la historia de la tierra y el tipo de cultivos y ganado que hayan de producirse

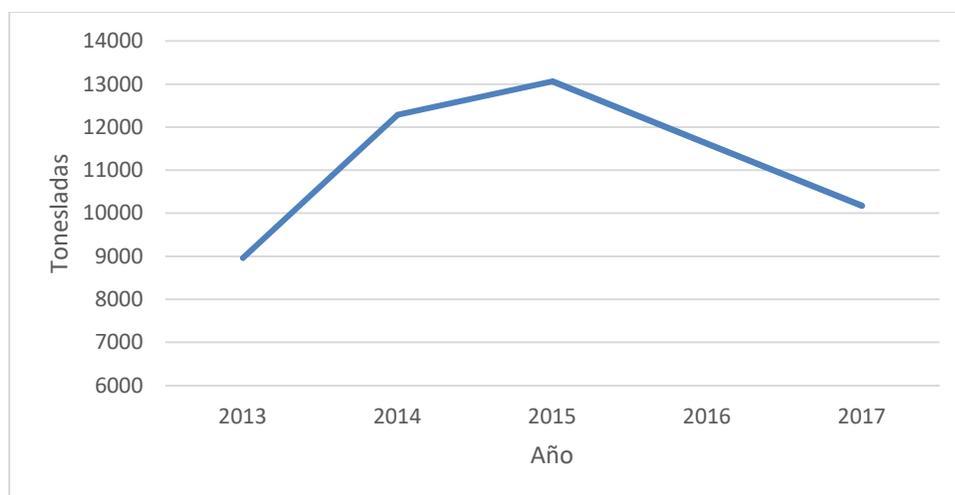
El arroz orgánico posee determinadas características, que lo diferencian del arroz convencional (*commodity*), posicionándose dentro de lo que se denominan especialidades o *specialities*. A pesar de que el arroz orgánico se ha desarrollado dentro de un marco normativo e institucional fortalecido y haber una demanda insatisfecha en cuanto al producto, el avance sobre dicho

mercado lleva su tiempo y la respuesta de la oferta en este tipo de bienes no suele ser tan rápida como a veces se espera. Argentina no ha podido capitalizar todo lo que el mundo fue demandando y se ha mantenido más o menos estable, con algunas fluctuaciones interanuales debido a diferentes motivos.

Las transacciones en el mercado interno son casi despreciables y desde lo comercial constituye una gran diferencia respecto al convencional donde la mitad de lo producido se vuelca al mercado local. La mayor parte de lo que se produce de arroz orgánico en Argentina, alrededor de un 99%, es para abastecer mercados externos en diferentes partes del mundo.

Hoy en día la superficie de producción de arroz orgánico es de aproximadamente 2800 hectáreas repartidas en las provincias de Entre Ríos, Corrientes y Chaco casi exclusivamente. Mientras que las exportaciones a lo largo de los años han aumentado y luego caído entre 2013 y 2017. Las correspondientes al año 2017 fueron de 10.179 toneladas de arroz elaborado (Figura 4 y Tabla 2) con un precio promedio de 796 U\$D FOB/ TN.

**Figura 4: Evolución de las exportaciones de arroz orgánico en la Argentina**



Fuente: elaboración propia en base a datos de fuentes privadas.

A continuación, se presenta la evolución de exportaciones en volumen y precio promedio (ya que incluye varias categorías como integral, pulido, quebrado, etc.) de arroz orgánico desde Argentina.

**Tabla 2: Exportaciones en Volumen y Precio de arroz orgánico.**

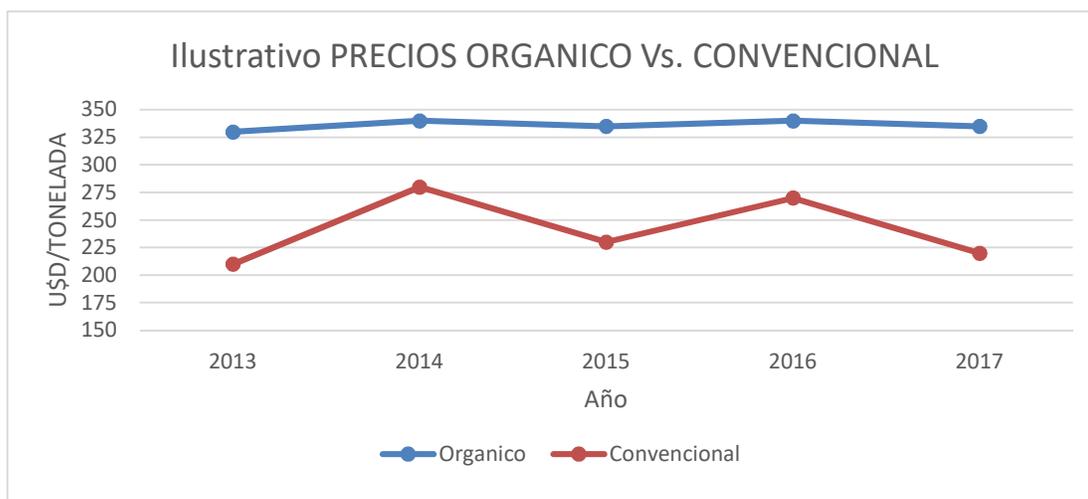
<b>Cosecha</b>	<b>TN</b>	<b>Expo FOB U\$S</b>	<b>Precio FOB/Tn</b>
<b>2013</b>	8967	7002948	781
<b>2014</b>	12292	9694063	789
<b>2015</b>	13065	10562584	808
<b>2016</b>	11621	9032438	777
<b>2017</b>	10179	8103089	796
<b>Total</b>	<b>56124</b>	<b>44395122</b>	<b>791</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos de fuentes privadas.

Abordando un tema crucial como son los números, es importante mencionar que el precio que se percibe en los orgánicos es superior al del arroz convencional. No en vano el productor decide diversificarse en este tipo de producción, donde relega algo de rendimiento y se trabaja mucho y de manera diferente en pos de una mejor renta, condición necesaria de un speciality. Lo que también vale la pena destacar por su exclusividad y que resulta muy importante es la estabilidad del precio de los orgánicos en relación al mercado convencional. A lo largo de los años, la fluctuación del convencional es muy grande, siempre oscilando de manera diferente por debajo del orgánico (Figura 5).

Por lo tanto, sin enfocarse en un año particular la diferencia puede llegar a ser menor y hasta en algunos casos insignificante. La realidad demuestra que, en el largo plazo, el orgánico es muy estable ubicándose siempre por encima del arroz convencional, justificando enormemente este sistema desde lo económico, reduciendo el oportunismo de las partes involucradas y fortaleciendo vínculos para seguir trabajando juntos.

**Figura 5: Situación ilustrativa de precios en mercados de Arroz.**



Fuente: elaboración propia.

A pesar de que la cadena se estructura de manera similar al del arroz convencional, el número de jugadores que operan en la Argentina en el arroz orgánico, tanto en la producción como industrialización y comercialización son muy pocos.

En cuanto a empresas exportadoras se puede decir que existen en el mercado 6 empresas que operan de modo sustentable a lo largo de los años y dentro de estas, solo dos se comparten el 90% del *market share*. En la Tabla 3 se muestran las exportaciones correspondientes al año 2017.

**Tabla 3: Exportaciones de arroz orgánico durante el 2017**

EXPORTADOR	TONELADAS
NEOFARMS	6217.0
OLA	3583.5
OTROS	445.8
<b>TOTAL</b>	<b>10246.3</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos de fuentes privadas

Es de destacar que en este negocio “especial” los contratos (formas híbridas) son la estructura de gobernanza utilizada en el 100% de los casos. Esto constituye una diferencia más que

marcada en relación al convencional, donde existen principalmente otras 2 vías como los mercados y la integración vertical, desarrollados anteriormente.

Estos contratos existen a lo largo de toda la cadena, principalmente en los eslabones entre Productor-Comercializador y Comercializador-Cliente final.

Por último, a pesar de que todos los contratos por definición son incompletos, en comparación a los canjes (contratos) en arroz convencional, estos son mucho más completos (con muchas más especificaciones) y formales, manteniendo las particularidades entre las empresas y dentro de la empresa misma según sea el caso, ya que muchos son escritos y hechos a medida en función de las características inherentes de las partes intervinientes.

#### **4.4. Análisis del ambiente institucional del sector orgánico**

El sector orgánico en nuestro país ha tenido un crecimiento armónico, ya que el número de productores se ha ido incrementando en forma paralela al desarrollo de las instituciones y cuenta con una estructura productiva, institucional y organizacional que le brinda una base segura donde construir un marco de competitividad sustentable en el tiempo, donde el Estado está dispuesto a acompañar.

