

Artículo Publicado como: VICTORIA, María Adriana. “Integración vertical: una forma para los agronegocios”; **in** VICTORIA, María Adriana. Directora y Compiladora. Marco legal para los agronegocios como nueva forma de integración. Universidad Nacional de Santiago del Estero. Santiago del Estero. 2017. Publicaciones del CeiDAACC. Serie Difusión Científica año 3, nº 3. Centro de Estudios e investigaciones de Derecho Agroambiental y Agroalimentario, Comunitario y Comparado. ISSN 1515-1247, Bellas Alas (con referato externo), pp. 287- 311.

INTEGRACIÓN VERTICAL: UNA FORMA PARA LOS AGRONEGIOS

por **VICTORIA, María Adriana ***

RESUMEN. INTRODUCCIÓN. 1. LA CADENA DE VALOR. 2. INTEGRACIÓN CONTRACTUAL. 2.1. Formas mas usadas. 2.2. Ventajas y desventajas de la integración vertical. 2. FORMAS CONTRACTUALES DE BASE COLECTIVA. 2.1. Derecho español. 2.2. Derecho italiano. 3. CONCLUSIONES. 3. BIBLIOGRAFÍA.

RESUMEN

A medida que avanza la “integración” de los mercados mundiales, los pequeños agricultores en los países en desarrollo, necesitan fortalecer sus vínculos con los “agronegocios”, para sobrevivir en un mundo globalizado y en un ambiente cada vez más competitivo. De algún modo, dicha transformación se logra por medio de la “integración vertical”, a la cual el derecho debe darle un cauce jurídico, a través de una “agricultura contractual” que permita al agricultor ganar capacidad de gestión para cumplir con los exigentes requisitos del mercado, ofreciendo un producto de calidad desde la fase inicial y mejorando el suministro regular y oportuno de los productos que necesitan las empresas de agronegocios.

Por ello es que se indaga respecto a las posibles formas de instrumentación jurídica de la “cadena de valor”, a partir de la “integración vertical” y algunos datos normativos de los derechos español e italiano referidos a la contratación colectiva.

Así emergen de las “organizaciones interprofesionales” (OI) los denominados “acuerdos interprofesionales” (AI) y “convenios o contratos o acuerdos colectivos” (CC, AC) o “contratos marco o base”, cuyo objetivo prioritario es favorecer la transparencia del mercado, mejorando la concurrencia en el mismo mediante la fórmula de los “contratos tipo agroalimentarios homologados” (CTAH).

Al menos en Argentina, la “integración vertical” y los “contratos” que la instrumenten, aún es tarea pendiente de juristas y legisladores. **PALABRAS CLAVE:** agronegocios; integración vertical; contratos de base colectiva.

INTRODUCCIÓN

Frente al resultado de la globalización y de sus consecuentes cambios acelerados, se está llegando a niveles de competencia que conducen a nuevas formas de producción y comercialización, lo cual obliga a modificar sustancialmente los conceptos tradicionales de empresas, contratos, productos.

* Doctora en Derecho y Ciencias Jurídicas. Abogada especializada en Derecho Agrario. Profesora Titular de Legislación Agraria. Universidad Nacional de Santiago del Estero. Directora del INDEMERCC (Instituto de Investigaciones de Derecho del Mercosur Comunitario y Comparado) de dicha universidad. Profesora Titular de Derecho de los Recursos Naturales y Medio Ambiente y ex investigadora de la Universidad Católica de Santiago del Estero, Santiago del Estero, Argentina. Ex Directora de Proyectos de investigación CONICET. Miembro Correspondiente del Instituto de Derecho Privado Región Centro de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba, Argentina. Académica de número de la Academia de Ciencias y Artes de Santiago del Estero. Miembro correspondiente del Istituto di Diritto Agrario Internazionale e Comparato de Florencia, Italia. Ex Presidente del Instituto Argentino de Derecho Agrario (IADA) 2014- 2016. Miembro del Consejo Científico de la Unión Mundial de Agraristas Universitarios (UMAU) y Presidente del Consejo Científico del Comité Americano de Derecho Agrario (CADA). Directora de la Revista Iberoamericana de Derecho Agrario (RIDA). e mail: mariaadriavictoria@gmail.com

A medida que avanza la “integración” de los mercados mundiales, los pequeños agricultores en los países en desarrollo, necesitan fortalecer sus vínculos con los “agronegocios”, para sobrevivir en un mundo globalizado y en un ambiente cada vez más competitivo. De algún modo, dicha transformación se logra por medio de la “integración vertical”, a la cual el derecho debe darle un cauce jurídico, a través de una “agricultura contractual” que permita al agricultor ganar capacidad de gestión para cumplir con los exigentes requisitos del mercado, ofreciendo un producto de calidad desde la fase inicial y mejorando el suministro regular y oportuno de los productos que necesitan las empresas de agronegocios

Por lo que resulta de sumo interés indagar respecto a las posibles formas de instrumentación jurídica de la “cadena de valor”, a partir de la “integración vertical”¹. Todo ello con el aporte de algunos datos normativos de los derechos español e italiano, en el marco de los “derechos humanos”, ya que la base jurídica de la cooperación inter- empresarial debe partir de la equidad y solidaridad, el respeto a los derechos ambientales y del consumidor y la dignificación de los propios trabajadores. Tema novedoso al ámbito jurídico que espera de la regulación legal y el tratamiento doctrinario de los juristas.

1. LA CADENA DE VALOR

Cadena de valor es un concepto económico introducido en 1985 por el economista estadounidense Michael E. PORTER, de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, como un método de análisis para optimizar la rentabilidad empresarial².

Se trata esencialmente de una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esta “ventaja competitiva”, se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por lo que la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. Está constituida por tres elementos básicos³.

Las cadenas de valor son un fenómeno global, y se están desarrollando rápidamente en otras regiones productoras de alimentos (Unión Europea, Australia Japón, EE.UU. y Canadá).

El concepto de “cadena de valor” es relativamente nuevo en el sector agroalimentario mundial. En cuanto a estrategia se dieron en Holanda, con la formación de la Fundación para la Competencia de Cadenas Agroalimentarias en 1995, iniciando más de 60 proyectos pilotos⁴.

“El análisis convencional pretendía a través de una visión fragmentada y centrada en los sectores horizontales, entender el mundo de los negocios agrícolas y su contexto. Esta visión solía hablar, por ejemplo, de la producción agraria como un fenómeno que nace y muere en el establecimiento rural”. Desde este punto de vista, el concepto de agronegocios constituye una ruptura radical con el análisis convencional. Y el concepto de “cadena de valor” es, quizás, el mayor aporte al conocimiento realizado por el desarrollo de los agronegocios, demostrando a la vez su importancia para la economía de los países productores de materias primas⁵.

¹ Véase: VICTORIA, María Adriana. “Integración vertical para la cadena de valor en los agronegocios”, in Revista Estudios Agrarios n° 49, cadena de valor en el campo. Procuraduría Agraria de México, Gobierno Federal, año 17 (octubre a diciembre) 2011, México DF, pp. 71-95.

² Para ello PORTER, usó el análisis funcional de McKinsey & Co. Esta consultora reducía una empresa a un conjunto de funciones como investigación y desarrollo, recursos humanos, producción y mercadeo. PORTER especificó más el análisis para identificar las actividades empresariales cruciales y las relaciones entre ellas que inciden críticamente sobre los costos operativos. El objetivo del análisis era mejorar la rentabilidad o margen empresarial. (Véase: PORTER, Michael. Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985).

³ a) Las “actividades primarias”, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta; b) las “actividades de apoyo a las actividades primarias”, como son la administración de los recursos humanos, la de compras de bienes y servicios, la de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), la de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general); c) el “margen”, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (Ibíd).

⁴ Véase: IGLESIAS Daniel Humberto. “Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario”, documento de trabajo, Febrero 2002, Estación Experimental Agropecuaria Anguil. Área de Desarrollo Rural. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

⁵ Véase: VICTORIA, María Adriana. “Conformación de la cadena de valor en los agronegocios”, in ABREU BARROSO, Lucas. Elisabete MANIGLIA. Alcir GURSEN DE MIRANDA (Coordinadores). Lei Agrária Nova, vol. III, Biblioteca Científica de Direito Agrário, Agroambiental, Agroalimentario e do Agronegócio. Publicação oficial da Academia Brasileira de Letras Agrárias- ABLA, Juruá AEditora, Curitiba, Brasil, 2011, pp. 329- 363.

El concepto de cadena apunta a abarcar la totalidad de las relaciones existentes entre las distintas partes que conforman un todo dirigidos a satisfacer las necesidades del cliente" y con ello, la oportunidad de ir complementando el valor commodities con el valor superior de "la creación de valor", a partir de la "diferenciación simbólica"⁶.

