

XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, 2009.

¿Cuales son los factores que hacen a las empresas en red tan exitosas?.

Laure Clasadonte, Pedro Arbeletche y Jean Francois Tourrand.

Cita:

Laure Clasadonte, Pedro Arbeletche y Jean Francois Tourrand (2009). *¿Cuales son los factores que hacen a las empresas en red tan exitosas?.* XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-062/395>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/evbW/y0m>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

¿Cuales son los factores que hacen a las empresas en red tan exitosas?

*Laure Clasadonte*¹

*Pedro Arbeletche*²

*Jean Francois Tourrand*³

Resumen

En America del Sur han aparecido desde comienzos del siglo XXI dos nuevos tipos de actores en el mundo agropecuario. El primero son los llamados ‘pool de siembra’ y el segundo las llamadas ‘empresa en red’. El primer objetivo de esta investigación es aclarar estos conceptos dentro del contexto sudamericano y en segundo lugar explicar cuales son los factores que hacen que estas empresas se hayan transformado en actores centrales y motores del crecimiento de la agricultura. La metodología utilizada esta basada en estudio de casos, donde once empresas fueron entrevistadas y analizadas en la investigación, cinco en Uruguay y seis en Argentina. El trabajo realizado nos muestra a las empresas en red como empresas agropecuarias que trabajan a una escala muy amplia y extendida. Las empresas entrevistadas siembran entre 15.000 y 300.000 hectáreas sobre tierra que en su mayor parte es arrendada. La escala de esas empresas es uno de los elementos centrales y de partida de la investigación, que permite analizar las consecuencias sociales y económicas de las mismas. Se parte de la base de que el funcionamiento de este tipo de empresas es poco conocido en la región y no ha sido muy analizado con anterioridad. Esta investigación nos muestra una visión global de la gestión de la cadena de abastecimiento de las empresas y del funcionamiento interno de las mismas.

¹ Universidad de Wageningen – Holanda - laureclasadonte@hotmail.com

² Facultad de Agronomía (UDELAR) – Uruguay – arbe19@fagro.edu.uy

³ CIRAD – Francia – tourrand@aol.com

En general usan un modelo innovador en cuanto a la organización, la tierra que siembran es alquilada y todos los trabajos que implica llevar adelante la producción son tercerizados a contratistas. Estas empresas manejan la producción gracias a un trabajo en red con los miembros de su cadena de abastecimiento y un factor de éxito es la construcción de relaciones de mediano y largo plazo con sus proveedores, sus contratistas y sus compradores. Otro factor de éxito, es que hacen un uso intensivo de herramientas informáticas y de comunicación de aparición reciente. Además desarrollan una cultura de empresa que genera un compromiso con la misión de la misma, de sus empleados y de los otros miembros de su cadena. Por ultimo las empresas en red se adaptan fácilmente a un contexto variable y demuestran una importante flexibilidad.

Summary

In South America, two new actors in agribusiness have been identified since the beginning of the XXI century. The first one is called 'pool de siembra' and the second one 'network company'. Our first objective was to clarify both concepts in their context namely Argentina and Uruguay and the second objective was to determine the key success factors of these companies, which transformed them into central actors of the evolution of agriculture. The methodology used is based on case studies where eleven companies have been visited and analysed, five in Uruguay and six in Argentina. Our sample guided us towards network companies also called farming companies, which farm a very extended area. The firms presented in this paper farm between 15,000 (for the smallest company) and 300,000 (for the largest) hectares of land mainly rented from landowners. The scale of network companies is a central element that gives us the opportunity to analyse the social, economical and environmental consequences of these businesses. The functioning of this type of companies is unknown in the region and was not analysed previously. This study shows a global picture of the supply chain management used by these companies and their internal functioning.

In general network companies follow an innovative model when examining the organization of the activities of the firm. They farm rented land and outsource field activities to field work companies. Farming companies work within a network formed by the members of the supply chain and a success factor of these companies is the building of long-term customer-supplier relationships. Another key success factor is their effective use of information and communication technologies. Moreover they develop a corporate culture and a sense of mission, which leads to commitment and enthusiasm among employees and supply chain members. Finally network companies easily adapt to a new environment and show an important flexibility.

Introducción

Desde comienzos del siglo XXI, en Uruguay, al igual que en el resto de los países del Cono Sur, comienza a desarrollarse una fuerte expansión de la producción agrícola impulsada principalmente por el cultivo de la soja.

