

# Inserción de cooperativas agrícolas locales en cadenas globales de valor. El caso del sistema productivo cítrico de la provincia argentina de Corrientes

Ronald Soleno Wilches

## RESUMEN

*El propósito de este trabajo es avanzar en el estudio de la inserción de las cooperativas agrícolas en cadenas globales de valor. Para ello se pone foco en el sistema productivo cítrico del sudeste de la provincia de Corrientes, a través del análisis de dos casos de asociaciones de este tipo orientados a la exportación de cítricos dulces. El estudio se realiza en un contexto en el que los sistemas productivos agrícolas y la producción de alimentos han pasado de un modelo tradicional basado en la producción para mercados locales, a sistemas agroalimentarios con alcance global. Los resultados obtenidos a través de los casos analizados, dejan ver la importancia de las estrategias de mejora de productos, de procesos y de tipo funcional, incluyendo la certificación de protocolos de calidad y de inocuidad agroalimentaria, la inversión en tecnología, el posicionamiento de marcas y la comercialización en el contexto internacional. Esto, sumado a la reconfiguración de las estructuras institucionales internas, ha permitido su vinculación a una CGV orientada al comprador, donde prevalece la forma de gobernanza relacional.*

**PALABRAS CLAVE:** Sistemas productivos locales, cooperativas agrícolas, cadenas globales de valor, cítricos dulces.

**CLAVES ECONLIT:** J540, P130, Q130, Q170.

**Cómo citar este artículo:** SOLENO, R. (2014): "Inserción de cooperativas agrícolas locales en cadenas globales de valor. El caso del sistema productivo cítrico de la provincia argentina de Corrientes", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 82, 97-126.

**Correspondencia:** Ing. agroind. Ronald Soleno Wilches, doctor en Ciencias Agropecuarias, máster en Agronegocios y Alimentos, becario posdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Av. Córdoba 2122, piso 2, of. 211, e-mail: soleno@agro.uba.ar

## **Insertion de coopératives agricoles locales dans les chaînes de valeur mondiales. Le cas du circuit de production d'agrumes de la province argentine de Corrientes**

**RESUME :** Cette étude a pour but de poursuivre l'analyse de l'insertion des coopératives agricoles dans les chaînes de valeur mondiales. Pour cela, nous nous concentrons sur le circuit de production d'agrumes du sud-est de la province de Corrientes, par le biais de l'analyse de deux cas d'associations de ce type destinées aux exportations d'agrumes sucrés. L'étude est effectuée dans un contexte où les circuits de production agricoles et la production alimentaire sont passés d'un modèle traditionnel reposant sur la production pour des marchés locaux, à des systèmes agroalimentaires de portée mondiale. Les résultats issus de l'analyse de cas laissent entrevoir l'importance des stratégies d'amélioration de produits, de processus et de type fonctionnel, dont notamment la certification de protocoles de qualité et d'innocuité agroalimentaire, l'investissement en matière de technologie, le positionnement de marques et la commercialisation dans le contexte international. Ceci, allié aux restructurations institutionnelles internes, a permis d'associer les coopératives à une CMV tournée vers l'acheteur, donnant la priorité à une forme de gestion relationnelle.

**MOTS CLÉ :** Systèmes de production locaux, coopératives agricoles, chaînes de valeur mondiales, agrumes sucrés.

## **Inclusion of local agricultural cooperatives in global value chains – The case of the citrus growing system in the province of Corrientes (Argentina)**

**ABSTRACT:** This paper addresses the inclusion of agricultural cooperatives in global value chains (GVCs). It focuses on the citrus production system in the southeast of Corrientes province, analysing two export-oriented cooperatives. The study was conducted in a context in which agricultural and food production systems have shifted from a traditional model, based on producing for local markets, to agrifood systems with a global scope. The results of this analysis reveal the importance of strategies to upgrade products, processes and functional aspects, including certification of quality and food safety protocols, investment in technology and brand positioning and marketing in the international context. Together with reshaping internal institutional structures, these strategies have enabled the cases studied to join a buyer-driven GVC where the prevalent form of governance is relational.

**KEY WORDS:** Local production systems, agricultural cooperatives, global value chains, sweet citrus fruit.

## **1.- Introducción**

Durante las últimas décadas la agricultura ha estado sujeta a un proceso de constante reestructuración, en el cual la naturaleza de los sistemas productivos agrícolas y la producción de alimentos han pasado de un modelo tradicional basado en la producción para mercados locales, a lo que algunos autores han denominado “sistemas agroalimentarios con alcance global”. Dicho proceso ha generado la reducción en los costos de información y de comunicaciones, una expansión rápida del comercio y la internacionalización de la producción agrícola a través de grandes empresas trasnacionales (Whatmore, 1995).

En este escenario surgen lineamientos teóricos orientados a explicar el funcionamiento de las redes transnacionales y las cadenas globales de valor (Gereffi, 1994; 1999; Kaplinsky, 1998; Humphrey y Schmitz, 2000; Kaplinsky y Morris, 2001; Gereffi et al., 2005), y especialmente la forma en que las cadenas productivas en países en desarrollo deberían encarar la globalización (Trienekens, 2011).

Giuliani et al. (2004), explora la forma en que las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica pueden participar en los mercados globales, ser competitivas y crecer de manera sostenible. Los resultados de la investigación resaltan la importancia de los vínculos entre las firmas y la gobernanza de las cadenas de valor, las cuales tienen diferentes implicaciones en la mejora funcional, de procesos y de productos, de acuerdo al sector productivo involucrado. Asimismo la capacidad de apropiación del conocimiento es considerada fundamental para el escalonamiento de las firmas en un contexto donde se impone la lógica de los compradores extranjeros.

Lozano (2006), poniendo énfasis en los sistemas productivos locales y las CGV, explora el caso de la industria mueblera de Jalisco, México. Las conclusiones resaltan que las cadenas globales generan un impacto que puede afectar la manera en que se establecen las relaciones económicas al interior del territorio, y a las organizaciones empresariales localizadas en un espacio concreto, la dinámica del mercado de trabajo, el entorno institucional y las relaciones en pro de la innovación; más allá que los meros intercambios comerciales.

Vera (2011), a través del enfoque de las redes locales de mercadería (RML), analiza la inserción de tres pequeñas empresas agrícolas mexicanas del sector de productos no tradicionales (nuez de macadamia, cajeta de leche de cabra y champiñón orgánico) en la CGV de alimentos. Los resultados resaltan la capacidad de las pymes para lograr sobrevivir, a través de la calidad de los productos, los programas de inocuidad y certificaciones orgánicas, así como el desarrollo tecnológico y el aprendizaje obtenido a lo largo de su trayectoria.

Gallego y Lamanthe (2011), profundizan en los factores condicionantes para que las cooperativas hortofrutícolas lideren la comercialización de los productos en algunos sistemas agroalimentarios tradicionales (la producción cítrica de la comunidad de Valencia, España y la de frutas y hortalizas en Provenza, Italia). Su análisis, basado en un estudio de casos comparativo, y que hace uso de la teoría institucionalista, explica el fenómeno a través de la existencia de instituciones informales de tipo especulativo (orientadas fuertemente al mercado) que ponen freno a la consolidación de las instituciones formales cooperativas.

Mancini (2013) analiza, a través del marco teórico de las indicaciones geográficas (IG), las oportunidades de inserción de las economías rurales en CGV. Utiliza como apoyo un estudio de caso sobre una iniciativa de IG en Nicaragua (queso chontaleño) inserto en una cadena de valor internacional. Los resultados dejan ver que si bien los proyectos de este tipo pueden ser importantes en términos de apoyo al desarrollo técnico y económico, al tiempo pueden contribuir a la exclusión de los agricultores.

En Argentina algunos trabajos (Bendini y Steimbregger, 2002; 2003; Bendini y Tsakougmakos, 2003; Craviotti, et al., 2009; Guezán y Cendón, 2010), estudian la vinculación de los territorios rurales a los mercados internacionales, poniendo foco, bien en el papel de la producción familiar o el de las organizaciones empresariales, en la vinculación de los complejos productivos a la cadena global de frutas frescas. Los resultados resaltan la importancia de las normas privadas de calidad como factor condicionante para el acceso de las firmas exportadoras a mercados exigentes, que al tiempo implican la necesidad de adecuar la estructura productiva, agroindustrial, organizativa y comercial tanto de los productores a nivel individual como de las firmas agroexportadoras. En este proceso se advierte sobre las dificultades que enfrenta la producción familiar en función de su limitada capacidad económico-productiva y escaso poder de negociación frente a las empresas líderes.

En general, los antecedentes consultados encaran la temática de la inserción de los sistemas productivos en cadenas de valor desde las organizaciones empresariales (independientemente del tamaño de las mismas), y aquellos que lo hacen desde las sociedades cooperativas se concentran en los factores que limitan su acceso a mercados más exigentes, siendo poco lo que nos dicen respecto a las herramientas que utilizan para lograr superarlos y tener viabilidad en el escenario competitivo que impone la globalización.

El presente trabajo plantea como objetivo el avanzar en el estudio de la inserción de las cooperativas agrícolas (y de los sistemas productivos de pertenencia) en cadenas globales de valor agroalimentarias, poniendo énfasis en las estrategias desplegadas para tal fin. Se toma como referencia el sistema productivo cítrico del sudeste de la provincia de Corrientes (departamento de Monte Caseros), en el cual las cooperativas han tomado gran protagonismo, siendo responsables, junto a consorcios de comercialización y firmas extra locales (mayoritariamente de la provincia de Entre Ríos), del dinamismo exportador mostrado por el SPL seleccionado en la última década (Craviotti et al., 2009).