Es uno de los "paradigmas" de la gestión moderna ya que no se conciben enfoques ni metodologías sin que intervenga el concepto de "valor" y de "cadena de valor". Tanto a nivel micro (la organización y las estrategias a nivel de operaciones) como a nivel macro (el estudio de los cluster productivos) ambos conceptos son señeros y en ellos se funda toda una filosofía de gestión, que ha originado institutos y técnicas de la gestión moderna, como el "balance score card" (BSC) u "hoja de resultados equilibrada" o "tablero de comando" o "cuadro de mando integral"⁷; los "costos por actividades" (ABC)⁸.

La cadena de valor, en cualquier empresa, de cualquier área, es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extienden durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveedores de componentes hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor. Se trata de la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo y, lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la cadena.

El termino cadena del valor se refiere a una "red de alianzas verticales" o "estratégicas" entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena agroalimentaria⁹.

Una cadena de valor no es "integración vertical", aunque dicha integración puede sostener una "cadena de valor". Jurídicamente, la integración vertical que, con frecuencia, se plasma a través de los "contratos interprofesionales", integra empresas de diversos sectores (agrícola, comercio, industria, servicios, etc.) y sus productos se mueven entre empresas independientes que trabajan juntas en una alianza vertical, conformando una cadena de valor.

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

2. INTEGRACIÓN CONTRACTUAL

La recesión por la que están pasando casi todas las naciones latinoamericanas, particularmente Argentina, puede hallar salida en la producción agropecuaria y la industrialización derivada, a través de los "complejos agroindustriales", es decir, estructuras productivas que engloban la producción agrícola, ganadera, forestal y las actividades industriales de insumos y elaboración¹⁰. Por ello, el sector agroalimentario ha dado origen a "nuevas formas de interacción y colaboración" entre diferentes sectores cuya principal finalidad es coordinar actividades o interfases de determinado proceso productivo, fenómeno que en economía se conoce como coordinación (horizontal o vertical)¹¹. Y es el origen de la coordinación, según ZELEDÓN, lo que va a determinar el nivel o poder de influencia del "integrante" sobre el "integrado"¹²; además, por las particularidades que reflejan -desde lo jurídico- el contenido contractual de los acuerdos y sus efectos.

⁶ Véase: ALVARADO LEDESMA, Manuel. Agronegocios-empresa y emprendimiento. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 2004, p. 43.

⁷ Véase: KAPLAN, Robert. NORTON, David. "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", in Harvard Business Review, January-February 1992.

⁸ Véase: MALLO, Carlos. MALLO RODRIGUEZ, Carlos. Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión. Ed. Prentice Hall, 2000.

⁹ HOLMLUND, M. FULTON, Networking for Success: Strategic Alliances in the New Agriculture. Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan, January, 1999, citado por: IGLESIAS Daniel Humberto. "Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario", documento de trabajo, Febrero 2002... cit.

¹⁰ Véase: VICTORIA, María Adriana. "Contratos agroindustriales como forma de integración". Hacia la construcción del desarrollo agropecuario y agroindustrial. De la Facultad de Agronomía y Agroindustrias al NOA. Facultad de Agronomía y Agroindustrias de la UNSE. ISBN 978-987-1726-16-5. Ediciones Magna, San Miguel de Tucumán, Argentina, 2 de agosto de 2013, pp. 317- 336.

¹¹ Véase: FORMENTO, Susana. FERRAZZINO, Ana. UBA. "La producción por contrato, estrategia de integración de las PYMES agrarias.

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:E6CRtga5118J:juanfilloy.bib.unrc.edu.ar/completos/corredor/corredof/comi-b/S-FORMEN.HTM+contratos+de+integracion&cd=19&hl=es&ct=clnk&gl=ar&source=www.google.com.ar>

¹² ZELEDÓN ZELEDÓN, R. Integración vertical en la agricultura y contrato agroindustrial. Universidad de Costa Rica. Teoría General e Instituto de Derecho, 1998.

El término “integración”, supone “unión”, “agrupación”, “conjunción” de fuerzas, intereses, y/u objetivos comunes. Aplicado a la economía, y más precisamente al sector agrario, esa integración se erige en una alternativa plausible para superar las dificultades que individualmente serían imposibles de concretar por el empresario agrario, dado los nuevos desafíos que los mercados imponen¹³.

La “integración vertical” en la agricultura se deriva de una doble circunstancia de carácter estructural: por una parte, la creciente contratación masiva de sus producciones a través de contratos generalmente establecidos por las empresas adquirentes y ofrecidos como contratos de adhesión a las empresas agrarias. Por otra, la todavía excesiva dispersión de productores agrícolas y ganaderos, que requiere su asociación por propia iniciativa privada o con el estímulo oficial, para la creación de organizaciones de productores que permitan una mejor aplicación y defensa de sus intereses en los mercados de productos agrarios¹⁴.

2.1. Formas mas usadas

Las modalidades de coordinación de los distintos sectores fluctúan en función del grado de interdependencia entre los agentes involucrados y una de las formas que aportan a la “cadena de valor” es la “integración vertical”, que comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan a nivel corporativo de una organización¹⁵. Este conjunto de decisiones permiten: “caracterizar a una empresa”; “qué bienes y capacidades” forman parte de la empresa y qué “tipos de contratos” se establecen con los agentes externos.

Una empresa se puede concebir como una cadena de actividades en las cuales pueden estar incluidas las siguientes: 1) Administración. 2) Producción. 3) Distribución. 4) Comercialización. Y, es la actividad administrativa, la encargada de organizar a las tres restantes actividades, las cuales, desde el punto de vista de la “cadena de valor”, se encuentran ordenadas desde la producción, pasando por la distribución, para llegar a la comercialización¹⁶.

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

Según PORTER, “La integración vertical es la combinación de una tecnología de producción diferente, la distribución, venta u otros procesos económicos dentro del ámbito de una sola empresa.”¹⁷. Por otra parte, MENGUZZATO considera que la integración vertical es realmente la forma más antigua de organización económica de una sociedad, puesto que es el principio fundamental de una economía de supervivencia. Una empresa totalmente integrada verticalmente es una empresa que realiza todas las actividades correspondientes a los distintos niveles de la hilera de producción de un determinado bien, desde la obtención de las materias primas hasta la entrega del producto acabado en manos del consumidor¹⁸. Pero la “integración vertical” como se verá luego, también abarca diversas empresas.

Cuando los economistas estudian la “integración vertical”, parten de las “estructuras industriales” proporcionadas por la revolución industrial y la producción en masa, donde la mecanización y la especialización provocaron precisamente una desintegración vertical de los procesos económicos. La integración de los procesos de producción y distribución en gran escala, dentro de una empresa, va

¹³ ZEMÁN, Claudia R. “La integración en la agricultura. nuevas modalidades contractuales”, in Actas del VI Congreso Argentino de Derecho Agrario. Instituto Argentino de Derecho Agrario. 27 y 28 de setiembre de 2001-Paraná (Provincia. de Entre Ríos), in Actas. Rubinzal y Culzoni. Santa Fé, septiembre de 2.001.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Dichas decisiones son de tres tipos: 1) Definir los límites que una empresa debería establecer en cuanto a las actividades genéricas de la cadena de valor de la producción. 2) Establecer la relación de la empresa con las audiencias relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente sus proveedores, distribuidores y clientes. 3) Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.

¹⁶ Véase: VICTORIA, María Adriana. “Integración vertical para los agronegocios”, in Revista Académica CIFRA 7, 2012 de la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud de la Universidad Nacional de Santiago del Estero, ISSN: 0328-8862, pp. 77-96.

¹⁷ Véase: PORTER, Michael E. “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. Continental, México, 1985, p. 311.

¹⁸ Véase: MENGUZZATO BOULARD, Marina. RENAU PIQUERAS, Juan J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Ed. Ariel S.A. Barcelona, España, 1991, p.265.

configurando la empresa industrial moderna; la mano visible de la dirección sustituyendo a la mano invisible de las fuerzas de mercado en la coordinación del flujo de bienes, desde los proveedores de materias primas y productos semiacabados hasta el minorista y el consumidor final.

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

La doctrina europea en general, ordena estas relaciones a partir de la noción de “integración”, en primer lugar de carácter “horizontal”, cuando se refiere a la coordinación de actividades entre titulares de una misma actividad económica, siendo a su vez catalogada de “parcial” (cuando las empresas integradas realizan conjuntamente aspectos determinados de la actividad) y “total” (cuando las empresas realizan en conjunto una sola actividad).

