

# Gestión agraria, cultura empresarial y políticas de integración: perspectivas de desarrollo en las áreas rurales desfavorecidas

## Agricultural Management, Corporate Culture, and Integration Policies: Development Perspectives in Disadvantaged Rural Areas

Luigi Pisoni<sup>1</sup>

Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino

lpisoni@unsta.edu.ar

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8974-4112>

**Resumen:** En este trabajo reflexionamos sobre la relación entre la gestión agraria y las políticas rurales en las zonas desfavorecidas, con una particular referencia al contexto argentino. Partiendo desde el concepto de derecho al desarrollo y desde el rol estratégico interpretado históricamente por la agricultura en muchas experiencias internacionales de desarrollo rural, el trabajo analiza la coexistencia en la Argentina de un sector agroexportador altamente competitivo y, al mismo tiempo, de numerosos pequeños productores todavía excluidos de dinámicas económicas satisfactorias. El artículo argumenta que, en un contexto caracterizado por políticas de desarrollo rural

**Abstract:** With this work we reflect on the relationship between farm management and rural policies in disadvantaged areas, with particular reference to the Argentine context. Starting from the concept of the right to development and from the strategic role historically played by agriculture in many international experiences of rural development, the paper analyses the coexistence in Argentina of a highly competitive agro-export sector and, in the same time, of numerous small rural producers still excluded from satisfactory economic dynamics. The article argues that, in a context characterized by limited and fragmented rural

---

<sup>1</sup> Licenciado en Ciencias Políticas, Università degli Studi di Milano (Italia). Licenciado en Ciencias Sociales, Pontificia Università "S. Tommaso d' Aquino" (Angelicum), Ciudad del Vaticano. Licenciado en Consultor Jurídico de Empresas, Università degli Studi di Bergamo (Italia). Master en Global Marketing y Relaciones Comerciales Internacionales, Università "Guglielmo Marconi", Roma. Doctor in Business Administration (DBA), "Guglielmo Marconi" International University (MIU), Miami. Master en Consultoría Pedagógica en los contextos educativos de Formación Permanente, Università "Niccolò Cusano", Roma. Post doctor en Derecho por la Università di Bologna. Miembro del Consejo Académico-Científico de la Revista "Inserción", Miembro del Comité Consultivo del suplemento "Innovación & Derecho" de la Revista "La Ley". Profesor de grado y posgrado. Ex decano de la Facultad de Humanidades UNSTA. Secretario General de la UNSTA.

limitadas y fragmentadas, el fortalecimiento de la cultura empresarial se vuelve un factor decisivo para el crecimiento económico y social de las áreas rurales. En esta perspectiva, los agronegocios se interpretan no sólo como una actividad técnica o productiva, sino como un enfoque de gestión más amplio basado en la planificación estratégica y en la creación de valor. Una atención particular es dedicada a la importancia de la cultura de gestión como un instrumento capaz de transformar recursos locales, identidades tradicionales y esquemas productivos en concretas oportunidades de desarrollo, hasta en contextos estructuralmente desfavorecidos. El trabajo esclarece también la relevancia de la flexibilidad y la innovación como elementos clave para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas rurales frente a los cambios de los mercados globales. Al mismo tiempo, el artículo subraya que la capacidad empresarial no puede reemplazar completamente el rol de las instituciones públicas. Por esta razón, la necesidad de políticas rurales coherentes es enfatizada, no en un sentido asistencialista, sino como instrumentos capaces de estimular el empleo, la seguridad alimentaria, la formación y la inclusión social. En términos generales, el estudio propone una visión más integral del desarrollo rural, en la cual la cultura de gestión y la gobernanza pública actúan conjuntamente en vista de la integración social y el crecimiento económico.

**Palabras clave:** Desarrollo rural, zonas desfavorecidas, política agraria, cultura empresarial, gestión agraria.

development policies, the strengthening of entrepreneurial culture becomes a decisive factor for the economic and social growth of rural areas. In this perspective, agribusiness is interpreted not only as a technical or productive activity, but as a broader managerial approach based on strategic planning and value creation. Particular attention is dedicated to the importance of management culture as a tool capable of transforming local resources, traditional identities and productive schedules into concrete opportunities for development, even in structurally disadvantaged contexts. The paper also highlights the relevance of flexibility and innovation as key elements for the competitiveness of small and medium-sized rural enterprises in front of global market changes. At the same time, the article underlines that entrepreneurial capacity cannot entirely replace the role of public institutions. For this reason, the need for more coherent rural policies is emphasized, not in an assistential sense, but as instruments capable of stimulating employment, food security, training and social inclusion. On the whole, the study proposes a more integrated vision of rural development, in which management culture and public governance operate together for social integration and economic growth.

