

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD: EL MÉTODO GESis

Fava Neves, Marcos¹

Recibido: 28-01-2010

Revisado: 12-03-2010

Aceptado: 17-03-2010

RESUMEN

En el mundo moderno se tiene la convicción que la construcción de sistemas y redes con inclusión de pequeños productores, innovación, captura de valor, reducción de costos de transacción y marketing darán al agronegocio la oportunidad de reducir el desempleo y la pobreza. Esta concepción hace importante estudiar y formular un método de planificación y gestión estratégica de los sistemas productivos. En ese sentido, el principal objetivo de este artículo es presentar una metodología para identificar y analizar en forma sistémica una cadena productiva (o Sistema Agroindustrial, SAG). Con esta finalidad se expondrá el método de Planificación y Gestión Estratégica de los Sistemas Productivos para mejorar la Competitividad (GESis), desarrollado a partir de la revisión de nueve propuestas metodológicas de planeamiento estratégico. En ese sentido, el método de GESis facilita la implementación de una organización vertical capaz de ejecutar las estrategias y moldear una cultura «asociativista». Sin embargo, presenta también limitaciones como la simplificación de los procesos de la gestión estratégica, la posible exclusión de literatura relevante y la validación pendiente de su aplicabilidad empírica.

Palabras clave: planificación, gestión estratégica, sistemas agroindustriales, método GESis

ABSTRACT

The modern world is convinced that systems and networks, which include small producers, innovation, capturing value, reducing transaction costs and marketing, will give agribusiness the opportunity to reduce unemployment and poverty in developing countries. This conception emphasizes the importance to study and to formulate a method of strategic planning and management of production systems. In that sense, the main objective of this paper is to present a methodology to identify and analyze a production chain (or Agro-industrial System, SAG) in a systemic way. For this purpose, the paper outlines the method of Strategic Planning and Management of Productive Systems for Improving Competitiveness (GESis), developed from the review of nine methodological proposals for strategic planning. In that sense, the GESis method facilitates the implementation of vertical organization capable of implementing the strategies and shaping an associative culture. However, it also has limitations such as the simplification of the processes of strategic management, the possible exclusion of literature containing other methods of strategic management, and the lack of validation of its empirical applicability.

Key words: planning, strategic management, agro-industrial systems, GESis method

¹ Doctor en Administración de Empresas (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, Brasil); M.Sc. y Postgraduado en Agribusiness y Marketing Europeo (Francia) y Canales de Distribución (Holanda); Ingeniero Agrónomo por la Escuela Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, USP, Brasil. Profesor de la Universidad de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, campus USP de Ribeirão Preto. **Dirección postal:** Campus de Ribeirão Preto. Av. Dos Bandeirantes, 3900. CEP: 14040-900. São Paulo, Brasil. **Teléfono:** +55-16-6023892. **Fax:** +55-16-6334411; **Website:** <http://www.favaneves.org>; **e-mail:** mfaneves@usp.br

RÉSUMÉ

Le monde moderne est convaincu que les systèmes et les réseaux qui incluent les petits producteurs, l'innovation, la capture de valeur, en réduisant les coûts de transaction et de marketing vous donnera l'occasion de l'agro-industrie pour réduire le chômage et la pauvreté dans les pays en développement. Cette conception met l'accent sur l'importance d'étudier et de formuler une méthode de planification stratégique et la gestion des systèmes de production. En ce sens, l'objectif principal de ce document est de présenter une méthodologie pour identifier et analyser une chaîne de production (ou Systèmes Agro-industrielles, SAG) de façon systémique. À cette fin, le document expose la méthode de la planification stratégique et gestion des systèmes de production pour l'amélioration de la compétitivité (GESis), développé à partir de l'examen de neuf propositions méthodologiques pour la planification stratégique. En ce sens, la méthode GESis facilite la mise en œuvre de l'organisation verticale capable de mettre en œuvre les stratégies et l'élaboration d'une culture associative. Toutefois, il a aussi ses limites telles que la simplification des processus de gestion stratégique, l'exclusion possible de la littérature contenant d'autres méthodes de gestion stratégique, et l'absence de validation de son application empirique.

Mots-clé: planification, gestion stratégique, systèmes agro-industrielles, méthode GESis

1. INTRODUCCIÓN

No existe una respuesta única sobre el estudio de los impactos del agronegocio en la economía de un país agrícola. Basta analizar las estadísticas y su importancia en la performance de los indicadores macroeconómicos, principalmente en la generación de divisas, de empleo, formación de capital y ganancia, activación del sector económico terciario (servicios, comercio, transporte) y distribución del desarrollo.

Los holandeses hace tiempo que priorizan en su agenda la construcción de sistemas y redes Norte-Sur. Afirman que cada vez más alimentos serán producidos en el Sur y consumidos en el hemisferio Norte. El papel de la Organización Mundial del Comercio (OMC) es apenas acelerar -o intentar retardar- el hecho. Los activos productivos (fábricas) tienen como reto atender las presiones ambientales manteniendo su competitividad. Este contexto debe realizarse generando mayor acceso de los pequeños productores al mercado. Para la distribución de la renta y desarrollo regional es necesario que el valor también llegue a los miles de productores, cambiando efectivamente otros sectores de la economía con las divisas de la exportación. Esto exigirá coordinación e, incluso, crear una organización vertical para atender los desequilibrios y facilitar el desarrollo con coherencia de valores, objetivos, estrategias y competencias. Al mismo tiempo, todo debe realizarse teniendo en cuenta la atención del consumidor final, cada vez más exigente en cuestiones sanitarias, de diversidad, abastecimiento regular, responsabilidad socioambiental, información y transparencia. Este perfil de cliente debe ser atendido sin descuidar aquella gran masa de consumidores que quieren precios bajos.

En síntesis, para que los países con potencial agrícola asuman una posición importante en el mercado

mundial de alimentos, necesitan desarrollar *expertise* (experticia) en la construcción de sistemas transnacionales. Entretanto, hay algunos desafíos que deben lograrse: perseguir la estabilidad socioeconómica del país, continuar con el crecimiento de materia prima agrícola, mejorar los valores y promover la asociación (coordinación vertical y horizontal) en los sistemas agroindustriales. Y en ese proceso, es indispensable la planificación para la comprensión de los sistemas productivos, para el monitoreo del ambiente internacional y para el ajuste de la oferta a los cambios en curso. La construcción y elaboración de una planificación y gestión estratégica de los sistemas productivos y sus aplicaciones son abordadas en este estudio.

2. ASPECTOS TEÓRICOS RELEVANTES

2.1. CONSIDERACIONES SOBRE SISTEMAS Y REDES (NETWORKS)

Dos enfoques diferentes, desarrollados en épocas y lugares distintos, muestran semejanzas a respecto de la estructura de los sistemas productivos. El Cuadro N°1, que se presenta a continuación, hace un resumen de ellos.

Es así que según Zylbersztajn y Neves (2000), los sistemas agroindustriales -SAGs- contienen los siguientes elementos fundamentales para su análisis descriptivo: los agentes, las relaciones entre ellos, los sectores, las organizaciones de apoyo y el ambiente institucional. A partir de aquí se define el modelo teórico de *red de la empresa* (*network* de la empresa). En este sentido, el proceso consiste en analizar una empresa y su conjunto de proveedores y distribuidores, las relaciones existentes entre ellos y la relación con el ambiente. En esencia es un *abordaje de interacción y relaciones*.