En segundo lugar se denomina “vertical”, cuando los titulares pertenecen a distintas ramas o sectores de la actividad económica, aunque la base debe necesariamente ser la actividad agraria, integrándose con la industrialización de los productos agrarias y su comercialización.

La integración vertical implica relaciones entre varias unidades empresariales, tanto si se realizan entre distintas actividades o entre actividades de la cadena de valor¹⁹. Dicha integración es el grado en que el valor añadido se refleja en la integración “hacia delante” o “hacia atrás”²⁰.

A su vez, la doctrina señala la posibilidad de que la misma sea “ascendente” (cuando la propuesta proviene de una actividad de grado inferior hacia otra de grado superior); “descendente” (en la hipótesis inversa a la anterior); y “total” o “parcial” según si se trata de una gestión única o independiente en cada nivel²¹.

Hay integración vertical “hacia atrás” (cuando se asume una función que proporcionaba anteriormente un proveedor para mantener e incluso mejorar su posición competitiva a fin de minimizar los costos de adquisición de recursos y las operaciones ineficientes) y “hacia delante” (cuando se asume una función que proporcionaba un distribuidor, para lograr más control sobre la distribución de productos)²².

O sea que la “diversificación o integración vertical”, posee una dirección de integración, la cual puede ser “hacia atrás” o “hacia delante”.

La “integración vertical hacia atrás o aguas arriba” supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo de producción completo de un producto o servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor. En este tipo de integración, la empresa se acerca hacia sus proveedores incorporándolos a su cadena de valor. Esto implica tomar el control de empresas proveedoras de sus insumos. Mientras que opera una “integración hacia delante o aguas abajo” cuando la empresa se convierte en su propio cliente, se da una mayor aproximación a sus clientes, siendo la empresa misma, como un todo la encargada de proporcionar al cliente el producto final; prescindiendo de empresas externas para realizar dicha labor²³.

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

Cabe destacar que la integración vertical existe siempre en cualquier empresa. Toda empresa elabora ella misma parte de su producto y adquiere otra parte en el exterior a los proveedores. Del mismo modo, toda empresa comercializa o vende en algún grado, sus productos o servicios. O sea que se puede decir que la integración vertical, es el eslabonamiento de pequeñas y medianas empresas a cadenas productivas a través del desarrollo de proveedores o de la subcontratación de procesos industriales. Es una forma de organización

¹⁹ Véase: DIAZ, Bautista Alejandro. Experiencias internacionales en la desregulación eléctrica y el sector eléctrico en México. Edición, Tijuana, Baja California: El Colegio de la Frontera norte. Plaza y Valdés S.A. de V, 2005, p. 75.

²⁰ Véase: RAJADELL CARRERAS, Manuel. Creación de empresas. Ediciones de la Universitat Politècnica de Catalunya S.L. UPC, Barcelona, 2003, p. 100.

²¹ Según la Enciclopedia Británica - México - Volumen II, página 641, Integración se define como la “Acción y efecto de integrar” e Integrar como “Dar integridad a una cosa, constituir un todo con sus partes integrantes.”

²² WHEELLEN, Tomás. JUNGER, J. David. Administración estratégica y política de negocios, Capítulo VII. Formulación de estrategia corporativa. Décima edición, Pearson educación, México, 2007, p. 167.

²³ Véase: NAVAS LÓPEZ, José E. GUERRA MARTÍN, Luís A. La dirección estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. Ed. Cívica S.A. Universidad de Complutense de Madrid, España. 1996, p. 303.

empresarial que consiste en que varias fases sucesivas de un proceso productivo son realizadas por una misma empresa o varias empresas estrechamente relacionadas²⁴.

Existen distintos grados de integración vertical y dominio de una empresa frente a la cadena de valor de sus productos. Estos distintos grados se pueden clasificar en los siguientes tipos:

1) “Integración plena”. Una empresa que se encuentra “plenamente integrada hacia atrás en un insumo dado” puede satisfacer todas las necesidades de requerimientos de insumos de manera interna. Por otra parte, si una empresa se encuentra “plenamente integrada hacia delante”, es capaz de satisfacer la demanda de un determinado producto con sus propios recursos, transformándose en una empresa autosuficiente. Todo lo anterior permite que una empresa plenamente integrada tenga pleno dominio de sus activos.

2) “Cuasi integración”. Las empresas cuasi integradas no poseen el total dominio de todos los activos en sus cadenas de valor. Ellas se ven obligadas a recurrir a medios que permitan asegurar relaciones estables, ya sea con proveedores de insumos o comercializadores de sus productos, según sea el caso. Las “formas” que se dan en una cuasi integración son: las empresas conjuntas o alianzas, contratos a largo plazo (de manera de amarrar a los proveedores / comercializadores), inversiones de capital minoritario, préstamos, garantías de préstamos, acuerdos de licencia, franquicias, asociaciones de investigación y desarrollo, y contratos de exclusividad.

3) “Integración parcial”. La integración parcial representa una integración sectorizada, ya sea “hacia atrás o hacia delante”, lo que hace a una empresa parcialmente dependiente de fuentes externas para el suministro de un insumo, o para la entrega de un producto dado. Para la fracción del insumo o producto que la empresa maneja internamente, puede recurrir a una forma de propiedad de integración plena o de cuasi integración.

4) “No integración”. Una empresa puede decidir libremente no integrarse verticalmente o simplemente no puede integrarse. En estas circunstancias pasa a ser dependiente totalmente de proveedores externos para sus necesidades. Los compromisos que facilitan la dependencia de estas partes externas suelen redactarse en términos de contratos que representen responsabilidades conjuntas pero integración interna. Los tipos habituales de contratos son: las licitaciones abiertas, los contratos a largo plazo y el alquiler de activos²⁵.

El “grado de integración hacia atrás” se puede medir a través del porcentaje de requerimientos de un insumo en particular que la empresa se asegura su abastecimiento de manera interna. Del mismo modo, el “grado de integración hacia delante” para un producto específico puede medirse a través del porcentaje del mismo que es realizado en una unidad propia de la empresa.

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

La “extensión de la integración vertical” se refiere a la longitud de la cadena de valor que posee una empresa. Esta cadena puede estar constituida sólo de unas pocas etapas o cubrir totalmente el proceso productivo. Una forma de medir la extensión de la integración es a través de la fracción del valor final de un producto o servicio agregado por la empresa²⁶.

También se habla de “integración vertical total” o por “propiedad” y de “integración o coordinación por contrato o integración vertical parcial”. La primera es cuando se realiza la coordinación de todas las fases de una misma cadena productiva en una sola gestión empresarial. Jurídicamente, esta integración no ocasiona problemas dado que todo el proceso se desenvuelve bajo una misma empresa -productores individuales, cooperativas o sociedades comerciales- con mayor o menor autonomía²⁷.

²⁴ *Ibíd.* FERRER CASTAÑEDO, Marta. y Otros. De la división del trabajo a la integración. Junio 2005. Gestiópolis. Com. <http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/deladivi.htm>

²⁵ Véase: HAX, Arnoldo. MAJLUF, Nicolás. Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados. Ediciones Gráfica S.A., Buenos Aires, 2004, p. 303 y ss. RAMIREZ BENAVIDES, Marcela. Guía Didáctica Microeconomía III. Universidad Técnica particular de Loja. La Universidad Católica de Loja, Escuela de Economía, Loja (Ecuador) octubre 2008, pp. 37-38. <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:jRER9PST1tIJ:www.utpl.edu.ec/eva/descargas/material/175/G19503.pdf>. FERRER CASTAÑEDO, Marta. y Otros. De la división del trabajo a la integración.... Op. Cit.

²⁶ *Ibíd.*

²⁷ FORMENTO, Susana. FERRAZZINO, Ana. UBA. “La producción por contrato, estrategia de integración de las PYMES agrarias.... Op. Cit.

En esta tipología de integración (“integración vertical directa o por propiedad”), una empresa integra bajo una misma propiedad y unidad de decisión, a unidades que actúan en distintas etapas de la cadena agroindustrial, particularmente del sector primario. Operan varios elementos que coadyuvan a la generación de la integración vertical directa: 1) Dá mayores posibilidades en el propio proceso productivo de una mejor sincronización de tareas, en particular cuando la materia prima puede perder cualidades de mediar tiempos largos entre las etapas de recolección y transformación. 2) La capacidad potencial de obtener economías de escala o la ampliación de mercados²⁸.

Mientras que una alternativa funcionalmente más moderna y adaptable que la “integración vertical por propiedad” es la “coordinación por contrato o integración vertical parcial”. Se formaliza a través de relaciones contractuales que van, desde las alianzas estratégicas, como los joint ventures, consorcios y los contratos agroindustriales, etc.²⁹.