Para la concreción del objetivo propuesto, en el trabajo se exponen los lineamientos conceptuales esenciales en el análisis de los sistemas productivos locales y de las cadenas globales de valor, así como aquellos que refieren a la vinculación de los espacios locales a la escena global. Adicionalmente, se discuten los principales preceptos teóricos en relación a la participación de las cooperativas agrícolas en cadenas globalizadas y por último se presentan dos casos de estudio, exhibiendo las principales estrategias a través de las cuales logran insertarse en la CGV citrícola.

## **2.- Marco teórico**

### **2.1. Sistemas productivos locales (SPL) y cadenas globales de valor (CGV)**

Los SPL son considerados como formaciones histórico-territoriales que surgen a partir de procesos de industrialización endógena, o como producto de la descentralización de grandes empresas o aglomeraciones empresariales. Estos territorios se integran en una red industrial formada por empresas, actores, actividades, instituciones, recursos y relaciones económicas y extraeconómicas que pueden potenciar el desarrollo (Cividanes, 1996; Lozano, 2007).

En los años recientes es evidente la forma en que estos sistemas se están redefiniendo en función de las lógicas globales de acumulación que están atravesando las cadenas productivas. En este escenario, la organización de la producción a escala global está liderada por las empresas transnacionales, procesadoras o comercializadoras, que coordinan el funcionamiento y van definiendo la territorialidad. Estamos entonces frente a una nueva forma de organizar las relaciones internacionales y los mercados globales que, además, tiene que ver con nuevos procesos asociados a los cambios del contexto que coadyuvan a la estructuración en forma reticular de las cadenas globalizadas (Gorenstein, 2005).

Resulta importante identificar las condiciones bajo las cuales los SPL se adaptan a los cambios del entorno, y de este modo poder determinar, no sólo las estrategias utilizadas por las empresas que los conforman, sino también las modificaciones estructurales que tienen lugar como producto de ello. Es decir, entender el ajuste de los SPL como una reestructuración productiva que tiende hacia la inclusión de nuevas formas de organización y producción (Romero Luna, 2009).

Para ello resulta de utilidad del concepto de cadenas globales de valor (CGV), desarrollado con el fin de estudiar las distintas formas de producción e intercambio de tecnología y conocimientos, así como los diferentes mecanismos de coordinación establecidos por los actores que participan en este tipo de redes y que se ubican en territorios determinados (Kaplinsky y Morris, 2001; Gereffi et al., 2005).

En la literatura académica encontramos diversos estudios sobre la vinculación entre los SPL y las CGV. Velásquez y Rosales (2011), argumentan que los SPL se deben organizar en función de la articulación y coordinación de recursos tanto locales como globales. De esta forma, su vinculación a redes transnacionales de producción y/o comercialización, les permitirá obtener los conocimientos necesarios (tecnológicos, comerciales y organizacionales) para poder responder a los cambios y exigencias del mercado internacional (Helmsing, 2002; Justo, 2004; Giulliani et al., 2004; Lozano, 2006).

No obstante, se debe tener en cuenta que no todos los SPL tienen la misma capacidad de respuesta ante los cambios requeridos por el proceso de globalización, y por ende las implicaciones de dicho fenómeno sobre sus estructuras organizacionales pueden a su vez ser diferentes (Parrilli et al., 2013). Aquí entran a jugar un papel importante aspectos claves como su capacidad de aprovechamiento del entorno y su grado de ajuste a las exigencias del mercado. En relación a estos planteamientos, Vázquez Barquero (1999) señala que los SPL se ven ante la necesidad de mejorar su capacidad competitiva a través de la diferenciación de productos y la introducción de innovaciones (tanto en el plano productivo como organizacional), separándose de la lógica del sistema local y adoptando una forma de producción más compatible con la dinámica del proceso de globalización.

Vázquez Barquero (1999), da cuenta de la importancia en dicho proceso de aspectos considerados clave para la comercialización agroalimentaria a escala global, como lo son la innovación, la diferenciación, y la adopción de nuevas lógicas productivas. Gereffi (2001), hace referencia al hecho de que se haya empezado a dejar atrás la relevancia dada a las producciones de alto volumen, a favor de aquellas que agregan valor, donde la cadena global adquiere características propias de una red de empresas independientes, pero interconectadas.

El análisis de las CGV gira en torno a dos conceptos fundamentales: gobernanza (*governance*) y mejora (*upgrading*) (Gereffi, 1994; 1999; Kaplinsky, 1998; Humphrey y Schmitz, 2000; Kaplinsky y Morris, 2001; Gereffi et al., 2005). El primero se refiere a la adecuada coordinación de los distintos agentes que conforman las CGV a fin de garantizar la consecución de ventajas competitivas sostenibles mediante una combinación adecuada de costo, calidad, flexibilidad e innovación. Dentro de esta conceptualización resulta necesario considerar la existencia de asimetrías dentro de la cadena, dado que por lo general son las grandes firmas las que asumen el liderazgo en la organización de la división del trabajo entre el resto de las empresas participantes, ejerciendo un mayor o menor control sobre el desarrollo de las actividades, la estructura y la dinámica de la cadena.

Desde esta perspectiva, se reconoce la existencia de dos modelos principales de gobernanza de las CGV: Aquellas dirigidas por el productor y las dirigidas por el comprador (Gereffi, 1994; Gereffi et al., 2005).

- Las cadenas productivas dirigidas por el productor son aquellas donde los grandes fabricantes, por lo general transnacionales, desempeñan papeles centrales en la coordinación de las redes de producción (incluyendo vínculos hacia adelante y hacia atrás). Esto es característico de las industrias intensivas en capital y tecnología, tales como la automotriz, la aeronáutica y la computación (Gereffi, 2002: 95).
- Por su parte, las cadenas productivas dirigidas por el comprador se refieren a las industrias donde los grandes minoristas, los distribuidores y los fabricantes de marcas registradas son el eje principal para el establecimiento de redes descentralizadas de producción en varios países exportadores, que se encargan de la producción y fabrican los artículos según las especificaciones de los compradores extranjeros (Gereffi, 2002: 95-96).

Según Gereffi (2001), los productos de las cadenas orientadas al comprador generalmente son elaborados por empresas de propiedad local de los países en desarrollo. Los SPL de mayor éxito serán aquellos que logren mantener su competitividad, aceptando el reto de la integración en las redes globales. Esta posición les permitiría mantener su presencia y posición competitiva en el mercado y realizar intercambios de “*know-how*” tecnológico y organizativo, permitiendo transformar su lógica de aprendizaje y con ello sus ciclos de vida (Vázquez Barquero y Sáez, 1995; Lozano, 2007).

Además de estas dos alternativas principales, Gereffi et al. (2005), distinguen cinco tipos de gobernanza presentes en las CGV:

- *Coordinación mediante el mercado*: en estas CVG, comprador y vendedor no necesitan cooperar en la definición del producto, ya sea porque existen parámetros de estandarización, o porque el proveedor posee suficiente capacidad para cumplir los requerimientos del mercado. En consecuencia, las transacciones tienen un carácter marcadamente impersonal.
- *Cadenas de valor modulares*: se trata de redes en las cuales los proveedores fabrican productos sujetos a las especificaciones de los clientes, pero con plena autonomía en cuanto a la organización, las competencias y las tecnologías aplicadas. Utilizan maquinaria genérica, de modo que no se encuentran atados a clientes concretos.
- *Cadenas de valor relacionales*: cuando no resulta posible codificar todos los aspectos vinculados a las transacciones, surgen redes industriales caracterizadas por interacciones complejas entre compradores y vendedores, que mantienen relaciones de cooperación basadas en la reputación y la confianza mutua.
- *Cadenas de valor cautivas*: en estas cadenas, pequeños proveedores legalmente independientes mantienen una situación de subordinación económica de hecho respecto a grandes compradores, debido frecuentemente a la existencia de inversiones en activos específicos orientados a satisfacer a un cliente en particular.
- *Cadenas de valor jerárquicas*: el actor principal de la cadena es una gran empresa transnacional integrada verticalmente, que mantiene vínculos de control respecto al resto de las empresas que participan en ella mediante relaciones de propiedad.

Por otro lado, el concepto de mejora (*upgrading*), hace alusión al proceso por el cual los actores económicos se mueven desde actividades de bajo valor a las de alto valor en las redes de producción global. Este proceso ascendente en la cadena de valor está determinado por un alejamiento de las actividades en las que la competitividad reside en los costos de producción, y un reposicionamiento hacia aquellas actividades donde los intangibles representan un factor de competitividad esencial (Gereffi, 2005; Pietrobelli y Rabelotti, 2006).

Para Gereffi (2002) los fundamentos de este patrón de ascenso implican vínculos hacia adelante (comercialización) y hacia atrás (fuentes de abastecimiento), de esta manera es importante definir el papel que asume cada SPL respecto a su posición competitiva. Si se busca el ascenso por medio del mercado, corresponde identificar a los compradores de sus productos; en tanto que los vínculos de abastecimiento requieren de información tecnológica y tácita referida al proceso de localización y la tercerización de actividades (Romero Luna, 2009).

Cualquiera sea el caso, es preciso identificar los elementos que se deben potenciar para lograr la integración a la dinámica global, el ascenso productivo y las estrategias necesarias para competir (bien sea las que se fundamentan en la integración de la cadena productiva local y la eficiencia colectiva, o aquellas orientadas a la innovación y la diferenciación de productos) (Lozano, 2006). Para ello es también importante remarcar que, la inserción de los SPL en las CGV dependerá en gran medida de su cohesión socio-territorial, por lo que los sistemas altamente organizados y coordinados tendrán más posibilidades de insertarse; mientras que en situaciones de fragmentación quizás no se lleguen a presentar las sinergias necesarias (Justo, 2004; Giuliani et al., 2004; Velásquez y Rosales, 2011).

