

## LA EMPRESARIALIDAD: EL CASO DEL AGRO ARGENTINO

*Manuel Alvarado Ledesma\**

**Resumen:** El ambiente institucional determina los costos de transacción y la coordinación entre agentes. Cuanto más bajo resulten los costos, mayor será la tendencia a construir redes empresariales y realizar innovaciones tecnológicas. Ello se observa en el eslabón primario de la cadena agroindustrial argentina, donde las actividades agrícolas tienden a la coordinación mediante contratos que derivan en la construcción de redes. Éstas permiten crear las condiciones propicias para la generación de emprendimientos y el crecimiento de las empresas.

**Abstract:** The institutional environment determines transaction costs and the coordination between agents. The lower the costs, the greater will be the tendency to build business networks and to implement technological innovations. This is the case in the primary link of the Argentine agro-industrial chain, where agricultural activities tend to be coordinated through contracts that result in the construction of networks. The latter allow creating the conditions conducive to the generation of enterprises and the growth of firms.

La principal función de las instituciones es reducir la incertidumbre estableciendo una estructura estable donde se desarrollan las interacciones individuales.<sup>1</sup> La estructura económica de los agro-negocios engloba la producción, la distribución y el consumo de alimentos y otros productos agrícolas, en un espacio determinado, dentro de un entramado institucional y un cuadro tecnológico y organizacional. La configuración de la producción, la distribución y el consumo responde a un prolongado proceso, no

---

\* Licenciado en economía (UBA). Especialista en gestión agroalimentaria (UCA). Director de Consultoría Agroeconómica (CAE). Email: malvaradoledesma@gmail.com

lineal y en desarrollo, de incorporación de la producción agrícola a la dinámica del capital industrial, mediante la visión de los agro-negocios que en lugar de focalizar su atención en la producción, lo hace en las interacciones entre partes. Así, se centra en los vínculos y, por ende, en los flujos donde participan el dinero, la negociación, la información y los intereses particulares y generales.

Para entender los agro-negocios se utiliza el enfoque de la cadena de valor. La cadena de valor es un modelaje de las interacciones que se suceden entre todos los actores vinculados al agro, desde el consumidor final, hasta la producción de insumos y la investigación. La cadena cubre una corriente de bienes y servicios que liga todas las funciones y unidades que contribuyen a la entrega final y la satisfacción del consumidor y, además, abarca una corriente monetaria y de información.

Se trata de básicamente cuatro pasos: la preproducción, la producción agrícola, la posproducción e industrialización y, finalmente, el consumo.

Existe, entonces, un flujo físico de entrega de bienes y servicios, y su contraprestación, a través del flujo monetario. El monetario parte desde la demanda y el físico desde los eslabones del agro. A su vez, se advierte el flujo de información que va y viene, en una y otra dirección, es decir “aguas abajo” y “aguas arriba”.

Los eslabones de una cadena interactúan entre sí. En la relación que se establece entre unos y otros, emergen proveedores y clientes. Dentro de una cadena, un eslabón es el proveedor del siguiente, y éste es, a su vez, el cliente. Cuando a la larga de la cadena se llega a un eslabón que no tiene cliente, se entiende que se ha alcanzado el cliente final, es decir se ha logrado llegar al objeto de ser de la cadena de valor. Los flujos más importantes son los flujos de dinero y de información originados en los consumidores o demandantes. La información es un elemento fundamental pues entrega a los agentes de la cadena una retroalimentación que les permite identificar problemas existentes y potenciales. Así, los obstáculos pueden ser abordados con antelación o tan pronto se presentan.

## La coordinación entre partes

En la cadena se observan procesos de generación/agregación de valor, los cuales se transforman, en forma permanente, a través de la innovación, no sólo en el campo tecnológico sino, también, en el institucional y el organizacional. Entonces, son tres los pilares de la innovación: el tecnológico, el organizacional y el institucional.