Argentina es uno de los pocos países del mundo que tiene una Ley Nacional Orgánica. Con el creciente número de agricultores dedicados a la producción orgánica, surgió la “necesidad natural” de una certificación orgánica nacional. En 1992 se llevó a cabo una mejora fundamental del sector, cuando el Gobierno, a través del Instituto Argentino para la Sanidad y Calidad Vegetal (IASCAV) y el Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA) estableció regulaciones para el ordenamiento del Sistema Nacional de Control de Productos Orgánicos. Estas normas nacionales, se basaron en las directrices existentes elaboradas por IFOAM y la Comunidad Europea (CE).

A mediados de 1992, Argentina presentó una solicitud a la Comisión Europea para que se le incluyera en la lista de equivalencia de terceros países en virtud de lo previsto en el Reglamento N° 2092/91 del Consejo de la CE. Se logró su inclusión en una lista provisional de terceros países a finales de 1992, tratándose de una importante conquista. En 1996 logró su inclusión

oficial. Obtenida la condición de tercer país, las exportaciones argentinas de productos orgánicos a la Comunidad Europea (CE), por tradición uno de los principales mercados de exportación para Argentina, aumentaron considerablemente. La expansión del sector orgánico se aceleró con tasas de crecimiento anuales de más del 100% durante la segunda mitad de la década del noventa.

Este fenómeno de crecimiento ha dado lugar a la necesidad de que el Estado nacional comenzará a fijar las reglas de juego para los actores involucrados en la actividad. En este sentido en 1999, el Congreso de la Nación sancionó la Ley 25.127 para la Producción Ecológica, Biológica u Orgánica, que establece el marco regulatorio de referencia para la producción y comercialización de este tipo de productos en la Argentina. Esta Ley fue posteriormente reglamentada por los Decretos 97 y 206 del 2001.

La Ley 25.127 establece las bases para permitir la clara identificación de los productos ecológicos, biológicos u orgánicos por parte de los consumidores e impedir la competencia desleal y el fraude. La norma constituye el marco general para la producción orgánica, delimita las competencias de cada organismo nacional vinculado con la misma, establece el sistema de control y dispone la realización de acciones de promoción. Este marco regulatorio establece como autoridad de aplicación al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) de la Nación, a través del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).

En este contexto, la Ley 25.127 en su artículo 5º, crea la Comisión Asesora para la Producción Orgánica, en el ámbito del MAGyP. La misma está integrada por representantes de la mencionada Secretaría, de otros organismos públicos, del sector privado y de organizaciones no gubernamentales de acreditada trayectoria cuya actividad principal está directamente relacionada con la actividad orgánica.

La calidad de las normas y el consenso en las políticas son sin duda condiciones indispensables para promover el desarrollo de un sector competitivo. Es por esto que la conformación y puesta en marcha de la Comisión Asesora para la Producción Orgánica reviste una vital importancia para el segmento orgánico.

La posibilidad de contar con un ámbito de debate donde confluyan los actores involucrados en la actividad orgánica resulta indispensable para el diseño y puesta en marcha de políticas sustentables y la generación de reglas de juego claras. La apertura de las instancias decisorias hace necesario que cada actor represente su papel en el escenario de las políticas nacionales, poniendo el futuro de la actividad en manos de quienes llevan adelante diariamente la generación de valor en el sector.

La demanda de especialidades es altamente sofisticada, por lo que el ambiente institucional relacionado a los orgánicos tuvo que desarrollarse y adecuarse dentro del esquema de mejora continua en función de las exigencias dinámicas de clientes externos, siguiendo reglas internacionales para poder entrar y continuar operando en determinados mercados.

Los cambios que se están sucediendo en el mercado agroindustrial merecen la respuesta conjunta que pueden dar los sectores público y privado a través de esfuerzos comunes, compartidos y coordinados.

El sector orgánico argentino ya ha demostrado ser capaz de protagonizar procesos colectivos que han logrado:

- Adecuarse a un exigente marco regulatorio, logrando en 1992 ser reconocido en la lista de terceros países como equivalente por la Unión Europea. A fines de 2006 Argentina fue el primer país latinoamericano que obtuvo el reconocimiento japonés de su certificación orgánica.
- Protagonizar un caso único de crecimiento en la economía nacional, como permite constatarlo la evolución de la superficie bajo seguimiento.
- La creación de un sólido sistema de control, ampliamente reconocido a nivel internacional, donde el SENASA posee un rol central, liderando así la conformación de los cuerpos normativos y la formación de inspectores en América Central y del Sur.

La creación y ejecución del Proyecto de Desarrollo de la Agricultura Orgánica Argentina (PRODAO) en el marco de la Comisión Asesora para la Producción Orgánica coordinada por la Dirección Nacional de Agroindustria.

### ***Gestión de la certificación orgánica de procesos y producto***

La Argentina es un país considerado confiable para los mercados orgánicos más exigentes del mundo. Esto se debe a la seriedad y profesionalismo demostrado por el país al dictar normas de producción orgánica en concordancia con las más exigentes del mundo.

La creación del Registro Nacional de Certificadoras Orgánicas posibilitó el comienzo de una certificación seria y confiable en el país, que generó un importante crecimiento de del sector arrocero.

El respeto de las normas y la seriedad del sistema de control argentino son la base de la expansión de un mercado sólido.

La certificación en si es una normativa explicita en la Ley de Orgánicos 25.197 (año 1999) que regula la producción ecológica, biológica u orgánica, donde a través de:

- Sistemas de control Artículo 8° (Decreto 206/2001)
  - La certificación de la Calidad de los productos orgánicos, la realizarán empresas o instituciones, públicas o privadas, que cumplan los requisitos establecidos por el SENASA, habilitándolas para su incorporación al Registro Nacional de Entidades Certificadoras de Productos Ecológicos, Biológicos u Orgánicos, bajo su jurisdicción. Serán Requisitos Mínimos de Control y Medidas Precautorias establecidos dentro del Sistema de Control para la producción y elaboración de productos orgánicos, ecológicos o biológicos, los siguientes:

Las diferentes certificaciones orgánicas que existen en la actualidad cumplen con los requisitos de la legislación argentina (regida por SENASA) y/o de los países de destino de dicho producto (Unión Europea, Canadá, Suiza, Japón, USA, Brasil, etc.). No necesariamente se debe cumplir con ambos. Un claro ejemplo lo constituye la certificación orgánica NOP exigida por Estados Unidos (avalada por su organismo de sanidad, USDA) como país de destino, siendo que esta no es aceptada por SENASA.

Además de la parte legal y de las normativas, la certificación fundamentalmente da cuenta de las condiciones del producto, por lo que los clientes toman como referencia certificaciones

internacionales o normativas de otros países ya sea como garantías adicionales, o porque el arroz va a ser posteriormente reexportado a otra zona. Así, es cada vez más frecuente encontrarnos con clientes en USA que demandan arroz con certificación europea o japonesa y también se empieza a demandar el cumplimiento de normativas privadas internacionales.

Por último, se podría decir que dentro de las particularidades de los orgánicos, Argentina es una particularidad en sí misma, ya que de alguna manera, el marco institucional relacionado con el sector de los orgánicos es ampliamente superior a lo que es en muchos otros sectores de la economía local respecto al arroz convencional. El país puede considerarse de avanzada y pionero en la actividad relacionado a este aspecto, donde a través de una correcta y rápida reglamentación legal demandada por los países consumidores de estos productos pudo transformar sus ventajas comparativas, relacionadas a sus beneficiosos recursos naturales, en ventajas competitivas exigidas por estos clientes sofisticados.

#### **4.5. Análisis del ambiente organizacional**

El ámbito organizacional por el que se compone el sistema del arroz orgánico no es muy diferente a lo que ya se presentó anteriormente para el arroz convencional, solo que con la incorporación de nuevos jugadores que vale la pena destacar. Los mismos corresponden a las certificadoras y comercializadores o brokers, que se detallaran seguidamente.

##### *Certificadoras:*

Inmediatamente previo a este apartado se describió como el ambiente institucional exige que la producción orgánica sea certificada para que dicho producto pueda ser comercializado bajo tal denominación. Es así que para esto existen organismos privados (empresas certificadoras) inscriptos en el SENASA (organismo público auditor, controlador y certificador a la vez) que operan en el sector brindando varios servicios alrededor de la producción orgánica con la finalidad fundamental de certificar dichos bienes bajo las especificaciones que demandan las normativas locales, de destino o ambas.