Cuadro1

Semejanza de diferentes abordajes de sistemas y redes		
Autor/ Localidad	Corriente	Puntos en común
Davis y Goldberg (1957); Goldberg (1968); EE.UU.	Commodity System Approach (CSA)	- Focalizan el proceso productivo y poseen carácter descriptivo - Comparten la base analítica sistémica y enfatizan la variable tecnológica - La interdependencia entre las estrategias en el plano de la empresa y en el plano del sistema, sobre la base del desarrollo de mecanismos sistémicos de coordinación;
Morvan (1985); Francia	Sistema (Filière) Agroalimentario	- La integración vertical es importante para explicar el mecanismo de coordinación sistémica, siendo que reemplaza el concepto de integración vertical y contratos.

Fuente: elaboración propia, con base en Zylbersztajn y Neves (2000); Batalha (2001).

En el diseño de la red de la empresa foco y establecer estrategias, es importante para su coordinación que existan dos referenciales de apoyo: los canales de distribución, definidos como «un conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de convertir el producto o servicio de la empresa disponible para consumo o uso» y el sistema de abastecimiento de la empresa («supply chain management»); es decir, las organizaciones involucradas, para que la empresa obtenga todos los suplementos que necesita para realizar su producción y vender» (Stern, Ansary y Coughlan, 1996).

Lazzarini *et al.* (2001) integran los conceptos de redes y sistemas en un nuevo enfoque de estudios: las *netchains*. De acuerdo con estos autores, la integración de tales enfoques permite considerar la existencia de interdependencias organizativas en la red, así como los diferentes mecanismos de coordinación (planos de gestión, estandarización de procesos y ajustes) y fuentes de valor (optimización de las operaciones y producción, reducción de costos de transacción, diversidad y co-especialización de conocimiento). De este modo, los conceptos de *Supply Chain Management* (SCM), canales de distribución, redes y la idea de *netchains* son las construcciones teóricas y nociones empíricas más aplicadas al desarrollo de los sistemas agroindustriales (Batalha, 2001; Neves, 2005).

2.2. CONSIDERACIONES SOBRE ACCIONES COLECTIVAS EN LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS

La idea de cooperación puede ampliarse para la elaboración e implementación de acciones colectivas. De acuerdo con Nassar (2001), las acciones colectivas

pueden definirse como interacciones sociales que involucran a un grupo de individuos que buscan intereses comunes, requieren acciones conjuntas y que pueden realizarse en forma colectiva y no individualmente. De tal modo, una acción colectiva se basa en la constatación de que los individuos tienen necesidades comunes que sólo pueden ser atendidas a través de acciones conjuntas.

Sin embargo, el primer autor que establece una explicación económica para la formación de los grupos sociales fue Olson (1999). Su *Teoría de la Lógica de la Acción Colectiva* trajo varias contribuciones, entre ellas, que los grupos originan bienes colectivos, que su existencia es perjudicada por la presencia del libre pasajero (*free rider*) y que la acción por grupos puede empeorar, en lugar de elevar el bienestar de la colectividad. La creación de asociaciones implica dos tipos de costos para sus participantes: costos de mantenimiento de la estructura y de las actividades de la asociación y costos de transacción (costos de monitoreo de sus funcionarios y directores; costos de negociación, comunicación, congestionamiento de actuación de la organización y costos de suministro de bienes colectivos). Cada miembro evalúa si tales costos son mayores o menores al beneficio probable al que la organización debe generar.

De este modo, los agentes de un sistema productivo pueden crear organizaciones verticales con el fin de desarrollar acciones colectivas. Entretanto, según Saes (2000), existen tres tipos de acciones colectivas que pueden caracterizar distintas estrategias para las organizaciones. Ellas son: (i) acciones del Tipo I, que bene-

fician a todos los participantes (aglutinación de actores); (ii) acciones del Tipo II, que benefician a parte del grupo sin perjudicar a los otros (sin objeción); (iii) acciones del Tipo III, que benefician a parte del grupo en desmedro de los otros (conflictos, mecanismos de compensación).

Aunque en una organización vertical las acciones de los tipos I y II deban priorizarse para minimizar el riesgo de descontentamiento de una de las partes involucradas, en algunos casos es inevitable implementar acciones del tipo III para mejorar el sistema.

2.3. CONSIDERACIONES SOBRE MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANES DE MARKETING

Por tratarse de un campo de estudio bastante amplio, en la literatura se encuentra una variedad de definiciones y conceptos de la estrategia, algunos con visiones semejantes y complementarias y otros con visiones divergentes. A raíz de eso, Besanko *et al.* (2000) comentan que muchos poseen frases comunes como «metas a largo plazo», «políticas» que sugieren que la estrategia está relacionada con decisiones que la empresa toma y las consecuencias de su ocurrencia o falla...

A lo largo del tiempo, diversos autores propusieron métodos para que las organizaciones realizaran su planificación estratégica y planes de marketing. Para el trabajo en cuestión, el investigador realizó la revisión de nueve diferentes propuestas metodológicas de planeamiento estratégico, de acuerdo con su observación en términos de citas en la literatura reciente de estrategia y marketing, así como de la originalidad en el momento cuando se propusieron. Los nueve modelos analizados fueron los de Lambin (2000), Westwood (2000), Wright *et al.* (2000), Las Casas (1999), Kotler (2000), Campomar (1982), Jain (2000) y Gilligan y Wilson (2003).

En su trabajo original, Coase (1937) refiere que la empresa es un nexo de contratos. Según Williamson (1985), este nexo tiene algún tipo de administración (gestión) y la forma como se realiza varía desde los mercados (sistemas de precios) hasta la integración vertical. Coase (1937) reconoce que existen costos para usar los mecanismos de mercado. Estos costos son los de descubrir cuáles serían los precios, cuáles los costos de negociar contratos individuales para cada transacción de cambio y los costos para especificar las condiciones de cambio en un contrato a largo plazo. Estos costos se llamaron posteriormente costos de transacción. Por lo tanto, la firma es un acuerdo entre actores especializados que persigue economizar dichos costos.

Así, cuatro conceptos centrales constituyen los pilares de la Economía de los Costos de Transacción, ECT:

- La especificidad de un activo hace referencia a sus características particulares como objeto de inversión y su uso particular para la actividad, además rescata cuán costosa es su recolocación para otro uso (Williamson, 1985); o la pérdida de valor del activo en la segunda opción (Klein *et al.*, 1990). Una vez que los activos son específicos y de difícil recolocación para otras relaciones, la garantía contra actitudes oportunistas de los agentes necesita estar en un contrato (John, 1984).

- La cuestión de la racionalidad es tratada en el referencial de la ECT, principalmente en relación con la limitación de los individuos en prever todas las futuras condiciones en una relación (contrato) (Williamson, 1985; Rindfleisch y Heide, 1997).

- Williamson (1985: 234) define al oportunismo como «(...) la búsqueda del auto interés con avidez...»; o sea, que en muchas situaciones las empresas tenderán a explotar situaciones para su beneficio.

- La incertidumbre es tratada en la economía de los costos de transacción como los disturbios exógenos que afectan las transacciones (Zylbersztajn, 1996). Según Farina *et al.* (1997), la incertidumbre tiene como principal papel la ampliación de los espacios que un contrato no puede cubrir.