Si miramos, por ejemplo, la cadena de la soja, advertiremos cómo se estructuran sus eslabones sobre dos eslabones claves y muy interrelacionados: la producción de materia prima, fundamentalmente soja y girasol; y la manufacturación de aceites y sus subproductos como las harinas proteicas. Una característica sobresaliente de esta cadena es la fuerte interdependencia entre sus eslabones, ya que prácticamente toda la producción de granos destinada al mercado interno se canaliza a las empresas aceiteras y harineras. El eslabón de producción primaria se relaciona hacia atrás con productores de semillas, fabricantes y distribuidores de agroquímicos y fertilizantes, proveedores de combustible y empresas productores de maquinaria agrícola. Hacia adelante este eslabón se vincula o bien con el mercado externo (comercio exterior), o bien con la industria procesadora. Las ventas externas de granos representan una proporción menor, ya que la mayor parte de los granos se transforman en aceite, subproductos y derivados.

El eslabón de la industria aceitera, además de conectarse hacia atrás con la actividad primaria, se vincula también con las industrias del plástico y vidrio, fundamentalmente para la provisión de envases, y con productores de máquinas especializadas. Hacia adelante la vinculación se produce con la industria alimenticia, para la elaboración principalmente de mayonesa, margarinas, productos de panadería, alimentos para animales, etc. También interactúa con otras industrias como cosmética, pinturas y velas. No obstante, el principal destino de los aceites y harinas proteicas es el mercado externo. En cuanto a los servicios de apoyo a la producción, sobresale el transporte, tanto para la materia prima como para el aceite, los servicios profesionales, servicios portuarios y los servicios financieros.

Estos procesos de generación de valor sufren una serie de costos técnicos, conocidos como de producción o de transformación, que son internos a la empresa. Pero además acarrearán costos de transacción para una empresa cuando ésta, en vez de usar sus propios recursos internos, busca en el mercado los productos y servicios que necesita para su desempeño. Surgen al buscar información de mercado, redactar contratos, inspeccionar, acordar litigios, cubrir contingencias –como puede ser el soborno–, forzar el cumplimiento de normas y cumplir con las disposiciones con el objeto de identificar, negociar y consumir una transacción económica. Muchos de ellos pueden ser considerados de comercialización; y han sido analizados por la escuela neoclásica de economía; pero otros no. El análisis de estos últimos es el aporte gravitante de la escuela de la nueva economía institucional.

Los costos de transacción derivan de las formas de coordinación entre agentes. La escuela de la nueva economía institucional permite una mejor comprensión de lo que sucede en el plano de la coordinación entre agentes es decir del mercado, de la integración y de la relación contractual y, por ende, de la economía de red, pues focaliza su atención en la problemática de la interacción. Por ello, la disciplina de los agro-negocios se nutre de las ideas de la nueva economía institucional como manera de complementar las enseñanzas de la escuela neoclásica de economía.

Según el clásico texto de Ronald T. Coase, *The Nature of the Firm. Origins, Evolution and Development* (1993) las transacciones originan determinados costos. Así las transacciones se realizan en el mercado cuando hacerlo por medio de éste es lo más eficiente; pero cuando no es así, los agentes económicos tienden a llevar las transacciones al interior de una empresa, mediante la integración.

Cuando se acentúa la especialización de actividades –que requiere intercambios– la coordinación se hace más compleja. A partir de esta realidad, surge la empresa como organización integrada. Porque al haber especialistas, se requiere que los bienes y servicios de éstos se intercambien y, para ello, hay que coordinar sus decisiones y acciones.

Las transacciones tienden a crecer a medida que la especialización lo hace y los costos de transacción están fuertemente condicionados por el

ambiente institucional. Por ejemplo, si un empresario rural decide hacer cría vacuna, deberá asumir una tarea de coordinación compleja. Esta empresa rural es parte del eslabón ganadero y para llevar a cabo su función deberá recurrir a diferentes sub-eslabones como el del alambrador para configurar los potreros, el de un molinero para instalar el suministro de agua, el de un sembrador para implantar pasturas, etc.

Supongamos que los costos de transacción están dentro de cuadro institucional adverso donde impera la mentira, la falta de cumplimiento de las obligaciones, la ausencia de compromiso, etc. En tal caso, el empresario decidirá hacer él mismo estas tareas, y así formará una empresa integrada bajo la forma de estancia con personal en relación de dependencia para efectuar tales tareas. En lugar de tomar las actividades del exterior, las genera en el interior de la empresa.

De acuerdo a Coase, una empresa tenderá a crecer hasta que los costos de la organización de una transacción adicional dentro de la empresa se igualen a los costos de realización de la misma transacción por medio de un intercambio en el mercado abierto, o a los costos de su organización en otra empresa.