El objetivo del programa de certificación orgánica, y por ende de la certificadora, es garantizar que un sistema de producción orgánico a lo largo de todo su proceso cumple con determinados estándares reglamentados formal (ley) e informalmente (consumidores). Básicamente, cada

certificadora, ajustándose a la normativa en vigencia, desarrolla su estructura y plataforma de trabajo proponiendo y explicitando un sistema de trazabilidad orgánica a través de inscripciones, seguimiento, controles, auditorias y registros, etc., cuyo objetivo general coincide con las restricciones y exigencias de la agricultura orgánica.

Estas certificadoras poseen diferentes áreas técnicas (legales, administración, producción, procesos, comercio exterior, etc.) que componen la empresa y operan en diferentes momentos a través de todo el proceso de certificación.

Por ende, el organismo encargado de certificar la producción realiza un seguimiento del cultivo en todas sus etapas, incluyendo etapas previas al mismo, para lo que es necesario asentar registros de las actividades, proporcionar pruebas del origen orgánico de los insumos utilizados y establecer procedimientos de garantías para cada actividad de la cadena. Estas medidas buscan minimizar al máximo los riesgos de contaminación del producto orgánico con las sustancias prohibidas por la normativa y así cumplir con las necesidades de los consumidores finales.

#### *Comercializadores/Brokers:*

En los negocios de nicho como las especialidades donde el número de demandantes no abunda (aunque la demanda este insatisfecha como ocurre en los orgánicos), estos deben ser previamente identificados para luego poder abastecerlos en forma consistente. Es así que aquí aparecen jugadores nuevos que se encargan de hacer ese trabajo para luego comercializar el producto que los clientes requieren, apuntando no solo a las especificaciones intrínsecas del producto sino también a exigencias comerciales como continuidad, volumen y consistencia en la calidad.

Específicamente en el mercado de arroz orgánico de Argentina existen dos empresas, Neofarms y Organic Latin America (OLA), que durante los últimos años cada una se reparte alrededor del 50% del market share del negocio y entre ambas abarcan el 90% de las transacciones.

Con sus particularidades, ambas actúan no solo comercializando el bien sino también como coordinadores de la cadena, en mayor o menor medida, desde la producción hasta la exportación final (destino principal) a los diferentes clientes.

#### 4.6. Análisis del ambiente tecnológico

El paso de la agricultura convencional a la producción orgánica no suele plantear a los productores mayores dificultades técnicas, debido al modo de producción convencional sin uso de agroquímicos, y por las características agroecológicas de las zonas de producción en Entre Ríos. La extensión y fertilidad natural de los suelos, la abundancia de tierras vírgenes y el escaso empleo de insumos químicos en las prácticas agrícolas convencionales permite que los agricultores pasen a la producción orgánica sin necesidad de introducir importantes ajustes a sus métodos de explotación.

El primer factor a tener en cuenta es la presencia de agroquímicos en el suelo. Los distintos programas de certificación consideran que un producto es orgánico cuando proviene de un terreno donde no se han aplicado agroquímicos en los tres años inmediatamente anteriores a la cosecha del mismo. Para evitar este período de transición, se seleccionan lotes donde no se ha realizado nunca la actividad agrícola convencional.

Otro punto a tener en cuenta son las actividades cercanas al cultivo, principalmente en los lotes vecinos de agricultura convencional ya que se incrementa el riesgo de contaminación por derivas. Puesto que estos factores por lo general están fuera del control del productor, se establecen zonas *buffer* (amortiguación) que buscan aislar lo más posible el cultivo orgánico del foco de contaminación. Para evitar la mezcla con los productos convencionales, siempre que no sea posible contar con maquinaria exclusiva para la producción orgánica, se cuenta con protocolos de limpieza para la maquinaria y los medios de transporte que buscan garantizar que no quedan residuos tanto del cultivo como de insumos.

##### *Producción orgánica primaria de vegetales y sistemas silvestres:*

Al iniciarse el proceso de certificación la entidad certificadora deberá recabar los antecedentes de cada una de las unidades productivas mediante una inspección o informe inicial, que contemplará como mínimo, los siguientes aspectos:

- Plano del campo con la identificación clara de los lotes, las instalaciones ubicadas en él y su destino y los lugares donde se efectúen determinadas operaciones de elaboración, transformación y envasado, si las hubiere.

- Nombre del establecimiento y datos personales del productor.
- Ubicación geográfica, superficie total y superficie de cada lote.
- Descripción del paisaje.
- Vecinos colindantes y tipo de actividades que realizan.
- Notificación a vecinos acerca del sistema impuesto a fin de que los mismos tomen las precauciones necesarias para que sus tratamientos no afecten las producciones orgánicas.
- Posibles fuentes de contaminación.
- Descripción del estado de aislamiento de las unidades productivas en forma exacta, en todos y cada uno de los límites del campo.
- Sistema de riego, detallando origen del agua.
- Descripción edáfica del suelo.
- Memoria descriptiva de los tratamientos realizados de cada lote, en los últimos tres (3) años, detallando:
  - Cultivos.
  - Labranzas.
  - Agroquímicos empleados.
  - Plagas, enfermedades y malezas detectadas.
- Descripción de instalaciones y maquinarias.

*Plantas de elaboración, fraccionamiento y acondicionamiento de productos de origen vegetal:*

Al iniciarse el proceso de certificación, la empresa certificadora deberá recabar los antecedentes de cada una de las unidades elaboradoras mediante una inspección o informe inicial, firmado por el inspector actuante y el responsable de la elaboración, que contemplará como mínimo los siguientes aspectos:

- Nombre del establecimiento y datos personales del responsable.
- Ubicación.
- Plano de la planta y sus instalaciones.
- Productos bajo elaboración.
- Diagrama del proceso de elaboración.
- Descripción del proceso.

- Lista de ingredientes utilizados en el proceso y su origen, así como toda otra sustancia que intervenga en el proceso de elaboración.
- Programa de limpieza y control sanitario de equipos, máquinas, elementos de transporte y depósitos a fin de evitar posibles contaminaciones.
- Análisis y controles de calidad.
- Llevar registros que permitan al organismo de control localizar el origen, naturaleza y cantidad de todos los insumos, aditivos y demás sustancias que intervengan en el proceso de elaboración, y su utilización. Además, registrar lo referido a la naturaleza y cantidades de todos los productos elaborados que hayan salido de la planta.
- En caso de que se elaboren, envasen o transformen en la planta productos de tipo convencional, tomar las medidas necesarias para separar ambos tipos de productos, tanto en el momento de la elaboración, como en su almacenaje. Asimismo, identificar adecuadamente los productos y los lotes o partidas a fin de evitar su mezcla.
- Permitir el acceso a todos los sectores de la planta elaboradora y a los registros, tanto a los inspectores de la empresa de certificación como al personal acreditado por el SENASA.

## **V. ESTUDIO DE CASO: NEOFARMS SRL.**

### **5.1. Introducción: descripción de la empresa**

En el año 2008 surge Neofarms con el objetivo de ser una empresa dedicada a la comercialización y exportación de arroz orgánico desde Argentina. En los inicios de Neofarms Matías Lavigne, fundador y CEO de la empresa en la actualidad, decidió volver a instalarse a la ciudad de Concordia, Entre Ríos. Ante la inquietud de nuevos desafíos y a través de un vínculo familiar, se encontró con un excedente de arroz orgánico listo para ser comercializado con total libertad de colocar el mismo en algún mercado. El negocio se presentó como algo puntual y coyuntural, sin ningún tipo de expectativas más que liquidar dicho stock.

A la hora de salir a comercializarlo, se encontró con ciertas limitantes de diversa índole que rápidamente le hicieron percibir que estaba delante de un producto diferente. Por nombrar alguna de ellas, la cantidad de demandantes no abundaban, a la vez pertenecían al mercado externo y más allá de eso, eran clientes mucho más sofisticados que los que operan en el mercado de commodities. Ante estas barreras y la remota posibilidad de avanzar en la comercialización, decidió emprenderse en una misión comercial a tres de las ferias más importantes en el mercado de orgánicos, BioFach (Núremberg, Alemania), Expo West (Anaheim, EEUU) y Biofach América (Baltimore, EEUU), a las que hoy acude religiosamente todos los años manteniendo un posicionamiento interesante.

Es allí donde realmente toma dimensión del sector de orgánicos en el mundo, todavía algo incipiente en Argentina, y se convence del atractivo de un negocio “especial”. Pero más importante aún es que inmerso en ese ambiente, luego de participar en seminarios, interactuar con expositores, consumidores, industriales y recorrer diversos stands, rápidamente entendió que tenía que haber un cambio de enfoque en cuanto a la manera de pensar el negocio. Sin lugar a dudas, todo el esfuerzo debía realizarse alrededor de la demanda, es decir, los clientes.