De esta forma, entran a jugar un papel importante tanto las interrelaciones que se establecen entre los actores locales, como la capacidad de las empresas para implementar los cambios que les permitan acompañar de manera eficiente el proceso de vinculación de los SPL a las CGV. En función de ello, y dado que la temática que nos convoca se centra en las condiciones para la inserción de cooperativas agrícolas locales en CGV agroalimentarias, en el apartado siguiente se presenta la revisión de argumentos teóricos en particular.

## 2.2. La inserción de las cooperativas locales en CGV

En las últimas décadas ha sido evidente la forma en que las cooperativas agrícolas se han encontrado ante la necesidad de desarrollar mecanismos que les permitan adaptarse al proceso creciente y sostenido de globalización del sistema agroalimentario. El aumento de la competencia en el ámbito nacional e internacional las empuja a implementar estrategias innovadoras para llegar a ser parte de una cadena de valor agregado más amplia. Este es un fenómeno que se puede evidenciar de manera más clara en los países en desarrollo, donde la capacidad de estas organizaciones para mejorar continuamente las funciones, procesos y productos se convierte en una cuestión no sólo de innovación, sino en definitiva de supervivencia (Gereffi et al., 2005).



Como resultado de estas tendencias ha habido un cambio en la comercialización de productos agroalimentarios, estando cada vez más alejada del modelo de mercado impulsado por el productor/procesador y más cercana al tipo de mercado orientado a la demanda del consumidor, donde las inversiones en aspectos como la marca, el marketing y la redefinición constante de los productos, son altamente rentables, dado que es en este extremo de la cadena donde se obtiene la mayor parte de los beneficios apropiables (Gereffi, et al., 2005).

Teniendo en cuenta que las cooperativas locales –originalmente ubicadas del lado de la cadena más cercano al productor-, que pretenden insertarse en CGV, tienen un menor poder de negociación frente a las grandes firmas comercializadoras que coordinan la cadena, la capacidad de las mismas para incrementar su participación en el valor agregado depende en gran medida de su habilidad para identificar en qué tipo de cadena se encuentran insertas y las formas de gobernanza que rigen para las mismas (mercado, modular, relacional, cautiva o jerárquica), para así definir cuáles son los aspectos que deben fortalecer para avanzar en su posición y las estrategias de *upgrading* necesarias para lograrlo (Hanish, 2009).

Dichas estrategias, según Humphrey y Schmitz (2000) pueden obedecer a tres alternativas: 1) la obtención de nuevos productos o la mejora de los mismos, 2) una mayor coordinación de los procesos de producción, y 3) la adopción de nuevas funciones (ver tabla 1).

**Tabla 1. Estrategias de upgrading en las cooperativas agropecuarias**

Área de cambio	Productos	Procesos	Funciones
<b>Estrategias</b>	Inclusión de prácticas orientadas a mejorar la calidad de los productos existentes. Desarrollo de nuevas categorías de producto.	Coordinación organizacional, logística y técnica. Inclusión de nueva tecnología, sistemas de control y monitoreo, etc.	Adopción de nuevas funciones en la cadena (marca propia, marketing, diseño, integración/coordinación de actividades hacia adelante en la cadena de valor, etc.)

FUENTE: Elaborado en base a Humphrey y Schmitz (2000).

Para Gereffi (1999) y Kaplinsky y Readman (2001), la vía más accesible de *upgrading* sería la mejora en procesos; a continuación se situaría la mejora en productos y para terminar, las mejoras funcionales. No obstante, la implementación de cualquiera de ellas induce la aparición de mejoras en las otras vías subsecuentes, por ejemplo: la adopción de modos particulares de producción orientados al cumplimiento de determinadas normas o parámetros internacionales busca mejorar las funciones de la cooperativa, involucrando al mismo tiempo una innovación de productos y la modernización de los procesos (Romero, 2009).

Para cada cooperativa la combinación adecuada de estrategias de *upgrading* dependerá de su posición actual y la deseada dentro de una CGV, es decir, dependiendo de la posición de las cooperativas en el extremo superior o inferior de la cadena, los productores asociados pueden producir una mayor calidad, mayores volúmenes o productos más homogéneos. Asimismo pueden invertir en nuevas actividades como en el desarrollo de marcas y la comercialización, o en proyectos que impliquen alianzas estratégicas y nuevas adquisiciones (Hanish, 2009).

El éxito de dichas estrategias dependerá, en gran medida, de su estructura institucional interna, dado que la implementación de las mismas implica la realización de inversiones y consecuentemente la asunción de nuevos riesgos. Los socios propietarios tendrán que afrontarlas o en su defecto atraer capital de inversores externos, lo que puede alterar el régimen de propiedad de la cooperativa, puesto que, cuanto más capital se necesite para el proceso de integración a las CGV (mejoras, adquisiciones, alianzas estratégicas, etc.), mayores serán los riesgos involucrados y más se parecerá la cooperativa a una empresa de capital (Hanish, 2009).

Estas consideraciones se encuentran en línea con los planteamientos de diversos autores que, desde ópticas distintas, han profundizado en los principales cambios institucionales al interior del cooperativismo, dentro de los cuales se resalta a Di Maggio y Powell (1983) con lo que denominaron en su momento, "*isomorfismo mercantil*", que daría lugar a la aparición de distintos tipos morfológicos de cooperativas<sup>1</sup> al decir de Lattuada y Renold (2004). También se destacan los postulados de Chaddad y Cook (2004), respecto al surgimiento de nuevos modelos de cooperativa (cooperativas de nueva generación, cooperativas de socios inversores, cooperativas de inversión proporcional, entre otros).

De esta forma, la inclusión de estrategias de mejora (*upgrading*) y la mayor complejidad de la estructura institucional interna, producto de un proceso de reproducción ampliada que apunta a la inserción y/o posicionamiento de las cooperativas en CGV, generan interrogantes no sólo en relación a la persistencia de sus principios fundacionales, sino también respecto a su pérdida de importancia en la generación de externalidades positivas dentro de los SPL a los que se encuentran vinculadas, frente a las nuevas redes relacionales que se van estableciendo a escala internacional.

1.- Los autores distinguen cuatro tipos morfológicos de cooperativas, a saber: Organización Institucional Consecuente (OIC): Las fricciones entre las prácticas institucionales, los principios y valores que le dieron origen y orientan sus acciones se encuentran reducidos al mínimo. Organización Institucional Paradójica (OIP): Nuevas formas de cooperativismo agropecuario que, aun manteniendo formalmente la fidelidad de los principios fundacionales, adoptan en su práctica cotidiana características distintivas de las empresas de capital. Organización Institucional en Mutación (OIM) que presenta dos subtipos: la Organización Mutualista (OM) promueve retomar con mayor vehemencia un acercamiento entre los principios cooperativos y las prácticas institucionales, enfatizando los principios de solidaridad y ayuda mutua, y la participación democrática; y la Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica (OICED) en la que prevalecen los criterios de rentabilidad económica en detrimento de los de solidaridad.

## **3.- Estudio empírico**

### 3.1. Cuestiones de investigación

De acuerdo con nuestro objetivo, proponemos las siguientes cuestiones de investigación (CI):

*CI 1:* ¿De qué manera se articula el SPL seleccionado con las cadenas de valor (locales y globales), y cuál es el papel de las cooperativas en ese proceso?

*CI 2:* ¿Qué tipo de gobernanza rige en el caso particular de la cadena de valor global citrícola?

*CI 3:* ¿Cuáles son las principales estrategias utilizadas por las cooperativas exportadoras para lograr su inserción en la CGV citrícola?

*CI 4:* ¿Cuáles son las principales transformaciones a nivel institucional que toman lugar al interior de las cooperativas como consecuencia del proceso de vinculación a la CGV?

### 3.2. Metodología

La investigación realizada es de tipo cualitativo y sigue los lineamientos de la teoría fundamentada en datos o muestreo teórico (*grounded theory*), considerada de gran utilidad cuando se busca entender un fenómeno socialmente construido, que se encuentra inmerso en un contexto cambiante del cual no puede ser separado, de la misma forma que no se puede separar a los actores que lo constituyen (Glaser y Strauss, 1967; Bitsh, 2005). Las entrevistas en profundidad y semiestructuradas, los análisis de clústers y los estudios de caso, entre otros, son considerados como métodos adecuados para conducir una investigación de este tipo (Bitsh, 2005).

De esta manera, el análisis del SPL se basó principalmente en la revisión y análisis de información secundaria proveniente de informes provinciales, censos agropecuarios, informes de organismos técnicos, artículos y revistas científicas, entre otros; y de información primaria obtenida a través de la realización de entrevistas a informantes calificados seleccionados en función del papel desempeñado al interior del sistema (cinco entrevistas realizadas entre 2009 y 2011 a directores y/o personal de organismos técnicos públicos y privados con injerencia en la actividad citrícola de la zona y asesores técnicos).

Para el análisis de las estrategias desplegadas por las cooperativas, se hizo uso del método de estudio de caso, que a través de varias técnicas trata de generar teoría a partir del trabajo de campo. Según lo expone Yin (1994), es un tipo de investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre la situación estudiada y el contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de datos.

Se escogieron para tal fin las dos cooperativas agroexportadoras presentes en la zona de estudio, la Cooperativa Colonia San Francisco Ltda. (CoopSanFra), y la Cooperativa Citrícola Exportadora de Corrientes (Coopecicor), teniendo en cuenta varios aspectos considerados fundamentales para el análisis de la temática a desarrollar, dentro de los cuales se destaca: 1) su anclaje territorial, 2) su conformación por pequeños y medianos productores, 3) trayectoria e inserción en la cadena global de cítricos dulces como producto fresco y 4) su importancia y representatividad dentro del sistema citrícola local.