Para lograr una adecuada coordinación entre actividades, los agentes tienen, diferentes alternativas que pueden agruparse en tres. Por una parte, cuentan con la relación impersonal de mercado guiada por precios competitivos y, por otra, disponen de la posibilidad de la fusión completa (o integración). Entre ambos extremos, también pueden establecerse distintas formas de alianzas, contratos de largo plazo o cuasi integraciones. Dentro del eslabón agrario, a lo largo de décadas de las primeras ocho décadas del siglo pasado el mercado fue el mecanismo más importante de coordinación (más que en otros sectores económicos). En la actualidad, está prácticamente restringido a la coordinación entre la producción primaria y el comprador.

El mercado como forma de coordinación constituye el mecanismo mejor analizado por la teoría económica neoclásica. Pero existe otra forma de coordinación entre partes como la integración vertical, es decir cuando se produce una absorción por parte de una o varias empresas de las

actividades de la cadena, corriente arriba o corriente abajo. Nidera Argentina, por ejemplo, además de dedicarse a la comercialización internacional de *commodities*, trabaja sobre productos que llegan a la góndola. Es un claro reflejo de integración vertical, desde la investigación y el desarrollo y de la producción de insumos hasta llegar al eslabón anterior al supermercado y el cliente final. Produce la soja en el país (mediante contratos de arrendamiento) y sus productos agrícolas pasan por las distintas fases, en forma integrada, hasta la industrialización, el envasado y el marketing. Otro caso es el de Zenón Torino S.A. que tiene campo de cría e invernada más un frigorífico en Rosario de Lerma, Salta, y a través de distintos eslabones llega al consumidor. Mediante la integración, Nidera y Zenón Torino reducen los costos de transacción entre fase y fase, y hacen foco en el cliente.

Por último, existe la posibilidad basada en acuerdos. Acá no hay absorción, sino acuerdos entre agentes de distintas fases para el suministro de productos. Se refiere a coordinaciones contractuales formales o, simplemente, de palabra.

Las empresas progresan si tienden a la baja de costos, tanto de producción como de transacción. Para reducir los de transacción, toda industria debe mejorar la capacidad de coordinación de actividades. Una forma es la integración, pero existen múltiples alternativas a ésta y al mercado, que son las ligadas a los contratos.

No es únicamente el tipo de producto el que determina cómo se coordinan las actividades de producción. ¿En qué forma las distintas actividades se coordinan para llevarlo a cabo? ¿Se hacen dentro de una sola firma o a través de acuerdos entre varias firmas o mediante la adquisición de insumos y servicios afuera de la firma? Las respuestas a estas preguntas están condicionadas por la tecnología y la institucionalidad.

En un mundo de acentuado cambio tecnológico, la decisión de coordinación se ve tentada por el establecimiento de muchas empresas ágiles y flexibles que pueden incorporar las modificaciones tecnológicas en tiempo y forma, en lugar de pesadas estructuras corporativas. La forma de coordinación entre actividades (o empresas) no está únicamente determinada por

el cambio tecnológico sino, también, por el ambiente institucional donde se desarrollan.

Existe una grave ausencia de transparencia en el mercado argentino de ganados y carnes. En algunos sectores de la carne hay una baja conciencia cívica que se traduce en prácticas de evasión impositiva que, a la postre, derivan en prácticas negativas en el plano comercial que permiten el aumento de los costos de transacción.

## **El ambiente institucional y la organización de redes**

Si existen instituciones positivas y cambio tecnológico permanente, el espíritu empresario se despierta y así tiende a desarrollar nuevos proyectos. En lugar del modelo de la gran empresa integrada, las instituciones y la tecnología promueven la red empresarial que, en general comprende empresas medianas y pequeñas. Dada la velocidad del cambio tecnológico, la economía de red mucho más que la de la empresa integrada, pasa a ser una suerte de unidad de operación real, ágil y flexible para adaptarse a las nuevas tecnologías. Si las interacciones encuentran un cauce institucional adecuado, su número tiende a crecer y, así, la tendencia a integrar decae. Y lo hacen porque el cambio tecnológico exige una rápida respuesta que, fundamentalmente, pueden dar las empresas ágiles y por ende más pequeñas.