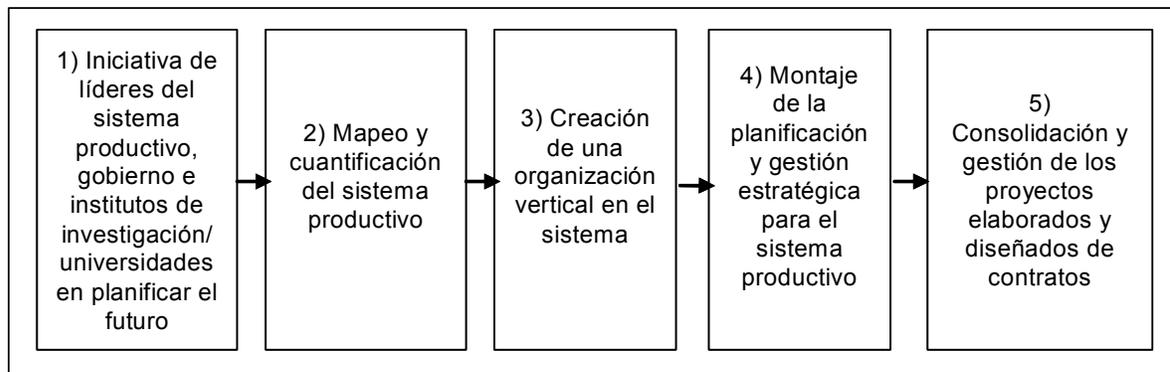
Dentro de esa óptica, los convenios contractuales resuelven algunos problemas de coordinación, pero crean otros. Por definición los contratos son mecanismos que regulan las transacciones y son usados para reducir riesgos e incertidumbres en procesos de cambio (MacNeil, 1974; Lusch y Brown, 1996). Sin embargo, los contratos son por naturaleza incompletos y, por tal motivo, deben estar sujetos a ajustes y mejoras. Finalmente, no hay que olvidar el papel de las instituciones no es neutro, ya que afectan a la organización y por tanto impactan en los sistemas productivos.

3. EL MÉTODO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS (MÉTODO GESIS)

Con base en la revisión de la literatura, se propone un proceso de cinco etapas para la implementación de la gestión estratégica en los sistemas productivos. El método se encuentra resumido en la Figura N° 1.

El proceso de Planificación y Gestión Estratégica de Sistemas -GESis- tiene su génesis a partir de la iniciativa de alguna organización existente del sector (normalmente organización sectorial), en conjunto con

Figura 1
Método propuesto para planificación y gestión estratégica de los sistemas productivos



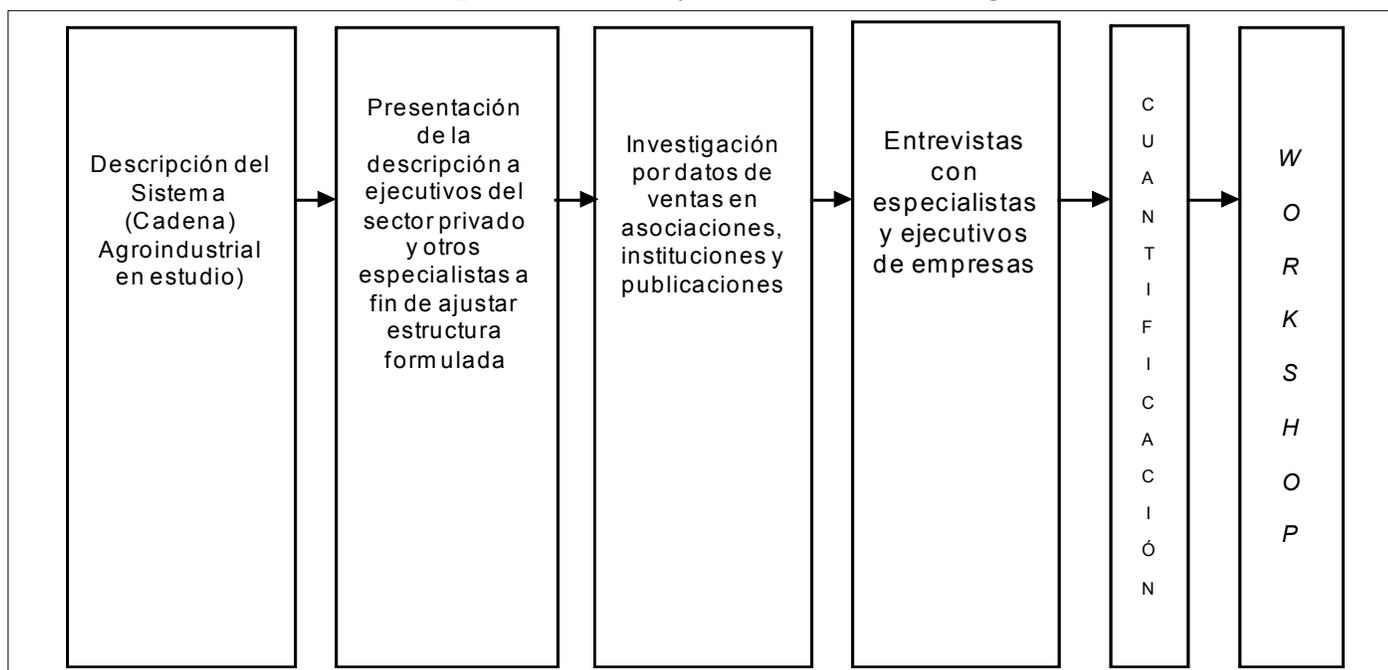
Fuente: elaboración propia.

el Gobierno, universidades e institutos de investigaciones. La iniciativa también puede provenir del Gobierno, a través de las llamadas cámaras sectoriales. En esta etapa se reciben informaciones de las organizaciones de investigación, gobierno y sector privado sobre tópicos importantes que responden a las siguientes interrogantes: ¿quién participa del sistema?, ¿cuáles son los principales actores? y ¿cómo tener representatividad en este sistema productivo?

3.1. MAPEO Y CUANTIFICACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO

Tan importante como el análisis interno de un negocio es el análisis externo, tanto del macro ambiente (ambiente organizacional, institucional y tecnológico) como del ambiente inmediato (proveedores, competidores, distribuidores y consumidores). La fase de mapeo y cuantificación puede ser resumida en seis etapas (Figura N° 2).

Figura 2
Método utilizado para caracterizar y Cuantificar Sistemas Agroindustriales



Fuente: Neves *et al.* (2001).

Cuadro 2

Descripción resumida de las etapas de la metodología para mapeo y cuantificación	
Fases	Procedimientos
a) <i>Descripción del Sistema Agroindustrial en estudio</i>	“Diseño” del sistema Agroindustrial por medio de “cajas” respetando el flujo de los productos yendo de los insumos hasta el consumidor final.
b) <i>Presentación de la descripción a ejecutivos del sector privado y otros especialistas a fin de ajustar estructura formulada.</i>	Con la primera versión de la descripción, deben realizarse algunas entrevistas en profundidad con ejecutivos de empresas actuantes en el sector y otros especialistas (investigadores, liderazgos sectoriales, entre otros) con miras a ajustar el diseño propuesto.
c) <i>Investigación por datos de ventas en asociaciones, instituciones y publicaciones</i>	Algunas asociaciones privadas ponen a disposición de sus miembros datos sobre ventas, muchas veces inclusive en Internet. Una cuidadosa revisión bibliográfica también debe realizarse en busca de disertaciones/tesis recientes, además de artículos en revistas/diarios de gran circulación o académicos.
d) <i>Entrevistas con ejecutivos de empresas</i>	Este es el punto central de esta metodología. Son realizadas entrevistas con gerentes y ejecutivos buscando saber el monto financiero vendido por las empresas en el sector en estudio. También se realizarán entrevistas con directores de compra para estimar el mercado a partir del lado opuesto del eslabón del sistema.
e) <i>Cuantificación y propuestas de estrategias</i>	En esta fase se procesan todos los datos obtenidos y se agregan en la descripción del sistema, a continuación del nombre de la industria. Entonces, los datos son enviados para las empresas que colaboraron y que analizarán los valores. Las empresas retornan los datos con sus comentarios y contribuciones. En esta etapa se cuenta con material para sugerir estrategias a ser presentadas en el <i>Workshop</i> final.
f) <i>Workshop para mapear y priorizar estrategias</i>	En la fase final se realiza un <i>Workshop</i> para la presentación de los resultados y discusión de los números. Después de esto, en la última parte del evento, se forman pequeños grupos de discusión a fin de elaborar acciones estratégicas presentadas y resumidas en sección plenaria. Entonces puede crearse una organización para ejecutar las estrategias sugeridas.