**Keywords:** Right to development, disadvantaged areas, agricultural policy, managerial culture, farm management.

## Introducción

En distintas regiones del planeta el fortalecimiento de la economía agraria ha representado históricamente un camino esencial para el desarrollo de las áreas rurales. En la segunda mitad del siglo XX y al inicio del siglo XXI, las políticas de desarrollo rural impulsadas por la Unión Europea (antes Comunidad Económica Europea) ofrecen el caso más emblemático de crecimiento económico de zonas desfavorecidas conseguido por medio de amplios programas de incentivación

de actividades propias del sector agropecuario por parte de micro, pequeñas y medianas empresas, principalmente de carácter familiar. En esta perspectiva, el concepto de desarrollo ha ampliado significativamente su alcance, sobre todo en las últimas décadas, adquiriendo connotaciones no sólo económicas, sino también sociales, culturales e institucionales.

En este sentido reviste un rol esencial el debate internacional sobre el llamado *derecho al desarrollo*, es decir, un derecho-síntesis (Herreño Hernández, 2009) que puede ser considerado como el resultado del alto nivel de satisfacción de un conjunto de derechos humanos vinculados no sólo con el pleno ejercicio de las libertades fundamentales, sino sobre todo con la posibilidad de gozar de condiciones dignas en términos de vivienda, trabajo, ingresos familiares y formación, entre otros<sup>2</sup>.

En el contexto argentino la reflexión sobre el desarrollo de las áreas rurales reviste una cierta complejidad debido a la coexistencia de dos tipos de agricultura. Por un lado, se observa un sector agroexportador que se caracteriza desde la mitad del siglo pasado como un punto de referencia absoluto a nivel internacional y que puede contar con una estructura empresarial de vanguardia. Por otro lado, en muchas áreas del país se releva la presencia de pequeños productores que se encuentran muy lejos de alcanzar niveles de crecimiento adecuados, permaneciendo en condiciones más cercanas a una economía de subsistencia.

En este escenario ocupa seguramente un rol importante la reflexión sobre la necesidad de implementar políticas públicas de inclusión económica y social en las áreas rurales como herramientas para dar inicio a procesos virtuosos de desarrollo. Sin embargo, sobre todo en la realidad argentina — históricamente pobre de instrumentos públicos capaces de generar desarrollo económico de una manera estable y eficiente —, las políticas públicas deben ser concebidas como un complemento y un estímulo que de ninguna manera pueden sustituir el impulso que surge de una sólida cultura empresarial. Por esta razón de fondo, el presente artículo se enfoca en el rol de la gestión agraria o *agribusiness* como marco esencial de referencia para que productores de áreas desfavorecidas puedan insertarse en procesos satisfactorios de desarrollo económico y social, implementando estrategias de creación de valor con relativa independencia respecto de las dimensiones productivas.

---

<sup>2</sup> En otro lugar (Pisoni, 2024) he presentado una reflexión específica sobre el impacto de los derechos económicos, sociales y culturales (DESC) en las áreas rurales argentinas, subrayando la vinculación esencial existente entre la garantía de los DESC y la posibilidad de implementar políticas efectivas de desarrollo a beneficio de las comunidades y poblaciones de áreas desfavorecidas. Las normas que fijan a nivel internacionales las condiciones fundamentales de garantía de los DESC remontan principalmente a las Declaración Universal de Derechos Humanos de Naciones Unidas de 1948.

## **El valor de la cultura empresarial: hacia una nueva visión del desarrollo rural**

Algunas herramientas propias de las políticas públicas agrarias pueden tener una cierta relevancia a fin de alcanzar un mayor o menor grado de protección del derecho al desarrollo y, en consecuencia, de los principales derechos económicos, sociales y culturales de las poblaciones rurales. Sin embargo, es fundamental explorar caminos de crecimiento que se originen de la capacidad de generar resultados empresariales significativos a partir de los recursos potenciales —aunque limitados— que ya se encuentran en las zonas clasificadas como desfavorecidas<sup>3</sup>.