O sea que la integración será “vertical”, cuando empresas pertenecientes a diferentes sectores (de la agricultura, la industria y el comercio), dispongan coordinar sus propias actividades surgiendo así figuras contractuales, tales como los “contratos agroindustriales”. Estas integraciones a la vez dan lugar a lo que se conoce como la “interprofesionalidad”, la que se manifiesta a través de los denominados acuerdos “interprofesionales o intersectoriales”, los “acuerdos colectivos” y los “contratos tipo de compraventa homologada”. En tales casos, ambas partes de la relación se conforman colectivamente, es decir un grupo de empresarios agrarios por un lado y un conjunto de empresas industriales y/o comercializadoras por el otro³⁰.

La realidad económica demuestra que la tendencia apunta a que los sectores agrarios, industriales y/o comerciales se interrelacionen y articulen sin llegar a una verdadera fusión jurídica. Se mantiene parte de la autonomía y subjetividad empresarial. Así, se formaliza la coordinación a través de los contratos agroindustriales³¹.

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

Los “límites” a la integración vertical directa o por propiedad, surgirían básicamente, por la imposibilidad de externalizar costos fijos y la pérdida de capacidad flexible para atender diferentes coyunturas o mercados volátiles y heterogéneos³².

A su vez, se habla de “integración horizontal” cuando se trata de un mismo sector productivo, entre productores de una misma actividad, la cual puede ser: “total” o “parcial”, según las empresas individuales realicen en su conjunto todas las etapas de la actividad o algunos aspectos de ella. Las “agrupaciones” o “asociaciones” que así se organizan, son capaces de unificar el sector de la producción y de facilitar y disciplinar las actividades de comercialización. Pueden controlar la fase de producción, estandarizar la selección de especies, fijar reglas en cuanto a la cantidad y calidad del producto e imponer a sus asociados métodos de producción compatibles con el ambiente, o buenas prácticas de producción.

Según PORTER la “integración horizontal”, en tanto “estrategia horizontal, coordina las metas y estrategias de las unidades de negocios relacionadas. Abarca tanto las unidades de negocios existentes como la selección de nuevos sectores industriales, con base en las interrelaciones con los grupos existentes”³³. Dicha estrategia horizontal puede y debe existir en el nivel de grupo, sector o corporación. Sin embargo, algunas empresas no tienen otra cosa que una estrategia horizontal muy informal, sin importar que tan profundamente formulen sus estrategias para las unidades de negocios individuales.

“Las interrelaciones tangibles” constituyen, por tanto, una fuente potencial principal de la “ventaja competitiva”. Una “estrategia horizontal explícita”, debe estar en el centro de la estrategia de grupo, sector o corporación”³⁴.

²⁸ *Ibíd.*

²⁹ *Ibíd.*

³⁰ Véase: VICTORIA, María Adriana. SILVA, Hugo "El asociacionismo agrario", in Revista Acta Iuridica Agraria, Academia Polaca de Derecho Agrario, Varsovia, Polonia, 1: 141-163, año 1.999.

³¹ FORMENTO, Susana. FERRAZZINO, Ana. UBA. “La producción por contrato, estrategia de integración de las PYMES agrarias... Op. Cit.

³² Véase: TEUBAL, Miguel. PASTORE, Rodolfo. GIARRACCA, Norma. Globalización y expansión agroindustrial, superación de la pobreza en América Latina. Corregidor, 1995, p. 115.

³³ PORTER, Michael E. “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”, Compañía Editorial Continental, ISBN 9702402034, 9789702402039, 2002, pp. 380-383.

³⁴ Por tanto, acerca de la necesidad de una estrategia horizontal explícita, PORTER critica que la mayoría de las organizaciones trabajan en contra de lograr interrelaciones. Sin embargo, los impedimentos organizacionales no sólo explican el porqué las unidades de negocios relacionadas que proceden independientemente, rara vez optimizarán la posición competitiva de la empresa como un todo. La transferencia de conocimiento entre unidades de negocios genéricamente similares no ocurrirá: “La transferencia de conocimiento que

O sea que, una de las formas de estrategia horizontal, que pueden aplicar las organizaciones es la “integración horizontal”, en tanto forma de organización empresarial que consiste en que varias empresas de una misma propiedad o estrechamente relacionadas se dedican a las mismas actividades del proceso productivo que pudiera ser compras, comercialización, inversión y/o producción conjunta.

El diseño de estructuras organizativas facilitadoras de ambientes creativos y adaptables a los requerimientos del cambio constituyen sistemas de relaciones y de formas flexibles de organización promotoras de la cooperación y potenciadoras de la integración mediante “obligaciones” y “beneficios” bien definidos para sus diferentes componentes, los que favorecen la motivación y el compromiso con el incremento de la competitividad³⁵.

El empresario agrario cuenta con un amplio abanico de posibilidades, dentro de la denominada “agricultura de grupo”, para seleccionar la forma que mejor se adapte a su realidad y necesidades, y a la vez le permita superar los inconvenientes puntuales de la actividad, facilitando el acceso al crédito, la mecanización y tecnificación, en el desarrollo de su ciclo productivo, avanzando en las etapas de industrialización y comercialización de sus productos, no sólo en los mercados nacionales sino aceptando el desafío de conquistar nuevos mercados allende las fronteras.

2.2. Ventajas y desventajas de la integración vertical

Entre las ventajas se señalan:

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

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

3) “Ventajas administrativas y de gestión”. a) impone en toda la empresa una disciplina de mercado a través del trato directo con los proveedores, en la parte superior e inferior de la cadena de valor; b) aumenta el intercambio de información con las fuentes externas; c) disminuye la necesidad de una estructura pesada de organización y un personal numeroso³⁶.

sostiene las interrelaciones intangibles no ocurren en forma natural. Las unidades de negocios querrán desarrollar sus estrategias propias y creen que conocen como el mejor sus sectores industriales, rara vez se espera que busquen el conocimiento en otra parte de la empresa”. PORTER, Michael E. “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”... Op. Cit., pp. 379- 383.

³⁵ Estos elementos deben ser considerados a la hora de la toma de decisiones ya que en la actualidad no compiten empresas aisladas sino “redes empresariales” de las cuales algunas solo son la “cabeza visible”. En la “organización en red” las debilidades de algunas empresas se aminoran notablemente al desarrollarse las ventajas competitivas de cada una de ellas, especializándose en lo que mejor sabe hacer de manera de potenciar las fortalezas de cada una de ellas, y por tanto, desarrollar sinergias que potencian las fortalezas del conjunto.

³⁶ Véase: HAX, Arnoldo. MAJLUF, Nicolás. Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados. Ediciones Gráfica S.A., Buenos Aires, 2004, p. 303 y ss. FERRER CASTAÑEDO, Marta. y Otros. De la división del trabajo a la integración... cit. RAMIREZ BENAVIDES, Marcela. Guía Didáctica Microeconomía III. Universidad Técnica particular de Loja. La Universidad Católica de Loja, Escuela de Economía, Loja (Ecuador)... Op. Cit. pp. 37- 38.

Asimismo se han señalado que para la agroindustria existen en los sistemas de “integración vertical” claras “ventajas” en términos de especialización productiva, flexibilidad de la producción y externalidad de costos fijos³⁷; que la integración vertical genera ahorros de costos y seguridad en el abastecimiento (no obstante, las empresas carecen de la capacidad o los recursos necesarios para poseer y dirigir toda la cadena de valor de actividades)³⁸; promueve la adición de valor y la mejora en la calidad (los contratos son la alternativa)³⁹; los gastos de aprovisionamiento y comercialización decrecen⁴⁰; permite reducir la incertidumbre sobre el volumen y precio⁴¹.

Respecto a las “desventajas”, se destacan:

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

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

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

4) “Penalizaciones administrativas y de gestión”. a) obliga al uso de incentivos internos (en oposición a los incentivos de mercado), que son más arbitrarios y pueden producir una fuerte distorsión, si no se aplican adecuadamente; b) podría afectar en forma adversa el flujo de información hacia la empresa por parte de los proveedores o clientes; c) puede imponer una carga adicional sobre la estructura de la organización, los procesos gerenciales y los sistemas, a fin de manejar la creciente heterogeneidad y complejidad⁴².

Las características de poder de mercado mencionadas en párrafos anteriores permiten visualizar cómo estrategias corporativas de este tipo podrían ser atentatorias a la libre competencia en un mercado.

La integración vertical subyace los problemas mismos de la existencia de una empresa. Al definirse y aceptarse que la integración reduce los costos de transacción no se puede negar que éste es, por lo general, un proceso eficiente. Cabe sin embargo, preguntarse por qué, en determinadas circunstancias, existen normas concebidas por los organismos reguladores que evitan tal integración.