A pesar de no haber cumplido con el objetivo inicial de poder vender ni siquiera un kilogramo de arroz, consiguió algo mucho más valioso, darse cuenta que estaba tratando con un speciality. Este requiere una filosofía “única” de trabajo, que lo llevó a mirar la cadena de atrás hacia adelante. Básicamente, encontrar clientes dispuestos a pagar por dicho bien, para luego dar el

siguiente paso de encontrar productores que estén dispuestos a trabajar para lograr un producto con los parámetros adecuados para cubrir esa demanda insatisfecha.

Hoy en día, Neofarms es una realidad y evolucionó en muchos sentidos desde aquel inicio como un comercializador de un producto para él algo desconocido. Estamos enfrente de una empresa que se desempeña como coordinadora de toda la cadena, desde el establecimiento del vínculo primario con el productor hasta la comercialización externa del producto en el país de destino, pasando por todos los eslabones de la misma, ya sea internalizando algunos procesos como coordinando y gestionando muchos otros.

## **5.2.Principales perturbaciones que afectaron a la empresa**

En función de lo anteriormente expuesto y desarrollado, aquí se resumen las distorsiones que directamente impactaron sobre Neofarms y que esta tuvo que afrontar:

- Ambiente institucional débil en el arroz convencional (bajo *enforcement*, informalidad, mercado dual, etc.)
- Políticas económicas del gobierno de turno: falta de competitividad y reducción de la rentabilidad (principalmente alto aumento de costos debido a la inflación)
- Baja inversión debido a falta de estructura crediticia y acceso al crédito a tasas razonables
- Productores en decadencia: cada vez son menos y están más desfinanciados. Se les debe brindar asistencia económica para que siembren, impactando altamente en la estructura financiera de las empresas comercializadoras
- Concentración de la industria (alto poder de negociación). Cada vez mayor, ya que se han integrado hacia atrás.

## **5.3.Mecanismos de adaptación**

La empresa rápidamente evidenció una oportunidad de nicho en los orgánicos. Supo apalancarse en las ventajas competitivas institucionales que provee el sistema argentino de orgánico, particularmente en arroz orgánico altamente influenciado su destino en el mercado externo y sus exigencias.

Hizo uso de la menor incertidumbre que brindaban las instituciones en el orgánico (reglas del juego) para trasladarlas a la filosofía de su organización y así empezar a diseñar y desarrollar un ambiente organizacional, tecnológico y comercial superador al vigente.

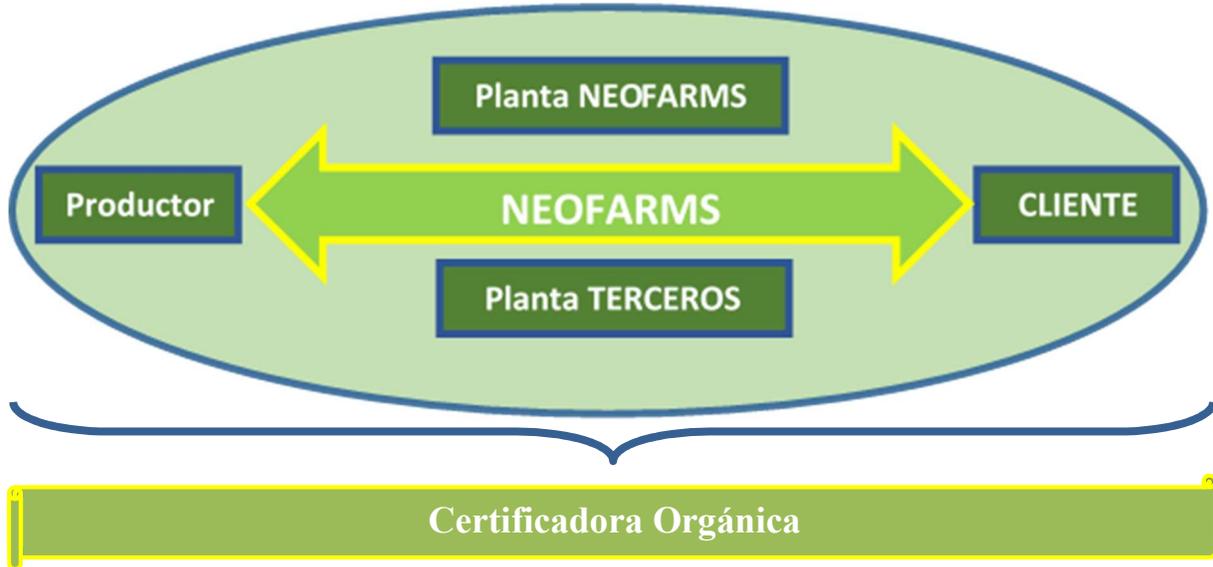
Apoyándose en ese marco institucional formal, que posiciona al sistema argentino por encima de la media en lo que respecta a este ambiente, la empresa supo construir un sistema institucional informal superador que le permitió estar en una situación de privilegio a la hora de realizar las transacciones. A través de su cultura de trabajo, costumbres, transparencia, estrecha relación con los diferentes actores y sus hábitos, Neofarms supo construir un ambiente de confianza alrededor de la relación comercial con sus clientes. Esto simplemente se tradujo en la disminución de la incertidumbre del sistema global evitando así problemas de oportunismo, entendiendo que cada eslabón es igualmente importante a los demás.

Este hecho de haber desarrollado y ahora contar con un ambiente institucional fuerte es clave a la hora de disminuir los costos de transacción. A la vez, disponer de un pilar fuerte en el ambiente institucional influye más que positivamente dado que sinergiza con los demás generando una cascada que derrama sobre los mismos.

Sumado a lo anterior, la empresa decidió optar por una estrategia empresarial con un horizonte de planeamiento de largo plazo, generando relaciones *win-win* con todos los actores, lo que significó en bajas de los costos transaccionales del sistema como un todo. En el esquema organizacional de Neofarms las transacciones y sus costos (costos de transacción) entre eslabones puntuales son las que definen el éxito y competitividad del negocio, por ende, son ellos los que se estudiarán en profundidad.

Neofarms es sin dudas el actor principal de la misma. Hoy la empresa brinda un sistema de gestión integral que articula toda la cadena, desde la producción hasta la comercialización final del producto en mercados internacionales, con todo lo que implica jugar en este escenario (Figura 6). Esto lo hace asegurando la trazabilidad total del producto, altamente valorada por el cliente, a través de la aplicación de sistemas intrínsecos como también la articulación con la certificación global del sistema.

**Figura 6: Esquema del Ambiente Organizacional de Neofarms.**



Fuente: elaboración propia

El otro eslabón central en este esquema corresponde a los clientes, que como se mencionó en reiteradas oportunidades son la fuerza motora. En este negocio de orgánicos desarrollado por Neofarms, se trata de producir lo que se demanda (volumen, calidad, continuidad, variedades, momentos de compra, etc.) por lo que el vínculo entre las partes es sumamente estrecho

Tercero, pero no menos importante, son los productores proveedores de arroz orgánico. De alguna manera, los mismos fueron los primeros “clientes” de Neofarms. En un negocio donde la demanda estaba y está insatisfecha, tuvo que trabajarse mucho en la originación del producto. Como se mencionó anteriormente, fue la empresa la que a través de muchísimo esfuerzo y convicción se encargó de buscar y encontrar productores. En principio se trabajó para que estuvieran dispuestos a producir arroz orgánico para después asistirlos desde todo punto de vista (certificación de campos, certificación de productos, técnicamente, etc.) para poder cumplir con los requerimientos que el negocio y los clientes demandaban.

La industrialización del arroz es el otro proceso tecnológico dentro del sistema que explica parte del éxito, aunque tiene menor relevancia para nuestro análisis de costos de transacción, ya es algo que está fijo, estructurado.

Después de presentar a los actores y siguiendo con la teoría y metodología de trabajo, se pasará a describir la estructura de gobernanza imperante entre cada eslabón y las particularidades de las mismas en función de los atributos de cada una.

- **Neofarms – Clientes**

En este eslabón en particular, la estructura de gobernanza con la que se opera en su totalidad son las formas híbridas. A diferencia de lo que pasa con los productores la mayoría de estos contratos son escritos y más estandarizados.

Varios son los aspectos que se podrían enumerar en la justificación de esta mayor formalidad en relación al eslabón Productor – Neofarms.

Por empezar, es en esta transacción donde se gesta el negocio y de alguna manera su renta futura. La alta especificidad de activos involucrados encuentra en los contratos la estructura más adecuada en la cual manejarse.