En este contexto, a partir de una creciente demanda externa, además de otros factores tales como la llegada y generalización de la siembra directa, la introducción de las semillas transgénicas, etc. el cultivo de soja, pasa a convertirse en uno de los principales productos de exportación, desplazando a otros cultivos tradicionales y extendiéndose rápidamente a otras áreas con menor tradición agrícola.

La producción de soja sudamericana alcanza un claro liderazgo a nivel mundial, tanto en el volumen global de cosecha (aproximadamente 105 millones de toneladas, frente a 80 millones de EEUU), como en su participación relativa en el comercio mundial (que alcanza a 55% en el ciclo 2007/08, frente a 38% de los EEUU, líder absoluto de antaño).

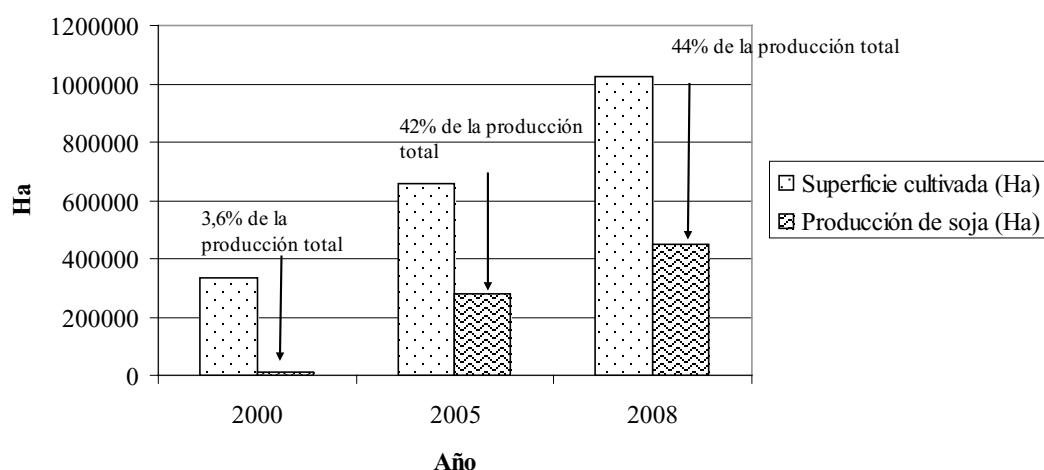


Figura 1: Evolución de la producción de soja y superficie agrícola en Uruguay (basado en MGAP-DIEA, 2008a)

En Uruguay en particular, el cultivo de soja pasa de ser un cultivo marginal a sembrarse 570 mil hectáreas en la zafra 2008/09, multiplicándose el área sembrada por 60 en apenas nueve años, convirtiéndose así, en uno de los principales productos de exportación (Figura 1). Los cambios operados implican una ampliación de la superficie de cultivos con acelerados aumentos de los

índices de concentración económica y productiva ya que el incremento de área se explica en un 89% por las superficies de chacras de más de 1.000 hectáreas (Arbeletche y Carballo, 2008). Otra consecuencia de este crecimiento agrícola ha sido un aumento de la demanda del factor tierra, y consecuentemente, del número de transacciones de compra venta realizadas en el período y de los valores tanto del precio de venta de la misma como de la renta. El valor de la tierra se ha multiplicado por cuatro y el de la renta por 2,2 en apenas 8 años (MGAP-DIEA, 2008b). En el Uruguay, la agricultura en general, y la soja en particular es plantada principalmente por agricultores nuevos que concentran más de la mitad del área sembrada. Estos agricultores tienen características bien diferenciales del productor tradicional, ya que son altamente especializados, utilizan relaciones de corto plazo en la tenencia de la tierra (arrendamiento y aparcería) y funcionan sobre la base de la tercerización de las principales tareas agrícolas. A su vez existen claras diferencias con los agricultores “viejos” en cuanto al sistema de rotación utilizado, ya que los nuevos agricultores están basados en sistemas de agricultura continua, mientras que los agricultores con tradición agrícola incorporan la rotación con pasturas.

En este contexto, un nuevo actor que aparece en el agronegocio son las “empresas en red”, que surgen en los años 90 en la Argentina y donde se destaca su funcionamiento sobre la base de una clara separación entre el negocio productivo y el negocio inmobiliario.