No sólo las formales, sino también las instituciones informales incentivan la interacción humana. La calidad de la institucionalidad informal en las áreas rurales suele alcanzar niveles superiores a la de las grandes urbes. Este es un punto a destacar: la institucionalidad rural se basa más que la urbana en hábitos positivos. Si bien es cierto que el marco institucional formal es el mismo tanto en la urbe como en el ámbito rural, la institucionalidad informal es diferente; es mejor. Y, por contagio, aquellos eslabones de la cadena agroindustrial que se sitúan en las urbes, también suelen moverse en un marco institucional más favorable.

En la vida rural, por ejemplo, la buena fe es un elemento vivo. En el ámbito urbano, donde el anonimato existente invita al oportunismo, parece

ser más débil. La buena fe es algo así como la conciencia de haber adquirido el dominio de lo que sea, por medios legítimos, exentos de fraude y de todo otro vicio. Así en los títulos translativos de dominio, la buena fe supone la persuasión de haberse recibido la cosa de quien tenía la facultad de enajenarla, y de que no ha habido fraude ni otro vicio en el acto o en el hecho contractual. Bien vale remarcar que un justo error en materia de hecho no se opone necesariamente a la buena fe. Ésta se presume, excepto en los casos en que la ley del sistema económico –donde opera la cadena– establece la presunción contraria. Supone la idea de rectitud, de corrección, de lealtad.

La calidad institucional a nivel informal, derivada de un capital social de mayor intensidad, deriva en la tendencia de la economía rural al desarrollo de redes. Por tal razón, el ámbito rural argentino ha sido protagonista de una verdadera revolución organizacional que, a lo largo de las últimas dos décadas, ha modificado las estructuras productivas y comerciales. Este acentuado cambio organizacional se registra en el área de la agricultura extensiva, donde se cultiva fundamentalmente soja, maíz, trigo, girasol y sorgo. Las nuevas estructuras organizacionales no sólo sobrevivieron a los turbulentos tiempos posteriores a la caída de la convertibilidad monetaria sino que progresaron. El ambiente institucional a nivel informal en la zona rural permitió que las organizaciones establecidas continuaran con sus labores usuales pese a los quiebres en los contratos que en gran parte del país se vivían.

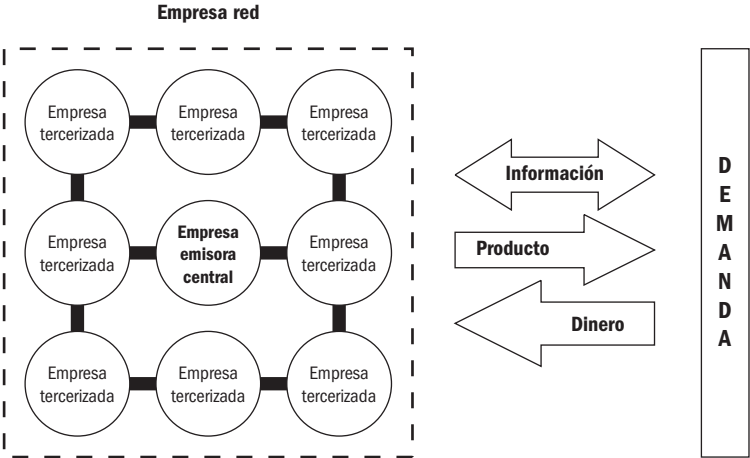
Tiempo atrás, el factor determinante en la producción de la pampa húmeda argentina se basaba en la tenencia de la tierra, tanto en propiedad como en alquiler. Quien detentaba tal tenencia realizaba un conjunto de actividades empresariales que pueden sintetizarse en la propensión a efectuar las tareas de laboreo, por sí mismo laboreo, el uso de semillas de propia producción y, eventualmente, compradas en el mercado, la posesión de buena parte del capital en maquinaria e instalaciones y el uso del autofinanciamiento y, en ocasiones, del crédito bancario más bien público. Este esquema productivo comienza a desaparecer paulatinamente en la década de 1970, con la aparición de una suerte de sub-eslabones que hacen distintas tareas en la secuencia productiva del eslabón agrario.