A este propósito, es esencial aclarar desde el inicio el rol de la cultura empresarial en el sector agropecuario. Cabe aclarar que la estrategia más poderosa de desarrollo rural no se basa en un conjunto de indicaciones operativas, sino en la adhesión a una sólida base conceptual sobre la cual los productores —tanto individualmente como en forma asociada— se vuelven protagonistas de acciones y proyectos racionales de gestión.

Para alcanzar un buen nivel de gestión no es suficiente saber aplicar técnicas productivas, tener una intuición comercial o recibir subsidios previstos por programas públicos, sino que es esencial haberse sumergido en profundidad en una cultura empresarial fundada en una amplia orientación estratégica y en un claro sistema de valores, capaces de guiar de una manera estable y satisfactoria los procesos de toma de decisiones.

En la actualidad, alcanzar una adecuada cultura empresarial implica comprender que la conducción de una actividad agrícola —independientemente del tamaño de la explotación que se pretenda desarrollar— implica la adquisición de un conjunto de habilidades transversales, que incluyen competencias económicas y financieras, de planificación, de gestión de recursos humanos y de construcción de relaciones territoriales e institucionales duraderas. Esto implica a su vez la disponibilidad a analizar cada fenómeno y cada decisión potencial en base a datos, tendencias y diagnósticos precisos, y no simplemente como consecuencia de intuiciones o experiencias aisladas.

Sobre todo, hay que mantener la firme convicción de que la cultura empresarial —para que sea un verdadero motor de desarrollo en áreas rurales desfavore-

---

<sup>3</sup> Un encuadre interesante de las dinámicas económicas y sociales propias de las zonas rurales desfavorecidas se puede leer en Ashley & Maxwell (2001), que ofrecen una mirada amplia sobre el rol de la agricultura como motor de desarrollo de áreas clasificadas como marginales y que, al mismo tiempo, subrayan el potencial de las actividades no estrictamente agrícolas en las áreas rurales, como también el rol de la coparticipación entre actores públicos y privados en programas de gobernanza de las dinámicas de desarrollo rural.

cidas — no puede ser considerada como un mero elemento accesorio del desafío del crecimiento, sino como el eje central alrededor del cual hay que construir con perseverancia cada acción cotidiana.

### **Creación de valor en contextos rurales desfavorecidos**

En un sector agropecuario cada vez más complejo la creación de valor no consiste exclusivamente en el incremento de la facturación o de las producciones en un sentido estrictamente técnico, sino en la capacidad de generar un impacto positivo duradero para una empresa, sus clientes y el territorio en el cual actúa. Para avanzar hacia este objetivo general es indispensable tener una clara percepción de la identidad de empresa que se quiere construir y una mirada clara sobre las tendencias de los mercados en los cuales se planea intervenir.

Entre los aspectos que tienen una incidencia relevante sobre la estrategia de creación de valor ocupa un lugar importante la decisión sobre el modelo de negocios que se considera más oportuno para la propia empresa y, en particular, la opción entre una estrategia basada en los costos y una que se rige principalmente por la calidad. Tal vez ésta sea una disyuntiva todavía más determinante a la hora de buscar incrementos relevantes de valor en contextos territoriales clasificados como naturalmente desfavorecidos.

La búsqueda constante de una reducción de costos de producción y una mayor eficiencia de los procesos representa el camino tradicional de empresas agropecuarias que trabajan principalmente con *commodities* o materias primas indiferenciadas, tal como ocurre en el tradicional modelo agroexportador argentino.

Por otro lado, un camino alternativo es el de la calidad, en el cual se apunta a ofrecer al mercado productos que puedan ser reconocidos por algunos atributos distintivos y por un cierto valor intrínseco, que en el caso del sector de agroalimentos puede resultar vinculado con certificaciones de origen valoradas por consumidores del mercado interno o externo, con criterios de calidad superior fijados por entidades públicas u organizaciones de certificación privadas, o simplemente con una marca empresarial fuerte que el mismo productor ya ha logrado posicionar, comprobando su alcance de mercado. En este caso, el productor de zonas rurales desfavorecidas puede lograr revertir la desventaja inicial vendiendo — además de los productos — una garantía de calidad, una historia, una experiencia que surgen de la tradición y de los vínculos territoriales y comunitarios.