Existe en la literatura la idea que la integración permite reforzar poderes monopólicos existentes, lo que tiene una connotación completamente opuesta a la idea de integración para reducir costos de transacción.

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

Pero también existen argumentos en contra de la integración vertical, pues está se asocia a poderes monopólicos de parte de las empresas las que podrían recibir rentas elevadas producto de su situación estratégica. Tal es el caso de cuando una empresa puede discriminar precios entre mercados de distinta elasticidad⁴³.

Es así que suele verse a la “integración vertical”, desde el punto de vista empresarial como una forma de organización corporativa con múltiples ventajas pero desde el punto de vista de la libre competencia, y de manera intuitiva, pareciera tener efectos negativos en esta última, debido a la elevada concentración de mercado que podría tener una empresa concentrada verticalmente⁴⁴.

³⁷ Véase: DIAZ LANNES, Federico. “La integración vertical y los contratos agroindustriales”. VI Congreso Argentino de Derecho Agrario. Instituto Argentino de Derecho Agrario. 27 y 28 de setiembre de 2001-Paraná (Pcia. de Entre Ríos).

³⁸ DANIELS, John D, RADEBAUGH, Lee H, SULLIVAN, Daniel P. Negocios internacionales. Ambientes y operaciones. Décima edición, Pearson Educación, México, 2004, p. 416.

³⁹ Véase: ALVARADO LEDESMA, Manuel. La Argentina agrícola: contradicciones de un país que niega su destino. Temas Grupo Editorial, 2003.

⁴⁰ FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Esteban. JUNQUERA CIMADEVILLA, Beatriz. DEL BRÍO GONZÁLEZ, Jesús Ángel. Iniciación a los negocios. Aspectos directivos. Editorial Paraninfo, 2008, p. 436.

⁴¹ BILBAO UBILLOS, Javier. LONGAS GARCIA, Juan Carlos. Coordinadores. Temas de economía mundial – Delta publicaciones universitarias S.L. Madrid, 2009, p. 300.

⁴² *Ibíd.*

⁴³ DÍAZ-BAUTISTA, Alejandro. Experiencias internacionales en la desregulación eléctrica y el sector eléctrico... Op. Cit. p. 76 y ss.

⁴⁴ *Ibíd.*

2. FORMAS CONTRACTUALES DE BASE COLECTIVA

Actualmente, las nuevas modalidades económicas han impuesto la tendencia a realizar una “contratación concertada”, con el concurso de una acción mediadora y del control del poder público. En general, esta contratación es regulada en Europa, por las “organizaciones interprofesionales” (OI) a través de los “acuerdos interprofesionales” (AI) y “convenios o contratos o acuerdos colectivos” (CC, AC) o “contratos marco o base”, ya que un objetivo prioritario es favorecer la transparencia del mercado, mejorando la concurrencia en el mismo mediante la fórmula de los “contratos tipo agroalimentarios homologados” (CTAH).

Por lo general, la “contratación agroindustrial” se desarrolla en dos niveles:

1) El “superior”, de los “acuerdos interprofesionales” (AI), “convenios o acuerdos colectivos” (CC, AC), “contratos marco” (CM) o “acuerdos marco” (AM) o “contratos de base” y los “contratos tipo homologados” (CTH) o sea aprobados por la Administración Pública, estipulados por las “asociaciones de productores agrícolas” (APA), “organizaciones de industriales” y “organizaciones interprofesionales” (OI).

2) El “inferior”, ocupado por los “contratos agroindustriales de compraventa o cultivo-venta”.

Se puede citar cuatro tipos contractuales: 1) Los “acuerdos interprofesionales” (AI); 2) Los “convenios o acuerdos o contratos colectivos” (CC, AC) o “contratos marco” (CM) o “acuerdos marco” (AM) o “contratos de base”; 3) Los “contratos tipo homologados” (CTH) o sea aprobados por la Administración Pública; 4) Los “contratos de compraventa individuales”.

Si confeccionamos una pirámide y observamos cómo se insertan estas figuras negociales, apreciamos que en su punto superior están los “acuerdos interprofesionales” (AI), los “convenios o acuerdos o contratos colectivos” (CC, AC) o “contratos marco” (CM) o “acuerdos marco” (AM) o “contratos de base”; a continuación los “contratos tipo homologados” (CTH), pero todos ellos aprobados por la Administración Pública, mientras que la base de la misma la conforman los innumerables “contratos de compraventa individuales” que celebran determinados empresarios, con nombre y apellido, perfectamente individualizados.

Así la pirámide se ensancha del vértice a la base; enmarcándose los “contratos de compraventa individuales” ya sea en “acuerdos interprofesionales” (AI), o “convenios o acuerdos o contratos colectivos” (CC, AC) o “contratos marco” (CM) o “acuerdos marco” (AM) o “contratos de base” o bien en “contratos tipo homologados” (CTH) o sea aprobados por la Administración Pública, según sea el régimen jurídico vigente⁴⁵.

2.1. Derecho español

La actual normativa española no se refiere a los “acuerdos interprofesionales” (AI), pero sí lo hacían sus normativas derogadas⁴⁶, en igual sentido la derogada normativa italiana de 1988⁴⁷.

Se pueden citar como ejemplos de “acuerdos interprofesionales” en España: la “Interprofesional Cítricola Española” (INTERCITUS); el cerdo ibérico de la Asociación interprofesional del cerdo ibérico (ASICI); el “acuerdo marco Interprofesional de remolacha” (AMI); el de “aceite de oliva”. Algunos ejemplos de “acuerdos interprofesionales” (AI) regulados en la Comunidad Europea (CE) son: en el sector de la remolacha en la campaña 1984- 1985, 1985- 1986; para la remolacha azucarera 1989- 1990; remolacha de molturación 1989- 1990.

⁴⁵ Véase: VICTORIA, María Adriana. “Integración vertical por contratos como forma jurídica de los agronegocios”, in X Encuentro de Colegios de Abogados sobre temas de derecho agrario, Instituto de derecho agrario del Colegio de Abogados de Rosario, Rosario (provincia de Santa Fe), Argentina, Coordinadores Luis A. FACCIANO, Candela POWEL, Rosario, Octubre 2014. ISBN 978-987-635-066-2, pp. 11- 24.

⁴⁶ Ley nº 19/1982, de 26 de mayo, sobre contratación de productos agrarios, derogada por la Ley nº 2/00, de 7 de enero, reguladora de los contratos tipo de productos. Boletín Oficial español BOE nº 8 del 10/01/00. Asimismo se derogó el Real Decreto nº 2707/1983, de 7 de septiembre, por el que se aprobaba el Reglamento de la Ley nº 19/1982, de 26 de mayo, sobre contratación de productos agrarios.

⁴⁷ Ley nº 88 del 16 de marzo de 1988, normas sobre los acuerdos interprofesionales y sus contrato de cultivo y venta de produce tos agrícolas. Gazzetta Ufficiale Della Repubblica Italiana nº 69 del 23/03/1988, texto en vigor desde el 07/04/1988 hasta el 29/06/2005. Derogada por el Decreto legislativo nº 102 del 27 de mayo de 2005, regulación de mercados agroalimentarios, texto en vigor desde el 30/06/2005. Gazzetta Ufficiale Della Repubblica Italiana nº 137 del 15/06/2005.

Otra manifestación de base colectiva, además de los referidos “acuerdos interprofesionales” (AI) son los “acuerdos colectivos” (AC), contemplados únicamente en la referida derogada normativa española⁴⁸, acuerdos que operan en ausencia de “acuerdos interprofesionales” (AI).

También se encuentra en el derecho español los “contratos tipo homologado” (CTH) o sea aprobados por la Administración Pública. Tal es el vigente régimen español⁴⁹. Dichos contratos se refieren a operaciones de tráfico comercial de productos en el sistema agroalimentario, que previo trámite obtienen la “homologación” o sea la aprobación de la Administración Pública.

Esta figura contractual tiene la consideración de “modelo”, al cual los operadores del sistema agroalimentario, pueden ajustar sus contratos, sometidos al derecho privado, revistiendo carácter “voluntario”, salvo que se quieran obtener los “incentivos” previstos en la norma, ya que en ése caso, reviste carácter obligatorio.

Rigen algunas condiciones especiales para los “contratos tipo homologados” (CTH) o sea aprobados por la Administración Pública. Así, si bien podrá ser objeto de un “contrato tipo homologado” (CTH) o sea aprobado por la Administración Pública, cualquier producto agroalimentario, sólo podrá homologarse o sea aprobarse, un “contrato tipo homologado” (CTH) por producto. En el caso de diferenciaciones por origen, destino final o calidad del producto, podrán existir tantos “contratos tipo” (CT) como mercados específicos originen estas diferencias.