Como se mencionó en apartados anteriores, Neofarms acude todos los años a las ferias internacionales a encontrarse con antiguos clientes y conocer nuevos. Es en estas ferias donde se habla de la situación actual y futuro de los mercados para el presente año y se pactan las primeras condiciones para la campaña en cuestión. Además, dichos clientes visitan con frecuencia la empresa en la Argentina, lo que constituye un ámbito sumamente abierto y transparente que aporta a la confianza y relación entre las partes.

Como ya se citó, los precios no varían demasiado en estos mercados de orgánicos, y lo que busca la empresa es acordar el mejor precio posible. Cabe recordar que en el negocio de specialities el precio muchas veces no se negocia, no así las condiciones. Un ejemplo real del caso es el que Neofarms tiene con uno de sus clientes más viejos, donde en 10 años de relación comercial, durante los últimos 8 no se modificó el precio del bien.

Por lo tanto, lo que se busca acordar y presupuestar son los volúmenes, momentos y tipo de arroz a entregar. Es a partir de esto y trabajando desde atrás hacia adelante, que la empresa con un panorama de demanda casi cerrado, trata de trabajar con los productores para acordar las hectáreas a sembrar de cada variedad para satisfacer las necesidades de los clientes trabajando en programas de aprovisionamiento a largo plazo.

No siempre los precios y condiciones quedan pactados en ese momento específico, ya que los contratos se van cerrando luego a medida que se va avanzando en el tiempo. Lo que sí queda es el compromiso y la forma de los mismos, más o menos formales según cada cliente. Además, las relaciones con los diferentes clientes son específicas en función del conocimiento de las partes, de la dimensión de los mismos, del tipo de cliente (ej.: industria, retail, etc.) de la magnitud de los negocios entre los mismos, etc.

Cabe recordar que estos negocios operan en el plano internacional, donde las distancias, idiomas, culturas, monedas, etc., como los vínculos (en principio) no son tan estrechos como con los productores y las condiciones deben ser escritas explícitamente siendo claras, por lo que las cláusulas contractuales tratan de ser lo más abarcativas posibles (ver tabla 4).

**Tabla 4: Ítems contemplados en los contratos de Neofarms**

N# de Contrato
Vendedor
Comprador
Bien o servicio
Cantidad
Precio
Periodo
Packaging: envase + embalaje
Carga
Fumigación
Forma de pago

Fuente: elaboración propia

Por último, y para reforzar la visión de una mayor formalidad en estos contratos respecto a los que se refiere a los productores, cabe mencionar las salvaguardas que están implícitas a través de estos contratos formales (Tabla 4). En el marco internacional, el lenguaje es y debe ser unificado, por lo que entran a jugar un papel clave dentro de los contratos las reglamentaciones dentro del GAFTA (Grain and Feed Trade Association), que ya son estandarizadas e incluyen varios términos dentro del comercio entre países como son los INCOTERMS, etc.

- **Productor - Neofarms**

Neofarms ha trabajado mucho y hoy coordina un subsistema de agronegocios tal que, en función de lo demandado por sus clientes, busca la oferta de los productos articulando así los procesos.

A través de los años, y con mucha interconexión entre las partes, ha desarrollado poco a poco una red de productores locales que se han adaptado a los estándares de producción y comercialización de arroz orgánico.

Esto no ha sido tarea fácil y se debe reconocer el gran poder de convicción y el rol emprendedor de la empresa para transmitir a estos productores los beneficios del cambio. Lograr reconvertirse a la producción orgánica significa mucho esfuerzo y un cambio cultural muy grande. Además, tanto en lo temporal como en lo espacial (ir agregando superficie y mantenerlas en el sistema debido a las rotaciones que se exigen) se necesita una visión a largo plazo, algo difícil para nuestro país en los tiempos que corren.

La estructura de gobernanza adoptada entre los productores y Neofarms son los contratos y para resaltar es que, el 100% de los contratos son informales y de palabra. La relación de varios años de trabajo conjunto entre los productores y Neofarms generó que ambos fueron aprendiendo juntos, apoyándose y cediendo intereses propios en pos de una continuidad y mejora global del negocio. Es tan así que, a lo largo de los 10 años, nunca se rompió un “contrato” entre Neofarms y los productores.

Dentro de las adaptaciones que desarrolló Neofarms, rápidamente en el año 2009 dispuso que era necesario que los establecimientos accedieran a certificaciones más exigentes. Esto no supuso tanto un cambio en el manejo del cultivo sino más bien un cambio de mentalidad en cuanto a la gestión completa del agrosistema. Se pasó de un planteo enfocado en cada lote en producción y a una propuesta que abarcara a la totalidad del establecimiento en un proyecto a mediano-largo plazo. En una primera instancia, se fueron incorporando lotes a los planes de producción y al seguimiento de la certificadora. Finalmente, en la mayoría de los establecimientos se produjo lo que la normativa denomina “conversión total” a la agricultura orgánica. La conversión parcial o total de un establecimiento varía con las características de la empresa agropecuaria, la modalidad de uso de la tierra y las características del establecimiento (tamaño, productividad, capacidad de riego, rotaciones etc.).

Para aquellas empresas que producen bajo contratos de arrendamiento, la posibilidad de la conversión total se daría por concentrar toda la producción orgánica en un mismo

establecimiento, manteniendo la producción convencional en otros lugares. Este esquema simplifica el procedimiento de certificación, ya que proporciona mayores garantías de no contaminación con la propia producción no-orgánica y sus insumos. Sin embargo, se requieren mayores esfuerzos para llevar a cabo el plan de producción ya que entran en juego otras variables como el perfil y la relación con el propietario del campo, el manejo de las pasturas cuando el productor no es el responsable de la producción ganadera, etc. Cuando las características de la empresa obligan a mantener la producción orgánica y convencional en el mismo establecimiento, es necesario en primer lugar establecer los lotes orgánicos en un área unificada y claramente separada de la superficie destinada a producción convencional.

La necesidad de aportar información certificada sobre la calidad y sostenibilidad de los productos y procesos afecta tanto a la producción orgánica como convencional. Por las particularidades del mercado orgánico este proceso se inició antes y fue necesario adaptarse rápidamente a los cambios, pero a medida que se desarrollan las iniciativas de certificación para el arroz convencional se puede pensar cada vez más en la convergencia entre los dos sistemas en un futuro.

En cuanto a las certificaciones en sí, Neofarms comenzó con ventas de arroz orgánico con certificación NOP para los Estados Unidos. Luego se fueron agregando certificaciones, contando hoy con normativa SENASA / UE, IFOAM, COR (Canadá), JAS (Japón), Norma Brasil (IBD), Non-GMO, Kosher y Gluten Free.

Siguiendo con las adaptaciones, el sello distintivo por excelencia y que constituye el corazón de esta relación es que el productor participa del precio final de venta del arroz, por lo que el vínculo entre ambos es sumamente estrecho. Esta es la razón por la cual creemos que el crecimiento en el volumen de ventas y la continuidad de dichos productores ha sido favorable a lo largo de los años para Neofarms, en comparación con su competencia más cercana.

La innovación organizacional de Neofarms respecto a esta transacción, donde el productor es participe del precio final del producto al cierre de la campaña permitió que se diferenciara de su competencia, que opera comprando arroz orgánico en el mercado spot. Esto posibilitó un

crecimiento continuo a lo largo de los años y hoy casi duplica en volumen operado a su competidor.

Neofarms es un coordinador de la cadena. Exclusivamente en este segmento, apoya directamente a los productores en la planificación, implementación y ejecución de las certificaciones orgánicas año a año. Estas certificaciones son muy amplias, abarcando no solo temas productivos, sino también de sustentabilidad, sociales, económicos, etc.

#### *Relación/Participación en el precio final del arroz:*

Esta metodología de comercialización, trae aparejado algunas particularidades que vale la pena mencionar.

La transformación a realizar arroz orgánico por parte de los productores no es un cambio netamente productivo. Lo primero es que la comercialización es a lo largo de todo el año, muy diferente al sistema convencional del arroz donde uno puede vender toda la producción en el disponible cuando así lo requiera. Esto es imposible en el esquema en cuestión, donde el cliente es el que dispone del momento de compra, a pesar que los volúmenes si son negociados con anterioridad. Por ende, el productor debe estar preparado en su presupuesto y organizado, más que nada financieramente, para ir afrontando sus obligaciones sin contar con la posibilidad de poder liquidar todo en caso de ser necesario.