Siguiendo a Shaw (1999) se procedió a diseñar y llevar a cabo el proceso de recopilación de la información, utilizando múltiples fuentes de datos y dando cumplimiento al principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Para ello, se hizo uso de diferentes fuentes de información secundaria (memorias, estatutos, páginas web), así como de fuentes primarias (10 entrevistas realizadas entre los años 2009 y 2011 a informantes calificados, presidentes y miembros de los consejos de administración de los casos seleccionados).

Dentro de los instrumentos de recolección de información primaria utilizados se encuentran las entrevistas personales no estructuradas, entrevistas personales semi-estructuradas y la observación directa. Se consideró la importancia de grabar las entrevistas, las cuales fueron posteriormente transcritas y contrastadas con las notas de campo.

En cuanto al análisis de la información se tuvieron en cuenta los planteamientos que sostienen que en una investigación cualitativa, lo principal es generar una comprensión del problema de investigación (Jones, 1985). Por lo tanto, se consideró necesario que los datos fuesen generados de manera directa en función de las preguntas fundamentales, analizados en forma inductiva y guiados por la literatura inscrita en el marco teórico (Easterby-Smith et al., 1991; Glaser y Strauss, 1967; Lofland, 1971; Marshall y Rossman, 1995; Strauss y Corbin, 1990; citados por Martínez Carazo, 2006).

### 3.3. El SPL citrícola del sudeste de la provincia de Corrientes

El SPL tiene al departamento de Monte Caseros como su principal referente de localización, estando compuesto por cuatro municipios, Monte Caseros, Mocoretá, Juan Pujol y Colonia Libertad (los dos primeros, los de mayor relevancia). Además forma parte de una zona productiva citrícola más amplia, integrada también por el noreste de Entre Ríos.<sup>2</sup>

En el total del departamento se registran 741 quintas citrícolas y 583 productores. La superficie destinada a cítricos es de 17.248,5 hectáreas, con una tasa de desperdicio medio del 16% (correspondiente a cortinas forestales, calles y cabeceras), lo que arrojaría una superficie neta implantada de 14.489 hectáreas (Relevamiento Citrícola de Monte Caseros, 2002). El 36% de las unidades productivas se agrupan entre las 10 y 25 hectáreas; el 21%, entre 25 y 50 hectáreas y el 19% entre 5 y 10 hectáreas. Las quintas de menor superficie (inferiores a 5 hectáreas), representan el 15% del total.

En cuanto a la agrupación de las quintas en función a la superficie total de naranja, mandarina, pomelo y limón, la información del Relevamiento Citrícola de este departamento (INTA<sup>3</sup>, 2002) da cuenta de la preponderancia del cultivo de cítricos dulces, ya que la mayor superficie plantada corresponde a naranjas con el 61% y en segundo lugar a mandarinas, con el 36%. Pomelos y limones son especies de baja representatividad geográfica y no superan el 3,1% de la superficie. Asimismo, y según los datos provenientes del Consejo Federal de Inversiones (2007), la producción de cítricos dulces corresponde al 76,86% del total de la producción agrícola del departamento.

En el SPL se encuentran localizados físicamente un total de 45 empaques habilitados para mercado interno (30 se encuentran ubicados en el municipio de Mocoretá y 15 en el municipio de Monte Caseros) y sólo 2 orientados a la exportación (uno en Monte Caseros y otro en Mocoretá) (FEDER-CITRUS<sup>4</sup>, 2009). Además se destaca la presencia de consorcios agroexportadores (FAMA, NOBEL)<sup>5</sup> que si bien no pertenecen al ámbito local, operan en la zona comprando fruta de calidad exportable, al igual que otras firmas grandes no locales. Otros actores importantes y que vale la pena mencionar son las entidades públicas, organismos técnicos públicos y privados (INTA, SENASA<sup>6</sup>), los proveedores de insumos para la producción, asociaciones de productores, organismos del gobierno local, instituciones privadas y empresas dedicadas a actividades conexas, que en su conjunto conforman una red de interrelaciones al interior del territorio basada en una cultura de negocios informal, donde priman aspectos como el conocimiento y la experiencia acumulada a través de los años (Soleni, 2013).

2.- Para ampliar información véase Craviotti (2012).

3.- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

4.- Federación Argentina del Citrus.

5.- Estas firmas además se consolidan en referentes de las cooperativas exportadoras de la zona.

6.- Servicio Nacional de Sanidad Agroalimentaria.

Esto da cuenta de un SPL principalmente orientado al mercado doméstico, donde toman mucha significancia las lógicas productivas y sistemas de organización abocados a la escala local. No obstante, el proceso de vinculación a la CGV cítrica -dominada por empresas comercializadoras principalmente ubicadas en los países del norte-, se empieza a consolidar a partir de mediados de la década del 90, cuando en el departamento se comienzan a desarrollar iniciativas orientadas a lograr avances en la incorporación de tecnología para la mejora de la calidad de la fruta (INTA, 2002).

Dentro de estas iniciativas se destaca el denominado, “*programa de reposicionamiento de la citricultura correntina*”, cuyo objetivo era el de mejorar la productividad, la calidad y la comercialización de la fruta con fines exportables y para mercado interno, contemplando la constitución de una red entre instituciones públicas (gobierno de la provincia de Corrientes, Consejo Federal de Inversiones (CFI)<sup>7</sup>, SENASA, INTA y la Corporación Mercado Central de Buenos Aires), y privadas (CoopSanFra) (Solenó, 2013).

En el marco de dicho programa se conformaron en su momento varios grupos de productores que contaron con asesoramiento profesional y apoyo tecnológico del INTA para la planificación de los lotes, elección de variedades, manejo del cultivo, cortinas forestales de protección, poda, controles fitosanitarios, cosecha y poscosecha. Se realizaron además cursos de formación de monitores para detectar plagas y enfermedades con el fin de certificar lotes aptos para exportación. También se creó un fideicomiso de riego financiado, entre otros, por el Ministerio de la Producción de Corrientes, el CFI y la fundación ARGENINTA<sup>8</sup>.

Todos los mecanismos utilizados buscaban dar solución a dificultades estructurales propias de la zona, no sólo a nivel económico-productivo, sino también comercial. La lejanía de los principales centros de consumo y la ausencia de firmas empacadoras/exportadoras locales, incidía en que la venta de la fruta exportable dependiera de las necesidades puntuales de las empresas ubicadas en la vecina provincia de Entre Ríos y/o de sus asociados. De esta forma si bien los citricultores empezaban a realizar inversiones y mejorar sus prácticas de manejo, la producción era comercializada a través de otras provincias.

Esta modalidad de venta se caracterizaba por la existencia de asimetrías de poder a la hora de entablar relaciones transaccionales y derivaba en situaciones críticas en contextos de contracción de la demanda, tal como sucedió durante el periodo de recesión económica registrado en el país entre los años 1999 y 2001, que incidió de manera directa en la falta de compradores de fruta tanto para mercado interno como para exportación. Lo cual a la vez derivó en la búsqueda de alternativas comerciales que incluían la integración vertical de actividades de empaque y venta de la producción, ya fuese de manera individual o a través de experiencias asociativas (Solenó, 2013).

7.- Organismo federal orientado al fomento del desarrollo de las provincias y regiones argentinas.

8.- Tiene como objeto el facilitar el cumplimiento de los objetivos del INTA en materia de investigación y extensión agropecuaria, así como en la articulación entre el sistema científico y el productivo, y la promoción de acciones tendientes a la mejora de la empresa agraria y del ámbito rural.

Es así que la conformación de cooperativas agrícolas en el departamento de Monte Caseros, se constituye en una de las estrategias a través de la cual grupos de productores citrícolas buscan acceder de manera directa a la CGV citrícola. En el apartado siguiente se presentan las dos experiencias de este tipo surgidas en el ámbito local, buscando dar cumplimiento al objetivo propuesto.

### 3.4. Descripción de las cooperativas objeto de estudio

CoopSanFra tiene sus inicios en el año 2000, cuando cerca de 50 productores de tamaño heterogéneo (entre 30 y 50 hectáreas), previamente asociados a la Cooperativa Eléctrica Aguará comenzaron a gestar una experiencia asociativa de tipo informal cuyo objetivo era la búsqueda de mercados alternativos para la fruta, avanzar en la cadena de valor y encarar la fase de comercialización por cuenta propia, a fin de sostener la actividad en un nivel de rentabilidad que les permitiese continuar produciendo. Con aportaciones propias, tanto en dinero como en bienes materiales, lograron alquilar un empaque en Monte Caseros para procesar fruta para el mercado interno, al tiempo que consiguieron enviar fruta con destino a Paraguay.

Esta sociedad se formalizó en el año 2002 a través de la adopción de la figura cooperativa, dada la posibilidad de conseguir créditos blandos, apoyos y menores impuestos, además de que cada socio podría tener una capacidad de decisión igualitaria, independientemente de su perfil productivo. De este modo 24 de los productores<sup>9</sup> del grupo inicial constituirían legalmente la **Cooperativa de Transformación y Comercialización Agropecuaria Colonia San Francisco Ltda.**

Para el año 2003 y como respuesta a la necesidad de incorporación de tecnología y activos de tipo físico, se acuerda el primer sistema de aportaciones para los asociados, diferenciándolos en función del perfil de cada productor. Con dichos aportaciones se realizó la compra del terreno donde se encuentra ubicada la cooperativa hoy en día, la construcción de un galpón de empaque y la compra de una máquina de mercado interno, con la cual empacando fruta a ser enviada al Paraguay y al mercado doméstico.