Hoy, las estancias –al menos en la pampa húmeda– han quedado, en general, atrás. Lo mismo las chacras que, como estructuras integradas, realizaban múltiples actividades que actualmente se toman del exterior. Ahora, se advierte la concurrencia de múltiples agentes que, en forma coordinada, cumplen el papel de la vieja estancia o de la chacra. Donde no se registra este fenómeno es las zonas marginales. En estos espacios, donde el marco institucional es más débil, todavía existen estructuras integradas. Ello se comprueba al observar la acción de redes empresariales que mediante relaciones contractuales, donde unos tienen la tierra, otros, los servicios y otros, desarrollan la cadena hacia su final entrega al cliente. Las redes comprenden acciones de coordinación y de acuerdos. Dado que en el ámbito rural, las instituciones informales tienen tanto o mayor peso que las formales, las redes surgen con mayor facilidad. En el modelo de red, la organización está funcionalmente diferenciada y es reticular. Por ello, la cooperación entre los distintos agentes es un aspecto central.

El eslabón agrario argentino se ajusta a la lógica de redes que está configurada por un espacio económico de creación de competencias e intercambio de bienes o servicios. Las relaciones existentes en la red, en un

**Cuadro 1. El modelo de red**



ambiente institucional favorable, facilitan los procesos de coordinación, eleva el grado de especialización y división de las actividades y, por ende, establece un mayor grado de ventajas competitivas.

En consecuencia, las empresas contractualizadas se hallan dirigidas por una empresa emisora (central) que da órdenes, controla y determina la forma de producción a través una suerte de “tabla de conversión y de tareas”. La mala noticia para la vida rural es que las empresas en red tienden a desalojar a las pequeñas empresas rurales integradas, es decir a las chacras o a los pequeños y medianos establecimientos rurales integrados. Pero hay una buena noticia: las empresas en red contribuyen a la formación de múltiples pequeñas y medianas empresas que ingresan a la red por su adaptabilidad a los cambios, su alto grado de especialización y su comportamiento flexible.

## **La empresarialidad**

La empresarialidad es la capacidad de creación y desarrollo de nuevas iniciativas. Es aquella fuerza que surge de un agente económico para emprender un nuevo negocio, para hacer una nueva empresa o para lanzar un nuevo producto o un producto modificado. El fenómeno de generación de redes empresariales abre un campo tan sediento de empresarialidad como fértil para la generación de emprendimientos. La conformación de redes, como conjuntos de relaciones sociales y económicas que vinculan a un grupo de agentes económicos, es un hecho actual. Las redes se construyen sobre la colaboración y la confianza, promoviendo la formación de capital social.

El capital social está ligado a la cooperación tanto vertical como horizontal entre personas, organizaciones y empresas. A partir de tal concepto, diferenciaremos capital social horizontal y capital social vertical. El vertical crece a lo largo de la cadena de valor y contribuye a una mejor coordinación entre eslabones, por lo que permite el aumento de la competitividad de la cadena. El capital horizontal se desarrolla dentro de un eslabón y es

ejercido por empresas y agentes del mismo eslabón. En tal caso, es natural que se hallen elementos de competencia entre éstos, pero también es posible que se origine un capital social que les permita un mayor grado de productividad. En las relaciones horizontales, gran parte del afán está dirigido a la búsqueda de intereses restringidos, pero en tanto y en cuanto tal restricción no impida el desarrollo general, el capital social horizontal será positivo.

El capital social facilita el acceso a la información, reduce los costos del seguimiento de actividades mediante la confianza y apoya la acción colectiva. El análisis histórico de las empresas muestra cómo salen beneficiadas cuando expanden sus redes y las relaciones existentes agregando otros actores a la cadena productiva. Todo ello implica fortalecer la acción colectiva en el ámbito de los empleados y de los productores y demás agentes, crear vínculos personales mediante la capacitación y la provisión de otros beneficios, y reducir costos de transacción asociados con la provisión colectiva de insumos. Veamos un ejemplo: en 2001 se crea Bioceres, una empresa dedicada a la biotecnología como resultado de un proyecto de varios empresarios. Nace con 23 accionistas. Actualmente, cuenta con 303 socios accionistas, con un máximo de 4,5% de capital social y es una empresa totalmente integrada, que utiliza múltiples plataformas para desarrollar y comercializar soluciones orientadas a aumentar la productividad de los cultivos y agregar valor a las materias primas agrícolas (se concentra en el desarrollo de cuatro cultivos: trigo, maíz, soja y alfalfa).

