



Estrategias asociativas en empresas red en el
complejo productivo del Alto Valle de Río
Negro

Tesis

Licenciatura en Comercio Exterior

Arrese, Daniela I.

Universidad Nacional de Río Negro
Villa Regina – Río Negro

2016

INDICE

RESUMEN	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
INTRODUCCION	5
CAPÍTULO I - ANTECEDENTES	9
CAPITULO II – MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	14
2.1 Asociatividad.....	14
2.2 Competitividad.....	15
2.3 Sistema agroalimentario	16
2.4 Red de empresas.....	17
2.5 Cooperación Interempresarial	18
2.6 Tipos y mecanismos de cooperación interempresarial.....	21
2.6.1 Características de la cooperación	22
2.6.2 Razones para la cooperación empresarial	23
2.6.3 Tipos de cooperación interempresarial	24
CAPITULO III - OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.1 Objetivo general	29
3.2 Objetivos particulares	29
CAPITULO VI - METODOLOGÍA.....	30
4.1 Tipo de estudio	30
4.2 Diseño	30
4.3 Universo.....	30
4.4 Unidades de Análisis	31
4.5 Muestra	31
4.6 Dimensiones del análisis.....	31
4.7 Técnicas de recolección de datos	32
CAPITULO V – DESARROLLO.....	33
5.1 Descripción y caracterización del complejo productivo de fruta pepita en el Alto Valle de Río Negro.....	33
1. Producción primaria	35
2. Acondicionamiento de frutas y conservación	38
3. Procesamiento industrial.....	39
Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las cadenas de frutas.....	40
El escenario económico y tecnológico	42
5.2 Identificación y caracterización Empresas Red:	47
Caso de Empresas Red: PAI S.A.	49

5.3 Mecanismos de cooperación interempresarial usados para la formación de los grupos de empresa red, y el impacto sobre la competitividad y productividad esperado por los participantes de la red.....	54
CONCLUSIÓN.....	57
BIBLIOGRAFÍA	59

RESUMEN

En la presente investigación se realizó una descripción y caracterización de la estructura del complejo productivo de fruta de pepita y de los grupos de pequeñas y medianas empresas que se ubican en Alto Valle de Río Negro y Neuquén que conforman la red frutícola asociativa PAI S.A. Estudiando además los tipos y mecanismos de cooperación interempresarial usados para la formación de los grupos de empresa red, y el impacto sobre la competitividad y productividad esperado por los participantes de la red.

Entendiendo que la posición competitiva de las firmas que la conforman, y de la propia red en el conjunto de la trama frutícola, ha tenido y tiene vinculación directa con la importancia alcanzada por los flujos materiales e inmateriales entre ellas, al interior de cada una, y con el entorno socioeconómico, a lo largo de los veintiocho años de existencia. A través de un extendido trabajo de campo, se han explorado en dicha red tanto las relaciones de compra-venta de bienes y servicios que se desenvuelven a través de intercambios entre las firmas, como los flujos de información, el intercambio de experiencias productivas y comerciales y la creación y circulación formal e informal de conocimientos al interior de las firmas, entre ellas y con las instituciones del entorno.

Palabras clave: innovación - competencias - redes - cooperación.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecer a la Universidad Nacional de Río Negro por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi director de tesis, Lic. Miguel, Fabio M. por su esfuerzo, dedicación y visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona e investigador, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, y en especial a mi familia que estuvo en todo momento. Gracias, mil gracias por apoyarme siempre.

INTRODUCCION

En las últimas décadas, las pequeñas y medianas empresas (en adelante Pymes) han tomado una gran importancia en la economía de todos los países, no solamente por su contribución al desarrollo económico con su aporte a la generación de fuentes de trabajo y distribución del ingreso, sino también por sus contribuciones significativas al PBI, a las exportaciones a nivel mundial y al mayor nivel de diversificación de la estructura productiva.

Su desarrollo se ha visto soportado por la implementación de diferentes estrategias, que tomando en cuenta las fortalezas, las debilidades y las potencialidades prevalecientes de su entorno de negocios y su región, permitieron su inserción en mercados competitivos de forma apropiada y oportuna. Lo que a su vez, también requirió de la adopción de políticas integrales que den mejor respuesta a la modernización dirigidas a aumentar la calidad de vida de la población.

En los últimos días la idea de “crisis de la fruticultura” vuelve a instalarse en los medios logrando reforzar ciertas nociones de sentido común inscriptas desde hace tiempo en quienes habitan el Valle: que la fruticultura es una actividad cuya continuidad se encuentra permanentemente amenazada, que los altos costos de producción se elevan por la puja salarial de los trabajadores y la falta de competitividad de los productores; y que las empresas son las únicas capaces de canalizar con “la eficiencia y la celeridad necesarias” este tipo de producción que el exigente mercado internacional demanda. No obstante, en el Alto Valle lo que está en crisis no es “la” fruticultura, sino una forma de organización social de la actividad liderada por el capital transnacional que se ha profundizado en las últimas décadas y que repercute de manera negativa y excluyente en los sectores más vulnerabilizados de la misma: chacareros y trabajadores (Álvaro (1), 2015).

La dinámica que en las últimas décadas se ha instalado en la actividad le permite al sector más concentrado y poderoso de la cadena transferir los riesgos -económicos por fluctuaciones de la demanda, pero también climáticos y de cambios tecnológicos- a los sectores vulnerabilizados de la cadena, al tiempo que presentan ante nosotros una “realidad crítica” que sirve sus intereses de manera que parezca ser natural, y no histórica.

En el caso de los productores chacareros la presencia sostenida de formas de producción familiar capitalizada, la inserción de algunos de sus tipos en mercados de calidad y las transformaciones al interior del conjunto dieron cuenta de su capacidad de persistencia, resistencia y en algunos casos de expansión. No obstante, la aceleración en los ritmos de cambios técnicos y de organización del trabajo requeridos por el mercado internacional inicia un ciclo excluyente para los productores primarios.

En su condición de tomadores de precio y vendedores de primera mano a un mercado oligopsónico, los productores chacareros no integrados, son subordinados paulatinamente a los crecientes requerimientos y controles de calidad del mercado. Estos requerimientos imponen ritmos de incorporación tecnológica dependiente, aumento de escala, incremento de los costos de producción por especialización de la mano de obra estacional contratada, e insumos. Las exigencias del mercado consumidor son trasladadas por las empresas a los productores de manera directa y también a través de controles de calidad crecientes, como son por ejemplo las denominadas “Buenas Prácticas Agrícolas”. En especial se ven afectados/as aquellos cuyas unidades se sustentan en la organización familiar del trabajo la mayor parte del año. Se profundizan los ciclos de subalternización del sector de los productores chacareros no integrados, en un proceso heterogéneo de inserción comercial subordinada, endeudamiento y descapitalización, que en algunos casos conduce a su desaparición como productor (Alvaro (2), 2015).

Para los trabajadores el impacto de las nuevas exigencias también es sensible. Nuevas exigencias de calificación, precarias condiciones de vida y formas vulnerables de contratación no han sido cabalmente revertidas con las políticas para el trabajo agrario de los últimos años. Por su parte, el Estado –y especialmente a partir de la década del '90, con la privatización de los

servicios de riego (consorcios), se constituye en promotor del ingreso desregulado de capital transnacional, reforzando la excluyente dinámica del mercado que no se ha revertido en la última década.

Al instalar la idea de “crisis de la fruticultura” los sectores dominantes de la cadena logran desdibujar las diferencias reales que existen y se profundizan al interior de la misma con cada ciclo productivo. Al mismo tiempo, logran apropiarse simbólicamente de las dificultades estructurales, reales e insoslayables que atraviesa el sector de los productores independientes (chacareros), para naturalizarlas como “las dificultades de toda la actividad” y utilizar su capacidad de negociación con el Estado en beneficio de la acumulación de capital que monopolizan (Álvaro (1), 2015).

El análisis de estrategias empresariales enfocadas en los principios de la cooperación interempresarial como forma alternativa de promover el desarrollo, es un hecho reciente en Argentina. Dado que los modelos aplicados hasta entonces parecen haber sido superados por los dramáticos cambios ocurridos en el mundo, entre ellos la apertura de mercados y la globalización. De acuerdo con la nueva manera de pensar, es sabido que el suceso de una empresa depende de las personas, trabajadores, clientes, proveedores y aparceros; por eso ellas deben concentrarse en la innovación continua necesaria a la supervivencia y a la lucha en una economía global extremadamente competitiva. (Fernandes da Silva, 2005)

Ante este panorama de competencia, donde ya no compiten solas sino en conjunto, las empresas deben adoptar estrategias que les permitan impulsar su desarrollo a través de ventajas competitivas. De acuerdo con Porter (1991), las empresas logran obtener ventajas competitivas cuando disponen de un ambiente de competencia dinámica, que es caracterizado por una integración de ventajas y de un cierto know-how especializado, así como de un constante estímulo por mejorar sus productos y procesos. Por ello, es necesario que las empresas se refuercen mutuamente mediante un verdadero agrupamiento. En este sentido, las redes de empresas, se caracterizan por la emergencia de un sentido de cooperación mutua entre ellas, lo que hace que la competencia pierda algo de su violencia original para dar lugar más bien a una especie de emulación sobre la base de la interacción que cada una tiene con todas las demás. Es en este tipo de redes empresariales que surgen las relaciones con las empresas más grandes, dando lugar, sobre todo, a las subcontrataciones. Pero el resultado de la red de empresas no se queda en la formación de un tejido cooperativo entre ellas, sino que también fortalece la competitividad de la red, como fenómeno colectivo, y de la empresa, como unidad individual.