Fuente: elaboración propia.

Las aplicaciones realizadas hasta el momento de este proceso de cuantificación de sistemas permitieron visualizar algunas ventajas del mismo: a) La metodología es de aplicación relativamente simple y directa y la recolección de informaciones no depende de fuentes públicas de datos; b) el diseño obtenido permite la fácil visualización del posicionamiento y relevancia de los diferentes sectores existentes en un sistema de valor; c) la validación de los resultados por medio de

Workshops (talleres y seminarios) aumenta la credibilidad de la investigación; d) la formación de grupos focales heterogéneos, para elaborar las listas de problemas y acciones colectivas existentes en todo el sistema genera un ambiente de compromiso entre los participantes del *Workshop*; e) este ambiente se puede utilizar como herramienta de integración del sistema e implementación de las acciones colectivas que benefician a todos los eslabones participantes.

3.2. CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN VERTICAL EN EL SISTEMA

La creación de una organización vertical puede contribuir para alcanzar los siguientes objetivos: a) organización de las informaciones existentes e intercambio de informaciones, b) foro para discusión de las estrategias, c) organización con flexibilidad para captar y usar recursos, d) tener una voz del sistema productivo y representación del sistema junto a las instituciones, e) trabajar una agenda positiva al sector, y, finalmente, construir e implementar la Gestión Estratégica del Sistema (Etapa 4 de esta propuesta metodológica). Para la estructuración de una organización sectorial vertical se propone la siguiente secuencia:

3.4. CONSOLIDACIÓN DE LOS PROYECTOS ELABORADOS Y DISEÑO DE CONTRATOS

3.4.1. DIVERSOS PROYECTOS SURGIERON DEL APARTADO 3.4.

En este momento, los proyectos deben trabajarse con base en las tradicionales etapas de un proyecto, analizando y describiendo sus objetivos, acciones, sugerencias de implementación, indicadores de desempeño, proyectos y planes relacionados, sus interrelaciones, equipos, plazos, presupuestos y formas de gestión.

3.4.2. DISEÑO DE LOS CONTRATOS

En el caso que sea necesario diseñar contratos de relación entre agentes del sistema, buscando equilibrio,

Cuadro 3

Secuencia de etapas para la creación de una organización vertical en el sistema
1) Proponer la idea de la organización: la idea de la organización debe presentarse, ya con la adhesión de todos los presente.
2) Establecer la organización: serán definidos los agentes fundadores de la organización. También en este momento deben resolverse las cuestiones burocráticas (adecuación a la legislación, preparación del estatuto, entre otras).
3) Definir los mecanismos de financiación: cuales serían las contribuciones que daría el sector privado, con base en su participación y dependencia del sistema productivo, y cuáles serían los recursos provenientes de fuentes públicas de financiación; cómo realizar esta cobranza.
4) Formar el Directorio y definir la estructura operativa: para formar el Directorio hay que tener en cuenta la heterogeneidad y la relevancia de los agentes para el sistema. La estructura operativa necesaria para el funcionamiento de la organización será financiada por la tasa de participación exigida de los agentes.
5) Aumentar el número de asociados: las primeras acciones deberán orientarse a atraer nuevos asociados. Para aumentar el grado de compromiso de los participantes, en todos los casos será cobrada una tasa periódica de participación.
6) Implementación: Para la organización el directorio deberá establecer un único objetivo. Este objetivo debe ser claro y orientado a cuestiones de interés de todo el sistema. A partir de ese objetivo deberá establecerse una agenda de trabajo que contenga acciones bien definidas.
7) Control: los resultados de las acciones deben ser monitoreadas constantemente por medio de la definición de indicadores de desempeño. Los desvíos se controlarán con acciones correctivas.
8) Medir la performance: los resultados obtenidos con el alcance de las metas de trabajo deberán ser mensurados, de preferencia con criterios cuantitativos (aumento del consumo, producción, empleos, margen de ganancia, entre otros) y ampliamente difundidos para todos los participantes de la organización.

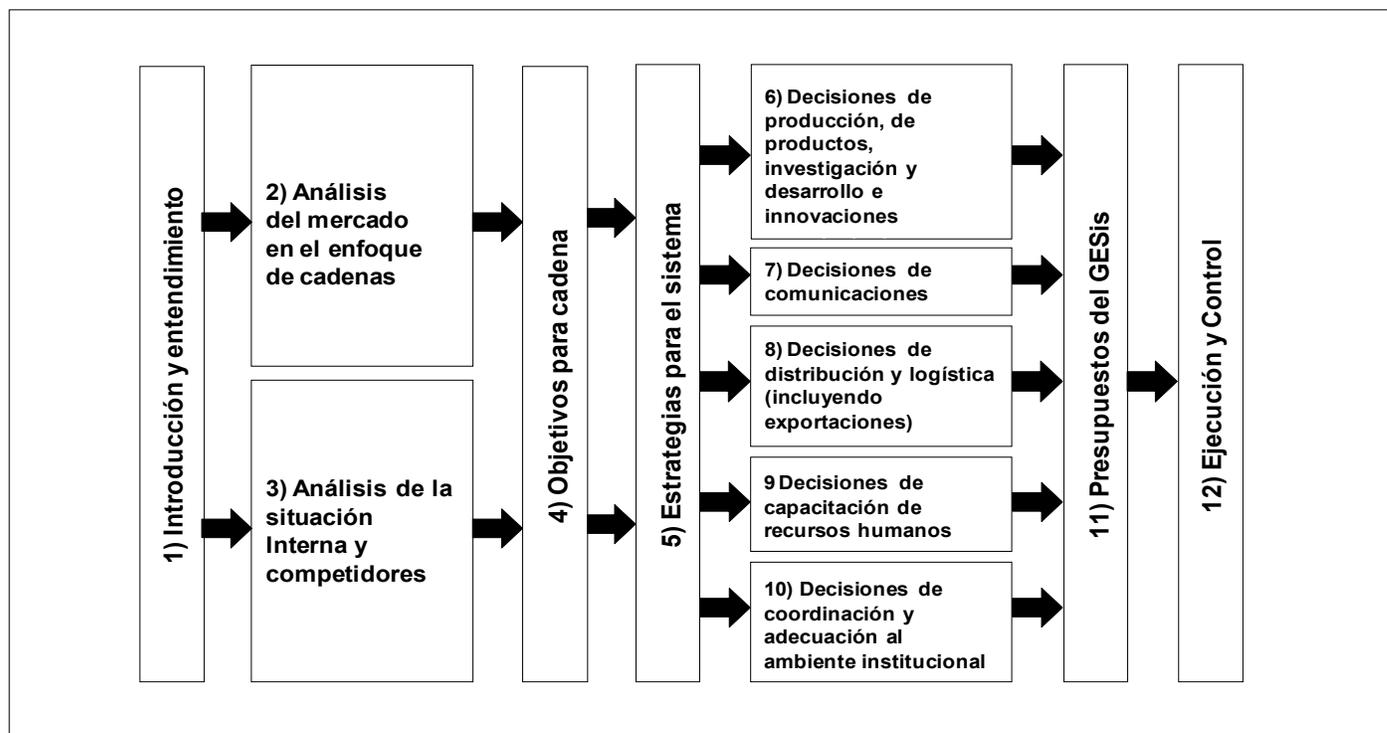
Fuente: elaboración propia.