Hasta aquí se puede notar la forma en que la cooperativa despliega una serie de estrategias tendientes a mejorar su posición dentro del mercado, principalmente doméstico. La inversión en activos específicos y el desarrollo de canales de comercialización van de la mano de un proceso de mejora que busca orientar al grupo, originalmente ubicado en el extremo de la cadena más cercano al productor, a una posición más cercana al consumidor final, tratando de captar un mayor beneficio en la cadena de valor local.

9.- En la actualidad la cooperativa cuenta con 18 asociados.

No obstante, empezaban en ese entonces a aparecer dificultades relacionadas con los costos en que se incurre por la contratación de personal, lo que hacía al empaque menos competitivo en el mercado doméstico frente a empaques de menor escala que contaban con estructuras y sistemas de contratación de tipo informal. Además se empezaba a evidenciar la tendencia de algunos productores a no entregar fruta a la cooperativa y colocar la misma a través de otros canales de venta.

Estos factores incidieron en gran parte para que al interior del emprendimiento se decidiera encarar la obtención y comercialización de fruta con destino a los mercados de contraestación, focalizando los mayores esfuerzos en lograrlo. De esta forma CoopSanFra empezó a obtener fruta de buena calidad que sería vendida a una empresa exportadora extralocal que operaba en la zona (Tabacal). Luego se empezaron a hacer las inversiones necesarias a nivel de empaque y un proceso de aprendizaje que implicó que la cooperativa empacara fruta en sus instalaciones pero exportara a través de terceros, hasta conseguir en el año 2006 empezar a exportar por cuenta propia.

Algo parecido sucedería con la **Cooperativa Citrícola Exportadora de Corrientes**, la cual surgió en el año 2003 como una iniciativa de un grupo de productores del municipio de Mocoretá. La idea en principio apuntaba a una estrategia de integración de actividades hacia adelante en la cadena de valor, en tanto los productores involucrados, pertenecientes a la Asociación de Citricultores de Mocoretá, que preparaban parte de su producción para exportación, solían vender a firmas exportadoras de la vecina provincia de Entre Ríos y de Buenos Aires.

De esta manera un grupo de 14 citricultores con explotaciones de entre 50 y 150 hectáreas (con cerca de 1200 a 1300 hectáreas citrícolas en conjunto), ubicados entre 8 y 20 kilómetros de distancia de las instalaciones de la cooperativa, empezaron a gestionar en el año 2004 la compra de un terreno, la construcción de las instalaciones del empaque y la compra de maquinaria, lo cual se hizo con aportaciones propias y con dos créditos hipotecarios y prendarios con la provincia de Corrientes.

Coopecicor tuvo su proceso de aprendizaje o inserción en la exportación de la mano de una de las empresas exportadoras con presencia en la zona (Nobel S.A.), a quien en principio le prestaba el servicio de empaque. Luego avanzó logrando empacar su propia fruta que era vendida a Nobel quien en última instancia la comercializaba en el mercado internacional. Todo este proceso conllevó a que en el año 2008 Coopecicor lograra exportar por primera vez, logrando total autonomía en el año 2009.

Hasta este punto se puede notar que si bien los dos casos surgieron en contextos y/o frente a situaciones distintas, la inclusión en la CGV citrícola demandó en ambos casos la necesidad de implementar estrategias de *upgrading* vía mejora de productos, que a su vez implicarían la inclusión de mejoras de procesos y de tipo funcional, con el objetivo de afrontar de una mejor forma los desafíos inherentes al nuevo escenario de negocios.



Queda en adelante profundizar en las estrategias adoptadas por ambas cooperativas en su camino hacia la inserción en una CGV evidentemente orientada al comprador (distribuidores, comercializadores mayoristas, supermercados, etc.), donde los requisitos de sanidad y calidad agroalimentaria por ellos impuestos, aunados a los fijados por los países de destino, requieren la implementación de cambios e inversiones específicas tanto para los productores a nivel individual como para las organizaciones que los agrupan.

## **4.- Resultados**

### **4.1. Estrategias de upgrading implementadas**

En línea con lo planteado en el apartado anterior, en adelante se resumen las principales estrategias de mejora adoptadas por las cooperativas citrícolas locales, sin dejar de lado la importancia que para la selección de las mismas revisten, no sólo sus estructuras institucionales internas, sino también el tipo de cadena al que se vinculan, su posición dentro de la misma y las formas de gobernanza que rigen para las redes establecidas con los actores que lideran la CGV.

**Mejora de productos:** Ninguna de las dos cooperativas tiene inversiones en la producción primaria, limitándose su actividad a la prestación del servicio de empaque y comercialización de la fruta que entregan los asociados, de manera tal que cada productor de forma individual tiene autonomía en cuanto a las prácticas productivas y de gestión utilizadas a nivel predial, siempre que las mismas conlleven a alcanzar los requisitos de calidad/sanidad agroalimentaria y los volúmenes de producto que permitan la optimización de los procesos en la planta de empaque y el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los distintos clientes. El transporte de la fruta hasta las instalaciones de las cooperativas también es responsabilidad de los productores, lo que permite a ambas organizaciones el enfocar sus esfuerzos en la eficiencia de las operaciones de empaquetado y comercialización.

Esto implica controles más estrictos por parte de los productores en lo concerniente a la mitigación de plagas y enfermedades (control de canchales, mancha negra, mosca de los frutos), entrando a jugar un papel importante la inclusión de equipos de pulverización a turbina y la mayor frecuencia de las aplicaciones de agroquímicos, así como contar con un plan para la aplicación de dichos productos. Del mismo modo el uso de las cortinas forestales rompevientos y el mejor cuidado de las plantaciones (podas y el raleo), que por lo general implican la contratación de personal transitorio.

Todo esto, al igual que la implementación de sistemas de riego, aumento de la densidad de plantación, y la mejora de las aplicaciones de fertilizantes se consolidan en aspectos claves para obtener una mayor productividad por hectárea sembrada, algo a tener en cuenta siempre que, desde el punto

de vista comercial reviste importancia la capacidad productiva como un factor determinante a la hora de emprender negociaciones con los distintos clientes.

Además se debe mencionar lo que implica, en términos de acceso a capital circulante, para productores tradicionalmente orientados al mercado interno y que hasta su vinculación a las cooperativas solían vender su fruta exportable a terceros, hacerse cargo de las operaciones de cosecha que, a diferencia de lo que ocurre con la fruta destinada al mercado interno, requiere de personal capacitado y con un cierto grado de experiencia en el manejo de los instrumentos utilizados, de manera que se minimice el riesgo de daño durante las labores de recolección.

Si hablamos del desarrollo o inclusión de nuevas categorías de producto, las cooperativas se centran más que nada en la plantación y/o renovación de variedades de fruta exportable, especialmente mandarinas, de acuerdo a los requerimientos de los distintos mercados. No obstante, en el caso de CoopSanFra se debe destacar la reciente incursión en la exportación de limón a Canadá, una estrategia que le permite comercializar cítricos dulces en ese país, ofreciendo al cliente un portfolio más variado.

**Mejora de procesos:** Desde el año 2004, cuando CoopSanFra inicia las labores enfocadas en la exportación, se realizaron inversiones tendentes a adecuar las instalaciones de empaque, la adquisición de una maquina empacadora y la compra de insumos, lo que permitiría empacar fruta a través de terceros con destino a Rusia en el año 2005, y luego en 2006 procesar y exportar por cuenta propia a la Unión Europea, además de Rusia.

Más tarde, entre los años 2007 y 2009, la cooperativa reforzó la actividad exportadora, y para ello se realizaron nuevas inversiones, incluyendo la ampliación del galpón de empaque, la compra de una línea de proceso para exportación con una moderna máquina calibradora de fabricación italiana, dos cámaras de frío y dos de desverdizado, una maquina armadora de cajas de cartón y las oficinas correspondientes. De este modo se logró una capacidad máxima de empaque de 5000 cajas por día, empleando 60 trabajadores temporarios y 7 trabajadores permanentes.

También se implementó un sistema de trazabilidad, que consistente en un conjunto de procedimientos que permiten registrar e identificar cada producto desde su origen hasta su destino final. La calidad de la fruta a empacar es monitoreada por el personal encargado en base a muestras del producto, quienes determinan si cumple los estándares mínimos de acuerdo a los requerimientos del mercado (contenido de jugo, grados Brix, calibre y la calidad visual). De esta forma se decide si se obtiene una calidad de “primera” y una calidad de “segunda” o sí sólo se puede obtener una calidad de “segunda”. En todo caso se busca colocar la fruta con la que se cuenta, aún cuando sea a mercados menos exigentes, lo cual se consolida como una estrategia que permite hacer frente a la variabilidad y en cierto modo aprovechar la capacidad productiva del empaque, al tiempo que se minimiza el porcentaje de excedentes no exportables.

Por su parte, Coopecicor ha realizado inversiones necesarias para el montaje de la planta de empaque, los equipos y maquinaria pertinente, contando en la actualidad con una capacidad operativa de 5 mil cajas por día (alrededor de 50 toneladas de fruta), procesadas por dos máquinas calibradoras de fabricación nacional, apoyadas en sistemas informáticos y de trazabilidad. Además se cuenta con cuatro cámaras frigoríficas con desverdizado y las instalaciones dedicadas a las labores de gestión y de tipo comercial.

Es preciso destacar que, al igual que sucede en CoopSanFra se ha implementado un sistema de trazabilidad para la Unión Europea. Antes de ingresar a la cooperativa la fruta es sometida a controles de calidad por parte del personal encargado, quienes son los responsables de decidir si la fruta es apta o no. El empaque opera también 8 meses al año, entre los meses de marzo y octubre, empleando 60 trabajadores transitorios en un turno de 8 a 10 horas en temporada pico. El personal es contratado por la cooperativa de forma directa. Además se cuenta con 8 empleados de forma permanente que son los encargados de las tareas administrativas a nivel de oficinas, personal encargado del empaque y de labores técnicas.