Los “contratos tipo agroalimentarios”, para ser homologados deben incluir, al menos, las estipulaciones relativas a: 1) la “identificación de las partes contratantes”; 2) el “plazo de vigencia del contrato”; 3) el “objeto del contrato tipo”, definiendo claramente el producto, la cantidad, la calidad, la presentación y el calendario y lugar de entrega y cualquier otro aspecto relativo a la posición comercial; 4) los “precios y condiciones de pago” (el precio a percibir y los criterios para su actualización serán libremente fijados por las partes signatarias del contrato, las cuales podrán tener en cuenta, en su caso, indicadores de precios o costes); 5) la “forma de resolver las controversias en la interpretación o ejecución del contrato tipo”; 6) las “facultades de la comisión de seguimiento” y, en su caso, referencia a las aportaciones económicas que pueda recabar ésta.

Los “contratos tipo” (CT), una vez homologados (aprobados) por la Administración Pública son objeto de alguna vigilancia y control, al menos en España, a través de las “comisiones de seguimiento”, las que se configuran como entes con personalidad jurídica, carecen de ánimo de lucro, tienen carácter representativo y composición paritaria entre las partes proponentes de los “contratos tipo” (CT). Asimismo se dispone sobre la solución del “arbitraje”.

Se observa que la negociación “colectiva” establece en la “contratación agroindustrial”, algo similar a lo que ocurre en el ámbito laboral con el “convenio colectivo” (CCo) y el contrato de trabajo individual⁵⁰.

Algunos ejemplos de “contratos-tipo agroalimentarios homologados” (CTAH) en España son: el de “cerdos ibéricos” cebados con destino a su sacrificio y elaboración, con vigencia desde el 2000; para la campaña 1999/2000 (tabaco; melocotón con destino melocotón en almíbar y/o jugo natural de frutas; peras Williams y Rocha con destino para en almíbar; aceituna con destino a almazara; terneros moruchos con destino a su cebo; bovinos moruchos con destino a su sacrificio); del año 2010 los referidos a limones con destino a su comercialización en fresco, pomelos con destino a su comercialización en fresco y del año 2011, patata dedicada a la industria de transformación.

Tanto los “contratos tipo” (CT) como los “acuerdos interprofesionales” (AI) y “acuerdos colectivos” (AC) emanan de las “organizaciones interprofesionales alimentarias” (OIA) en donde están representados los sectores de la producción, industria y comercio, es decir que tienen base “colectiva” y amalgaman a los

⁴⁸ Ley nº 19/1982, de 26 de mayo, sobre contratación de productos agrarios, derogada por la Ley nº 2/00... cit.

⁴⁹ Ley nº 2/00, de 7 de enero, reguladora de los contratos tipo de productos agroalimentarios y Real Decreto nº 686/00, de 12 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley nº 2/2000 y otras normas de homologación de contratos, Boletín Oficial español BOE nº 148 del 21/06/00. Se derogan la Ley nº 19/1982, de 26 de mayo, sobre contratación de productos agrarios; el Real Decreto nº 2707/1983, de 7 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley nº 19/1982; el Real Decreto nº 2556/1985, de 27 de diciembre, por el que se Regulan los contratos de compraventa de productos agrarios contemplados en la Ley nº 19/1982 y, así como, todas las demás normas que las desarrollan. La Ley nº 2/00 deroga la precedente normativa, y a su vez fue modificada por la Ley nº 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria. publicado en: Boletín Oficial español BOE nº 185, de 03/08/2013; entrada en vigor: 03/01/2014. Departamento: Jefatura del Estado. Referencia: Boletín Oficial español BOE-a-2013-8554.

⁵⁰ AMAT ESCADELL, Luis. “La legislación española sobre contratación de productos agrarios como medio de regulación de mercado”, in Revista de Derecho Agrario y Alimentario nº 8, EDIASA, Madrid, abril- junio 1987, p. 14.

diversos sectores, haciendo realidad la llamada “interprofesionalidad” por el diálogo y tratativas que deben darse entre dichas profesiones, pero siempre, en el seno de las “organizaciones interprofesionales” (OI).

Algunos ejemplos de estos organismos en la realidad española son: la “Asociación interprofesional de forrajes españoles” (AIFE); la “Organización interprofesional de la carne del vacuno autóctono de calidad” (INVAC); la “Interprofesional cítrica española”(INTERCITRUS); la “Organización interprofesional del huevo y sus productos (INPROVO); la “Organización interprofesional de la avicultura de carne de pollo del reino de España” PROPOLLO); la “Asociación interprofesional del cerdo ibérico” (ASICI); la “Organización interprofesional láctea” (INLAC); la “Organización interprofesional del ovino y caprino de carne” (INTEROVIC); la “Organización interprofesional de la aceituna de mesa”.

2.2. Derecho italiano

La actual normativa italiana del año 2012⁵¹ se refiere a los “acuerdos interprofesionales” (AI) de un modo muy sucinto y por remisión a la normativa que regula las “organizaciones interprofesionales” (OI)⁵², señalando que son los acuerdos celebrados por las “organizaciones interprofesionales” (OI) las que se constituyen por organismos representativos por mayoría a nivel nacional en los sectores de la producción, transformación, comercio y distribución de los productos agrícolas y agroalimentarios. Son considerados representativos a nivel nacional los organismos que están presentes o representados en el Consejo nacional de la economía y del trabajo.

Actualmente en Italia, se habla de “contrato marco” (CM) o “acuerdo marco” (AM) o “contrato de base” como lo hace el vigente régimen⁵³. Son los acuerdos celebrados que tienen por objeto la disciplina de los contratos que se deriven de la transferencia de los productos agrícolas y alimentarios, incluyendo las condiciones de compraventa, las características de los productos, la lista de precios, las prestaciones de servicios y sus eventuales y posible corrección monetaria.

Los “contratos marco” (CM) se celebran: entre las “organizaciones de productores” y “las organizaciones de empresas de transformación, distribución y comercialización de los productos” que tienen por objeto uno o mas productos agrícolas.

El “contrato marco” (CM) define el producto, las actividades y el área geográfica en cuya relación es aplicable; la duración y las condiciones de su renovación. Dichos contratos establecen el “contrato tipo” (CT) que debe ser adoptado en las estipulaciones de los “contratos de cultivo, cría y suministro”.

Los fines de los “contratos marco” (CM) son: “desarrollar los principales puntos de venta comerciales en los mercados nacionales y extranjero, y “orientar la producción agrícola” para hacerla corresponder, en el plano cuantitativo y cualitativo, a la demanda, con el fin de lograr el equilibrio y la estabilidad del mercado; “garantizar la seguridad de los aprovisionamientos”; “mejorar la calidad de los productos” con especial atención a las diversas vocaciones culturales y territoriales y a la tutela del ambiente; “reducir las fluctuaciones de precios”; “proveer los criterios de adaptación de la producción a la evolución del mercado), entre las organizaciones de productores y las organizaciones de empresas de transformación, distribución y comercialización de los productos que tienen por objeto uno o mas productos agrícolas, sin que derive la obligación de establecer un precio determinado, la producción, la transformación, la comercialización, la distribución de los productos.

Respecto al contenido de los “contratos marco” (CM), de modo expreso se consigna en la normativa italiana de 2005, el contenido del “contrato marco” para cada producto, con cláusulas relativas a: el “reconocimiento de las causas de fuerza mayor” que justifican la falta de cumplimiento parcial o total de las recíprocas obligaciones de las partes en cada contrato; la “identificación de un tercer árbitro”; las “modalidades de pago a las respectivas organizaciones signatarias de contribuciones”; las “formas como puede determinarse la contribución”; las “sanciones y de las indemnizaciones en caso de incumplimiento”⁵⁴.

⁵¹ Decreto n° 199/2012 del Ministerio de las Políticas Agrícolas Alimentarias y Forestales, reglamento de actuación del art. 62 del Decreto ley n° 1, 24 de enero, medidas urgentes para la concurrencia, el desarrollo de las infraestructuras y la competitividad, convertido con modificaciones en la Ley n° 27 del 24 de marzo de 2012. Gazzetta Ufficiale Della Repubblica Italiana, anno 153, n° 274, 23/11/2012.

⁵² Decreto legislativo n° 173, del 30 abril 1998, modificado por el Decreto legislativo n° 102 del 27 de mayo de 2005, regulación de mercados agroalimentarios, texto en vigor desde el 30/06/2005. Gazzetta Ufficiale Della Repubblica Italiana n° 137 del 15/06/2005.