3.3. MONTAJE DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SISTEMA PRODUCTIVO

A continuación, la Figura N° 3 muestra las etapas que podrían usarse para confeccionar un plan estratégico para los próximos 5 años. Cada una de las etapas será detallada en los próximos apartados.

capacidad de coordinación y sustentación considerando los costos de transacción, se sugiere aplicar los cuadros explicados más adelante, con el fin de elaborar modelos de contratos estándar, que serán considerados como puntos de partida entre las empresas, las que harán las adaptaciones necesarias para cada uno de los casos.

Figura 3
Resumen del método propuesto



Fuente: elaboración propia.

3.4.2.1. LAS RESPONSABILIDADES EN EL CONTRATO EN RELACIÓN CON LOS FLUJOS DE MARKETING

Esta etapa estudiará cuáles son las responsabilidades que traen los contratos con relación a los flujos de productos, servicios, comunicaciones, financieras y de informaciones, necesarias para que las redes funcionen y alcancen a los consumidores finales. Como sugerencia, podría considerarse el Cuadro N° 5, que se refiere a los tradicionales flujos de canales de marketing, completando quien y como hará la acción relacionada al punto en discusión en la columna del medio y en la columna de la derecha verificar las posibles mejoras que pueden ser propuestas.

3.4.2.2. ANÁLISIS DE LA PRESENCIA DE ESPECIFICIDAD DE ACTIVOS Y ANÁLISIS DE RIESGOS

Dentro del flujo físico de productos, existen los activos productivos que dieron origen al/los producto/s, que tienen sus especificidades. Todos los agentes involucrados en una red de una empresa, sean los del eje central de la red, que desempeñan actividades de negociación; sean los de las empresas

facilitadoras y prestadoras de servicio que se describieron con anterioridad, poseen activos que hacen parte en el proceso de la transacción y que poseen diferentes especificidades.

El Cuadro N° 6 es un punto de inicio para este análisis. La forma de utilizarlo es encontrando factores de especificidad en la transacción (pensar en todos los activos listados anteriormente y repartir los más específicos); insertar en la columna intermediaria quién es el propietario del activo; después, en la columna de la derecha, si la especificidad es considerada alta, media o baja; y, finalmente, colocar en la columna de la extrema derecha si existen usos alternativos para el factor que está siendo analizado.

Los análisis de especificidad de tiempo y localización se consideran por separado, siempre que estos análisis no atañan a un propietario. Se refiere a las características específicas de los productos o locaciones de activos involucrados en las transacciones. El Cuadro N° 7 es un punto de inicio para este análisis. La forma de utilizarlo también es encontrando factores de especificidad en la transacción; insertar

Cuadro 5

Planificación y gestión estratégica para el sistema productivo-secuencia detallada de los pasos propuestos	
Etapa	QUÉ DEBE HACERSE
Fase 1-Introductoria	
1) <i>Introducción y entendimientos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar los antecedentes del sistema en el mercado; - Verificar si el sistema tiene otros planes ya confeccionados y estudiarlos; - Verificar cómo es el método de planificación del sistema que está siendo estudiado; - Verificar cuáles son los equipos que estarán participando del proceso; - Buscar planes realizados para los sistemas productivos de otros países, para <i>benchmark</i> - Verificar en el equipo una persona que podría ser un promotor de la relación con otros sistemas; - Finalmente, debe verificarse, en casos de sistemas con procesos de planificación ya sofisticados, cómo este modelo puede ayudar al modelo existente, y adaptar en forma gradual el sistema a éste.
2) <i>Análisis del mercado en el enfoque de cadenas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar las amenazas y oportunidades ocurridas de las llamadas variables incontrolables (posibles cambios en el ambiente político/legal, económico y natural, sociocultural y tecnológico) tanto en el mercado nacional como internacional; - Entender las barreras (arancelarias y no arancelarias) existentes y verificar acciones colectivas para su reducción; - Analizar el comportamiento del consumidor final y intermedio (distribuidores) y sus procesos de decisión de compra; - Analizar oportunidades para la adecuación al medio ambiente, al comercio justo, la sustentación y objetivos de desarrollo sostenible; - Analizar oportunidades para la adecuación al ambiente institucional laboral nacional e internacional; - Montaje de un sistema de información para que el sistema pueda estar siempre informado y tomando decisiones con soporte y base; - Descripción de los principales competidores nacionales e internacionales.
3) <i>Análisis de la situación interna y competidores</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar todos los puntos fuertes y débiles del sistema; - Mapeo de los contratos y de las formas de coordinación existentes - Describir las estructuras de administración existentes, con las características de las transacciones; - Realizar también este análisis en relación a sus principales competidores; - Análisis de la creación de valor, recursos y competencias del sistema; - Análisis de los factores críticos de suceso del sistema; - Seleccionar entre los sistemas (que pueden o no ser competidores) cuales y en que áreas serán <i>benchmark</i> (fuentes de buenas ideas).
4) <i>Objetivos para la cadena</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Deben definirse y cuantificarse los principales objetivos en miras del crecimiento sostenible y la solución de los problemas colocados como puntos débiles; - Propuestas de Políticas: Estado, Organizaciones de Intereses Privado y Empresas.
5) <i>Estrategias para Alcanzar los Objetivos Propuestos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Listar las principales estrategias (acciones) que serán usadas para alcanzar los objetivos propuestos en el apartado 04; - Hacer un resumen de las acciones que están previstas en la fase 2 (después del término de la redacción del plan, etapas 6 a 10).
Fase 2-Planes de los vectores estratégicos: producción, comunicación, canales de distribución, capacitación y coordinación (adecuación institucional)	
6 – <i>Decisiones de producción, de productos, investigación y desarrollo, e innovaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los potenciales productivos y capacidades de producción; - Mapeos y planos para riesgos en producción (sanitarios y otros); - Analizar productos y líneas de productos, así como líneas de productos complementarios para decisiones de expansión; - Verificar las oportunidades de innovaciones en el sistema productivo, lanzamiento de nuevos productos; - Oportunidades de montaje de redes de innovación nacionales e internacionales; - Convenios con Universidades y con el área médica; - Detallar todos los servicios que están siendo y que serán ofrecidos; - Tomar decisiones con relación a la construcción de marcas conjuntas y sellos de uso del sistema; - Analizar e implementar los procesos de certificación del sistema productivo; - Adecuación de los productos a normas y al ambiente institucional; - Sustentación ambiental; - Tomar decisiones en relación a los envases (rótulos, materiales, diseño); - Presupuestar inversiones que provengan de esta etapa.