Coopecicor sólo procesa la fruta de sus asociados, no compra fruta ni presta servicios a terceros. Facilita la compra conjunta de insumos entre los socios y la difusión de información técnica. De esta manera el socio productor entrega la fruta al empaque, la cual es procesada y empacada de acuerdo a los distintos destinos. En consecuencia y al igual que sucede en CoopSanFra, se le cobra por kg procesado para exportación y un costo por el descarte. Asimismo se liquida la fruta en base al precio promedio de venta ponderado mensual, teniendo en cuenta los rendimientos de cada variedad, la calidad y los calibres, restando los costos productivos y comerciales.

Coopecicor se concentra en la exportación, no comercializa ni en el mercado interno ni a la industria, con lo que la cooperativa entrega a cada socio el descarte y cada uno de ellos se encarga de comercializarlo de manera independiente. A diferencia de lo que ocurre en CoopSanFra, donde además de vender al mercado externo, también se comercializa fruta para la industria.

**Mejoras funcionales:** Dentro de las mejoras funcionales adoptadas por CoopSanFra se destaca en primera instancia que, la orientación de la cooperativa hacia la inserción en la CGV, trajo aparejada a su vez la necesidad de implementar las normas GlobalGAP, tanto a nivel de empaque como a nivel de las explotaciones de sus asociados. Para tal fin desde agosto de 2009 se empezó a trabajar contratando el servicio de asistencia técnica para un grupo inicial de 10 socios (con posibilidades de hacer las inversiones requeridas a nivel predial), los cuales en la actualidad han logrado certificar los protocolos pertinentes. Esto sin duda alguna va de la mano de los procesos de mejora que se hicieron necesarios tanto a nivel productivo como a nivel de procesos.

Además, se ha dado continuidad a un proceso tendiente a la búsqueda de mercados alternativos en el contexto internacional, desplegando estrategias comerciales en función de los requisitos de ingreso en cuanto a estándares publico-privados de sanidad, inocuidad y calidad de la fruta<sup>10</sup>. Dentro de las mismas se destaca la participación en ferias comerciales del exterior.

Para CoopSanFra, que no cuenta con oficinas de venta en el exterior pero trata de trabajar directamente con los compradores para evitar los comisionistas, los clientes más importantes están ubicados en Holanda, siguiéndole España, Rusia, Ucrania y Filipinas. Por lo general se utiliza un esquema comercial basado en grandes recibidores que a su vez hacen la distribución. En el caso de Rusia generalmente la fruta va a distribuidores mayoristas que venden a minoristas.

Es importante mencionar la estrategia de marca utilizada, comercializando toda la fruta de los asociados bajo tres denominaciones diferentes: “CooSanFra”, “Monte Caseros” y “Natural Coop.”, siendo ésta última la marca premium bajo la cual se exporta la fruta a los mercados más exigentes. También se utiliza en las etiquetas la leyenda “Argentine Citrus”, buscando claramente asociar las marcas al lugar de origen, algo importante para el consumidor europeo preocupado por conocer la procedencia de los productos que consume. Adicionalmente cobra interés el diseño de los empaques, dado que, además de su adecuación en términos de logística y de la información contenida, algunos clientes prestan particular interés al color de los mismos (en Holanda prefieren cajas de color naranja).

Además de ello, y buscando incluir operaciones de agregado de valor, CoopSanFra adelanta un proyecto para la construcción de una fábrica de jugos, pensada como un paliativo a los problemas de comercialización de la fruta no exportable que comúnmente experimentan los productores asociados y no asociados pertenecientes al ámbito local.

En el caso de Cooppecor, -al igual que CoopSanFra-, la entidad ha tenido que desarrollar estrategias tendentes a generar un mayor conocimiento en relación a la actividad citrícola en el contexto internacional, la búsqueda de nuevos clientes y los requisitos comerciales, fitosanitarios y de calidad impuestos tanto por los países de destino como por los principales compradores a los cuales dirigen sus esfuerzos. De esta forma Cooppecor ha certificado varias de sus quintas bajo los protocolos privados GlobalGap. Además se debe hacer alusión a las operaciones destinadas al diseño y desarrollo de la marca “Cooppecor”, y su posicionamiento en los distintos mercados. Por el momento no se vislumbra la incursión de la cooperativa en otras fases de la cadena de valor.

Enfocados en la exportación, la estrategia principal utilizada por Cooppecor para la obtención de información tecnológica y de mercados es la asistencia anual a las ferias internacionales de Berlín y de Moscú, aunque se destaca la importancia de la experiencia acumulada y el intercambio de infor-

10.- Alemania, como el país más exigente, seguido de Inglaterra, aunque se aclara que se cuenta con un cliente importante en Holanda que abastece cadenas de supermercado europeas, que exige el cumplimiento de normativas de tipo privado (GlobalGap) para poder entregar la fruta.

mación con los demás productores asociados a firmas exportadoras que operan en el ámbito local. En cuanto a la calidad de la fruta exigida en los distintos mercados, Coopecicor se adecua a los requerimientos de los destinos introducidos, de esta forma se busca obtener siempre fruta de primera categoría. No obstante, reconocen que hay países que piden calibres mayores, y otros que exigen calibres pequeños, al igual que sucede con la calidad.

La comercialización de la fruta se realiza principalmente a través de clientes ubicados en el exterior, los cuales tienen distintos canales donde ubicar la fruta (mercados concentradores, distribuidores o supermercados). Los compradores no financian la operatoria de Coopecicor; sin embargo la forma de manejo de las ventas implica el cobro del 90% de la fruta por adelantado y el 10% restante a la buena llegada. Además se plantea que, al no contar con oficinas ni agentes en el exterior, son muy bajos los volúmenes comercializados de manera directa.

El principal destino comercial es Rusia con el 70% de las ventas (aunque se han extremado por parte de este país los controles en cuanto a residuos presentes en la fruta, el emprendimiento ha podido mantenerse). Aducen como factor clave para esto el trabajar de manera ordenada tanto a nivel de empaque como de quintas. Además realizan operaciones con clientes ubicados en Europa (Holanda y España), Sudeste Asiático y Canadá. Para la cooperativa el mercado más complicado es el europeo por los requisitos que hay que cumplimentar para lograr tener acceso.

Los resultados presentados en torno las estrategias de *upgrading* se resumen en la Tabla 2.

**Tabla 2. Resumen de las estrategias de upgrading de las cooperativas cítrícolas del sudeste de la provincia de Corrientes, Argentina**

Áreas de mejora	Acciones	
	CoopSanfra	Coopecicor
1. Productos	Cumplimiento de requisitos fitosanitarios. Plantación/renovación de variedades comerciales de acuerdo a la demanda del mercado Ampliación del portafolio de productos (limón).	Cumplimiento de requisitos fitosanitarios. Especialización en variedades exportables
2. Procesos	Sistema de trazabilidad Nueva maquinaria. Ampliación de capacidad de frío. Ampliación de las instalaciones de empaque. Tecnología sistematizada.	Sistema de trazabilidad para Unión Europea. Compra de maquinaria de empackado. Tecnología de empaque y sistemas de monitoreo tecnificados.
3. Funcionales	Certificaciones internacionales (GlobalGap). Desarrollo de marcas: Monte Caseros, Natural Coop., y CoopSanFra. Diseño de empaques. Comercio internacional a través de grandes recibidores y distribuidores mayoristas. Proyecto para fábrica de jugos	Certificación GlobalGap Posicionamiento de la marca Coopecicor. Comercialización internacional principalmente a través de clientes que se encargan de la distribución.
Resultados obtenidos por las mejoras realizadas	Mejora de la calidad fitosanitaria y comercial de la fruta. Aumento de la productividad Obtención de nuevas variedades de fruta. Aumento de la capacidad del empaque y mejora los sistemas de control y monitoreo. Acceso y posicionamiento de marcas en mercados exigentes (Unión Europea, Rusia) y diversificación de la oferta a mercados alternativos. Inclusión de una nueva fase de la cadena de valor.	Obtención de nuevas variedades de fruta exportable. Aumento de la productividad. Mejora de los sistemas de control y monitoreo. Acceso a información tecnológica y de mercados. Posicionamiento fuerte en el mercado ruso y en menor medida en el europeo. Acceso a otros mercados menos exigentes.

## 4.2. Importancia de la estructura institucional interna y la gobernanza de la CGV

Teniendo en cuenta lo esbozado por Hanish (2009), el proceso de vinculación debe ser explicado en paralelo con las transformaciones de tipo institucional que se fueron dando al interior de ambas organizaciones y que guardan estrecha relación con las inversiones requeridas y la consecuente necesidad de la realización de aportaciones por parte de los asociados (ver tabla 3). Esto, en el caso particular de CoopSanFra, dio lugar a un proceso subyacente de renovación de la base societaria en el cual muchos de los socios que le dieron origen al emprendimiento quedaron excluidos (generalmente los productores de menor tamaño y/o con capacidades económico financieras más limitadas) y donde persistieron los socios de mayor tamaño, entrando a su vez nuevos productores con características económico-productivas más afines a la lógica comercial que se estaba instalando.

Esta entidad cuenta con un diseño institucional que si bien busca conservar los principios rectores del cooperativismo, dista del modelo cooperativo tradicional originalmente adoptado, dado que, si bien la propiedad de la cooperativa es de los asociados y se conserva el principio “un hombre, un voto”, pareciera quedar en un segundo plano el denominado principio de “puertas abiertas”, según el cual cualquier productor frutihortícola radicado en la zona podría asociarse a la cooperativa. De este modo se confirma lo planteado por Chaddad y Cook (2004), ya que CoopSanFra ha adoptado un modelo afín al de las denominadas “cooperativas de inversión proporcional”, donde existe un sistema de aportaciones diferenciado en función del perfil de cada productor, que establece el derecho al uso de las instalaciones de empaque en proporción a las inversiones realizadas.