Objetivos

El objetivo de nuestra investigación es determinar, en primer lugar, los elementos que distinguen a las empresas en red de los “pool de siembra” en el contexto sudamericano y en segundo lugar explicar cuales son los factores que explican un crecimiento de estas empresas a tasas muy altas.

Metodología

La metodología utilizada esta basada en estudio de casos, donde once empresas fueron entrevistadas y analizadas en la investigación, cinco en Uruguay y seis en Argentina. Se analizan a las empresas en red desde el punto de vista del manejo de su cadena de abastecimiento. Las cinco empresas entrevistadas en Uruguay representaban más del 20% de las tierras agrícolas sembradas en el país y podemos destacar un patrón común entre esas empresas.

El modelo conceptual desarrollado esta basado en los trabajos de Lambert & Cooper (2000) y Vorst *et al.* (2005), que nos permiten analizar la cadena de valor de este tipo de empresas, llamado Supply Chain Management (SCM) en inglés (Figura 2).

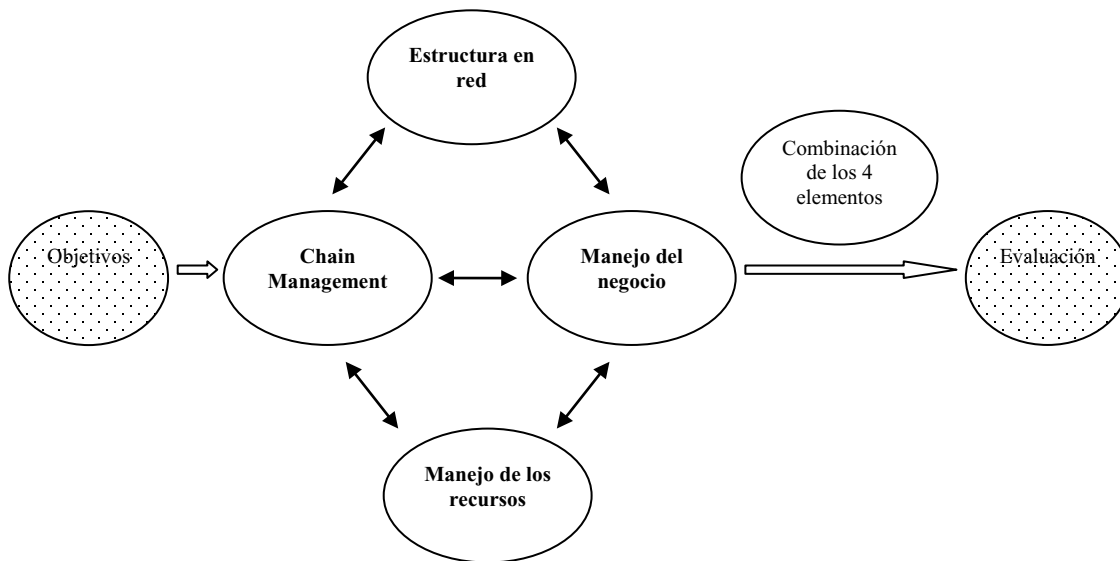


Figura 2: Elementos centrales del ‘Supply Chain Management’ (Vorst *et al.*, 2005. Adaptado de Lambert y Cooper, 2000)

La pregunta que se pretende responder es básicamente:

- ¿Cuales son los **factores clave** del éxito de estas empresas? En particular:
 - ¿Como su **estructura en red** explica el éxito?
 - ¿Como contribuye el **manejo del negocio** al éxito de la misma?
 - ¿Cuales particularidades del **chain management** las hace exitosas?
 - ¿Como influye el **manejo de los recursos** en el éxito de la empresa?
 - ¿Como la combinación de los 4 elementos mencionados contribuye al éxito?

Además, para aclarar el modelo de trabajo de las empresas en red, tenemos que entender los objetivos que se fijan y las medidas que toman para medir el grado de cumplimiento de los mismos.

- ¿Cuales son los objetivos de la cadena?
- ¿Qué sistema de evaluación desarrollan las empresas para medir el cumplimiento de los objetivos?

La figura 3 representa el modelo conceptual de nuestra investigación y constituye la forma y enfoque de abordar el tratamiento del tema. Cada elemento central del SCM esta vinculado a componentes decisivos para entender el funcionamiento de la cadena de abastecimiento de las empresas (Lambert & Cooper, 2000).