Cuadro 5 (Continuación)

7) Decisiones de comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el público destinatario que recibirá la comunicación (mensajes del sistema productivo); - Desarrollar los objetivos deseados para esta comunicación (conocimiento de producto, memoria de producto, persuasión, entre otros); intentar alcanzar una posición y un mensaje único de los productos generados por el sistema; - Definir el conjunto de comunicación que será utilizado; es decir, definir el plano de propaganda, de relaciones públicas y publicidad, promoción de ventas, entre otros. - Realizar <i>benchmark</i> de películas y materiales internacionales ya usados por otros sistemas productivos; - Presupuestar las acciones de comunicación y determinar estimativamente la suma promocional anual involucrando a todos los agentes de la red; - Indicar como serán medidos los resultados de las comunicaciones, para que el sistema aprenda cada vez más a usar las mejores herramientas y vea la ganancia de las inversiones.
8) Decisiones de distribución y logística (incluyendo exportaciones)	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los canales de distribución de los productos y buscar nuevos, definiendo objetivos de distribución, tales como: presencia en mercados, tipo y número de puntos de venta, servicios a ofrecer, informaciones de mercado, promoción de productos e incentivos; - Analizar las posibilidades de captura de valor en canales de distribución. - Identificar posibles deseos de los distribuidores internacionales y del consumidor para adecuar los servicios prestados; - Definir el modo de entrada en los mercados, si estos serán vía franquicias, vía <i>joint-ventures</i> u otras formas contractuales, o inclusive, vía integración vertical; - Determinar el presupuesto anual para la distribución; - Verificar como pueden ser realizadas acciones en la distribución conjuntamente con otros sistemas.
9) Decisiones de capacitación de la cadena productiva / recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento en gestión para el sistema productivo; - Entrenamiento técnico de la mano-de-obra; en control de costos; para uso de tecnologías - Entrenamiento en comercialización nacional e internacional; - Transmisión y acceso a las informaciones de los centros tecnológicos/investigación; - Entrenamiento en producción de alimentos; - Mejora del servicio técnico en las propiedades; - Otros
10) Decisiones de coordinación y adecuación al ambiente institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto de reducción de la burocracia para obtención de crédito; - Proyectos de mejora de la infraestructura básica; - Proyecto para homogeneización de tributos e incentivos; - Proyecto para aumento en el consumo de programas gubernamentales; - Programa para aislamiento de áreas productivas; - Proyecto para reducción de tributos en el sistema productivo; - Proyecto para fortalecimiento de la actividad exportadora vía APEX; - Leyes para incentivo al uso de las tecnologías (incentivo fiscal etc.); - Proyecto para estandarización de los productos y nombres de productos; - Proyectos para mayor transparencia en las legislaciones que se refieren a productos y procesos - Propuestas de sistemas de solución de conflictos - Propuestas de coordinación.
11) Presupuesto del GESis	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los presupuestos de los proyectos que traen costos
Fase 3-Implementación de la gestión estratégica de cadenas	
12) Ejecución, control, acompañamiento y correcciones	<p>Esta fase, que se inicia después del término de la elaboración del Plan, hace referencia al acompañamiento, los equipos involucrados y acciones correctivas. El Plan debe ser un documento vivo, en constante discusión y actualización en el sistema.</p>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 6

Funciones, análisis de la responsabilidad y posibles mejoras		
Función	Análisis de la Responsabilidad (quien hace o hará; y cómo)	Aspectos a ser considerados (mejoras) en el contrato
Variables del flujo de productos y servicios		
Administración y niveles de <i>stock</i>		
Transporte de productos		
Modificación de producto		
Línea de productos y variedad		
Evaluación de nuevos productos		
Volumen de ventas (desempeño) previsto		
Servicio técnico de explicación/instalación		
Servicio postventa		
Provisión de servicio (equipo) de ventas		
Entrenamiento: objetivo y costos		
Mantenimiento y reparación de producto		
Asuntos de envase/especificaciones		
Asuntos de marcas		
Exclusividades presentes en el contrato		
Derechos territoriales presentes en el contrato		
Cobertura de mercado prevista		
Aspectos de exportación previstos		
Duración (período para realizar los flujos)		
Adaptación para legislaciones específicas		
Otros		
Variables del flujo de comunicaciones		
Realización de propaganda (todas las formas)		
Realización de promoción de ventas (todas)		
Acciones en relaciones públicas (todas)		
Acciones en marketing directo		
Proveer información sobre los productos		
Participación en el presupuesto de comunicación		
Acción de comunicación con ventas directas		
Información en envases		
Otros (completar)		
Variables del flujo de información		
Proveer información sobre mercado consumidor		
Proveer información sobre competencia		
Proveer información sobre cambios en el ambiente		
Participación en el proceso de planificación		
Frecuencia y calidad de la información		
Proveer informaciones de reclamos		
Pedidos electrónicos		
Otros (completar)		
Flujo de pagos y de pedidos		
Frecuencia de pedidos de los productos		
Políticas de precio y pagos		
Análisis de márgenes		
Comisiones (volumen y frecuencia)		
Conceder crédito al consumidor final		
Cobranza de consumidores		
Búsqueda de fuentes de financiación		
Garantías de precio		
Otros (completar)		

Fuente: elaboración propia con base en Corey *et al.* (1989); Rosembloon (1999); Wilson y Vlosky, (1997); Jackson y D'Amico (1989); Berman (1996); y Dwyer y Oh (1988).

Cuadro 7

Análisis de especificidad de activos: físico, tecnológico, humano, y de marca			
Tipo de Inversión en Activo	Propietario del activo	Nivel de Especificidad	Aspectos a ser considerados
(Alto/ Medio /Bajo)	Costo de Reubicación / Usos alternativos		(mejoras) en el contrato
Especificidad física requerida			
Fábrica			
Instalaciones Refrigeradas			
Estructura de stock especial			
Instalaciones adaptadas para producción			
Instalaciones para demostración de producto			
Centros de reparación y servicio			
Inversiones en canales de distribución			
Otros			
Especificidad tecnología requerida			
EDI/Equipos para cambio electrónico de datos			
Proceso conjunto de planificación de logística			
Programas conjuntos de calidad			
Establecimiento de rastreo			
Inversiones en software para provisión			
Otros			
Especificidad humana			
Entrenamiento general de distribuidores			
Entrenamiento conjunto de ventas			
Conocimiento del proceso de producción			
Conocimiento de mercado			
Conocimiento de producto y marca			
Otros			
Especificidad de marca			
Desarrollo conjunto de marca			
Planificación de propaganda conjunto			
Desarrollo de envase			
Desarrollo de promociones de ventas			
Desarrollo de relaciones públicas			
Otros			

Fuente: elaboración propia con base en Bello y Lohtia (1995); Klein *et al.* (1990); Kozak y Cohen (1997); Anderson y Weitz (1986); Christy y Grout (1994); Ellis (2001); Frazier y Summers (1984); Ganesan (1994); y Heide y John (1990, 1992, 1994).

en la columna intermediaria quién es el propietario del activo, después en la columna de la derecha si existen y, en la columna de la derecha, si esa especificidad se considera alta, media o baja.

Con las observaciones en relación con las transacciones y activos específicos, elaborados con base en los Cuadros N° 6 y N° 7 es necesario realizar un resumen sobre dónde están los problemas de especificidad en el contrato. Si existen posibles acciones para reducirlos (usos nuevos o alternativos); y, de no existir, de-

ben seleccionarse puntos o acciones para ser discriminados en el contrato, intentando reducir el riesgo de actitudes oportunistas de los agentes (Cuadro N° 8).

3.4.2.3. MEJORAS (SUGERENCIAS) EN EL CONTRATO Y CONSIDERACIONES INSTITUCIONALES

En este momento pueden realizarse diversas mejoras en el documento (contrato), o próximas versiones de éste. Las mismas pueden ordenarse por nivel de importancia y también deben ser considerados posibles de-

Cuadro 8

Análisis de especificidad: temporal y "locacional"		
Tipo de especificidad	Posible presencia	Nivel de Especificidad (Alto / Medio / Bajo)
Especificidad temporal		
Plazo de validez (perecible)		
Entregas rápidas/frecuentes		
Estacionalidad de la producción (Necesidad de <i>stock</i>)		
Estacionalidad de consumo (Necesidad de <i>stock</i>)		
Otros		
Especificidad "locacional"		
Necesidad de proximidad (costos de transporte)		
Provisión de energía		
Provisión de agua		
Disponibilidad de materiales		
Posición estratégica de <i>stock</i>		
Localización de centros de distribución		
Localización de <i>outlets</i> (especificidad de punto)		
Otros		

Fuente: elaboración propia con base en Bello y Lohtia (1995); Klein et al. (1990); Kozak y Cohen (1997); Anderson y Weitz (1986), Christy y Grout (1994); Ellis (2001); Frazier y Summers (1984); y Ganesan (1994).