⁵³ Decreto legislativo n° 102 del 27 de mayo de 2005, regulación de mercados agroalimentarios, texto en vigor desde el 30/06/2005. Gazzetta Ufficiale Della Repubblica Italiana n° 137 del 15/06/2005.

⁵⁴ Decreto legislativo n° 102 del 27 de mayo de 2005, regulación de mercados agroalimentarios... cit.

Asimismo en Italia, en la normativa de 2012⁵⁵, se hace referencia a los “contratos marco” (CM) o “acuerdos marco” (AM) o “contratos de base”, estableciéndose su objeto y condiciones. Así, su “objeto” es la disciplina de los contratos que se deriven de la transferencia de los productos agrícolas y alimentarios, incluyendo: las condiciones de compraventa; las características de los productos; la lista de precios; las prestaciones de servicios y su posible corrección monetaria; la individualización de las modalidades de determinación del precio aplicable al momento de la emisión de la orden única, previendo que se haga referencia a la lista.

Los “contratos tipo” (CT) son “modelos contractuales” (contratos de cultivo, cría y de suministro) que tienen por objeto la disciplina de las relaciones contractuales entre empresarios agrícolas, transformadores, distribuidores y comerciantes, y los referidos cumplimientos de conformidad a la ejecución de un “contrato marco” (CM), tal como lo considera el vigente régimen italiano del 2005⁵⁶.

Operan también en Italia las “organizaciones interprofesionales” (OI), entre sus fines figura elaborar “contratos tipo” (CT) compatibles con la normativa comunitaria⁵⁷. Asimismo operan en el ámbito de la Comunidad Europea (CE) las “organizaciones interprofesionales” (OI), conforme a la actual normativa comunitaria europea de 2013, por la que se crea la “organización común de mercados” (OCM) de productos agrarios, en la que se dispone respecto a las “organizaciones de productores y sus asociaciones”, y “organizaciones interprofesionales” (OI).

Estamos ante organismos de los cuales pueden emanar la “elaboración de contratos tipo” CT), destinados a la venta de productos agrícolas a los compradores y/o el suministro de productos transformados a distribuidores y minoristas, tendientes a conseguir condiciones equitativas de competencia y evitar las distorsiones del mercado. “Contratos tipo” (CT) que deben ser compatibles con la normativa de la Unión Europea.

Hay ejemplos en la Comunidad Europea (CE) sobre “organizaciones interprofesionales” (OI), entre éstas se pueden citar las “organizaciones interprofesionales” (OI) del sector del aceite de oliva y las aceitunas de mesa y del sector del tabaco y las del sector de la leche y productos lácteos, reguladas por dicha normativa.

Otro nivel de contratación pero de carácter inferior son los denominados “contratos de compraventa de productos”, los que son negociados bien colectivamente o bien a título individual y se formalizaban en el marco del “acuerdo interprofesional” (AI) o, en su defecto, en el del “acuerdo colectivo” (AC) o bien del “contrato tipo homologado” (CTH), conforme al régimen jurídico.

La derogada norma italiana de 1988 aludía, a los “contratos de cultivo y venta de los productos”, pero lo hacía en escasas disposiciones. Los mismos se estipulaban en cumplimiento de los “acuerdos interprofesionales” (AI) entre “productores agrícolas particulares” o “asociados”, y “empresas de transformación” o “comercialización”, particulares o en conjunto.

Pero no es lo mismo hablar de “contrato tipo” (CT) y de “contratos individuales o privados”. Es necesario distinguir el “contenido” de los “contratos tipo” (CT) y los múltiples “contratos privados” que pueden pactar los distintos operadores, pudiendo considerarse verdaderas estipulaciones las contenidas en los primeros (plazo, vigencia del contrato, objeto del mismo, precio y condiciones de pago y forma de resolver las controversias en la interpretación o ejecución del “contrato tipo” (CT)⁵⁸.

4. CONCLUSIONES

En cuanto a la “integración vertical”:

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

2) Plantea tanto ventajas como desventajas.

⁵⁵ Decreto nº 199/2012 del Ministerio de las Políticas Agrícolas Alimentarias y Forestales... cit.

⁵⁶ Decreto legislativo nº 102 del 27 de mayo de 2005, regulación de mercados agroalimentarios... cit.

⁵⁷ Decreto legislativo nº 173, del 30 abril 1998, modificado por el Decreto legislativo nº 102 del 27 de mayo de 2005, regulación de mercados agroalimentarios... cit.

⁵⁸ Véase: AMAT ESCANDEL, Luis. “Comentarios sobre la nueva Ley nº 2/2000 de 7 de enero reguladora de los contratos tipo de productos agroalimentarios”. VI Congreso Mundial de Derecho agrario, Almería, España, 2000.

3) Desde el punto de vista de la empresa, suele ser beneficiosa, ya que le da un poder de mercado, mayor magnitud, de acuerdo al nivel de integración que logre.

4) Hay distintas tipologías de integración: “total o por “propiedad”, “parcial o integración o coordinación por contrato”; “hacia arriba o ascendente”, “hacia abajo o descendente”.

5) Desde el “punto de vista jurídico”, existen realidades muy diferentes en cuanto respecta a la regulación de los fenómenos de integración. Desde regulaciones muy cuidadosas hasta carencia total de regulación expresa.

6) Pone en evidencia la “interprofesionalidad”.

Algunas de las posibilidades de regulación jurídica de la integración de base colectiva serían las siguientes:

1) Del “contrato tipo homologado” (CTH) de forma independiente de los “acuerdos interprofesionales” (AI) o “colectivos”, estableciendo, sin embargo, la necesaria relación con la normativa de “organizaciones interprofesionales alimentarias” (OIA), como en el aludido régimen vigente español.

2) Del “contrato tipo homologado” (CTH) incluido en un nivel de concertación de “acuerdos interprofesionales” (AI) o “acuerdo colectivo” (AC), como en el referido derogado régimen español.

3) Del “contrato marco” (CM) que establece el “contrato tipo” (CT) que debe ser adoptado en las estipulaciones de los “contratos de cultivo, cría y suministro, como en el vigente régimen italiano.

4) De los “contratos de compraventa de negociación colectiva o a título individual”, formalizados en el marco de un “acuerdo interprofesional” o “acuerdo colectivo” (AC), ajustados a un “contrato tipo homologado” (CTH), como en el derogado régimen español.

5) De los “contratos de compraventa de productos agrícolas, suscriptos a nivel individual o colectivo” que se sujetaban al “acuerdo interprofesional” (AI), como en el derogado régimen italiano.

Se observa en las legislaciones (vigentes y derogadas) un movimiento pendular que va de los “acuerdos interprofesionales” (AI), “acuerdos o convenios colectivos” (AC), “contratos marco” (CM) a los “contratos tipo” (CT) y de éstos a los “contratos de cultivo y venta de productos individuales”, o bien de los “contratos tipo” (CT) a los “contratos de cultivo y venta de productos individuales” sin tener en cuenta los “acuerdos interprofesionales” o “convenios o acuerdos colectivos” (CC, AC), pero que siempre tienen como protagonistas necesarios a las “organizaciones interprofesionales” (OI), ya que en ellas reside la “base colectiva de la contratación”.

Solo a través del rol que éstas cumplen, se podría atenuar el desequilibrio entre partes y que afecta por lo general al sector primario. Por lo que sería conveniente: una adecuada “política agraria” que utilice a los moldes de “negociación colectiva” y los que se derivan de la misma, como instrumentos de apoyo y consolidación del sector agrario y agroindustrial para la reactivación de la “cadena de valor”, a partir de la “integración vertical” con empresas tanto a nivel regional como nacional y comunitario.

No obstante lo señalado, la interrelación entre el sector agroindustrial y el de los productores primarios crea un sistema caracterizado por una marcada “asimetría”. Por un lado, la empresa integradora se constituye en el núcleo central de todo el proceso y actúa en forma monopsonica u oligopsonica frente a un gran número de productores primarios pequeños o medianos. Por otro, si bien el productor primario que realiza este tipo de “agricultura por encargo” no pierde totalmente su autonomía ni el control de su empresa - a tal punto que le permite su permanencia como productor agropecuario independiente-, la continuidad y armonía de sus relaciones con la industria procesadora exige un condicionamiento y disciplina que no está exenta de conflictos⁵⁹.

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

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

⁵⁹ FORMENTO, S. y GAVIDIA, R. La agricultura por contrato frente al nuevo modelo económico. Realidad Económica, n° 137. Bs. As. 1996.

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

3. BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO LEDESMA, Manuel. Agronegocios-empresa y emprendimiento. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 2004, p. 43.