Neofarms realiza cada año un “Pool de Arroz” donde cada productor tiene un porcentaje en función de su aporte de producción al sistema. Momento a momento, donde el volumen operado varia mes a mes, el productor va percibiendo, en proporción a su participación de ese Pool, parte de las ventas al precio de liquidación final de cada carga o negocio específico. Hay que destacar la particularidad de que, al momento de las liquidaciones parciales, se deja un fondo de seguro de alrededor del 10%, con lo que se ajusta al terminar la zafra, evitando así que el productor tenga que volver a devolver dinero en caso de ser necesario. Al final de la “campana comercial”, es decir, cuando se liquida todo el arroz correspondiente a la “campana productiva” en cuestión, se determina el cierre final con un promedio del precio de ventas de todo el año, ajustándose para más o para menos (Créditos o Débitos) los precios de las liquidaciones recibidas en momentos previos. Igualmente, existe un trabajo mensual donde se van regulando y reasignando

recursos en función de las diferencias para no trasladar todo al ajuste a la fecha de cierre donde se compone el precio final.

Este sistema representa un estímulo económico para ambos. El propósito de Neofarms es tratar de vender el producto al mejor precio posible en el “mercado” de sus clientes, cobrando un porcentaje fijo, y el productor participa de ese precio final de venta descontados todos los costos (industrialización, logística, fobbing, etc.), que son presentados al mismo en forma transparente al cabo de cada bimestre.

En la Tabla 5, se demuestra cómo se construye el precio que percibe el productor descontados todos los costos de la cadena industrial y comercial.

**Tabla 5: Formación de precios al Productor**

<b>Precio de Venta (USD/Tn)</b>
(Costos) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrialización</li> <li>• Logística</li> <li>• Insumos (Pallets, big bags, etc)</li> <li>• Fobbing</li> </ul>
(Comisión NEOFARMS)
(Comisión Certificadora)
<b>= GANANCIA DEL PRODUCTOR</b>

Fuente: elaboración propia

- **Neofarms – Industria**

En el eslabón en cuestión se presentan dos estructuras de gobernanza que operan en simultáneo, la integración vertical y los contratos. Neofarms exporta productos con su nombre y matrícula desde su propia planta ubicada en Los Charrúas (Entre Ríos) y la vez trabaja con La Loma S.A. Desde ambas plantas se confeccionan y consolidan contenedores en origen con los siguientes destinos: EEUU, Canadá, Bolivia, Brasil, Alemania, Italia, Francia, España, Holanda, Bélgica, Ucrania, Israel, Rumania, entre otros.

### *Contratos*

En cuanto a los contratos, Neofarms tiene un acuerdo con La Loma S.A. desde su creación y de hecho fue su único medio de industrialización de la mercadería hasta que empezó a operar en su propia planta.

Aquí actúa coordinando la industrialización y manejando tanto a sus clientes como sus productores. A través de un contrato, paga un precio fijo por tonelada procesada dentro de los parámetros que el mismo especifica. Es de destacar que entre los mismos trabajaron juntos desde el inicio y asumieron riesgos conjuntos incursionando en el negocio de los orgánicos. Hoy el 65% de la producción, donde el 100% corresponde a arroz largo fino, es canalizado mediante esta planta, con la perspectiva de seguir trabajando juntos en el largo plazo a través de esta relación *win-win* que poseen.

### *Integración Vertical*

Uno de los problemas a los que se enfrentan los productores de orgánicos es contar con industriales y de acopio que puedan cumplir con las exigencias de las normas y puedan ofrecer los servicios necesarios para el tratamiento de cada grano en particular.

Esta es la razón que llevo a Neofarms a alquilar en el año 2013 las instalaciones de una ex cooperativa agrícola con la intención de convertirla en la primera planta multiprocesadora de la provincia de Entre Ríos. La planta se encontraba en estado de abandono. La misma cuenta con 3,5 hectáreas, dos plantas de secado de arroz con una capacidad de 150 toneladas de arroz cascara por batch, un galpón de acopio para 6500 toneladas de arroz, silos con una capacidad de 3250 toneladas de arroz y harinas, un laboratorio, balanza para camiones y una zona destinada para el almacenamiento en silo bolsas.

En el mes de agosto del 2016 Neofarms finalmente adquirió la planta, paso muy significativo ya que abre horizontes para nuevos proyectos e inversiones. A través de esta adquisición, se internalizaron los costos de procesos en la estructura de Neofarms. Sin embargo, hoy en día ambas partes de la empresa se manejan como negocios separados, es decir, que la planta cobra un canon por tonelada procesada como si fuera tercerizado.

A diferencia de lo que se hace con La Loma, en el molino de Neofarms ingresan varias variedades de arroz como también otros productos. La planta es 100% Gluten Free y la idea es también ser 100% orgánica, una vez que se adquiriera el volumen suficiente para autoabastecerse de materia prima de dichas características.

En la estructura actual la planta es una prestadora de servicios (secado, clasificación, elaboración, stockeo, etc.) y se ha trabajado en la gestión, procesos, protocolos y administración para ser una multiprocesadora Gluten Free.

Es por lo anterior, que todo el arroz correspondiente a variedades diferentes a largo fino (doble, arbóreo, mediano, corto, etc.) son recibidas en la planta propia manteniendo la trazabilidad y evitando el cruzamiento tanto en el proceso como stockeo hasta que es cargado al destino correspondiente.

#### *Trazabilidad: del campo al plato*

El concepto de trazabilidad ha tomado mucho auge en los últimos años en los Agronegocios. Esta puede ser considerada como una herramienta útil para asegurar a los consumidores el mantenimiento de la calidad de un producto, así como detectar responsabilidades a lo largo de toda la cadena agroalimentaria. La empresa ha sido innovadora en varios aspectos y este es uno clave. Conocer la historia de un producto de la cadena alimenticia a lo largo de toda su evolución es una característica altamente valorada por muchos de los clientes y consumidores actuales en el negocio de las especialidades.

La trazabilidad ha sido siempre un foco de interés de Neofarms, más allá de las exigencias que las certificaciones imponen. A través de la tecnología y dentro de esta la tecnología de la información, la empresa ha desarrollado un sistema de registros (limpieza de maquinarias, siembra, producción, cosecha, transporte, recepción, elaboración, stockeo, etc.), imágenes satelitales con identificación de lotes y su historia, que permiten al cliente conocer todo y cada uno de sus procesos del campo a la góndola.

#### **5.4. Indicadores de desempeño de la empresa**

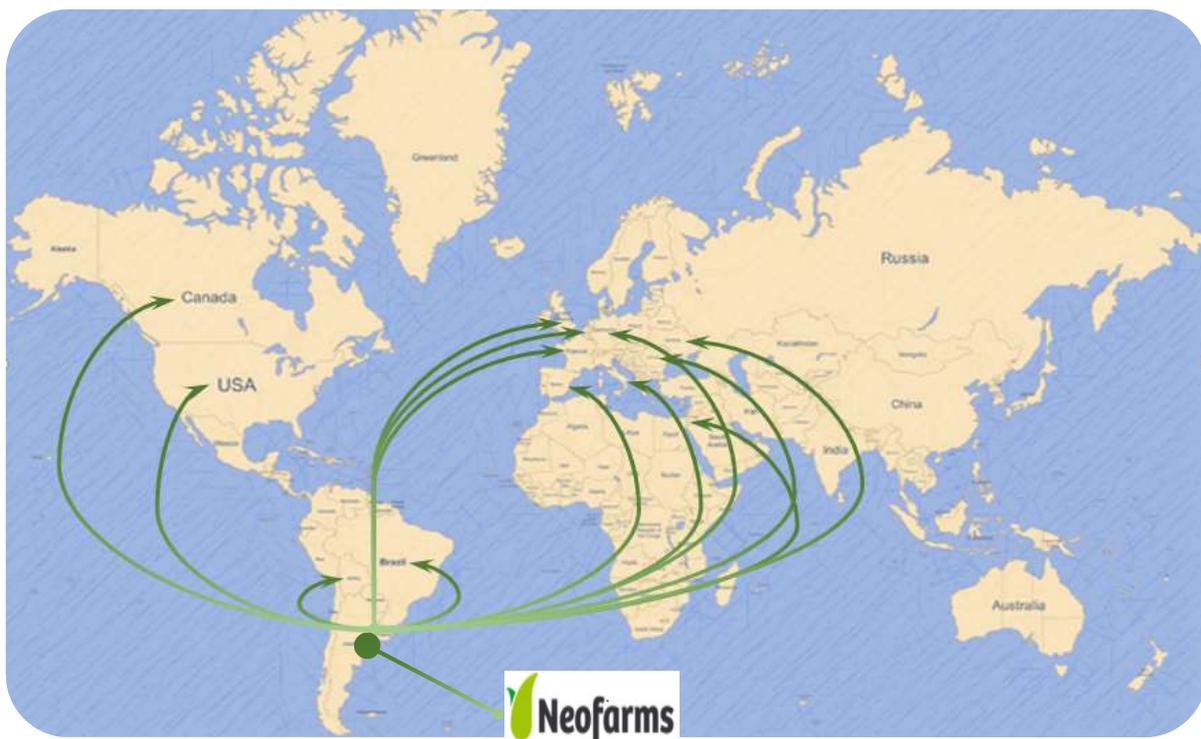
Respecto al mercado tradicional del arroz en Argentina, ya se enumeraron las perturbaciones y las adaptaciones que afrontó la empresa a través de su inserción en el negocio de especialidades mediante el arroz orgánico.