La estructura institucional de Cooppecor, por su parte, si bien no encuadra claramente dentro de los nuevos modelos propuestos por Chaddad y Cook (2004), se aleja del esquema tradicional cooperativo. En ese sentido se debe destacar que, aunque los derechos de propiedad están en poder de los socios y se da cumplimiento al principio de igualdad y democracia (todos los miembros suscriben la misma cantidad de acciones sociales, teniendo igual derecho a voto), hay restricción a la entrada de nuevos socios, siendo en la práctica una organización de puertas cerradas (cuenta con los mismos asociados desde sus inicios), orientada más que nada a la maximización del beneficio de los miembros, quienes han afrontado todas las inversiones de capital requeridas para su funcionamiento.

La adopción por parte de ambas cooperativas de nuevos modelos de gestión, permite constatar los planteamientos de Lattuada y Renold (2004), ya que se evidencia su avance hacia una “*Organización Institucional en Competencia Económica Dinámica (OICED)*”, ya que prevalecen los criterios de rentabilidad económica, buscando reducir las diferencias existentes con las firmas exportadoras que operan en la zona, con el objetivo de superar las restricciones que les impedirían responder con mayor eficacia a los desafíos del nuevo contexto competitivo que supone su vinculación a la CGV.

También se debe destacar que el despliegue de las estrategias antes mencionadas responde en gran parte al tipo de CGV en la que las cooperativas han logrado insertarse. Ambas están vinculadas a una CGV que adquiere características propias de las cadenas dirigidas por el comprador (orien-

tadas a satisfacer las demandas del consumidor en función a los requerimientos de calidad comercial y fitosanitaria de la fruta), donde se presentan tres formas principales de gobernanza: la coordinación vía mercado, las cadenas modulares y las relacionales.

Pero sin duda la gobernanza *relacional* es la más utilizada dado que, por lo general las cooperativas apuntan al desarrollo de clientes con los que se mantienen relaciones de cooperación basadas en la reputación y la confianza mutua, aún cuando las mismas no sean del tipo formal. A pesar de esto, se debe reconocer que también se pueden entablar relaciones impersonales cuando se trata de ventas esporádicas (*mercado*), o bien pueden estar focalizadas en la producción, empaqueo y venta de fruta con ciertos parámetros de calidad comercial -sujetos a las especificaciones de los clientes-, sin que ello implique la pérdida de su autonomía.

Cualquiera sea el caso se denota que las cooperativas se ubican en un extremo de la cadena más cercano al eslabón final, tratando de responder a los requerimientos de la demanda en términos de calidad (sanitaria, sensorial y/o comercial) y aspectos éticos. En ese sentido juega un papel preponderante el relacionamiento con los compradores internacionales como mecanismo a través del cual se logra acceder a la información tecnológica y de mercado, necesaria para cumplimentar los deseos del consumidor.

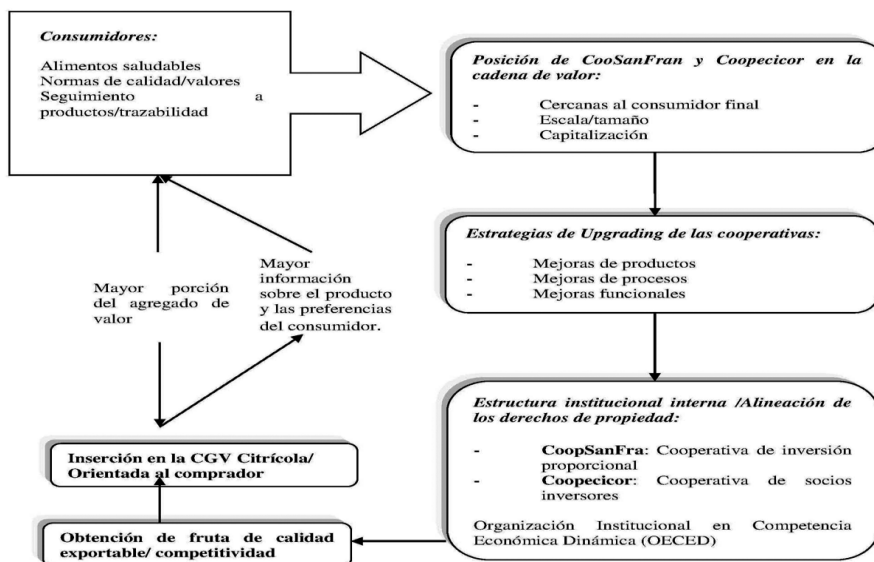
### **Tabla 3. Estructura institucional y formas de gobernanza en la CGV cítrica**

Cooperativa	Estructura institucional	Gobernanza de la CGV
<b>CoopSanFra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo no tradicional (cooperativa de inversión proporcional).</li> <li>• Organización Empresarial en Competencia Económica Dinámica (OICED)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CGV Cítrica orientada al comprador.</li> <li>• Prevalece la forma de gobernanza del tipo relacional (priman las relaciones de cooperación basadas en la reputación y ayuda mutua entre las cooperativas y los clientes internacionales). También se presentan en menor medida las de tipo de mercado y modulares.</li> </ul>
<b>Coopecicor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo cooperativo no tradicional (prioriza la lógica empresarial).</li> <li>• Organización Institucional en Competencia Económica Dinámica (OICED).</li> </ul>	

Como reflexión se debe remarcar que, en la medida que las dos cooperativas avancen hacia un mayor posicionamiento en la CGV, es posible pensar en una mayor preocupación de las mismas respecto a la generación y consolidación de nuevas redes relacionales en la escala global, en detrimento de las preestablecidas con los actores pertenecientes al SPL al que se encuentran vinculadas. No obstante, se debe resaltar su importancia en el ámbito local, dada su función en la generación de actividades conexas (aserraderos, las fábricas de pallets, bins y cajones, empresas de transporte), empleo de mano de obra local (poda, raleo, cuadrillas de cosecha, asistencia técnica, operarios de empaque, mano de obra directa, etc.) y, en última instancia, como referentes de precios para los productores de la zona.



**Gráfico 1. La vinculación de las cooperativas del sudeste de Corrientes a la CGV citrícola**



FUENTE: Adaptado en base a Hanish (2009).

En el gráfico 1, -que ha sido adaptado en base a Hanish (2009) y en el que se ha incluido a Lattuada y Renold (2004) y Chaddad y Cook (2004)-, se resume la forma en que las cooperativas citrícolas se vinculan a la CGV. Se puede observar su posición actual más cercana al consumidor final, lo que les permite acceder al conocimiento tecnológico y de los mercados, y en función de ello generar economías de escala. Ello implica el despliegue de estrategias de mejora y la adaptación de las estructuras institucionales de manera que se logre una mayor competitividad y obtener mayores beneficios apropiables.

## 5.- Conclusiones e implicancias directivas

A través del acercamiento a la temática desde el SPL de cítricos dulces del sudeste de la provincia de Corrientes, se pudo constatar la forma en que las lógicas territoriales, la cultura de negocios, sumado a la presencia de instituciones formales, han generado al interior del territorio la consolidación de la actividad productiva y de empaquetado de la fruta como producto fresco con destino a distintos mercados. Pudiendo destacar la forma en que un ámbito productivo históricamente orientado al mercado doméstico, logra de manera paulatina insertarse en la cadena global de valor cítrica. Esto confirma los postulados de Lozano (2006), respecto a la forma en que se van generando redes relacionales que permiten vincular los recursos y actores locales con los globales.

Triangulando la información obtenida en el trabajo de campo con la teoría consultada, se destaca la importancia de las cooperativas cítricas asentadas en la zona, las cuales teniendo en cuenta su posición original (cerca del productor) y la deseada (cerca del consumidor final) dentro de una CGV liderada por los compradores de fruta en fresco localizados en los países de contraestación, desplegaron estrategias de *upgrading* tendientes a cumplir los requisitos de calidad comercial y fitosanitaria requeridos tanto de carácter público como privados y de esta forma lograr una mayor competitividad.

Dichas estrategias que comprenden cambios a nivel de productos, de procesos y de tipo funcional (siendo fundamental el acceso al conocimiento e innovaciones tecnológicas), además implican la adecuación de sus estructuras institucionales internas de manera que se pueda hacer frente a las inversiones requeridas, dando lugar a la adopción de nuevos modelos de gestión que se alejan de la lógica tradicional cooperativa y que se enfocan en la reproducción ampliada del capital. Este fenómeno encuentra explicación en el acompañamiento de las grandes firmas exportadoras extra locales al proceso de aprendizaje y vinculación de ambas cooperativas al mercado internacional, puesto que han servido de modelos frente a las cuales se hace necesario competir.

En este contexto, en el que se apunta a la generación de redes del tipo *relacional* con los clientes que operan en el mercado internacional, la mayor complejidad y necesidad de coordinación de la operatoria con estos agentes puede terminar siendo un factor de alejamiento entre las cooperativas y el resto de actores pertenecientes al sistema productivo local. También se pudo observar que a pesar de tratarse de cooperativas surgidas desde la producción familiar, el proceso de inserción en la CGV –que en efecto ha permitido la inclusión de algunos–, ha generado la exclusión de aquellos con menores capacidades productivas y financieras, algo que se advertía en los trabajos consultados como un posible resultado de la inserción de las pymes en las CGV.