Cuadro 9

Resumen de especificidades, posibles riesgos y garantías contractuales		
Activos de alta especificidad	Riesgo existente	Garantía contractual sugerida

Fuente: elaboración propia.

seos de los socios y futuras fuentes de conflicto. Esto puede ser interesante para que las empresas se preparen antes del proceso de negociación. En el Cuadro N° 9 pueden observarse los factores provenientes de las columnas de la derecha de las tablas anteriores.

4. CONSIDERACIONES FINALES

Una vez que el método propuesto aborda la gestión estratégica de los sistemas productivos, el enfoque se da: (i) en la preocupación general con la dirección del sistema a largo plazo; (ii) en el desarrollo de una estructura viable y sostenible a largo plazo; (iii) en la orientación general necesaria para combinar la organización del sistema y su desarrollo; y, (iv) por la definición de objetivos y estrategias colectivas que serán evaluadas por una perspectiva general. Entretanto, comparádo

se con la gestión estratégica de empresas, el GESis trae algunas ventajas, oportunidades, desafíos y dificultades adicionales para los agentes de los sistemas que pretenden organizarse para desarrollar e implementar un proceso de gestión estratégica de sistemas. El Cuadro N° 10 resume estos puntos.

De este modo, el método de GESis aquí propuesto fue desarrollado y mejorado en los últimos años en la tentativa de implementarlo efectivamente para: (i) construcción de una organización vertical capaz de ejecutar las estrategias, con la creación de una estructura organizacional de base, habilidades y competencias distintivas y personas seleccionadas en las posiciones claves; (ii) el establecimiento de una estrategia presupuestaria de soporte, con sistema de recaudación justo y coherente entre los eslabones y miembros del sistema,

Cuadro 10

Resumen del diseño contractual y de las mejoras propuestas			
Mejoras propuestas	Posibilidad de implementación (aspecto legal)	Reacción esperada del socio	Técnicas para negociación y estímulo
Insertar aquí los factores listados en las columnas de la derecha de los cuadros anteriores	Colocar aquí si existe restricción legal para tal mejoría	Colocar aquí si este será un factor de aceptación fácil, intermedia o difícil	Poner aquí lo que se hará para estimularlo a aceptar el cambio.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 11

Resumen de las ventajas y desafíos del método GESis	
Ventajas	Desafíos
(i) Describe un sistema de valores y la filosofía de los liderazgos del sistema, lo que orienta una visión futura común para el sistema;	(i) Dar mayor énfasis a la planificación, técnicas y herramientas que al involucramiento de los agentes y la coparticipación del pensamiento creativo sobre los objetivos, posicionamiento y estrategia del sistema;
(ii) Permite compartir informaciones y experiencias entre los agentes sobre las condiciones y evoluciones realizadas en el ambiente;	(ii) Gran demanda por informaciones y discusiones y poco énfasis en la toma de decisiones;
(iii) Sirve como instrumento de coordinación entre las diversas funciones y agentes del sistema, permitiendo mayor coherencia entre los objetivos del sistema y, en el caso de conflictos e incompatibilidades, favorece los arbitrajes con base en criterios objetivos;	(iii) Desarrollar una gestión simplista sobre lo que ya se realiza, en vez de algo que levanta cuestiones fundamentales sobre la capacidad del sistema, objetivos y mercados;
(iv) Estimula un enfoque cooperativo, integrado y entusiasmado de los problemas del sistema;	(iv) Intereses de grupos, en el mantenimiento del <i>status quo</i> y poder, en perjuicio de los intereses del sistema;
(v) Aumenta la flexibilidad de reacción del sistema en virtud de cambios imprevistos;	(v) Comisión de gestores conservadores que se rehúsan a reemplazar propuestas bien aceptadas del pasado, con dificultad de romper vicios de gestión;
(vi) Permite una gestión colectiva más rigurosa y profesional, basada en normas, presupuestos, división de responsabilidades y cronogramas, no en improvisaciones;	(vi) Ubicación inadecuada de recursos, sin la debida definición de prioridades para el sistema;
(vii) Proporciona un mejor posicionamiento del sistema, ayudando a progresar en los rumbos que los comités formados por los liderazgos consideran más adecuados; y	(vii) Foco en la planificación per se, con poca capacidad y/o interés de implementar lo que se planificó; y
(viii) Lleva a resultados social y económicamente más interesantes para el sistema como un todo.	(viii) Elevado foco en la estructuración de las acciones relacionadas a las actividades operativas de los agentes en vez del foco en la coordinación de las actividades y en los consumidores finales.

Fuente: elaboración propia.

asegurando la utilización eficiente de esos recursos; (iii) la instalación de sistemas administrativos de sustentación, con políticas y procedimientos que apoyen las capacidades críticas para la estrategia de la organización creada; (iv) la definición de un sistema de incentivos relacionados con los objetivos y estrategias, para motivar a los agentes y eslabones del sistema a realizar las acciones planificadas, inducir el desempeño deseado y orientar las acciones para los resultados del sistema; (v) el moldeamiento de una cultura «asociativista», con el establecimiento de valores compartidos, patrones éticos y un ambiente institucional que sostenga la estrategia colectiva del sistema; y (vi) el establecimiento y ejercicio de un liderazgo estratégico para la organización del sistema, con líderes comprometidos con el proceso de formatear valores, modelar la cultura, mantener una visión innovadora y responsiva a las oportunidades de mercado y que inicie posibles acciones correctivas para mejorar la ejecución de la estrategia.

5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y DEL MÉTODO DE GESIS PROPUESTO

Pueden listarse las siguientes limitaciones: a) hay en el método propuesto una simplificación de los procesos involucrados en la gestión estratégica de las organizaciones; b) por intentar tratar de muchos asuntos en un único trabajo, hay una superficialidad en el tratamiento de los asuntos, necesaria para la visión del todo; c) de la misma forma se realizó una síntesis de las propuestas de otros autores, es necesario tener en cuenta que toda síntesis tiene la influencia directa del autor, quien podría no haber captado la esencia de los trabajos en este proceso; d) a pesar de los esfuerzos y búsquedas, la revisión de la literatura puede haber pasado por alto otras propuestas y métodos de gestión estratégica de sistemas; e) la simplicidad en el tratamiento de los asuntos y la visión aplicada del autor es otro factor de limitación de esta investigación; f) por ser un modelo aún teórico, debe aplicarse con prudencia, al tiempo que el mismo debe pasar por un riguroso y juicioso examen empírico para su validación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, E.; WEITZ, B. A. 1986. Make-or-buy decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity. En: *Sloan Management Review*, Vol. 27, n. 3, p. 3-20.
- ANDREWS, K. R. 1987. *The concept of corporate strategy*. Chicago: Irwin, Homewood, IL, 3ª Ed.
- ANSOFF, H. I. *Corporate strategy: an analytic approach to business police for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965. revised 1987.
- BATALHA, M. O. (Coord.). 2001. *Gestão agroindustrial*. 2º Ed. São Paulo: Atlas, Vol. 1: 23-63.
- BELLO, D. C.; LOHTIA, R. «Export Channel Design: The Use of Foreign Distributors and Agents». En: *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n. 2, 1995, p. 83-93.
- BERMAN, B. 1996. *Marketing Channels*. New York: John Wiley & Sons.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. 2000. *Economics of Strategy*. New York, John Wiley & Sons.
- BONOMA, T. V. 1985. «Case research in marketing: opportunities, problems and a process». En: *Journal of Marketing Research*, Chicago, Vol. XXII (May): 199-208.
- BUZZELL, R. D.; GALE, T. B. 1987. *The PIMS principles - linking strategy to performance*. London: Free Press.
- CAMPOMAR, M.C. 1982. *Contribuições ao estudo de planejamento e confecção de planos em marketing (uma aplicação em concessionárias de automóveis)*. Tesis de libre-docencia presentada a FEA/USP, São Paulo, 249 p.
- CHANDLER, A. D. 1962. *Strategy and Structure*. Chicago: MIT Press.
- CHRISTY, D. P.; GROUT, J. R. 1994. «safeguarding supply chain relationships». En: *International Journal of Production Economics*, Vol. 36, p. 233-242.
- COASE, R. H. 1937. «The Nature of the Firm». En: *Economica N.S.*, Vol. 4: 386-405. Reprinted in Oliver E. Williamson and Sidney Winter (Eds.), 1991; *The nature of the firm: Origins, evolution, development*, New York: Oxford University Press, pp. 18-33).
- COREY, E. R.; CESPEDES, F. V.; RANGAN, V. K. 1989. *Going to market-distribution systems for industrial products*. Boston: Harvard Business School Press.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. 1957. *A concept of agribusiness*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University-Division of Research.
- DIGMAN, L. A. 1990. *Strategic management-concepts, decisions, cases*. Boston: Richard D. Irwin, Inc. 2ª Ed.
- DWYER, F. R.; OH, S. 1988. «A Transaction cost perspective on vertical integration structure and interchannel competitive strategies». En: *Journal of Marketing*, Vol. 52: 21-34.