Un entorno institucional favorable al desarrollo de redes induce a la generación de emprendimientos, sobre todo en la hora actual donde la innovación tecnológica exige cambios permanentes en la forma de operar cada empresa. Un ejemplo sobre las consecuencias de un entorno institucional negativo lo encontramos en el cuadro de las décadas de 1940 y 1950, cuando la institucionalidad informal era enemiga de la inversión y por ende del emprendimiento. O. Barsky y J. Djenderjian reflexionan: “La política de precios discriminatorios, el quiebre de la versatilidad que otorgaba a la estructura productiva el sistema tradicional de arrendamientos, y la emergencia de una legislación laboral complicada y de alto costo,

impusieron restricciones a la inversión y a la producción cuya remoción no habría de mostrarse fácil, toda vez que se habían creado al mismo tiempo sectores o institucionales interesados en mantenerlas”.<sup>2</sup>

Un ejemplo sobre la capacidad emprendedora, en un ambiente institucional favorable, se advierte en la vida rural argentina. En la década de 1990, las nuevas tecnologías se adoptaron simultáneamente que en los países más avanzados. Es el caso de la siembra directa y la agricultura conservacionista en general.

A partir de esa década, muchos productores han comenzado a trabajar de manera asociativa con ubicación geográfica estratégicas. Así transportan su producción primaria a un centro de industrialización con escala competitiva que funciona como una sociedad con espíritu cooperativo.

Cuanta más calidad haya en el plano institucional, mayor será la tendencia a generar emprendimientos que puedan aprovechar las innovaciones tecnológicas que se van dando. El enfoque de costos de transacción brinda una explicación acerca de las dificultades que tienen los emprendimientos para lanzarse al mercado y desarrollar sus primeras fases de vida. Ellos deben afrontar costos de transacción proporcionalmente más elevados que las empresas de mayor tamaño, establecidas anteriormente. La existencia de regulaciones e imperfecciones de mercado inciden en el aumento de costos relacionados con la búsqueda y captación de información, con la negociación y cierre de contratos y con su administración.

En suma, tales costos empujan a la integración, es decir al desarrollo de grandes corporaciones y dificultan la emergencia de múltiples emprendimientos de menor envergadura. En la medida de que la sociedad logre un marco adecuado para reducir los costos de transacción mayor será la tendencia de los potenciales emprendedores a emprender.

La empresariedad implica compromiso con el ambiente institucional donde la empresa o el emprendimiento se desenvuelven. Un agente económico está imbuido de empresariedad si, también, está decidido a mejorar el cuadro institucional porque una visión estratégica le señala que tal acción lo favorece en el largo plazo.

## El emprendimiento y la empresa

La empresa es la unidad económica que, conformada por seres humanos, se propone lograr determinados objetivos de utilidades mediante su participación en el mercado de bienes y servicios es decir de productos. El emprendimiento es el desarrollo de un proyecto que apunta un determinado fin económico, político o social en un ambiente institucional y tecnológico determinado. El emprendimiento está referido a la creación de un proyecto, merced a la identificación de ideas y oportunidades de negocios, que le permiten al emprendedor el desarrollo de un plan de negocio o la generación de un emprendimiento que se perpetúa en la empresa. Por lo tanto, la empresa se asocia con una organización establecida y en funcionamiento y el emprendimiento con un arranque que apunta a la formación y desarrollo de una empresa en el tiempo. Joseph Schumpeter escribe: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o mas comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria.”<sup>3</sup> Una empresa genera riqueza para el empresario o su grupo de accionistas o socios, al tiempo que contribuye al desarrollo de la economía en general. La innovación mantendrán a la empresa posicionada en el mercado en tanto y en cuanto ésta muestre cierto nivel de creatividad, es decir que se atenga a una determinada capacidad de destrucción creativa que le permita reformularse. Podrán señalarse muchos errores de Schumpeter pero no puede negarse la acertada concepción sobre el emprendedor que, al caracterizar el funcionamiento del sistema capitalista, ubica al emprendedor en el centro del análisis. Es él quien desarrolla la idea de destrucción creativa, es decir al proceso en el que son destruidos antiguos orígenes de ventajas competitivas e, inmediatamente, reemplazados por otros nuevos. El emprendimiento surge de la capacidad de innovación del emprendedor.