Si bien los productores que no están vinculados logran vender su fruta a través de otros canales (la mayoría en condiciones desfavorables), cabe mencionar la necesidad de implementar políticas públicas que encuadren a la actividad citrícola de la zona y que propendan por mejorar las condiciones técnicas de los cultivos, la capacitación y el acceso a la información por parte de los productores de menor tamaño. Al tiempo desde las cooperativas se deben generar mecanismos que conlleven al mejor posicionamiento de sus asociados en el escenario competitivo global, particularmente de aquellos con mayores dificultades en términos económico-productivos.

En términos generales se debe destacar el aporte del trabajo como avance en el estudio de los sistemas locales y su vinculación al contexto global. Aunque existen trabajos previos que abordan la temática desde ópticas distintas, lo novedoso del análisis radica en la posibilidad de estudiar el fenómeno desde una situación particular que presenta casos concretos de cooperativas agrícolas y la forma en que las mismas y el SPL de pertenencia logran posicionarse de manera exitosa dentro de una CGV. Además, también contribuye al estudio de las reestructuraciones que toman lugar al interior de este tipo de asociaciones como resultado de dicho proceso, al mostrar la forma en que la articulación de recursos locales y globales por parte de las mismas, puede propiciar la aparición de dinámicas diferenciadas, que no solo le otorgan una mayor complejidad a su estructura organizativa y funcionamiento, sino que apuntan a una lógica económico-productiva y comercial distinta a la imperante en el ámbito territorial de pertenencia.

## **Bibliografía**

- ACOSTA, L.A. (2006): *Agrocadenas de Valor y Alianzas Productivas: Herramientas de Apoyo a la Agricultura Familiar en el Contexto de la Globalización*, Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.
- BENDINI, M. & STEIMBREGER, N. (2002): "Empresas agroexportadoras y estrategias globales en el sistema agroalimentario de fruta fresca", *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, 17, 37-63.
- BENDINI, M. & STEIMBREGER, N. (2003): "Empresas agroalimentarias globales: Trayectoria de la empresa líder de frutas frescas en Argentina", XXIV International Congress of Latin American Studies Association. The Global and the Local. Rethinking Areas Studies, Dallas, EEUU.
- BENDINI, M. & TSAKOUGMAKOS, P. (2003): "Región agroexportadora, complejo alimentario y producción familiar: controles y resistencias". En: M. Bendini & N. Steimberger, *Territorios y organización social de la agricultura*, Cuadernos del GESA, 4, Editorial La Colmena, Buenos Aires, 41-58.

- BITSCH, V. (2005): "Qualitative Research: A Grounded Theory Example and Evaluation Criteria", *Journal of Agribusiness*, 23(1), 75-91.
- CHADDAD, F.R. & COOK, M.L. (2004): "Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology", *Review of Agricultural Economics*, 26(3), 348-360.
- CIVIDANES, J.L. (1996): "El concepto de sistema de productivo local desde la perspectiva de la economía regional", En: *V Jornadas de Economía Crítica*, Santiago de Compostela.
- CRAVIOTTI, C. (Coord.) (2012): *Tramas productivas y agentes sociales en la fruticultura globalizada*, Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.
- CRAVIOTTI, C., PALACIOS, P. & SOLENO, R. (2009): "Territorios y mercados globales: Las firmas agroexportadoras cítricas del noreste argentino", *Revista Mundo Agrario*, 10(20).
- DI MAGGIO, P. & POWELL, W. (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- GALLEGO, J.R. & LAMANTHE, A. (2011): "¿Por qué las cooperativas no dominan en los sistemas hortofrutícolas tradicionales? Una comparación entre España y Francia", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72, 9-41.
- GEREFFI, G. (2005): "The Global Economy: Organization, Governance and Development". En: *The Handbook of Economic Sociology*, 2nd Edition, Princeton University Press, 160-182.
- GEREFFI, G. (2002): "Globalización, Cadenas Productivas y Pasaje de Naciones a Eslabonamientos Superiores. El Caso de la Industria Internacional del Vestido". En: Basave, J. et al., *Globalización, Capitalismo Actual y Nueva Configuración Espacial del Mundo*, México, IIE, UNAM, UAM, 89-134.
- GEREFFI, G. (2001): "Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización", *Problemas del Desarrollo*, 32(125), UNAM, México, 9-37.
- GEREFFI, G. (1999): "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain", *Journal of International Economics*, 48, 37-70.
- GEREFFI, G. (1994): "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains. How US Retailers Shape Overseas Production Networks". En: G. Gereffi & R. Korzeniewicz (eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Wesport CT: Prager, 95-122.
- GEREFFI, G., HUMPHREY, J. & STURGEON, T. (2005): "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- GIULLIANI, E., PIETROBELLI, C. & RABELLOTI, R. (2004): *Upgrading in global value chains: lessons from Latin American clusters*, Cuaderno 72, Università del Piemonte Orientale, Vercelli, 1-41.
- GLASER, B. & STRAUSS, A. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine Publication Co.

- GORENSTEIN, S. (2005): "Desde las cadenas globales a los sistemas productivos locales: una lectura sobre las redefiniciones en el interior bonaerense". En: *1º Encuentro sobre Región y Territorio*, IEU-Colegio de Arquitectos Provincia de Buenos Aires, Mar del Plata.
- GUEZAN, G. & CENDÓN, M.L. (2010): *La cadena global del limón: su dinámica y formas de coordinación en torno a las exigencias de calidad*, Asociación Argentina de Economía Agraria, Trabajo de investigación.
- HANISH, M. (2009): "Global cooperative Linkages? The challenge to harmonize local with global economies". En: *United Nations Expert Group Meeting on Cooperatives*, New York.
- HELMSING, A.H.J. (2002): "Perspectivas sobre el Desarrollo Económico Localizado", *Revista EURE*, Santiago de Chile, 28(84), 33-61.
- HUMPHREY, J. & SCHMITZ, H. (2000): "Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research", *IDS Working Paper*, 120 Institute of Development Studies, University of Sussex (Brighton).
- JONES, S. (1985): "Depth interviewing". In: R. Walker (Ed.), *Applied qualitative research*, Aldershot, UK: Gower, 45-55.
- JUSTO, R. (2004): "Beyond the local production system model: Towards an approach combining local and global sources of competitiveness". En: *Clusters, Industrial Districts and Firms, the Challenge of globalization*, Modena.
- KAPLINSKY, R. & MORRIS, M. (2001): "A Handbook for Value Chain Research", *IDRC Research Report*, <http://www.prism.uct.ac.za/Papers/VchNov01.pdf> [Consulta: septiembre de 2013].
- KAPLINSKY, R. & READMAN, J. (2001): *Integrating SMEs in Global Value Chains. Towards Partnership for Development*, Vienna: ONUDI.
- LATTUADA, M. & RENOLD, J. (2004): *El cooperativismo agrario ante la globalización*, Siglo XXI Editores, Argentina.
- LOZANO, K.M. (2006): "La relación local-global y la perspectiva de los sistemas productivos locales". En: *Segundo encuentro internacional sobre desarrollo local en un mundo global*, <http://www.eumed.net/eve/resum/06-12/kmlu.htm> [Consulta: julio de 2013].
- LOZANO, K.M. (2007): "Los sistemas productivos locales y la innovación en la construcción del territorio: el caso de la industria mueblera en Jalisco, México", *Economía Informa*, 345, 177-201.
- MANCINI, M.C. (2013): "Geographical Indications in Latin America Value Chains: A 'branding from below' strategy or a mechanism excluding the poorest?", *Journal of Rural Studies*, 32, 295-306.
- MARTÍNEZ CARAZO, P.C. (2006): "El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica", *Revista Pensamiento y Gestión*, 20.

- PARRILLI, M.D., NADVI, K. & YEUNG, H.W.C. (2013): "Local and Regional Development in Global Value Chains, Production Networks and Innovation Networks: A Comparative Review and the Challenges for Future Research", *European Planning Studies*, 21(7), 967-988.
- PIETROBELLI, C. & RABELLOTTI, R. (eds.) (2006): "*Upgrading to compete. Global Value Chains, Clusters and SMEs in Latin America*", Washington, D.C: Inter-American Development Bank and David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.
- ROMERO LUNA, I. (2009): "Pymes y cadenas de valor globales. Implicancias para la política industrial en países en desarrollo", *Análisis Económico*, XXIV, 57.
- SHAW, E. (1999): "A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2(2), 59-70.
- SOLENO, R. (2013): "*Experiencias asociativas de tipo cooperativo como estrategia de inserción de la pequeña y mediana producción citrícola familiar en el mercado internacional de frutas frescas*", Tesis de Doctorado en Ciencias Agropecuarias, Universidad de Buenos Aires.
- TRIENEKENS, J.H. (2011): "Agricultural Value Chains in Developing Countries A Framework for Analysis", *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(2).
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1999): "Desarrollo Local en los Tiempos de Globalización", *Estudios Territoriales*, XXXI, 122, 721-734.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. & SÁEZ CALA, A. (1995): "La Dinámica de los Sistemas Productivos Locales. El Caso de la Industria del Calzado en España". En: Vázquez Barquero, A. & G. Garofoli (eds.), *Desarrollo Económico Local en Europa*, Madrid, 189-214.
- VELÁSQUEZ, V.M. & ROSALES, R. (2011): "Competencia y cooperación en la formación de un sistema productivo local: la organización industrial del calzado en León, Guanajuato", *Revista Economía, Sociedad y Territorio*, XI, 37, 609-644.
- VERA, G. (2011): "Estrategias de inserción de tres empresas agrícolas en la cadena productiva global de alimentos", XIV Congreso de Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, Lima, Perú.
- YIN, R.K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, 5, Second Edition, Sage Publication, London.