ALVARADO LEDESMA, Manuel. La Argentina agrícola: contradicciones de un país que niega su destino. Temas Grupo Editorial, 2003.

AMAT ESCADELL, Luis. “La legislación española sobre contratación de productos agrarios como medio de regulación de mercado”, in Revista de Derecho Agrario y Alimentario n° 8, EDIASA, Madrid, abril- junio 1987, p. 14.

AMAT ESCANDEL, Luis. “Comentarios sobre la nueva Ley n° 2/2000 de 7 de enero reguladora de los contratos tipo de productos agroalimentarios”. VI Congreso Mundial de Derecho agrario, Almería, España, 2000.

BILBAO UBILLOS, Javier. LONGAS GARCIA, Juan Carlos. Coordinadores. Temas de economía mundial – Delta publicaciones universitarias S.L. Madrid, 2009, p. 300.

Boletín Oficial español BOE n° 148 del 21/06/00.

Boletín Oficial español BOE n° 8 del 10/01/00.

Boletín Oficial español BOE n° 185, de 03/08/13.

Boletín Oficial español BOE-a-2013-8554.

DIAZ, Bautista Alejandro. Experiencias internacionales en la desregulación eléctrica y el sector eléctrico en México. Edición, Tijuana, Baja California: El Colegio de la Frontera norte. Plaza y Valdés S.A. de V, 2005, pp. 75 y ss.

DANIELS, John D, RADEBAUGH, Lee H, SULLIVAN, Daniel P. Negocios internacionales. Ambientes y operaciones. Décima edición, Pearson Educación, México, 2004, p. 416.

DIAZ LANNES, Federico. “La integración vertical y los contratos agroindustriales”. VI Congreso Argentino de Derecho Agrario. Instituto Argentino de Derecho Agrario. 27 y 28 de setiembre de 2001-Paraná (Pcia. de Entre Ríos).

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Esteban. JUNQUERA CIMADEVILLA, Beatriz. DEL BRÍO GONZÁLEZ, Jesús Ángel. Iniciación a los negocios. Aspectos directivos. Editorial Paraninfo, 2008, p. 436.

FERRER CASTAÑEDO, Marta. y Otros. De la división del trabajo a la integración. Junio 2005. Gestiópolis. Com. <http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/deladivi.htm>

FORMENTO, S. y GAVIDIA, R. La agricultura por contrato frente al nuevo modelo económico. Realidad Económica, n° 137. Bs. As. 1996.

FORMENTO, Susana. FERRAZZINO, Ana. UBA. “La producción por contrato, estrategia de integración de las PYMES agrarias.

Gazzetta Ufficiale Della Repubblica Italiana n° 69 del 23/03/1988.

Gazzetta Ufficiale Della Repubblica Italiana n° 137 del 15/06/2005.

Gazzetta Ufficiale Della Repubblica Italiana, anno 153, n° 274, 23/11/2012.

HAX, Arnoldo. MAJLUF, Nicolás. Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados. Ediciones Gráfica S.A., Buenos Aires, 2004, p. 303 y ss.

HAX, Arnoldo. MAJLUF, Nicolás. Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2004, p. 303 y ss.

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:E6CRtga5118J:juanfilloy.bib.unrc.edu.ar/completos/corredor/corredef/comi-b/S-](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:E6CRtga5118J:juanfilloy.bib.unrc.edu.ar/completos/corredor/corredef/comi-b/S-FORMEN.HTM+contratos+de+integracion&cd=19&hl=es&ct=clnk&gl=ar&source=www.google.com.ar)

[FORMEN.HTM+contratos+de+integracion&cd=19&hl=es&ct=clnk&gl=ar&source=www.google.com.ar](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:E6CRtga5118J:juanfilloy.bib.unrc.edu.ar/completos/corredor/corredef/comi-b/S-FORMEN.HTM+contratos+de+integracion&cd=19&hl=es&ct=clnk&gl=ar&source=www.google.com.ar)

IGLESIAS Daniel Humberto. “Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario”, documento de trabajo, Febrero 2002, Estación Experimental Agropecuaria Anguil. Área de Desarrollo Rural. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

KAPLAN, Robert. NORTON, David. "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", in Harvard Business Review, January-February 1992.

MALLO, Carlos. MALLO RODRIGUEZ, Carlos. Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión. Ed. Prentice Hall, 2000.

MENGUZZATO BOULARD, Marina. RENAU PIQUERAS, Juan J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Ed. Ariel S.A. Barcelona. España, 1991, p.265.

NAVAS LÓPEZ, José E. GUERRA MARTÍN, Luis A. La dirección estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. Ed. Cívica S.A. Universidad de Complutense de Madrid, España. 1996, p. 303.

PORTER, Michael. Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.

PORTER, Michael E. “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. Continental, México, 1985, p. 311.

PORTER, Michael E. “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”, Compañía Editorial Continental, ISBN 9702402034, 9789702402039, 2002, pp. 379-383.

RAJADELL CARRERAS, Manuel. Creación de empresas. Ediciones de la Universitat Politècnica de Catalunya S.L. UPC, Barcelona, 2003, p. 100.

RAMIREZ BENAVIDES, Marcela. Guía Didáctica Microeconomía III. Universidad Técnica particular de Loja. La Universidad Católica de Loja, Escuela de Economía, Loja (Ecuador) octubre 2008, pp. 37-38.

<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:jRER9PST1tIJ:www.utpl.edu.ec/eva/descargas/material/175/G19503.pdf>.

TEUBAL, Miguel. PASTORE, Rodolfo. GIARRACCA, Norma. Globalización y expansión agroindustrial, superación de la pobreza en América Latina. Corregidor, 1995, p. 115.

VICTORIA, María Adriana. SILVA, Hugo "El asociacionismo agrario", **in** Revista Acta Iuridica Agraria, Academia Polaca de Derecho Agrario, Varsovia, Polonia, 1: 141-163, año 1.999.

VICTORIA, María Adriana. “Integración vertical para la cadena de valor en los agronegocios”, **in** Revista Estudios Agrarios n° 49, cadena de valor en el campo. Procuraduría Agraria de México, Gobierno Federal, año 17 (octubre a diciembre) 2011, México DF, pp. 71-95.

VICTORIA, María Adriana. “Conformación de la cadena de valor en los agronegocios”, **in** ABREU BARROSO, Lucas. Elisabete MANIGLIA. Alcir GURSEN DE MIRANDA (Coordinadores). Lei Agrária Nova, vol. III, Biblioteca Científica de Direito Agrário, Agroambiental, Agroalimentario e do Agronegócio. Publicação oficial da AÇazdemia Brasileira de Letras Agrárias- ABLA, Jurúa AEditora, Curitiba, Brasil, 2011, pp. 329- 363.

VICTORIA, María Adriana. “Integración vertical para los agronegocios”, **in** Revista Académica CIFRA 7, 2012 de la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud de la Universidad Nacional de Santiago del Estero, ISSN: 0328-8862, pp. 77- 96.

VICTORIA, María Adriana. “Contratos agroindustriales como forma de integración”. Hacia la construcción del desarrollo agropecuario y agroindustrial. De la Facultad de Agronomía y Agroindustrias al NOA. Facultad de Agronomía y Agroindustrias de la UNSE. ISBN 978-987-1726-16-5. Ediciones Magna, San Miguel de Tucumán, Argentina, 2 de agosto de 2013, pp. 317- 336.

VICTORIA, María Adriana. “Integración vertical por contratos como forma jurídica de los agronegocios”, **in** X Encuentro de Colegios de Abogados sobre temas de derecho agrario, Instituto de derecho agrario del Colegio de Abogados de Rosario, Rosario (provincia de santa fe), Argentina, Coordinadores Luis A. FACCIANO, Candela POWEL, Rosario, Octubre 2014. ISBN 978-987-635-066-2, pp. 11- 24.

WHEELLEN, Tomás. JUNGER, J. David. Administración estratégica y política de negocios, Capítulo VII. Formulación de estrategia corporativa. Décima edición, Pearson educación, México, 2007, p. 167.

ZELEDÓN ZELEDÓN, R. Integración vertical en la agricultura y contrato agroindustrial. Universidad de Costa Rica. Teoría General e Instituto de Derecho, 1998.

ZEMÁN, Claudia R. “La integración en la agricultura. Nuevas modalidades contractuales”, **in** Actas del VI Congreso Argentino de Derecho Agrario. Instituto Argentino de Derecho Agrario. 27 y 28 de setiembre de 2001-Paraná (Provincia. de Entre Ríos), **in** Actas. Rubinzal y Culzoni. Santa Fé, septiembre de 2.001.