El enfoque de redes de empresas, permite estudiar esta profunda transformación en la organización de la producción, en la que los modelos jerárquicos, reducen su hegemonía y dan lugar a formas de organización más flexibles y descentralizadas, que implican un mayor grado de asociatividad y cooperación a nivel estratégico.

La cooperación entre las empresas es una nueva forma de concebir nuevas estrategias empresariales, principalmente entre las pequeñas empresas. Para esto hay una necesidad de que las empresas, las instituciones gubernamentales, y las instituciones de apoyo, aprendan el nuevo juego de competitividad. La cooperación sugiere que una buena parte de la ventaja competitiva está fuera del ambiente interno de las empresas. Esto significa cambios en las formas de gerenciarse, con exigencias mayores, teniendo en cuenta que son creados nuevos paradigmas. La cooperación crea nuevos papeles para el gobierno, para las instituciones de apoyo y por eso sus influencias son decisivas y necesarias, principalmente en nivel microeconómico. La cooperación entre pequeñas empresas está convirtiendo en fuerza motriz para las exportaciones, para la creación de las llamadas redes económicas en los segmentos de supermercados, tiendas de materiales de construcción civil, farmacias, turismo y en gran cantidad de otros segmentos.

El objetivo de la empresa según Porter (1997), es la maximización de beneficios o utilidades. Para conseguir esa meta, los ejecutivos combinan distintos ingredientes como: la maximización de los recursos, la eliminación de la ineficiencia, la mejora de la productividad y la implantación de modernas formas de administración (calidad total y benchmarking). Hace varios años, esta fórmula está siendo utilizada con buenos resultados en muchos países alrededor del mundo.

Según Porter existen solamente dos formas de obtener ventajas competitivas: costes bajos y diferenciación. Esos dos conceptos forman la base de toda la estrategia en relación a la concurrencia y al contexto en que se aplica (mercado de masa o segmentos de mercado).

De esta manera, por un lado, las Pymes, han sido reconocidas como la principal fuente generadora de empleo. Y, por otro lado, las redes y grupos de pequeñas empresas, han adquirido importancia y reconocimiento, como fuentes de ventajas competitivas. Así, se ha dado una convergencia entre el renovado interés por las Pymes y el renovado interés por el enfoque descentralizado del desarrollo local.

“Los cambios en la organización de la producción regional y la superación de la problemática subyacente en términos de competitividad y productividad, se vincula con la capacidad empresarial de cambiar. Y parte de ese cambio tiene que ver con estrategias asociativas y con la necesidad de la integración horizontal y vertical. Aquellos productores pequeños y medianos que no sean capaces de ir por prácticas asociativas, están condenados, no al éxito sino a la desaparición” (Seggiaro, 2014).

Fernandes da Silva (2005) refiere que por detrás de las razones para la formación de acuerdos de cooperación se encuentran tanto argumento económico como socio-políticos, de historia común entre agentes, de aumento en el poder de negociación, de relaciones sociales que determinan el funcionamiento económico. Algunos factores se han revelado decisivos para el suceso de esas estrategias. En primer lugar se destaca la capacidad de las empresas líderes de forjar relaciones de largo plazo con confianza y comunicación intensiva. Los contratos de desarrollo son un instrumento importante para fundamentar jurídicamente ese tipo de aparcería. En segundo lugar, también deben ser llevados en consideración las nuevas técnicas de gestión y organización de la producción (como just in time, kambam, jerarquización y cambio electrónico de informaciones, entre otras) que aumentan el grado de confianza entre las empresas y sus proveedores en lo que se refiere a calidad, costes y plazos de entrega. Un tercer factor que debe ser considerado es la propia infraestructura tecnológica de un país, la presencia de instituciones relacionadas a las tecnologías industriales básicas (como meteorológico, normalización y certificación de calidad). Ellas son vitales para haber confianza en esos nuevos padrones de compra y venta entre empresas. Además de los factores mencionados otras ventajas económicas buscadas por las empresas son mencionadas, tales como: reducir costes, compartir o reducir riesgos, disponer de informaciones, aprendizaje tecnológico y mayor rapidez en la difusión de tecnologías, economías de escala (posibilidad de aumento en la especialización) aumentar el poder económico y ganar parte del mercado.

En este apartado introductorio, se pretendió esbozar unos primeros argumentos que motivaron la presente investigación. En la que se busca analizar, desde el enfoque de empresa red, las estrategias de cooperación interempresarial implementadas en grupos de empresas, pertenecientes al complejo productivo de fruta de pepita en el alto valle de Río Negro, y su impacto sobre sus integrantes.

La investigación se circunscribió a un estudio de carácter no experimental dado que los fenómenos fueron observados de manera natural, sin intervenir en su desarrollo. Conforme a la naturaleza del estudio y el problema investigado, los procedimientos a través de los cuales se obtuvo la información, fueron entrevistas estructuradas y no estructuradas a diferentes actores de las unidades bajo estudio y de su contexto socio-productivo. Entre los que se seleccionaron responsables de áreas relevantes al objeto de estudio dentro de las unidades de análisis, expertos o profesionales vinculados a la actividad. Se utilizó un enfoque cualitativo, con base en un método de investigación interpretativo y contextual del objeto de estudio. Se usó el método de estudio de casos

para estudiar a profundidad la realidad específica de grupos de empresas red del Alto Valle de Río Negro. De acuerdo a las líneas de investigación por parte de la UNRN, Universidad Nacional de Río Negro, este trabajo corresponde a la denominada Competitividad regional y sectorial, ya que ésta consiste en el desarrollo de un estudio sobre estrategias en materia de cooperativismo interempresarial, para las micro, pequeñas y medianas empresas del sector frutícola, a fin de proponer acciones encaminadas hacia una mayor competitividad.

CAPÍTULO I - ANTECEDENTES

Para la elaboración de la presente sección, se ha seguido la siguiente metodología de trabajo:

Síntesis documental, como información de partida para la preparación del ámbito del estudio, se han analizado las más recientes publicaciones, tanto a nivel regional como nacional e internacional, identificando las tecnologías actuales en uso, las principales tendencias e indicadores económicos dentro de esta área, así como los aspectos científico- tecnológicos considerados clave para el futuro de la misma.

Para comenzar con la búsqueda de información de cuáles pueden ser las estrategias asociativas y de cooperación interempresarial que se implementan en el complejo productivo de fruta de pepita en el alto valle de Río Negro desde el enfoque de empresas red, se partió de una selección de palabras claves que ayudarían a encontrar con más especificidad lo buscado: *Costos de transacción, Asociatividad, Cooperación interempresarial, Empresa-Red o Red de empresas, Redes de cooperación, Competitividad, crisis en la región Alto Valle;*

Posteriormente se procedió a la búsqueda de bibliografía con las mencionadas palabras clave, en diferentes bases de datos referenciales y de texto completo, suscriptas por la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología de la República Argentina y en Google Académico.

Luego se elaboró una revisión de la bibliografía citada en los artículos encontrados la cual consistió de un fichaje de las fuentes bibliográficas y a posteriori un resumen de cada investigación lo cual nos permitió mayor claridad, pertinencia y profundidad para el armado de esta sección. Finalmente, de esta exploración se hizo una selección de artículos de mayor importancia quedando seleccionados 12.

El proceso de selección de la muestra se basó en cuatro criterios seguidos estrictamente. Los artículos deberían 1) Ser científicos; 2) estar relacionados con estrategias asociativas en pequeñas y medianas empresas 3) Valor agregado, productividad y competitividad de las materias primas; y 4) Estructura socioeconómica y productiva. Situación política, económica-financiera de la región del Alto Valle de Río Negro.

La selección no fue hecha sobre la base de toda la bibliografía existente, ya que es muy amplia; no obstante, lo relevante es que se incluyó un gran número de estudios con un elevado rigor científico que permiten demostrar la importancia y consecuentemente explicar porque cada vez más investigadores consideran el enfoque de las estrategias asociativas de cooperación interempresarial en PYMES.

Comenzando con el análisis de los informes, en primer lugar, se hizo una exhaustiva observación de los mismos.

Aquí presentamos varios proyectos integradores efectuados en los últimos años, cada uno con aportes valiosos para la implantación de estrategias asociativas con un enfoque de empresas red en las Pymes de la región de Alto Valle de Río Negro.

Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (2010) en su informe “Estrategia Provincial para el Sector Agroalimentario” desarrolla todas las cualidades y características de la provincia de Río Negro, relieve, hidrografía, clima, características socio-demográficas, características económicas, principales sectores, exportaciones,

políticas y programas nacionales y provinciales, estructura dinámica agropecuaria y agroindustrial dentro de la cual se establecieron las principales regiones agroeconómicas, cadena frutícola con un análisis FODA² de la misma. También nos permitió conocer cuáles serán las políticas productivas que se implementarán en los próximos años, tendientes a maximizar la potencialidad de sus sectores, en el plano institucional, económico-financiero, comercial, infraestructura, reconversión y modernización.