En esta perspectiva, la rapidez de acción es una palanca esencial en el marco de cualquier estrategia de creación de valor. Hay grandes empresas, sólidamente estructuradas y caracterizadas por una evidente eficiencia en los procesos de producción, que pueden experimentar en ciertas circunstancias la incapacidad de adaptarse rápidamente a cambios repentinos que el mercado puede exigir. Al con-

trario, empresas medianas y pequeñas, con menores recursos y trayectoria, pueden resultar dotadas de la agilidad necesaria para enfrentarse con cambios imprevistos gracias a su extrema flexibilidad en tomar decisiones una vez que perciban mínimas señales de cambio. En una época de economía global totalmente interconectada, saber cambiar representa uno de los elementos esenciales de una gestión empresarial efectiva, que no espera seguir prosperando en base a puras rentas de posición, sino mejora constantemente su capacidad de anticipar las tendencias de los mercados y explora constantemente nuevos nichos y nuevas oportunidades.

En particular, en el contexto de áreas rurales consideradas marginales, el paradigma que se impone no es necesariamente el de la empresa de mayores dimensiones, sino de la organización productiva que sabe poner la gestión en el primer lugar, invirtiendo desde el comienzo en la creación de una clara identidad empresarial, basada en una propuesta distintiva y en una capacidad de leer anticipadamente todas las señales que provienen de los consumidores intermedios y finales<sup>4</sup>.

### **Políticas públicas y procesos de integración territorial**

Si por un lado, como hemos visto, el verdadero crecimiento puede surgir únicamente de la presencia de empresas genuinamente orientadas hacia los mercados, la innovación y la sostenibilidad de los procesos productivos, sin embargo otro aspecto irrenunciable es representado por la existencia de un contexto institucional coherente y atento a las exigencias territoriales, en el cual las iniciativas privadas puedan resultar adecuadamente enmarcadas.

En la Argentina, el sector agropecuario ocupa un lugar esencial dentro de la economía nacional, representando aproximadamente el 7,5 % del producto interno bruto y el 5,4 % del empleo privado formalmente registrado. De todos modos, pese a esta relevancia estructural, las políticas públicas dirigidas específicamente al desarrollo rural tienen un alcance relativamente limitado y una incidencia todavía reducida sobre los procesos de crecimiento de las áreas desfavorecidas (Roccatagliata, 2020).

Según muestran los datos del último Censo Nacional Agropecuario, sobre un total de 249.663 explotaciones agropecuarias identificadas en el país, los distintos programas públicos destinados al sector alcanzan poco más del 5,1 % de las empresas censadas, mientras que apenas el 4,3 % recibe efectivamente algún tipo de asistencia económica, asesoramiento específico o beneficio concreto. Estos datos permiten en-

---

<sup>4</sup> Un análisis crítico del desarrollo rural entendido como fenómeno multidimensional que no se vincula necesariamente con una idea de expansión ilimitada desde el punto de vista dimensional se encuentra en Torre & Wallet (2016), que abordan el tema de la modernización agraria a partir de un enfoque enriquecedor que admite la coexistencia de múltiples modelos de desarrollo rural.

marcar la política agraria argentina como un fenómeno relativamente marginal en términos de capacidad de promoción del desarrollo territorial (INDEC, 2021).

En efecto, la política agropecuaria argentina se ha configurado en las últimas décadas más como un conjunto fragmentado de medidas coyunturales que como parte de un proyecto estratégico coherente y firmemente orientado al fortalecimiento del mundo rural. En numerosas circunstancias, las decisiones públicas vinculadas al sector han respondido principalmente a objetivos exógenos respecto de las dinámicas internas de desarrollo de las comunidades rurales.

En esta perspectiva se pudo observar la prevalencia de una estructura normativa cuya finalidad concreta ha consistido frecuentemente en mantener elevados niveles de captación de divisas provenientes de las exportaciones de productos agropecuarios. Sin embargo, cabe observar que el relevante aporte fiscal generado por el sector primario no se ha traducido, salvo en proporciones y casos limitados, en programas estables de desarrollo rural o integración territorial.

Esta situación ofrece la oportunidad de remarcar una diferencia importante respecto de otros contextos internacionales, especialmente el de la Unión Europea, donde las políticas rurales han sido construidas progresivamente no sólo como instrumentos de apoyo a la producción, sino también como herramientas de cohesión territorial, integración social y valorización económica de las actividades –sobre todo, de las micro, pequeñas y medianas empresas– presentes en las áreas rurales detectadas como más vulnerables.