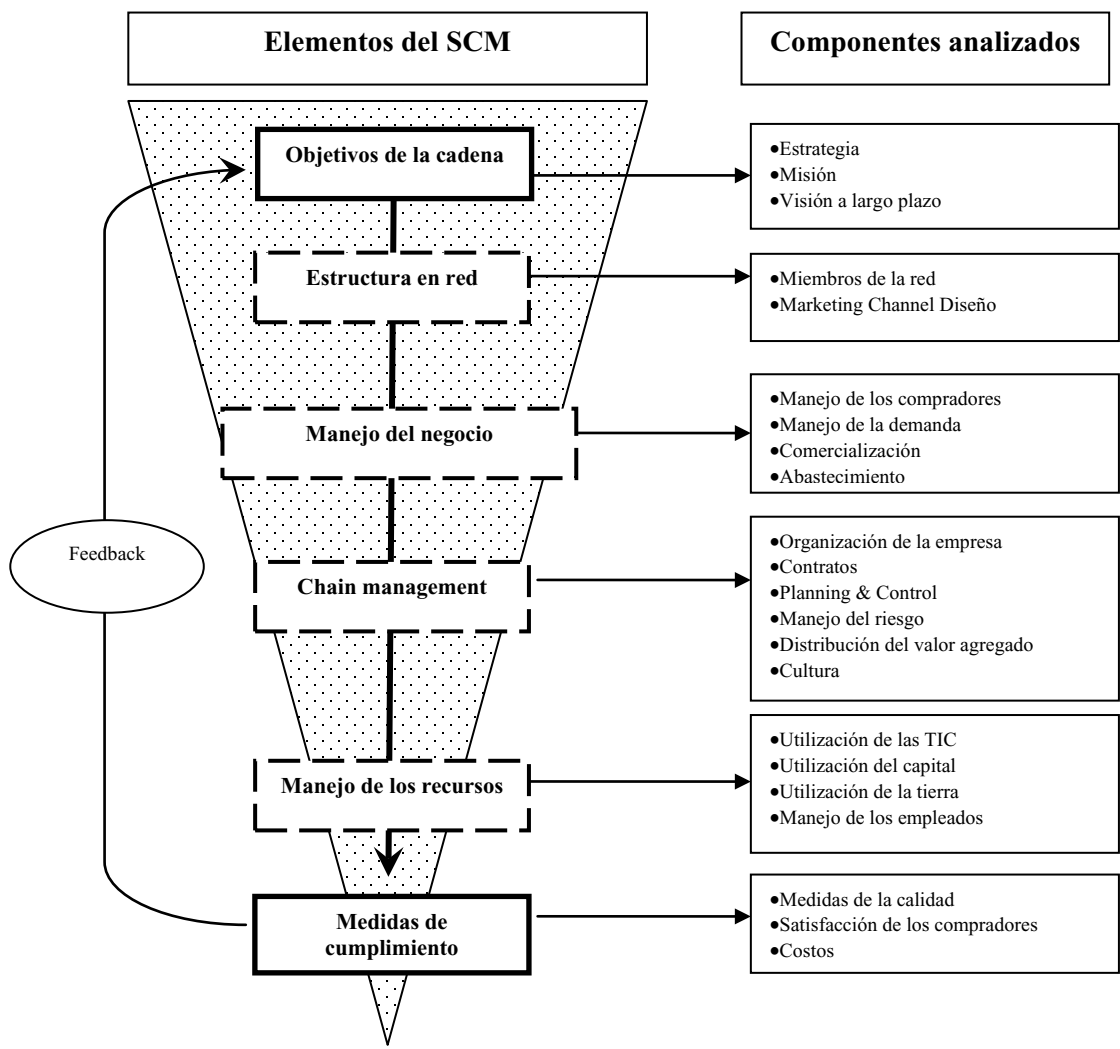


Figura 3: Modelo conceptual de la investigación

Resultados

El concepto de “empresa en red” fue creado por AAPRESID (Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa) en Argentina en los años 90. Las “empresas en red” son compañías agrícolas productoras principalmente de commodities y que tienen un funcionamiento basado en la renta de la tierra, la tercerización de las actividades productivas y prácticas de manejo

(manejo de costos, recursos humanos, manejo del riesgo productivo y financiero) que las distinguen claramente del pequeño y mediano productor agrícola, representando a un modelo de alta profesionalización empresarial en Sud America (con pocos o ningún antecedente más o menos cercano a escala mundial).