Castello, Franco, & Izurieta (2010), desarrollan cuál es la importancia regional y nacional del subsistema de producción agrícola, con una reseña histórica de la fruticultura regional. Además, esta investigación nos permitió conocer cómo están constituidas las empresas en la zona:

El estrato de grandes empresas totalmente integradas, que está constituido por muy pocas firmas, se caracteriza no sólo por sobresalir en el campo de la producción primaria sino por tener una gravitación aún mayor en la comercialización, dado que además de su propia fruta vende el grueso de la de terceros. La mayor parte de estas grandes empresas frutícolas se integraron hacia atrás, es decir, partieron del negocio de la exportación para terminar accediendo a la producción de la materia prima. En este proceso de integración -concentración se vieron favorecidas por su mayor capacidad financiera, por la introducción de mejoras tecnológicas y especialmente por el acceso que tienen al mercado externo, en particular al europeo, donde comercializan a través de cadenas de supermercados y comercios mayoristas (aspecto de mucha importancia estratégica). En lo relativo a la producción primaria, las empresas integradas tienen apreciables superficies con montes tradicionales, pero su capacidad económica y tecnológica les permite realizar un manejo más racional de los mismos, lo que atenúa las limitaciones propias de este tipo de plantaciones.

El estrato de las empresas parcialmente integradas está normalmente constituido por productores medianos y grandes que se integraron hacia adelante, es decir que, a la producción primaria, que continuara siendo la más importante para estas empresas, le fueron incorporando el empaque, el frío y la comercialización interna. Recientemente comenzaron a realizar algunas incursiones en el mercado externo, pero aún son de poca significación. En lo que respecta a la producción frutícola, se caracterizan por el predominio de los montes tradicionales, por poseer variedades de escasa aceptación externa y por producir calidades poco uniformes. (Castello, Franco, & Izurieta, 2010)

En un contexto diferente, Ruiz (2014) presenta un análisis del problema de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas vinícolas, particularmente aquellas que se encuentran ubicadas dentro de la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe, en Baja California, México, con el objetivo de describir y correlacionar las estrategias del cooperativismo interempresarial, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, y la oferta de actividades de enoturismo con la competitividad, al mismo tiempo que se caracterizan a las empresas, a fin de mantener o mejorar su nivel competitivo. La metodología se basó por ser de tipo descriptivo descriptivo-correlacional con diseño no experimental.

Los resultados denotan que las micro, pequeñas y medianas empresas vinícolas concentran su competitividad en estrategias relacionadas principalmente al uso de las

² Análisis FODA: es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*).

tecnologías de la información y la comunicación, obteniéndose una relación positiva media; en segundo orden de importancia, hacia a actividades que involucren la cooperación entre empresas, también con una relación positiva media; y en un tercer término, a las actividades referidas al enoturismo, caracterizada por tener la relación más débil.

Este informe nos permitió conocer un escenario en el que se destaca la aparición de nuevas tecnologías como instrumento de comercialización, distintas formas de producción y mercadeo. Ante estas tendencias, las micro, pequeñas y medianas empresas, principalmente, deben asumir un papel que les permita obtener una posición de liderazgo en el mercado, y que a su vez, puedan adaptarse con flexibilidad y rapidez a estos cambios, lo que da lugar a que las organizaciones encuentren en el cooperativismo interempresarial, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, en orden de alcanzar un mayor nivel de competitividad.

Taranda (2014) en su informe desarrolla un proyecto en el cual pretende lograr una caracterización sociológica de aquellos sujetos que se fueron constituyendo, a partir de fines de la década del 20 en la región Alto Valle de Río Negro y Neuquén, como propietarios de tierras bajo riego y que en la misma se concretizó una inversión de peras y manzanas.

Scaletta (2006) en su resumen histórico, desarrolla los tipos de transformaciones de carácter cuantitativo y cualitativo generadas a mediados de los 70 en la región Alto Valle de Río Negro; y explica:

“...las transformaciones internas permitieron aprovechar un conjunto de modificaciones en la demanda mundial, la que en su etapa actual experimenta una expansión de sus requerimientos de commodities, situación que responde a dos tipos de procesos. Uno de carácter esencialmente cuantitativo; las “revoluciones industriales” que transitan dos grandes naciones asiáticas, China e India. Otro más cualitativo; la expansión de la demanda de productos agrícolas con valor agregado cada vez más diversificados y sofisticados vinculados a la concentración de la oferta a través de estructuras de distribución supermercadistas, lo que a su vez retroalimenta la mayor sofisticación de las preferencias de los consumidores, en particular en los países importadores con capacidad de compra...” (Scaletta, 2006)

Por otra parte Monroy (2010) en su investigación explica: “A nivel general, a las pequeñas y medianas empresas, que representan la inmensa mayoría del empresariado local, se les dificulta exportar exitosamente desde Colombia debido a que su reducido tamaño comparativo les impide contar con una estructura financiera que les proporcione una capacidad de producción significativa y una estructura de costos eficiente. Por esta situación, se propone como alternativa de solución la implementación de un modelo de asociatividad entre este tipo de empresas para que aspiren a ubicar exitosamente su oferta en los mercados externos. A través de redes o cadenas empresariales se podrían superar las limitaciones de este tipo de empresas individualmente para que, de manera mancomunada y armonizada, puedan lograr mayores volúmenes de producción, precios más competitivos y una mejor capacidad negociadora.”

Su objetivo central es el de determinar las condiciones económicas más consistentes en aras de fortalecer el nivel de competitividad del país a mediano y largo plazo y abarca temas fundamentales relacionados con la productividad y el empleo, la competitividad en el sector agropecuario, la formalización empresarial y laboral, ciencia, tecnología e innovación, educación y competencias laborales, infraestructura de minas y energía,

infraestructura de logística y transporte, profundización financiera, simplificación tributaria, TIC, cumplimiento de contratos, sostenibilidad ambiental como factor de competitividad y fortalecimiento institucional de la competitividad.

Magnazo, Orchansky y Carolina (2007) en el informe “Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas”, pretende contribuir a la mejora del conocimiento sobre los procesos de desarrollo económico local y la promoción del empleo, que constituyen sus principales ejes de acción aportando herramientas concretas para el fomento de la asociatividad productiva, especialmente al nivel de micro y pequeñas empresas (MYPE). Define y caracteriza el concepto de estrategia asociativa y de micro y pequeña empresa. Presenta asimismo los beneficios de asociarse y los obstáculos que pueden surgir al momento de constituir una estrategia asociativa.

Hinestroza, Cardona y Quintero (2009) estudian cuales son las estrategias utilizadas a nivel general por las empresas que realizan redes empresariales, cuál es su interdependencia entre las empresas, sus clientes, proveedores, instituciones del gobierno y entidades de apoyo.

Las redes empresariales son parte del actual entorno de negocios y se caracterizan porque llevan a establecer fuertes interdependencias entre las empresas, sus clientes, proveedores, instituciones del gobierno y entidades de apoyo. El estudio tenía como propósito validar el grado en que las empresas consideran estos agentes en los procesos de formulación y control de la estrategia empresarial. Los resultados obtenidos indican que las empresas tienen en cuenta especialmente la interacción con sus empleados al momento de formular y realizar controles a las estrategias empresariales; el papel de las otras empresas que conforman la red en este proceso es discutible; así mismo, es limitada la importancia que las empresas le atribuyen a las universidades y entidades de fomento a la investigación.

Arteche, Santucci y Welsh (2013) Realizan un análisis de la situación de los principales clústers de Argentina y cómo estas estructuras asociativas pueden mejorar la generación de innovaciones y generar externalidades positivas para la comunidad. Lo anterior se realiza a través de un análisis de tipo descriptivo, abordando el objeto de investigación mediante el estudio de casos. Asimismo, se aplicó un modelo de gestión de conocimiento con el fin de evaluar los efectos de los *clústers* en la innovación y la creación de conocimiento valioso. Como conclusión se pudo demostrar la importancia del apoyo institucional desde las políticas públicas, las características estructurales que deben poseer los *clústers* y las acciones para desarrollar el capital estructural, relacional y de innovación.

Becerra, Serna y Naranjo (2013), estudian la incidencia que tienen las relaciones entre empresas e instituciones sobre la innovación empresarial en el departamento de Caldas (Colombia). Plantean que el ambiente económico impone a las empresas la necesidad de actuar en el contexto de redes empresariales, dada su influencia sobre la competitividad empresarial, particularmente en las pymes, y su contribución al desarrollo regional. Esto ha suscitado interés en los investigadores por estudiar estas redes y su influencia en el desempeño de las empresas. El trabajo es empírico y los datos son tratados con modelos econométricos (modelos *logit*). Los resultados indican que los vínculos entre empresas para ejecutar actividades de I&D y transferencia tecnológica y de conocimientos, en el contexto de redes empresariales, influyen positivamente sobre la I&D y la innovación en la empresa.

Hinestroza, Cardona y Quintero (2013), en su informe presentan una investigación acerca de identificar las acciones de innovación introducidas en un grupo de empresas

que conforman una red del sector cosmético en Bogotá (Colombia). Para el estudio se empleó una escala desarrollada a partir del concepto de innovación del Manual de Oslo (OECD, 2005) y los datos fueron analizados a través de la teoría de grafos. Los resultados obtenidos señalan que, si bien las empresas introducen innovaciones, realizan pocas inversiones para adquirir conocimientos; también se observó que las empresas desarrollan más frecuentemente acciones de mejora interna y menos frecuentemente mejoras en las relaciones con otros actores de la red.

Cervilla de Olivieri (2007), en su trabajo, pretende ilustrar los beneficios que otorga la participación en redes empresariales e identificar los retos para su consolidación, a fin de proponer recomendaciones para el diseño de estrategias de desarrollo empresarial.