Para Schumpeter, la innovación del emprendedor es el trampolín del crecimiento económico que resulta de su creatividad. La creatividad tiene

cierto componente hegeliano, pues se basa en una lucha interna, en cuanto que exige que después de “hacer” haya un “deshacer” para “rehacer”. De hecho, la tecnología impone con su avance un permanente cambio,<sup>4</sup> pese a lo cual buena parte de las empresas siguen operando bajo el supuesto de la continuidad, lo que inhabilita la creatividad necesaria para adaptarse a los cambios.

La tecnología produce cambios no sólo por el lado de la oferta sino también por el de la demanda, ya que la sociedad va adoptando distintos parámetros de consumo. La empresa puede estar funcionando exitosamente y, pese a ello, puede iniciar una nueva etapa dentro de ésta. En suma, la innovación está también presente en la empresa establecida porque tiene incentivos para implementar cambios. El efecto de eficiencia fortalece el incentivo dominante de la empresa para innovar en comparación con el de un competidor potencial.

El espíritu emprendedor se activa en el tiempo de consolidación-maduración. En rigor, en tal período, el re-emprendedor en su carácter de emprendedor-renovador comienza a gestar la nueva idea antes de que se verifique la etapa de disminución de ventas. Es decir innova cuando la compañía afronta los principales retos en la administración del ciclo de vida. Durante el crecimiento, se registra la aceptación del producto en el mercado y se verifica un proceso de aumento sostenido de utilidades. Luego, a lo largo de la madurez, el crecimiento de las ventas se consolida porque el producto ha sido aceptado por una gran parte de compradores potenciales. Pero las utilidades dejan de crecer o, en ocasiones, disminuyen, como consecuencia de las erogaciones que exige la defensa del producto contra la competencia. Entre las principales razones de la declinación sin duda hay que nombrar los avances tecnológicos, el proceso cada vez más acentuado de cambio en los gustos de los consumidores y la creciente competencia. Cuando una industria enfrenta a un nuevo cuadro de situación, luego de haber pasado un largo período de crecimiento, debe reaccionar y en lo posible tiene que adelantarse al problema. Si la industria se ve sometida a cambios del entorno, sus directivos deberán tener los adecuados reflejos para dar respuesta a ellos. Luego sobreviene el tiempo de declive, y la indus-

tria debe renovar lo que hace. Cuando aparece un producto que tiende a desplazarlo, como es el caso de las herramientas de labranza cero respecto a los arados convencionales, debe adaptarse al nuevo cuadro a fin de no ingresar en la declinación final o, en caso contrario, retirarse del mercado. La labranza cero ha desplazado a las herramientas de la siembra convencional y sólo aquella empresa que supo entender el cambio tecnológico, logró modificar sus productos para la nueva etapa productiva.

El mismo esquema de razonamiento referido a un producto puede ser aplicado a cualquier empresa que opera a lo largo de un determinado período y que, para crecer, debe incorporar nuevos productos. Muchas empresas suelen continuar su camino de emprendimiento en otros negocios. Al final de un determinado período, cuentan con inversiones en varios rubros, sectores, industrias o empresas en particular. Por ejemplo, Adecoagro, en el año 2002, adquiere la firma Pecom Agropecuaria SA y sus propiedades rurales. En ese momento Pecom Agropecuaria era la tercera empresa agropecuaria de la Argentina y, así, comienza a operar en el rubro lechero, no sólo en el eslabón primario sino también en el industrial.