- ELLIS, P. 2001. «International trade intermediaries and the development of local marketing». En: *Proceedings from the 30th European Marketing Academy (EMAC) Conference*, Bergen, Norway, May 8-11.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO P. F. & SAES, M. S. M. *Competitividade: mercado, Estado e organizações*. Editorial Singular, 1997, 285 p.
- FORD, D. 1998. «Two decades of interaction, relationships and networks». En: Naudé, P. y Turnbull, P.W. (Eds.), *Network Dynamics in International Marketing*, Pergamon. 321 p.
- FRAZIER, G. L., SUMMERS, J. O. 1984. «Interfirm influence strategies and their application within distribution channels». En: *Journal of Marketing*, Vol. 48: 43-55.
- GANESAN, S. 1994. «Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships». En: *Journal of Marketing*, Vol. 58 (April): 1-19.
- GILLIGAN, C.; WILSON, R. M. 2003. *Strategic marketing planning*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- GOLDBERG, R. A. 1968. *Agribusiness coordination: A systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies*. Cambridge: Graduate School of Business and Administration. Harvard University, Division of Research.
- HAMERMESH, R. G. 1986. *Making strategy work-how senior managers produce results*. New York: John Wiley & Sons.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. 1992. «Do norms matter in marketing relationships?». En: *Journal of Marketing*, Vol. 56: 32-44.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. 1990. «Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships». En: *Journal of Marketing Research*, Vol. 27: 24-36.
- HEIDE, J. B. 1994. «Inter-organizational governance in marketing channels». En: *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January): 71-85.
- HENDERSON, B. D. 1984. *The logic of business strategy*. Cambridge: Ballinger.
- JACKSON, D. M.; D'AMICO, M. F. 1989. «Products and markets served by distributors and agents». En: *Industrial Marketing Management*, Vol. 18: 27-33.
- JAIN, S. C. 2000. *Marketing planning & strategy*. Cincinnati: Thomson Learning, 6^a Ed.
- JOHN, G. 1984. «An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel». En: *Journal of Marketing Research*, Vol. 21 (August): 278-289.
- KLEIN, S.; FRAZIER, G. L.; ROTH, V. J. 1990. «A transactional cost analysis model of channel integration in international markets». En: *Journal of Marketing Research*, Vol. 27 (May): 196-208.
- KOTLER, P. 2000. *Administração de marketing-análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Prentice Hall.
- KOZAK, R. A.; COHEN, D. H. 1997. «Distributor-supplier partnering relationships: A case in trust». En: *Journal of Business Research*, Vol. 39: 33-38.
- LAMBIN, J. J. 2000. *Marketing estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill, 4^a Ed.
- LAS CASAS, A. L. 1999. *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo: Editorial Atlas.
- LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. 2001. «Integrating supply and network analysis: The study of netchains». En: *Journal on Chain and Network Science*, Vol. 1 (1): 7-22.
- LUSCH, R. F.; BROWN, J. R. 1996. «Interdependency, contracting and relational behaviour in marketing channels». En: *Journal of Marketing*, Vol. 60 (October): 19-38.
- MACNEIL, I. R. 1974. «The many futures of contracts». En: *Southern California Law Review*, 47 (May): 691-816.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; JAMES, R. M. 1988. *The strategy process-Concepts, contexts and cases*. New Jersey: Prentice-Hall.
- MORVAN, Y. 1985. «Filière de production». En: *Fondements d'économie industrielle*. Paris: Economica, pp. 199-231.
- MOORE, J. L. 1992. *Writers on strategy and strategic management*. London: Penguin Books.
- NASSAR, A. M. 2001. *Eficiência das associações de interesse privado: uma análise do agronegócio brasileiro*. São Paulo: USP-Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 234 p.
- NEVES, M. F. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas: 2005.
- NEVES, M. F.; VAL, A. M.; MARINO, M. K. 2001. The orange network in Brazil. En: *Fruit Processing*, Vol. 11 (12): 486-490.
- OLSON, M. 1999. *A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. São Paulo: Edusp. (Traductor: Fabio Fernandez. Título original: *The logic of collective action: public and the theory of groups*).
- PEARCE, J. A.; ROBINSON, R. B. Jr. 1988. *Strategic management: strategy formulation and implementation*. 3rd edition, Homewood (EE.UU.): Richard D. Irwin, Inc.
- RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. 1997. «Transaction cost analysis: past, present and future applications». En: *Journal of Marketing*, Vol. 61 (October): 30-54.
- ROSEMBLOON, B. 1999. *Marketing channels*. Orlando (EE.UU.): The Dryden Press, 6^a Ed.
- SAES, M. S. M. 2000. «Organizações e instituições». En: Zylbersztajn, D. e Neves, M. F. (Org.), *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*, São Paulo: Pioneira, pp. 165-186.
- STERN, L.; EI ANSARY, A.I.; COUGHLAN, A. T. 1996. *Marketing channels*. New Jersey: Prentice Hall, 5^a Ed.
- TIOLE, J. 1992. «Comments on the paper of Schwartz». En: Werin, L. y Wijkander, H. (Eds.), *Contract economics*, Cambridge, Blackwell Publishers, pp. 109-113.
- WESTWOOD, J. O. 1996. *Plano de marketing*. São Paulo: Makron Books.
- WILLIAMSON, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

WILSON, E. J.; VLOSKY, R. P. 1997. «Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case Study Research». En: *Journal of Business Research*, Vol. 39: 59-70.

WOOD, M. B. Marketing planning: principles into practice. Harlow: Prentice Hall, 2004. 379p.

WRIGHT, P.; KROLL, M. K.; PARNELL, J. 2000. *Strategic management: concepts*. (Traducción de Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves, São Paulo: Atlas, 433 p.).

YIN, Robert K. 1989. *Case study research: design and methods*. New York: s.l. Sage Publications, 6ª Ed.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.) 2000. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira.

ZYLBERSZTAJN, D. 1996. «Entre o mercado e a hierarquia: análise de casos de quebra contratual no agribusiness». En: *Anais del XXXIV Congreso da SOBER-Sociedad Brasileña de Economía e Sociología Rural-Aracaju, SE* (agosto), pp. 671-688.