La investigación se realizó siguiendo una metodología cualitativa, con base en el enfoque del estudio de caso. Se discuten los marcos conceptuales pertinentes y se presenta el caso de la Corporación de Plásticos Mirandino (CORPLAMI), consorcio de empresas fabricantes de empaques flexibles que inició actividades en 1999, describiéndose su evolución y analizando las barreras superadas para la conformación del grupo, así como las amenazas a su sostenibilidad. El caso presentado está basado en la conformación de una red horizontal, donde las empresas cooperan en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado, esperando obtener beneficios individuales de la acción conjunta. Esta experiencia muestra que el camino a seguir para la conformación de redes de empresas pasa por la definición y la ejecución de una estrategia empresarial instrumentada a través de acciones que persiguen los objetivos de mejora en la productividad y en la competitividad.

Como cierre a esta sección de antecedentes, es relevante destacar que los trabajos de Castello, Franco y Izurieta (2010), Taranda (2014) y el informe realizado por el Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (2010) aportan y tienen gran relevancia a los fines del logro del objetivo general que se plantea en la presente investigación.

Los demás autores presentan importantes aportes en materia de estrategias asociativas y el enfoque de empresa red que nos permitió entender las dificultades que enfrentan las pymes al emprender estrategias asociativas desde el enfoque de las empresas red. Las razones para asociarse pueden ser múltiples, pero principalmente se vinculan con los beneficios que genera la asociatividad y que difícilmente pueden obtenerse individualmente, más aún en un sector que enfrenta tantas dificultades como el de las pequeñas y medianas empresas.

Estos antecedentes tienen gran relevancia para el logro de los restantes objetivos específicos de esta investigación.

CAPITULO II – MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En la formulación del Proyecto se ha recurrido a aportes teóricos con relación a conceptos como asociatividad, competitividad, red de empresas, en el marco de la economía regional, y a la cuestión de la creación de competencias.

En esta sección se realizó una explicación más profunda de aquellos aportes que fueron presentados en los antecedentes y que resultaron pertinentes para interpretar y comprender el objeto de estudio de la presente propuesta.

En este sentido, primero se explicaron conceptos como asociatividad y competitividad, introductorios y elementales para el desarrollo del estudio. Posteriormente se presentaron las principales teorías y modelos de referencia para el análisis de estrategias asociativas en pymes agroindustriales que operan como redes de empresas.

En este escenario, se explora y actúa en el entramado entre empresas y ambiente productivo en el complejo frutícola regional, definido como el “conjunto de relaciones tangibles e intangibles de las empresas con las demás unidades productivas e instituciones” (atmósfera industrial). Ello supone revisar los vínculos, la capacidad innovativa, y la reorganización del proceso de trabajo, partiendo de la consideración de la evolución de la relación entre el análisis y el estudio de las empresas como unidad productiva en sus relaciones hacia adentro y hacia fuera.

Tales relaciones se dan entre el mercado y la jerarquía, y pueden adoptar diferentes formas: desde relaciones informales entre firmas pequeñas que dependen mutuamente de las capacidades de cada una de ellas, a “redes” con centro en una empresa que se vincula con sus proveedores y subcontratistas, hasta “alianzas estratégicas” entre firmas líderes que tienen capacidades tecnológicas más o menos similares. Asimismo, pueden adoptar formas más o menos centralizadas o descentralizadas, y darse en el plano de la innovación, la producción y /o la comercialización.

2.1 Asociatividad

“Entenderemos por asociatividad, a un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

El esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos.

El término asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo

oportunidades, pero también significando amenazas para las Pymes, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales (Rosales, 1997) requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

En la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la competencia derivada de las aperturas, directivos de las empresas, independientemente del tamaño de éstas, pueden apelar a un conjunto de opciones las cuales se clasifican en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y las colectivas. Las estrategias individuales son de la absoluta discrecionalidad de la gerencia, mientras que las colectivas requieren el concurso de numerosos participantes al menos más de dos.” (Perego, s/f).

2.2 Competitividad

La competitividad se refiere a la habilidad de una entidad de mantener una posición destacada en determinados mercados que le permitan un crecimiento y desarrollo económico y social elevado y sostenido (López García, Méndez Alonso, & Dones Tacero, 2009).

La competitividad existe a varios niveles, complementarios:

- Dentro de una unidad de producción familiar, un sistema de producción puede ser más rentable que otro; dados los precios, el ambiente económico y las oportunidades de comercialización que enfrentan los productores en una región.
- Dentro del marco de la elaboración de un determinado producto, una empresa puede ser más competitiva en el sentido de ganar y proteger un lugar en el mercado frente a la competencia representado por otras empresas.
- Desde un sistema de empresas encadenadas productivamente, en su diversas etapas (desde la provisión de insumos hasta el consumidor final), se requiere a la vez que funcionen como redes adecuadamente integradas, desplegando sus especializaciones y complementándose de forma que constituyan cadenas de valor que les permitan ubicar en el mercado productos con la mayor calidad y precios más accesibles.
- Un país, región, o entidad territorial igualmente es competitiva en la medida que sus actividades productivas y sus habitantes y organizaciones públicas, sociales y privadas sean en conjunto eficaces, eficientes, emprendedoras, innovadoras; contando con los soportes de infraestructuras, equipamientos, capital humano, e instituciones necesarios para aprovechar sus ventajas comparativas, constituyéndolas en competitivas.

En términos generales, tanto la empresa individual, como las redes de empresas, las cadenas productivas y los territorios (regiones, departamentos y municipios) requieren conocer, desde sus propias perspectivas, la competencia indagando y obteniendo información clave y cuantificable sobre:

- Las características de sus competidores.
- Los objetivos en los que los competidores concentran más sus esfuerzos.
- Las estrategias de competitividad que utilizan.
- Las fortalezas y debilidades de la competencia.
- La capacidad de acción y el entorno que los condiciona los competidores.

El conocimiento anterior suele catalogarse como un componente de la disponibilidad de inteligencia competitiva, de la inteligencia de mercados, constituyéndose en un factor de creciente importancia para la competitividad.

2.3 Sistema agroalimentario

Dado el enfoque que se pretende aplicar en este trabajo es importante avanzar más allá de la empresa agrícola en el denominado Sistema Agroalimentario (SAA).

“La agricultura ha dejado de producir "alimentos" para producir materias primas para elaborar “productos alimentarios”, llegando a la posibilidad de sustitución de las materias primas para lograr un producto final, que es un "mix" de materias primas alternativas. Una evolución paralela a la diferenciación que se ha producido a lo largo del tiempo con la producción agraria, es la que ha tenido lugar en los sectores económicos que se ocupan de la producción, la transformación y la distribución o comercio de los productos agrarios hasta el consumidor final” (Ruiz, 2014).

Esta evolución ha determinado que la agricultura haya perdido importancia como suministrador de alimentos directo a los consumidores, debido al crecimiento de los sectores de la transformación y de la distribución, que junto a ella conforman un sistema único, denominado sistema agroalimentario.

El término "Sistema agroalimentario" deriva de la traducción del término inglés "Agribusiness" propuesto por Davis y Goldberg (1957), que ellos mismos, en trabajos posteriores convinieron en denominar "Agribusiness Commodity System" (o *Commodity Systems Approach*). Ésta expresión comprende a todos los participantes involucrados en la producción, transformación y comercialización de un producto agrícola en particular. Para ellos el "Agribusiness" (que podría entenderse como agronegocio o complejo agrícola en el idioma español) o "cadena agroindustrial" comprende la producción de insumos (material genético, semillas, maquinaria, fertilizantes, pesticidas, etc.), la finca que consume tales insumos en la producción de cosechas o animales, la industria que transforma esos productos y la distribución de los mismos. Además, el "Agribusiness" comprende todas las instituciones que intervienen y coordinan las etapas que siguen los productos hasta llegar al mercado (Goldberg, 1968). Pero con un planteamiento netamente agrarista.

Es importante mencionar el aporte de la escuela francesa de Montpellier (Francia), que desde una perspectiva muy parecida a la de Goldberg -pero con un enfoque más completo-, consideró que en las sociedades industrializadas el "Sistema agroalimentario" comprende cuatro subsectores, a saber:

- El subsector correspondiente a las empresas que abastecen a la agricultura, la industria y el comercio de los respectivos servicios y medios de producción;
- El subsector agropecuario;
- El subsector de las industrias agrícolas de transformación;
- El subsector de la distribución de alimentos.

Todos con sus respectivas interrelaciones que constituyen precisamente, el denominado Sistema Agroalimentario (SAA). Destaca, además, la importancia que reviste analizar, para cada producto, los flujos de intercambio que se establecen entre los componentes del sistema.

Con este propósito se acuñó la noción de "filiere" agroalimentaria a fin de señalar los itinerarios por los cuales transcurre un producto determinado dentro del sistema de producción-transformación-distribución, así como sus diferentes encadenamientos. El

término "filiera" se asemeja en gran parte al concepto anglosajón de "*Commodity Systems Analysis*" descrito por Friedland (1984).