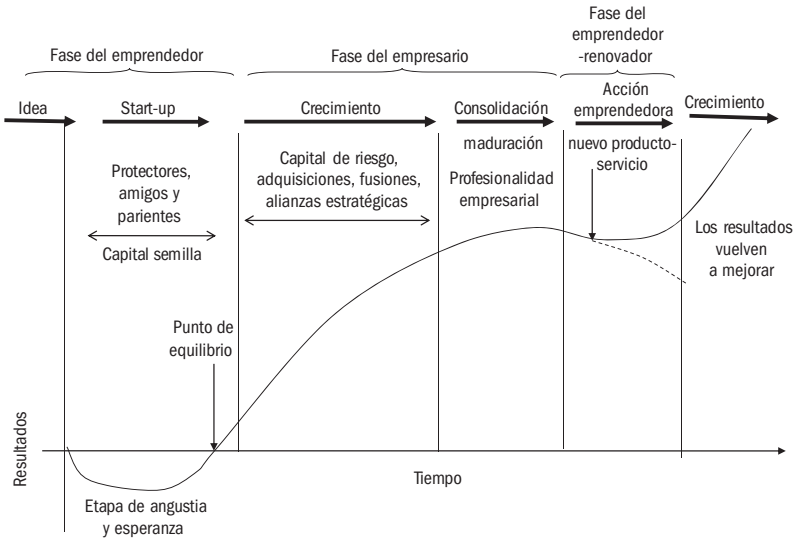
La vida de un bien o de un servicio –un producto– puede extenderse, es decir que no hay una ley fatídica que lleva indefectiblemente a la muerte de ellos. Recordemos que cuando apareció la televisión muchos dieron corta vida a la radio y sin embargo, ésta se reformuló y sigue siendo parte importante de nuestras vidas cotidianas. La vida del producto puede prolongarse durante la etapa de madurez si concreta un proceso de renovación mediante la tecnología, nuevas formas de promoción y cambios de precios. El espíritu emprendedor se activa en el tiempo de consolidación-maduración. En tal período, el re-emprendedor en su carácter de emprendedor-renovador comienza a gestar la nueva idea antes de que se verifique la etapa de disminución de ventas, es decir cuando la compañía afronta los principales retos en la administración del ciclo de vida. Durante el crecimiento, se registra la aceptación del producto en el mercado y se verifica un proceso de aumento sostenido de utilidades. Luego, a lo largo de la madurez, el crecimiento de las ventas se consolida porque ha sido aceptado por una gran parte de compradores potenciales. Pero las utilidades dejan de

crecer o, en ocasiones, disminuyen, como consecuencia de las erogaciones que exige la defensa del producto contra la competencia.

Cuando se habla de ciclo de vida de un producto, lo que importa es que, al llegar a la última etapa, se genere un cambio en el producto, para reintroducirlo nuevamente. Por eso se habla de ciclo y recicló. Por ello hablamos de emprendedor y re-emprendedor. Al emerger la cultura de la labranza mínima, si la industria de arados convencionales no hubiese tenido la suficiente capacidad de reacción, habría desaparecido. La industria respondió a las nuevas demandas ligadas con la conservación de la tierra. La percepción de una nueva demanda puso en acción a distintos emprendedores y así se empezaron a producir nuevos equipos en las zonas de agricultura extensiva.

De lo expuesto en este ensayo se puede concluir que, *prima facie*, el fenómeno de los emprendimientos se incentiva cuando el cuadro institucional permite una sustancial reducción en los costos de transacción. Ello

**Cuadro 2. Ciclo de vida y resultados: acción del emprendedor y del empresario**





permite la generación de empresas que se establecen y se modifican en el tiempo a través de re-emprendimientos, configuradas en redes empresariales para adquirir flexibilidad frente a los cambios y para captar más rápidamente los beneficios de la innovación tecnológica.

## NOTAS

---

- 1 Al decir de Douglass North “las instituciones son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana”.
- 2 Osvaldo Barsky y Julio Djenderjian, “La historiografía agraria pampeana del siglo XX”, en Jorge Gelman (compilador), *La historia económica argentina en la encrucijada. Balances y perspectivas*, Buenos Aires: Asociación Argentina de Historia Económica y Prometeo Libros, 2006.
- 3 Joseph Schumpeter, *Capitalismo, socialismo y democracia*, (1946).
- 4 No en balde, Peter Drucker llama a la era actual la “era de la discontinuidad”.

## REFERENCIAS

---

- Barsky, Osvaldo y Julio Djenderjian, “La historiografía agraria pampeana del siglo XX”, en Jorge Gelman (compilador), *La historia económica argentina en la encrucijada. Balances y perspectivas*, Buenos Aires: Asociación Argentina de Historia Económica y Prometeo Libros, 2006.
- Coase, Ronald T., *The Nature of the Firm. Origins, Evolution and Development*, 1993.
- Drucker, Peter, *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, Butterworth-Heinemann, 1969.
- Schumpeter, Joseph, *Capitalismo, socialismo y democracia*, Buenos Aires: Claridad, 1946.