Las “empresas en red” que aparecieron en Uruguay después de la crisis del 2002 están categorizadas como pool de siembra. Ciertamente las “empresas en red” y los “pools de siembra” usan el mismo modelo de trabajo, descrito anteriormente, sin embargo existen diferencias entre ellas en cuanto al objetivo de largo plazo de la empresa. Un “pool de siembra” es un conjunto de recursos (capital financiero, medios de producción, capital humano) administrados por una empresa con el fin de realizar una única siembra. La finalidad es la mayor ganancia en el menor plazo posible. Por el contrario, las empresas en red tienen un propósito de mediano y largo plazo y desarrollan un plan de siembra para dos, tres o cinco años. La distinción es importante puesto que al término “pool de siembra” se le asocian connotaciones negativas y en las empresas en red se pueden identificar muchos aspectos deseables en su funcionamiento que pueden ser puntos de referencia para otras empresas agropecuarias.

El trabajo realizado nos muestra a las empresas en red como empresas agropecuarias que trabajan a una escala muy amplia y extendida. Las empresas entrevistadas siembran entre 15.000 y 300.000 hectáreas sobre tierra que en su mayor parte es arrendada. La escala de esas empresas es uno de los elementos centrales y de partida de la investigación, que nos permite analizar las consecuencias sociales y económicas de las mismas.

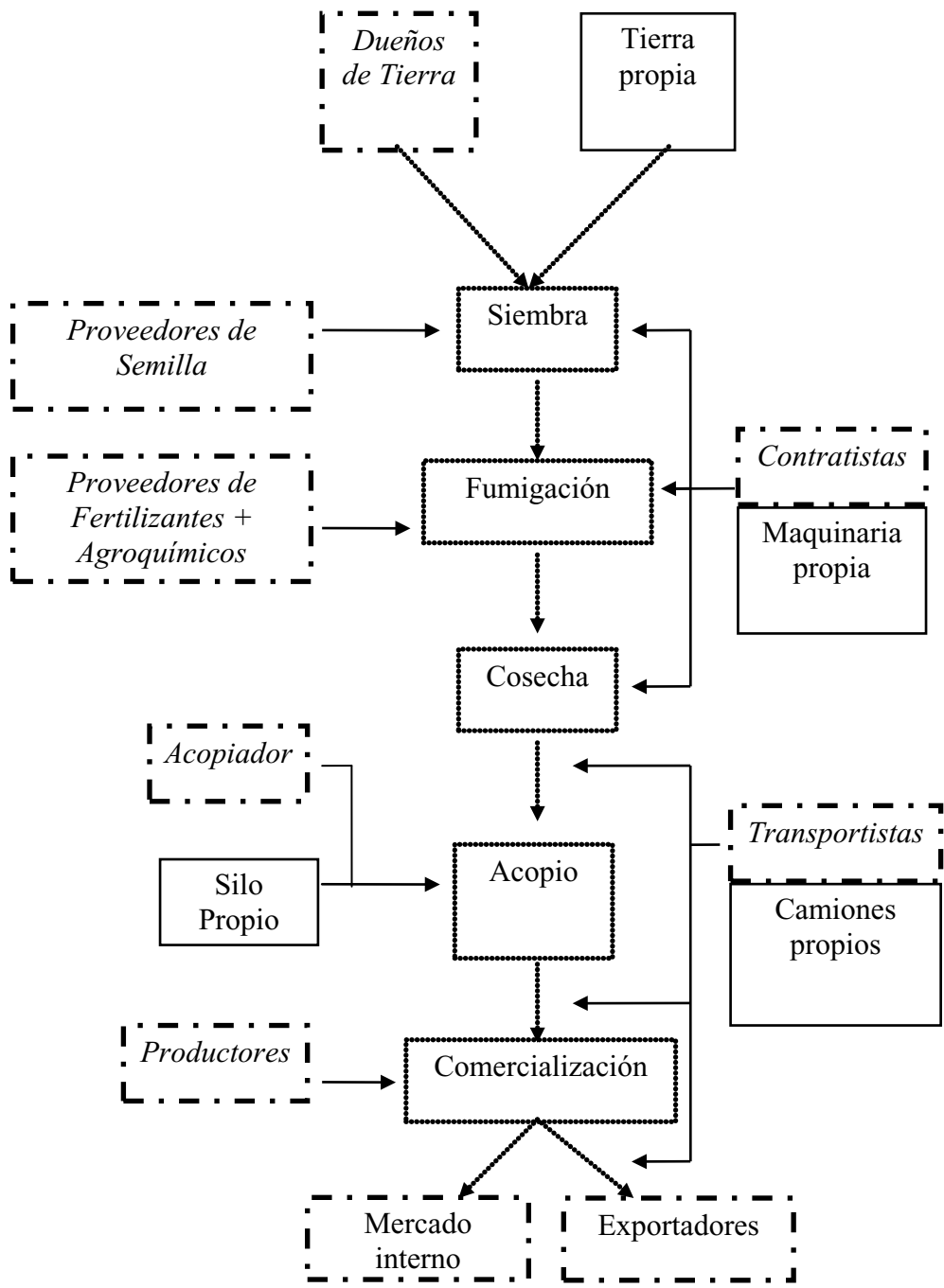
Como se puede ver en la figura 4, estas empresas arman una estructura en red y desarrollan relaciones de complementariedad y de apoyo recíproco de mediano y largo plazo con sus socios. A título de ejemplo financian la compra de maquinaria de sus contratistas claves actuando como fiador o garantía ante el banco. El trabajo en red necesita confidencialidad, interdependencia y compromiso entre los socios de una misma cadena de valor (Mentzer *et al.*, 2001). El éxito del “networking” depende del grado de cumplimiento de las actividades realizadas por cada miembro, de la capacitación de los empleados y de la resolución común de los problemas de cada integrante de la red.