En América Latina ha sido utilizado el término "Cadena alimentaria" o "Cadena Agroalimentaria" con este concepto de "filiera" para abarcar el *continuum* de procesos económicos vinculados a los alimentos, que se inician en la explotación agropecuaria y culminan en el consumo (Obschatko E. S., 1997). El enfoque de cadena agroalimentaria indudablemente recibe el enfoque de la teoría de sistemas: una cadena alimentaria puede ser considerada un "sistema", y la etapa industrial como uno de los subsistemas que lo integran, Por ejemplo, el sistema o la cadena de carne vacuna, integrado por los subsistemas de producción primaria, de industrialización, de comercialización, de transporte, distribución, etc. También se podría agregar que este enfoque tiene cierta analogía con el análisis de "cadena de valor" utilizado por (Porter M. , 1985) y otros para estudiar los factores determinantes de la competitividad de una rama industrial.

La aplicación de este concepto ha tenido diferentes usos pudiéndose citar los trabajos de Laurent (1983) y Morvan (1985). Diferentes autores discuten sobre el nivel de agregación de este enfoque, muchos de ellos lo consideran una meso-agregación entre el análisis de empresa y la macroeconomía, más cerca del concepto de sector, pero se limita a solamente el sistema de producción de un solo producto, que limita su uso con empresas o corporaciones diversificadas; además existen relaciones transversales a las empresas (como las relacionadas a la calidad, formación, innovaciones tecnológicas, etc.) que articulan con otras filiales o sectores.

Estos enfoques resultan ser un agregado de subsistemas interrelacionados mediante flujos de intercambio. Si bien es cierto que a partir de estos enfoques es posible explicar las relaciones de interdependencia entre los elementos que conforman el "sistema"; sin embargo, no permiten analizar en profundidad a nivel estratégico las relaciones de conflicto o de consenso que se establecen entre los diversos agentes que intervienen en ese proceso y la dinámica de las fuerzas sociales (Morales Alban, 1962). En este sentido, el enfoque de redes de empresas permite, un abordaje más profundo de los aspectos mencionados.

2.4 Red de empresas

Las redes de empresa (o empresa red) son una forma de asociatividad que en la actualidad goza de gran reconocimiento debido a su probado impacto en indicadores de competitividad y productividad empresarial (López, 2003), además de permitir una relación estrecha y de largo plazo entre sus integrantes que favorece ventajas de coordinación, de especialización y aprendizaje colectivo (Cooke & Morgan, 1993).

Con base en el concepto posicionado por entidades de carácter multilateral como la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OECD), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se ha identificado que las redes empresariales se distinguen de otros procesos asociativos, como los distritos industriales o los clúster, en tanto que se componen de un número limitado de empresas.

El concepto de empresa red parte de varios presupuestos teóricos que le son fundamentales: el principio de racionalidad procedimental desarrollado por Simon (1955), los aportes teóricos de los costes de transacción (Coase (1937), (1972) y Williamson, (1975), (1985)) así como el principio de contractualización como forma de establecer las nuevas formas de relaciones interindustriales, desarrollada por Favereau

(1988). De acuerdo a Green y Dos Santos (1992), estas relaciones contractuales ligan a diversos agentes de producción de bienes y servicios. Cada vez más la producción de un bien tiende a ser el resultado de la entrega de elementos intermedios aportados por los proveedores, así como de posibles subcontratantes externos pero es una relación diferente a la de proveedor-cliente, ya que las empresas proveedoras tienen un mayor margen de maniobra productiva superior a las de las empresas subcontratistas. Las empresas subcontratistas tienen una gama de productos más limitada y como interlocutor a una sola empresa. Por el contrario las empresas de provisión de bienes intermedios pueden poseer una gama de productos más amplia y un número mayor de clientes, esto le permite mayor capacidad de operación y control a largo plazo del futuro de la empresa.

Resulta muy interesante el trabajo de Delmas (1991), citado en Green y Dos Santos (1992) que construye dos tipos de modelos de relaciones interindustriales: por un lado el tipo tradicional que basa su competitividad en la tecnología, y el mercado juega un rol central para asegurar a los participantes el acceso a los diferentes recursos; Aquí el éxito del modelo se mide por los resultados de los más eficientes. En cambio en el modelo de la empresa red, el acento está puesto sobre la organización interna y externa de los actores del mundo de la producción y los resultados se miden por la competitividad del conjunto.

Green y Dos Santos (1992), definen a la empresa red como:

"... una estructura organizativa sinérgica que articula contractualmente, a mediano plazo, relaciones interempresariales, a fin de responder conjunta y solidariamente de manera flexible, bajo la dirección de una empresa emisora de órdenes, a una demanda -final o intermedia- volátil, en un espacio económico de relaciones productivas de bienes y de servicio". (pág. 47)

El objetivo de las empresas redes es responder en forma más eficiente a la demanda. Este objetivo, está más allá del objetivo de "la empresa y la optimización de sus costos", abarcando el conjunto de costes de los diversos actores implicados en la operación productiva, sin tener en cuenta quien es el propietario del capital. Frente a la imposibilidad de dominar la demanda, las distintas empresas que participan tratan de establecer un colectivo de reglas de juego, contractualmente determinadas, para evitar que alguna de ellas soporte los costes suplementarios (en forma de stocks) que pueda producir un funcionamiento incontrolable de la demanda. Las demandas intermedias deben absorber lo más eficientemente posible las fluctuaciones de la demanda.

En este sentido este tipo de cooperación interempresarial resulta distinta a los típicos contratos de aprovisionamiento y pasa de una decisión individual sobre el coste de transacción a buscar la reducción del coste de transacción total de los diversos actores implicados en la operación productiva.

2.5 Cooperación Interempresarial

Según Cantera Herrero (1998), la tendencia hacia el paradigma de la Cooperación interempresarial, denominada por algunos "Empresa-Red" o "Red de empresas", se transforma en una condición básica e indispensable para la competitividad de las Pymes agroalimentarias de la Unión Europea, cuyas realidades son completamente distintas a la de las grandes empresas. La empresa-red consiste en crear una pequeña empresa dentro de una gran dimensión, para explotar conjuntamente las ventajas de la gran

empresa (consorcios) y de la pequeña empresa (rapidez), así se logra más flexibilidad y más autonomía.

Con la estructura de red se evoluciona de un sistema de fuerte concurrencia en las relaciones interempresariales a otro de solidaridad productiva o "cooperación interempresarial". Se pasa de la lógica fordista enfocada en la búsqueda de economías de escala a la lógica posfordista o toyotista centrada en una respuesta rápida, múltiple y solidaria y adaptada a una demanda heterogénea y fluctuante.

El desarrollo de relaciones contractuales entre empresas posee ventajas y desventajas. La principal ventaja es la de ofrecer a las Pymes medios suplementarios para mejorar la calidad de los bienes que producen así como para reducir los costes mediante una optimización de las relaciones con sus clientes. También tienen condiciones más ventajosas a nivel de ayudas técnicas o consejos. A la empresa dadora de órdenes le asegura el flujo de insumos productivos y una minimización del coste de conocimiento de los proveedores.

Entre las desventajas podemos citar que este tipo de relaciones aleja a los diferentes actores del medio ambiente concurrencial donde estaban preparados para operar, ese desplazamiento puede fijarles rigideces, que se hacen notar en el momento de ruptura de la relación contractual (Fenneteau, 1990).

El grupo de empresas que trabajan en una estructura de red, según Green, alcanzan un tipo de funcionamiento denominado "de flujo tenso", que se caracteriza por la ausencia de stocks intermedios. Este tipo de organización es común en el SAA con las grandes cadenas de distribución por la tendencia del aumento de la cantidad de productos sustituibles, y la importante tasa de rotación que caracteriza al sector. Pero la simple traslación de una disminución de stock hacia una etapa intermedia previa (en una misma empresa o subcontratista) no resuelve el problema porque la competitividad de la red es una competitividad de conjunto. El nivel global de eficiencia está determinado por el punto más bajo de eficiencia del conjunto, la estructura final de costes es la sumatoria de valores agregados del conjunto, así como por la mayor o menor eficiencia organizativa del total de actividades realizadas por la red productiva; Los avances informáticos y en las comunicaciones son los pilares de la importancia de la logística en estos procesos.

En el caso del sector agrario, este sistema se da en los agricultores bajo contrato, que muestra bien a una empresa dadora de órdenes que controla y determina la forma de producción, siendo sometidos a un control permanente y proveyéndoles de ayuda técnica. Es importante también señalar las diferencias de este modelo de empresa red de las relaciones establecidas en el sector cooperativo tradicional. En este último caso existe una solidaridad entre agricultores y empresa cooperativa, pudiendo recibir los productores agrarios un beneficio más o menos importante según los resultados de la empresa de transformación o de comercialización de productos. Los dadores de órdenes son los agricultores propietarios, mientras que en el sector privado es la empresa de transformación o de distribución. En segundo lugar podemos mencionar otra diferencia que consiste en que en las relaciones de tipo contractual privado es el "*aval*" (hacia adelante del SAA) quien domina y determina el tipo de organización flexible para seguir el comportamiento de la demanda final, en el caso de las relaciones de tipo cooperativo, las mismas cooperativas han sido pensadas para asegurar a los agricultores una salida de sus productos y domina la defensa de los intereses del "*amont*" (hacia atrás del SAA).

Pero aun así, las cooperativas agrarias pueden asimilarse al concepto de empresa red, ya que se trata de una serie de empresas pequeñas o medianas que colaboran en algunas actividades, solamente que no existe una empresa importante que toma decisiones sino que se toman de común acuerdo a todas ellas, pasando la confianza a ser fundamental para un buen funcionamiento.