Más allá de las particularidades que enfrenta el negocio de specialities en sí, en lo estrictamente comercial la primera gran diferencia se da en cuanto al destino del producto. Mientras que en el mercado arrocero argentino la oferta se reparte en partes casi iguales entre el mercado interno y las exportaciones, Neofarms negocia casi el 100% en el mercado externo. Consecuentemente este hecho eleva las exigencias al operar bajo las condiciones internacionales. También enmarca a la empresa dentro del sector formal de la economía, compitiendo en forma justa con los demás actores evitando la informalidad y dualidad presente en el mercado argentino.

Segundo, dichas operaciones no son a través del mercado spot ni de la integración, sino que su totalidad se realizan mediante contratos escritos formales donde se detallan las condiciones de las transacciones. Esto elevan los controles, disminuye la incertidumbre y fortalece el vínculo entre las partes. Los precios son acordados a futuro en moneda extranjera (USD), aumentando la previsibilidad del negocio, disminuyendo los desajustes de la moneda local dada por la inflación y permitiendo a los actores de la cadena presupuestar la campaña con anticipación incluso hasta antes de arrancarla.

Las exportaciones de la empresa (Figura 7) han evolucionado continuamente de manera significativa, aumentando tanto el número de destinos como también en volumen exportado. En la actualidad llega a más de 10 lugares diferentes en varios continentes y exporta un volumen anual aproximado a las 6 mil toneladas de arroz.

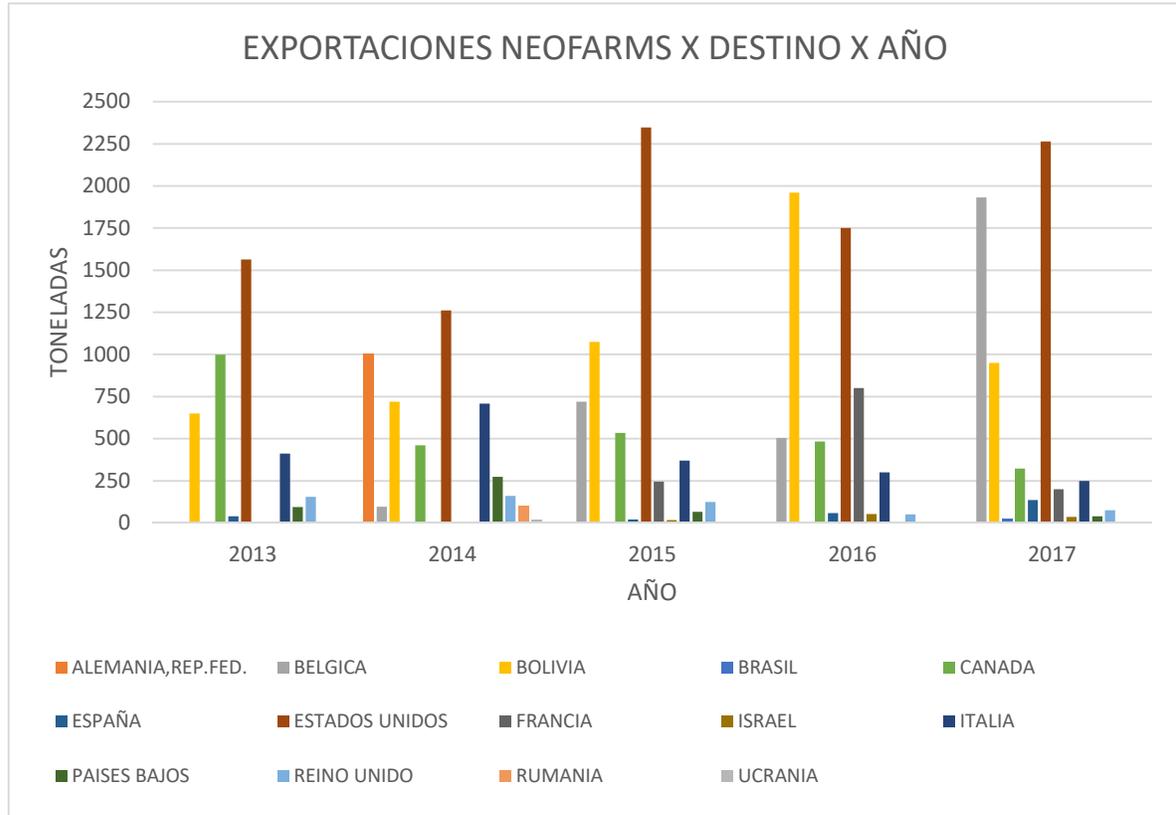
**Figura 7: Flujo de Exportaciones de Arroz Orgánico NEOFARMS 2017**



Fuente: elaboración propia

En la Figura 8 se observan la mayoría de los destinos a los que exportó durante los últimos 5 años. Estos se mantienen, aunque variando los volúmenes relativos año a año. Sin embargo, vale la pena destacar la alta influencia de EEUU y Bolivia durante los últimos años, como también el crecimiento de las ventas Bélgica.

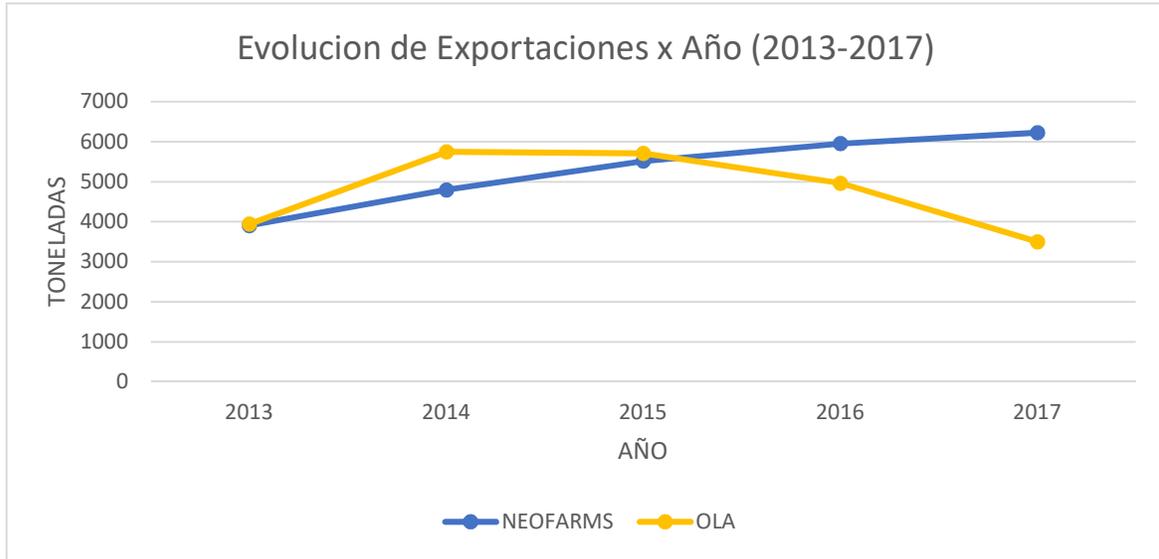
**Figura 8: Evolución del destino de exportaciones de Neofarms.**



Fuente: elaboración propia en base a datos privados

En la Figura 9 se muestra la evolución de la comercialización de Neofarms respecto a su competidor a lo largo de los últimos 5 años. En la Figura XX se ve como en la campaña 16-17, el volumen exportado por Neofarms casi duplica al de la competencia directa, con la que comparten alrededor del 90% del *market share* hace ya varios años.