A este propósito podríamos argumentar que es precisamente por esta razón que en el contexto rural argentino adquiere una relevancia todavía mayor la necesidad de promover una sólida cultura empresarial. La limitada presencia y eficacia de políticas de desarrollo rural oportunamente estructuradas hace que la capacidad de gestión de los productores represente un factor determinante para la creación de valor en las áreas rurales, cuyo impacto pueda perdurar en el largo plazo.

Por supuesto, resaltar la importancia de la cultura empresarial en presencia de un déficit de políticas agrarias no implica renunciar a cuestionar el rol potencial del Estado en vista de la construcción de un cuadro normativo más favorable para el desarrollo. Por el contrario, frente a una situación caracterizada por evidentes desigualdades territoriales y por una fuerte dispersión de las realidades productivas, resulta indispensable avanzar hacia políticas públicas más coherentes y estables.

En esta perspectiva el desafío, lejos de solicitar la aplicación de un enfoque asistencialista, consiste en construir instrumentos capaces de estimular procesos genuinos de desarrollo económico y social. Una política rural eficaz debería contribuir al fortalecimiento de la economía agraria en su conjunto, impulsando acciones dirigidas a promover el empleo, la seguridad alimentaria y la formación técnica y empresarial, que a su vez representan pilares indispensables para

fomentar el despegue de emprendimientos locales y la inclusión social de los que residen en zonas desfavorecidas.

De este modo, la articulación entre una cultura empresarial sólida y una política pública concebida conjuntamente entre instituciones y *stakeholders* privados, podría favorecer procesos de integración a largo plazo en las áreas rurales argentinas, apuntando en particular al crecimiento de los territorios históricamente más desfavorecidos.

### Conclusiones

Conforme al análisis realizado, entre las líneas de acción que deberían adoptarse prioritariamente en el contexto argentino hemos remarcado la necesidad de construir una gobernanza sistémica en relación con las políticas públicas destinadas al sector agropecuario y al desarrollo de las áreas rurales. Esto implicaría una programación coordinada capaz de fortalecer simultáneamente la tradicional vocación agroexportadora argentina y, al mismo tiempo, estimular formas de crecimiento territorial basadas en pequeñas y medianas empresas, microemprendimientos y procesos locales de creación de valor.

Sin embargo, como se ha intentado demostrar a lo largo de este trabajo, el desarrollo rural no puede sostenerse exclusivamente sobre instrumentos públicos. La verdadera transformación de las áreas rurales desfavorecidas requiere la consolidación de una fuerte cultura empresarial, capaz de convertir recursos potenciales – muchas veces limitados – en proyectos de crecimiento económico y social.

Una manera racional de acercarse a este objetivo consiste precisamente en integrar políticas públicas orientadas al desarrollo con una fuerte valorización de la gestión agraria, entendida no sólo como técnica productiva, sino como capacidad estratégica de organización, planificación y construcción de valor. En este sentido, la capacidad de gestión aplicada a las actividades rurales puede transformarse en una herramienta sumamente eficaz de integración territorial y comunitaria, favoreciendo procesos más amplios de inclusión económica y tutela de los derechos sociales.

### Referencias

- Agliati, M. (2002). *Amministrazione e controllo nell'impresa agricola*. Egea.
- Ashley, C. & Maxwell, S. (2001). Rethinking rural development. *Development policy review*, 19(4), 395-425.
- Concaro, G., Frascarelli, A. e Pisoni, L. (2026). *Fare reddito in agricoltura. Casi e strategie per produrre valore oltre la PAC*. Edizioni Informatore Agrario.
- Herreño Hernández, A. L. (2009). Derecho al desarrollo, in: P. E. González Monguí, *Derechos económicos, sociales y culturales*. Cátedra Gerardo Molina, Universidad Libre de Colombia.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC]. (abril de 2021). Censo Nacional Agropecuario 2018. Resultados definitivos. Buenos Aires.
- Pisoni, L. (2024). La tutela dei diritti umani di seconda generazione nelle aree rurali dell' Argentina. L'impatto della politica agricola nazionale sui processi di sviluppo territoriale. *Oikonomía. Rivista di etica e scienze sociali*, 23(3).
- Roccatagliata, A. (2020). *Programa de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar* (BID 2470/OC-AR). Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
- Torre, A. & Wallet, F. (2016). *In search of rural development*, in: *Regional Development in Rural Areas: Analytical Tools and Public Policies* (pp. 51-65). Springer International Publishing.