El tema del cooperativismo interempresarial no es un tema nuevo, pero en los últimos años el fenómeno ha cobrado una gran importancia a nivel mundial, con motivo de la proliferación de acuerdos cooperativos correspondientes a las nuevas estrategias asociadas con la necesidad de adaptación por parte de los sectores productivos a las nuevas y cambiantes condiciones del entorno competitivo actual, en aspectos no únicamente económicos, sino también tecnológicos, sociales y políticos (Arenas y García (2011); Torello y Snoeck (1998)).

La globalización ha generado cambios en los procesos de producción y en las políticas industriales, lo que ha llevado a que las compañías requieran de relaciones interempresariales a largo plazo mediante las alianzas estratégicas y los mecanismos de interrelación, de tal forma que puedan conservar sus ventajas competitivas. Enfatizando en estas alianzas o acuerdos de cooperación, suelen ser especialmente relevantes para las empresas, especialmente para las micro, pequeñas y medianas (Arenas y García (2011); Barreto y García (2005)), ya que a través del acoplamiento de recursos y capacidades pueden obtener un objetivo en común y una satisfacción individual (Araiza y Velarde (2012)).

Entonces, para comprender mejor el concepto es necesario continuar con algunas de las principales definiciones propuestas por los autores. Cabe resaltar que las terminologías de cooperativismo, asociativismo, cooperación, asociatividad, redes de cooperación, coalición, entre otras, empleadas por los autores, puede que representen para algunos lo mismo o que su propósito sea similar; por ello, a continuación se enfatiza usando la palabra cooperativismo.

El término de Cooperativismo según Rosales (1997), define el término como un mecanismo de cooperación entre pequeñas empresas, en donde cada empresa participante, a través de su independencia jurídica y autonomía gerencial, deciden de forma voluntaria participar en un esfuerzo colectivo con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo en común. Quien además sugiere que dicho término no sea entendido como una integración de empresas donde el motivo de su unión sea con el fin de obtener una solución reivindicativa o para presionar a alguna otra empresa o instancia gubernamental.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en 2000, la define como aquella organización voluntaria y no remunerada de personas o grupos que establecen un vínculo, con el propósito de alcanzar un objetivo en común. Por su parte, Martín y Gaspar (2007) se refieren al término como una estrategia de simbiosis que se constituye para que las empresas compartan sus competencias distintivas, de tal forma que se aprovechen las sinergias para acceder a capacidades y recursos que por sí solas no gozan.

Por su parte, Ojeda (2009) precisa que el cooperativismo interempresarial se puede definir como: “La relación individual establecida por una empresa con otra(s) y que cumpla(n) con los principios en los que se fundamenta un vínculo de cooperación empresarial y las características de ésta”. (Ojeda, 2009, pág. 44)

Desde esta perspectiva, el término es de gran amplitud, ya que obtiene distintas formas y grado de formalidad, y se vuelve evidente de que el mundo organizacional está marcado por el fenómeno de la cooperación.

En este nuevo escenario, el aumento de la inseguridad en los mercados ha llevado a las organizaciones a cooperar y a unir esfuerzos con la intención de reducir los riesgos y las amenazas a las que se enfrentan, y por el contrario, aprovechar las oportunidades, siendo así más competitivas (Fernandes da Silva, (2005)). Por ende, recurrir a la cooperación interempresarial por parte de los empresarios es con el afán de mejorar su posición, teniendo en cuenta que la confianza, el compromiso, la reciprocidad, los conocimientos previos, entre otros factores, serán cruciales para llevar a cabo la estrategia cooperativa (Araiza y Velarde (2008)).

Por ello, las empresas de hoy se ven ante la necesidad de desarrollar estrategias colectivas a partir de la conformación de redes o asociaciones que les den pauta para incrementar la competitividad y ubicarse en posiciones más sólidas (Liendo & Martínez, 2001), considerando previamente el análisis de cada participante (Ojeda, 2009).

Para poner en marcha estas estrategias, las firmas recurren, por un lado, a los aliados que cuentan con ventajas preexistentes, como la proximidad geográfica o la historia compartida, y por otro lado, a aquellas que nacen por influencia de un tercero como el gobierno (Palacios, 2010). Estos arreglos de cooperación se producen de dos formas, la primera es aquella que se da en una relación vertical entre empresas cuya finalidad es complementar alguna etapa en la cadena de valor o en la producción; y la segunda es mediante una relación horizontal entre empresas que se encuentran en la misma etapa de la cadena de valor o de la producción, y que su fin es el aumento de las ventas o disminuir los costos (Fernandes da Silva, 2005).

2.6 Tipos y mecanismos de cooperación interempresarial

En la década del ochenta se vivió el auge, y su posterior decadencia, de una agresiva ola de fusiones. Durante los noventa, por el contrario, se ha marcado una tendencia creciente hacia la cooperación empresarial. Que ha adquirido, gran relevancia en los últimos años, especialmente por el incremento de la competencia y la mejora de las comunicaciones a nivel mundial.

Practicada tanto por grandes como por pequeñas empresas, mediante iniciativas propias o auspiciadas por agencias gubernamentales, se la promueve como una nueva forma de mantener o incrementar el nivel industrial y tecnológico de un país. El alcance de la cooperación es muy amplio, se da en cualquier sector industrial, para conseguir los más diversos objetivos, e integra empresas de diferente tamaño y actividad. Además, los acuerdos de cooperación, se dan entre empresas de todos los tamaños. Inclusive entre empresas grandes que son o pueden llegar a ser competidores directos.

Las empresas disponen de diferentes posibilidades para hacer frente a una competencia cada vez más globalizada. Por una parte, tienen la opción de realizar las transacciones a través del mercado (por ejemplo, la compra de una patente a otra empresa) y, en el otro extremo, pueden interiorizar totalmente la transacción (la puesta en marcha de un proyecto de Investigación y Desarrollo) realizando una coordinación de tipo jerárquico.

Últimamente adquiere importancia la cooperación entre empresas, que se sitúa en un campo intermedio entre las transacciones puntuales del mercado y el desarrollo interno.

Ello les permite aprovechar, al menos parcialmente, las ventajas de ambas posibilidades, aunque padeciendo también algunos de sus defectos.

La proliferación de cooperaciones parece estar motivada por las presiones simultáneas hacia la flexibilidad y la eficiencia. Ahora bien, su rápido incremento no necesariamente implica el amanecer de una nueva era cooperativa en el mercado mundial. El cambio de estrategias competitivas a cooperativas puede ser un mero ajuste táctico, para hacer frente a unas condiciones de mercado específicas. Sólo en el supuesto de que este tipo de estructura se generalice, se tendría un nuevo sistema de relaciones industriales, con lo que debería cambiar la forma convencional de gestionar la empresa.

La cooperación se puede definir como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas. Se hace necesario analizar en profundidad esta definición, para delimitar mejor sus singularidades. Baste señalar de entrada que va más allá de la mera complementariedad y de la separación entre relaciones competitivas y no competitivas, de ahí la dificultad que entraña su estudio y la generalización de los resultados.

2.6.1 Características de la cooperación

La cooperación es independiente de la forma (oral o escrita) que se utilice, abarcando, incluso, los llamados "pactos de caballeros". Incluye tanto la toma de participación en el capital o la creación de sociedades conjuntas, como los acuerdos sin toma de participación; puede o no implicar una remuneración financiera; alternativamente, las empresas acuerdan intercambiar información, bienes o servicios.

La cooperación es eminentemente una actividad económica compartida, y encaminada al logro de beneficios mutuos para los participantes, y debe ser entendida como otra forma de competir en el mercado. En este sentido, es importante señalar que la competencia se está desplazando, de empresa compitiendo contra empresa, a grupos de empresas compitiendo contra grupos de empresas.

La cooperación desarrolla unas relaciones de "frontera difusa", que cubren e incluso sustituyen las relaciones de mercado por relaciones organizativas, creando a menudo vínculos estrechos entre empresas independientes. La cooperación es un acuerdo empresarial único y un producto de empresas soberanas que no sólo continúan manteniendo su identidad legal, sino que además conservan su propia cultura y su estructura de gestión, pudiendo desarrollar con absoluta independencia sus propias estrategias. Sin embargo, reducen su autonomía, al fortalecer sus lazos con otras empresas, compartiendo, de esta forma, la autoridad sobre ciertas decisiones.

Las relaciones en una cooperación son más igualitarias que en una relación interna de tipo jerárquico, de tal forma que los directivos deben ser capaces de manejar partidarios en lugar de controlar subordinados. Los representantes de una empresa no pueden dar órdenes a los representantes de sus socios, como si fueran divisiones o empleados subordinados.

Los acuerdos deben especificar no sólo las empresas que lo configuran sino también la actividad que formará parte del compromiso. Los acuerdos cubren sólo una parte del total de actividades que realizan los participantes, que continúan ejerciendo individualmente el resto de actividades. Ello hace que en la cooperación empresarial, aunque esté muy bien establecida, cada parte siempre manifestará un sentimiento de libertad que conferirá a las relaciones una tensión especial.

La cooperación tiene una duración limitada. Las necesidades cambian y el socio de hoy podría no ser el mejor o el más adecuado mañana. En consecuencia, la cooperación es dinámica, las empresas que cooperan (y las que no) pueden agruparse y reagruparse de diferentes maneras, para hacer frente a condiciones competitivas cambiantes y complejas. En este sentido, el principio organizativo de una cooperación es la auto-organización: empresas independientes que de forma espontánea pueden enlazarse con otras empresas. Este aspecto dinámico de las cooperaciones pone en evidencia la firma de contratos muy detallados, cuyas cláusulas resultan obsoletas al poco tiempo, debido a las cambiantes condiciones tecnológicas y de mercado.