**Figura 9: Evolución de exportación de arroz orgánico de Neofarms y competencia**



Fuente: elaboración propia en base a datos privados

**Figura 10: Exportaciones de Arroz Orgánico 2017**



Fuente: elaboración propia en base a datos privados

Por último, para terminar con comparación entre empresas, se puede ver que Neofarms posee una diversificación de destinos mucho más marcada que su competencia. Esta no solo destina su producción a más de 10 destinos diferentes, sino también que la concentración por cliente es mucho menor, ya que se reparte el 77% entre 3 destinos diferentes, mientras que su competencia envía el 67% de su producción a EEUU. Sumado a eso, la cantidad total destinos es menor,

llegando a unos 7 en total con un menor volumen. Gráficamente se puede observar dichas particularidades en las Figuras 11 y 12 subsiguientes.

**Figura 11: Destinos exportaciones Neofarms 2015-2016 y 2016-2017 (2 campañas)**



Fuente: elaboración propia en base a datos privados

**Figura 12: Destinos exportaciones OLA 2015-2016 y 2016-2017 (2 campañas)**



Fuente: elaboración propia en base a datos privados

## VI. CONCLUSIONES

El sector arrocero tradicional argentino ha cambiado en muchos aspectos en todos los eslabones de la cadena durante los últimos años. Toda distorsión en un ambiente dado genera nuevas condiciones que son aprovechadas o no por los actores involucrados u otros que aparecen en escena.

La finalidad del presente trabajo consistía en poder demostrar si Neofarms fue capaz de identificar y mitigar los riesgos inherentes de las perturbaciones existentes en el negocio del arroz a través de diferentes adaptaciones que pudiera implementar.

En lo que se refiere a lo institucional la empresa encontró en los orgánicos un ambiente superador al imperante en el arroz convencional debido a la legislación de la producción Ecológica, Biológica y Orgánica Argentina, pionera en Latinoamérica. Apoyándose en reglas nacionales claras y rigiéndose por las exigencias de los mercados internacionales demandantes de la producción, alrededor de Neofarms se construyó además un ambiente institucional informal altamente valorado por los clientes. Este hecho influyó disminuyendo la incertidumbre del sistema y situaciones oportunistas presentes en el mercado tradicional del arroz.

En el ambiente tecnológico el rol de la empresa fue determinante y través de la convicción en sus objetivos, trabajo duro para encontrar productores que estén dispuestos a pasar de un manejo convencional a uno orgánico. Es así que los asistió en el proceso de conversión, certificación, documentación, registros para lograr la trazabilidad necesaria demanda por las normas vigentes. Incorporo certificaciones más exigentes para llegar a diferentes mercados e impulso la conversión total de establecimientos bajo seguimiento orgánico facilitando así la planificación y manejo del negocio.

Apalancado a lo anteriormente expuesto en dichos ambientes (I y T) y siendo esto condición necesaria, es relacionado a lo organizacional donde más se aprecia la innovación de Neofarms. Primero identificando una demanda insatisfecha que tracciona la cadena, busco productores que estén dispuestos insertarse en este modelo de producción. Aquí a través de la implementación de contratos, con los clientes en función de los volúmenes demandados y con los productores

para satisfacer los requerimientos de los demandantes comenzó a coordinar la cadena, incluyendo también a un nuevo actor como la certificadora orgánica.

A la vez, en cuanto al precio, no solo logró estabilidad sino que lo aumentó e hizo partícipe al productor del precio final de venta. Con la creación de un “pool arrocero”, donde Neofarms cobra un porcentaje fijo por cada operación, siempre se busca el mejor precio de mercado y descontando todos los gastos (totalmente abiertos y transparentes) lo que queda es todo para el productor.

Para concluir, se cumplió con todos los objetivos propuestos en el trabajo y se pudo demostrar que Neofarms supo identificar las perturbaciones descritas en el sector arrocero de Argentina y luego adaptarse a través de diferentes innovaciones a lo largo de todos los ambientes institucional, tecnológico y organizacional.

Hoy la empresa, diferenciándose dentro de los orgánicos se ha convertido en un coordinador integral que articula y gestiona toda la cadena. En la actualidad es el jugador más importante del negocio en Argentina. Se ha enfocado y desarrollado en implementar estructuras de gobernancia alineadas con la estrategia empresarial que terminan disminuyendo los costos de transacción de todo el negocio generando mayores retornos y rentabilidad no solo para ella misma sino también para todos los actores involucrados con la organización.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Bates, R. 1995. Social Dilemmas and Rational Individuals: An Assessment of the New Institutionalism. En Harriss, J; Hunter, J; and Lewis, C.M.
- Coase, R. 1960. The problem of the social cost. Journal of Law and Economics, Vol. 3.
- CONSULTORA INTEGRAL SAC. 2012. Empresa Pesquera Hayduk. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/114149285/Caso-Empresa-Hayduk-Scm#scribd>.
- FAO. 2014. El estado mundial de la pesca y la acuicultura (SOFIA). Oportunidades y desafíos. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Roma.
- HAYDUK. 2012. Más cerca en la ruta de la transformación. Memoria anual Hayduk, 2011. Disponible en: [http://www.hayduk.com.pe/wp-content/uploads/2013/10/Memoria\\_Anual\\_2011-Hayduk\\_Corporacion.pdf](http://www.hayduk.com.pe/wp-content/uploads/2013/10/Memoria_Anual_2011-Hayduk_Corporacion.pdf)
- Hinrichsen J.J. SA, 2016. Estructura industrial de la molinería de arroz en la República Argentina. Disponible en: [https://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/informativosemanal\\_noticias.aspx?pIdNoticia=126](https://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/informativosemanal_noticias.aspx?pIdNoticia=126)
- North, D. 1990. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ordóñez, H., 1998. Estudio de caso: Gestión alternativa en la cadena de ganados y carnes. El caso PRINEX. Explorando los límites de la innovación. VIII Congreso Mundial IAMA. International Agribusiness Management Association. Punta del Este Uruguay.
- Ordóñez, H. 2000. La Nueva Economía y Negocios Agroindustriales. Colección Agronegocios. PAAFAUBA.
- Ordóñez, H. 2004. Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Documento interno PAA
- Ordóñez, H. 2007. Caso Prinex, publicado en el libro “Agronegocios en Argentina y Brasil. Una Estrategia Conjunta y Una Visión a Futuro.” Colección Agronegocios. PAA-FAUBA.
- Palau H., Senesi S., Napolitano G. & Ordoñez H., 2006. Local cattle breeders and global consumers. Consorcio Pampas del Salado case: Origin and quality assurance in Argentine beef.

- Peterson, H.C. 1997. The Epistemology of Agribusiness Methods of Agribusiness Scholarship. Staff Papers 11725, Michigan State University, Department of Agricultural, Food, and Resource Economics.
- Porter, M. E., 1980. Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance.
- Simon, H.A. New developments in the theory of the firm. American Economic Association, Vol. 52, N# 2, May. 1962.
- Sterns, J.; Schweikhardt, D. y Peterson, H.C. 1998. El uso de casos de estudio como enfoque para realizar investigación en agronegocios. Journal IAMA, Vol 1 N° 3.
- Thomas V. Bonoma and Benson P. Shapiro, 1983. Segmenting the Industrial Market, Lexington Books, D.C. Heath and Company.
- Villareal, O. 2006. La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.
- Williamson, O. 1985: The Economics Institutions of Capitalism: Firms, Market, Relational Contracting. The Free Press. New York.
- Williamson, O. 2002. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. Journal of Economic Perspectives. Vol. 16, N° 3. pp. 171–195
- Williamson, O.1993. Transaction cost economics and organizational theory. Journal of Industrial and Corporate Change. Vol. 2.
- Williamson, O.1996. The Mechanism of Governance. Oxford University Press. NY
- Williamson, O.1999. La Nueva Economía Institucional: una mirada introspectiva y hacia el futuro. Journal of Law, Economics and Organization. Vol 15, N° 1, pp. 306-342.
- Yin, R. 1989. Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series. Newbury Park CA, Sage
- SENASA, 2018. Producto Orgánico. Resolución -423-1992- SENASA. Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. Disponible en: <http://www.senasa.gob.ar/tags/producto-organico>

#### **Páginas web visitadas**

- [www.argentina.gob.ar/senasa](http://www.argentina.gob.ar/senasa)

- [www.argentina.gob.ar/agroindustria](http://www.argentina.gob.ar/agroindustria)
- <http://www.bcr.com.ar/default.aspx>
- [www.cdi.org.pe](http://www.cdi.org.pe)
- [www.hayduk.com.pe](http://www.hayduk.com.pe)
- [www.adexdatatrade.com](http://www.adexdatatrade.com)
- [www.cdi.org.pe](http://www.cdi.org.pe)
- [www.quandl.com](http://www.quandl.com)
- [www.aapresid.org.ar](http://www.aapresid.org.ar)
- [www.fao.org](http://www.fao.org)