Todas las empresas en red organizan la producción y venden sus granos a los exportadores o a los principales compradores del mercado interno, por ejemplo molinos. Sin embargo, no todas las

empresas tienen un funcionamiento similar y podemos distinguir que existen dos tipos o categorías de empresas. Por una parte hay empresas focalizadas en la producción y que tienen un perfil de productor y por otra parte hay empresas que no solo producen granos sino que también compran granos a otros productores, otras empresas en red y productores tradicionales. Son empresas con un perfil de productor-acopiador.

Por su parte, los dueños de la tierra son actores mayores en la cadena de abastecimiento de las empresas porque estas alquilan desde 80 hasta 100% de la tierra que cultivan. Con los mismos existen distintos tipos de contratos, pero el 90% de los dueños de tierra eligen los contratos de renta fija porque son menos riesgosos. Como consecuencia de esta demanda, desde el año 2001, la cantidad y el valor del alquiler de la tierra fue en aumento y los dueños de la tierra generaron para si, un poder de negociación muy fuerte. En el año 2008/09 con la disminución de los precios de los granos y la sequía, el precio del arrendamiento cae, pero se mantiene la demanda por tierras ya que las áreas agrícolas siguen en aumento.

Otro elemento muy interesante de las empresas en red es la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación. Todas las empresas desarrollan un sistema informático integrado para manejar eficientemente todos los componentes de la empresa: producción, comercialización, abastecimiento, contabilidad, finanzas. Además usan tecnologías analíticas para apoyar el proceso de toma de decisiones (e.g. programas informáticos de manejo del riesgo).



Leyenda:

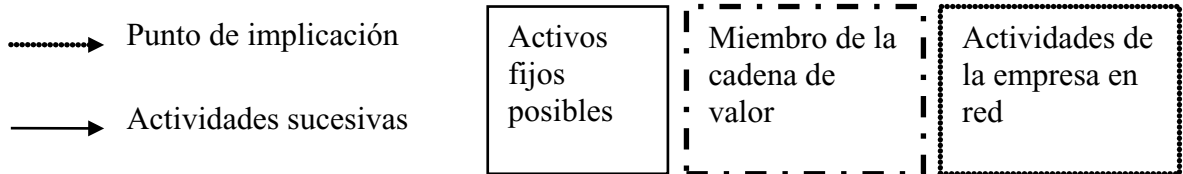


Figura 4: Actividades, miembros y recursos de las empresas en red

Otra característica de esas empresas es el manejo del riesgo que desarrollan para asegurar la siembra siguiente y la ganancia global de la empresa. Manejan el riesgo climático a través de la diversificación geográfica dentro de varias regiones del país y a través un portafolio de 3 o 4 cultivos, utilizando además variedades de diferente ciclo. En segundo lugar manejan el riesgo de los mercados por la venta de granos mediante “forwards”, es decir un contrato adelantado de venta de granos a un precio negociado previamente. Finalmente las empresas en red manejan el riesgo político a través la implantación de filiales en distintos países de America del Sur.