2.6.2 Razones para la cooperación empresarial

Los mercados y la situación de la competencia internacional explicada anteriormente provocan en las empresas necesidades que les llevan a buscar socios para aliarse, siendo la idea general la mejora de la competitividad (Cabanelas & Sáez, 1997). En el caso de que desarrollar una actividad con un socio sea mejor que realizarla individualmente, surgen las coaliciones (Porter & Fuller, 1988).

Los principales motivos que provocan la cooperación empresarial han sido objeto de numerosos estudios y en la literatura se han agrupado de diferentes maneras. Una forma clara de clasificar las múltiples razones que llevan a cooperar es considerar tres grupos

A. Razones internas:

Se refieren a los intentos de reducir la incertidumbre y las debilidades asociadas a la realización de cualquier operación por parte de las empresas. Entre ellas se pueden encontrar las siguientes:

- Reducción de riesgos al asumir costes para realizar inversiones y entrar en nuevos negocios o mercados (García Canal, 1993; Hermsilla & i Solà, 1989; Hamel, Doz, & Prahalad, 1989; Morris & Hergert, 1987; Mariti & Smiley, 1983).
- Adquisición de recursos y capacidades (García Canal, 1993; Hermsilla & i Solà, 1989; Hamel, Doz, & Prahalad, 1989).
- Compartir las redes de distribución (Hermsilla & i Solà, 1989; Mariti & Smiley, 1983).
- Adquisición de nuevas tecnologías (Hamel, Doz, & Prahalad, 1989; Mariti & Smiley, 1983).
- Adquisición de conocimiento (Porter & Fuller, 1988).
- Adquisición de capital (Morris & Hergert, 1987).

B. Razones competitivas:

Tienen por objeto reforzar las oportunidades competitivas de la empresa:

- Alcance de ventajas competitivas (Hermsilla & i Solà, 1989).
- Integración de procesos productivos (Hermsilla & i Solà, 1989; Morris & Hergert, 1987).
- Aprovechamiento del exceso de capacidad, por parte de los socios, para no perder posición competitiva (Morris & Hergert, 1987).
- Evitar la pérdida de capacidad competitiva (Hitt et al., 1996).

C. Razones estratégicas:

Su finalidad es facilitar o aportar nuevas posiciones estratégicas a los socios:

- Introducción (García Canal, 1993; Hermosilla & i Solà, 1989; Hamel, Doz, & Prahalad, 1989; Morris & Hergert, 1987) y penetración de nuevos mercados.
- Creación y explotación de nuevos negocios (García Canal, 1993; Hermosilla & i Solà, 1989).
- Integración tanto vertical como horizontal (Hermosilla & i Solà, 1989).
- Innovación y desarrollo de I+D (Hermosilla & i Solà, 1989).

Otros autores han agrupado los motivos de las empresas para cooperar en razones relativas a la estrategia y operativas (Cabanelas & Sáez, 1997). Las primeras están más relacionadas con la evolución de la empresa en el entorno, mientras que las segundas corresponden a una visión más interna de la organización. Estas dos agrupaciones se podrían integrar clasificando los motivos de las empresas para cooperar en los siguientes apartados:

- a) Razones internas operativas
- b) Razones competitivas operativas
- c) Razones estratégicas operativas
- d) Razones internas relativas a la estrategia
- e) Razones competitivas relativas a la estrategia
- f) Razones estratégicas relativas a la estrategia.

2.6.3 Tipos de cooperación interempresarial

Los acuerdos de cooperación según su naturaleza pueden ser:

- a) cooperación vertical: es básicamente una relación comprador- vendedor;
- b) cooperación competitiva horizontal: realizada por empresas que compiten en el mercado;
- c) cooperación complementaria horizontal: realizada por empresas que comercializan productos complementarios (Hakansson, 1987). Los acuerdos más numerosos, según la base del INSEAD (*Institut européen d'administration des affaires*), son los realizados entre empresas rivales. La cooperación vertical se desarrolla a través de las fronteras entre actividades y es a menudo de carácter informal, surgiendo como parte de las relaciones continuadas entre las empresas. Estos acuerdos favorecen la especialización, al permitir que las empresas se concentren en las actividades que realmente dominan.

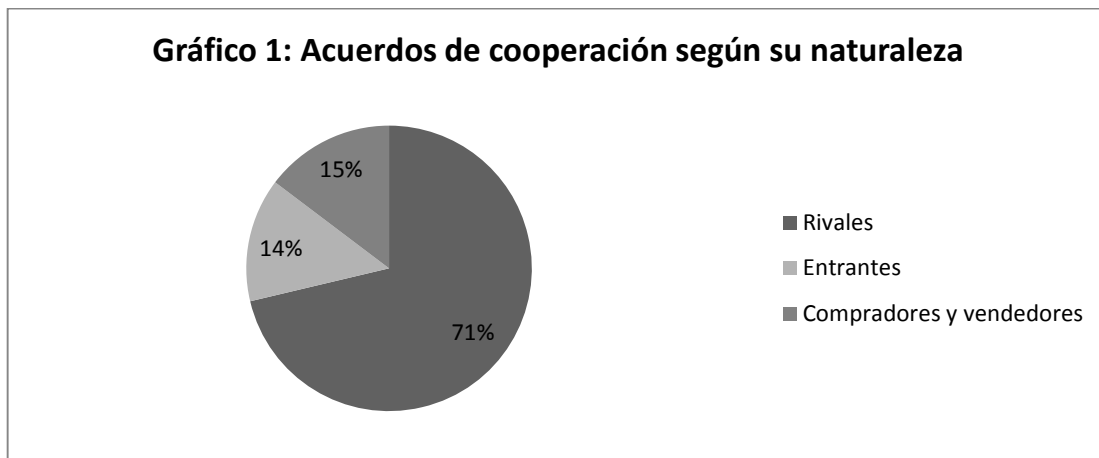
La formación de cooperaciones verticales implica identificar las actividades en las que la empresa tiene una buena posición competitiva, y obtener mediante la cooperación aquéllas actividades que la empresa no puede desarrollar de forma efectiva o eficiente. Así pues, la cooperación vertical generalmente implica que las empresas tengan posiciones asimétricas en las actividades objeto de cooperación: son fuertes en una actividad y débiles en otra (Porter & Fuller, 1988). Este tipo de cooperación posiblemente sea la más abundante en el mercado pero, a la vez, resulta difícil de detectar debido precisamente a ese carácter informal que la sustenta. La complejidad y el dinamismo tecnológico actual favorecen la cooperación vertical. Las empresas tienen que subcontratar la realización de actividades que requieren el dominio de una determinada tecnología que no poseen, y que les resulta difícil o demasiado, costoso

conseguir a corto plazo. El acceso a la capacidad de los socios, junto al logro de una producción eficiente, son razones básicas para realizar este tipo de cooperación.

La cooperación competitiva horizontal tiene lugar entre empresas que son rivales directos en el mercado; no obstante, como socios están interesados en desarrollar conjuntamente algún tipo de actividad. Esta cooperación supone un contacto estrecho y continuo con los socios, lo que favorece el aprendizaje y la obtención de información; también tiene efectos importantes en la reordenación de la competencia, al permitir que las empresas se agrupen para competir contra otras empresas o grupos. En este sentido, el mercado llega a estar más estructurado (Hakansson, 1987). Las cooperaciones competitivas horizontales tienden a dar resultados positivos cuando los socios son más similares en fuerza, debilidad u objetivos.

El compartir o combinar recursos a través de una cooperación horizontal competitiva puede permitir la consecución de economías de escala, la reducción del exceso de capacidad, la transferencia de conocimientos o la mancomunación de riesgos (Porter & Fuller, 1988).

La cooperación horizontal complementaria se desarrolla entre empresas que no son competidores directos en el mercado, y se fundamenta en la demanda diversificada de los clientes, que requieren para satisfacer sus necesidades productos complementarios de varios fabricantes. También está comentada en la puesta en marcha de un proyecto específico, con objeto de solucionar un problema particular o tomar ventajas de una oportunidad (Hakansson, 1987). La búsqueda de economías de escala y de alcance parece incentivar este tipo de cooperación.



Fuente: Morris y Herget, 1987

Los acuerdos de cooperación entre empresas se pueden clasificar, en función de las características de las empresas implicadas, considerando diversos criterios:

- ✓ Según los agentes implicados. Las empresas pueden asociarse con sus competidores, sus proveedores, sus clientes, etc.
- ✓ Según el ámbito industrial. Intersectoriales o intersectoriales.
- ✓ Según el ámbito geográfico. Locales, regionales, nacionales o internacionales.
- ✓ Según el tamaño de las empresas implicadas. Grandes, medianas y pequeñas empresas.