Las empresas en red se financian por los menos en un 50% con fondos propios (i.e. de la cosecha anterior). El resto del financiamiento proviene de créditos de los bancos, de los proveedores y de los arrendatarios. Algunas de las empresas también acceden a inversores externos, emitiendo bonos en el mercado financiero o mediante la utilización de fondos de inversión.

Conclusiones

Los primeros impactos que se pueden observar es que se trata de un modelo que es innovador en cuanto a la organización de su empresa, y a la red de relaciones que se genera. Uno de sus principales factores de éxito es la construcción de relaciones de largo plazo con sus proveedores, sus contratistas y sus compradores. Otro factor de éxito, es la utilización y manejo avanzado de las tecnologías de la información y la comunicación (Tummula *et al.*, 2006). Además desarrollan una cultura de empresa que genera un compromiso con la misión de la misma de sus empleados y de los otros miembros de su cadena (Campbell & Yeung, 2004). La composición de su capital está basada en la tenencia de pocos activos fijos, lo que permite suponer que se pueden adaptar fácilmente a un contexto variable y les permite una importante flexibilidad.

El impacto cultural de las empresas en red es el aspecto más significativo. Efectivamente las empresas en red proponen a nuestra sociedad un modelo nuevo de empresa agropecuaria. Por primera vez vemos una separación entre las actividades de producción y la propiedad de los medios de producción (i.e. tierra y maquinaria), ya que tradicionalmente los productores locales tenían un alto nivel de activos fijos a causa de la tierra y/o las maquinarias que tenían en propiedad. Así la producción de granos ya no está necesariamente vinculada a la titularidad de la tierra, son dos negocios distintos y hacen que la relación emocional con la tierra desaparezca. Es un cambio de mentalidad que sin dudas es uno de los cambios rurales más considerables.

En el futuro de corto plazo nos encontramos que Uruguay es un país con una baja protección para sus productores agropecuarios los cuales están enfrentados en forma solitaria al mercado mundial. La competencia es muy fuerte y la alternativa es mejorar la eficiencia de la producción para poder enfrentarlo. Una de las formas es por medio de la intensificación de la producción como lo hacen las empresas en red. Una de las consecuencias de esta profesionalización del mercado agropecuario es la concentración de la producción en este sector, lo cual está favorecido porque el modelo presenta importantes economías de tamaño desde un punto de vista económico. En el futuro encontraremos menos actores en este sector pero serán de mayor tamaño y mucho más especializados, basados en procesos cuya eficiencia dependerá de la escala y que, además sean altamente flexibles.

Bibliografía

- Arbeletche, P; Carballo, C. (2008) La expansión agrícola en Uruguay: alguna de sus principales consecuencias. En XXXIX Congreso de la Asociación Argentina de Economía Agrícola y Segundo Congreso Regional de Economía Agraria, Montevideo, Uruguay. CD.
- CAMPBELL A. and YEUNG S. (2004) Creating a sense of mission. *In: The strategy Reader*. Blackwell Publishing.
- LAMBERT D.M. and COOPER M.C. (2000) Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29. p. 65-83.
- MGAP-DIEA (2008a) Encuesta agrícola "Primavera 2007" Serie encuestas N° 257; Montevideo, Uruguay, 40 pp.
- MGAP-DIEA (2008b). Tierras de uso agropecuario: Ventas y arrendamientos. Periodo 2000-2007, Serie Trabajos Especiales, N° 262.
- MENTZER J.T. DEWITT W., KEEBLER J.S., MIN S., NIX N.W., SMITH C.D. and ZACHARIA Z.G. (2001) Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2. p. 1-25.
- TUMMULA V.M.R., PHILLIPS L.M. and JOHNSON M. (2006) Assessing supply chain management success factors: a case study. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11, No. 2. p.179-192.
- VORST van der J.G.A.J., BEULENS A.J.M. and BEEK Van P. (2005) Innovations in Logistics and ICT in Food Supply Chain Networks, in: *Innovation in agri-food systems, Product quality and consumer acceptance*, (Eds) W.M.F. Jongen and M.T.G. Meulenber, Chapter 8.