Pero, además, según el objetivo económico que persigan, y dependiendo de la cadena de valor objeto de estudio, existen otros tipos de cooperación:

- ✓ **Cooperación tecnológica.** Esta forma de asociación propicia la adquisición de tecnología, ya sea de proceso o de producto. Y es ideal para la mayoría de las Pymes que no pueden soportar los costes y la incertidumbre de asumir directamente los riesgos de un proceso de investigación y desarrollo tecnológico.
- ✓ **Cooperación en el aprovisionamiento.** Establecer acuerdos de cooperación con proveedores, en especial en lo referente al aprovisionamiento de materias primas, en condiciones óptimas de calidad, tiempo y coste. Este tipo de acuerdo supone importantes ventajas frente a competidores.
- ✓ **Cooperación en la producción.** La falta de capacidad productiva, la especialización y la rigidez del sistema productivo son algunas de las causas por las que las empresas subcontratan, cada vez con más frecuencia, parte de su producción en el exterior.
- ✓ **Cooperación en el marketing.** Considera principalmente la cooperación entre pequeños productores. Generalmente, este tipo de asociación facilitará la creación de una imagen de marca, mayor presencia en los mercados internacionales, e incluso puede ayudar a destacar el origen regional de un determinado producto.
- ✓ **Cooperación para la comercialización.** Este tipo de acuerdo puede suponer una suma de recursos e intereses que permitirán la comercialización en otros mercados o abrir nuevos canales de venta. También puede plantearse como un simple intercambio de productos entre empresas que, teniendo distintas ubicaciones geográficas, se comprometan a la comercialización en sus respectivos mercados.
- ✓ **Cooperación en el servicio post-venta.** Otra de las ventajas de la cooperación es que permite resolver los problemas de lejanía entre el fabricante y el cliente y las consiguientes dificultades en la prestación de un buen servicio post-venta. Con esta forma de asociación se reducen costos de mano de obra, costes de desplazamiento y no tendrás que hacer frente al elevado gasto que supone la creación de una red propia de atención al cliente.

La cooperación entre empresas se caracteriza por la existencia y definición clara de unos objetivos comunes, el reparto de tareas y las contribuciones a realizar por cada empresa. Además, en que las empresas que participan en el acuerdo de cooperación conservan su identidad (independencia jurídica y soberanía estratégica), aunque exista una merma de la autonomía, debido al reparto de poder derivado de la coordinación de las actividades conjuntas a realizar.

Existen diferentes formas de organizar este tipo de acuerdos cooperativos, de manera de poder aprovechar sus ventajas, por ejemplo:

- ✓ **Acuerdos de cooperación con o sin participación de capital.** Los primeros se realizan frecuentemente a través de participaciones minoritarias o participaciones cruzadas entre las empresas que van a establecer acuerdos de cooperación. Si la implicación prevista fuera mayor de lo habitual se puede crear una nueva empresa. Los acuerdos de cooperación en los que no existe participación de capital, se formalizan normalmente mediante acuerdos escritos

o bien acuerdos verbales. La elección entre un tipo de acuerdo u otro dependerá de cuestiones como: la duración, intensidad y frecuencia de las actividades, la necesidad de realizar una inversión conjunta o la propia confianza entre las empresas que van a colaborar.

- ✓ **Joint Venture o empresa conjunta.** Esta forma organizativa surge cuando la cooperación entre empresas lleva a la creación de otra empresa independiente para el desarrollo de una actividad. La característica más importante de esa nueva empresa será el hecho de que se configure con personalidad jurídica propia, realice negocios por sí misma y en beneficio propio, aunque coordinada siempre con los objetivos estratégicos de las empresas matrices.
- ✓ **Subcontratación.** Con esta fórmula, una empresa encarga a otra la realización de alguna actividad necesaria para el desarrollo de un nuevo producto, como puede ser la fabricación de componentes, la realización de una parte o de la totalidad de la producción, un área de comercialización, diseño, etc. Las razones de la subcontratación se deben generalmente a consideraciones de coste, de capacidad a corto plazo, o bien de escasez o carencia de los recursos necesarios. La subcontratación ha evolucionado en razón de sus contenidos, ya que además del compromiso de producción, puede existir cooperación para la incorporación de nuevas tecnologías, incluso en la gestión de la calidad.
- ✓ **Licencias.** Son acuerdos por los que una empresa (licenciante) otorga a otra (licenciataria) el uso de sus derechos de propiedad industrial, mediante el pago de una contraprestación. Estos contratos incluyen las patentes, las marcas, derechos de autor, y son más frecuentes en el ámbito internacional, ya que la empresa licenciataria conoce mejor el propio mercado que la empresa licenciante. A este tipo de acuerdo se llega cuando:
 - Existen excesivos costes de transporte
 - Las restricciones al movimiento de divisas son altas.
 - La repatriación de beneficios es complicada.
 - El tamaño del mercado es demasiado pequeño.
 - Está prohibida o existen severas limitaciones a la inversión extranjera.

Probablemente el mayor inconveniente de esta forma de cooperación sea que se reduce el potencial de beneficios para el propietario de la licencia y se deja todo el peso en manos del licenciatario, que con una mala gestión puede hacerla perder prestigio o desarrollarse por su cuenta.

- ✓ **Spin-off o externalización.** Se produce cuando una empresa, generalmente grande, fomenta y apoya la creación de otra por parte de un equipo de trabajadores cualificados integrantes de su propia plantilla. El objetivo es que la nueva empresa se convierta en socio y que realice sus funciones bajo la responsabilidad de un departamento o división de la gran empresa.

Generalmente este tipo de acuerdos lleva consigo el apoyo técnico y financiero de la empresa principal a la nueva, la cual se compromete a prestar los servicios o realizar las actividades para las que fue creada.

- ✓ **Franquicia.** Es un acuerdo en el que una empresa (franquiciador) cede a otra empresa (franquiciada) el derecho a comercializar y/o fabricar un producto o servicio, ya acreditado, a cambio de unas determinadas compensaciones económicas.

Normalmente, el franquiciado es el propietario del negocio, mientras que el franquiciador proporciona la fuerza de una marca reconocida, la presentación, el diseño del punto de venta, el know-how y la asistencia técnica y comercial correspondiente.

- ✓ **Consortios.** Son agrupaciones temporales de empresas que firman acuerdos de cooperación para llevar a cabo un determinado trabajo en común, en el caso de que una de ellas, o las dos, no tenga/n la capacidad técnica, comercial o financiera para llevar a cabo los objetivos sola/s. A través del consorcio se consigue compartir el coste de la inversión, los riesgos y los beneficios que a largo plazo se obtengan, sin necesidad de crear una empresa con personalidad jurídica diferente.
- ✓ **Redes.** Son formas de cooperación caracterizada por la existencia de multitud de acuerdos llevados a cabo entre un gran número de participantes; y que puede relacionar no sólo a empresas de distintos países, sino a éstas con otro tipo de instituciones públicas o privadas, entidades financieras, etc. Existen diferentes tipos de estructura de red: Red de eje y radios, Red de enlace nodal, Red ad hoc y Red de redes regionales.
- ✓ **Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales.** Son los acuerdos menos comunes, pues se trata de crear una nueva entidad que no es propiedad de los asociados que la conforman, sino del gobierno o de la institución que financia el proyecto. Normalmente suele tratarse de grandes proyectos impulsados por gobiernos de países o instituciones internacionales para promover la cooperación entre empresas en torno a un tema común.
- ✓ **Acuerdos de distribución cruzada.** Consideran los intercambios de productos para ser distribuidos en otros países. De esta manera dos compañías obtienen beneficio mutuo al conseguir distribuir sus productos en mercados en los que no tenían presencia anteriormente.
- ✓ **Acuerdos de intercambio de acciones o participaciones minoritarias.** Son acuerdos de cooperación en los que, aunque no se crea una nueva empresa, llevan consigo la participación en la propiedad por parte de los socios, y su objetivo es consolidar una cierta relación a largo plazo.

CAPITULO III - OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo general:

Estudiar desde el enfoque de empresa red estrategias de cooperación interempresarial implementadas en el complejo productivo de fruta de pepita en el alto valle de Río Negro, y el impacto sobre la competitividad esperado por los participantes.

3.2 Objetivos particulares

A fin del logro del objetivo general se plantean los siguientes objetivos particulares:

1. Identificar y caracterizar grupos de pequeñas y medianas empresas frutícolas que operen como empresas red en el complejo productivo de fruta de pepita.
2. Describir los tipos y mecanismos de cooperación interempresarial usados para la formación de los grupos de empresa red en el complejo productivo de fruta de pepita.
3. Analizar el impacto sobre la competitividad y productividad esperado por los participantes de las redes estudiadas.

CAPITULO VI - METODOLOGÍA

4.1 Tipo de estudio

La investigación se circunscribió a un estudio de carácter no experimental dado que los fenómenos fueron observados de manera natural, sin intervenir en su desarrollo.

La investigación no experimental es también conocida como investigación Ex Post Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos. De acuerdo con Baray (2006) la investigación Ex Post Facto es un tipo de "... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables". En la investigación Ex Post Facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991).

Así mismo la investigación se constituyó de un estudio de tipo exploratorio dado existen pocos antecedentes empíricos en torno al tema y se dispone de limitada información tanto de carácter conceptual como metodológico. Así se procedió al estudio de casos de empresas que operen como un grupo o como grupos de empresas red.

De acuerdo a las líneas de investigación por parte de la UNRN, Universidad Nacional de Río Negro, este trabajo corresponde a la denominada, Competitividad regional y sectorial, ya que ésta consiste en el desarrollo de un estudio sobre estrategias en materia de cooperativismo interempresarial, para las micro, pequeñas y medianas empresas del sector frutícola, a fin de proponer acciones encaminadas hacia una mayor competitividad.

Partiendo de lo anterior, se ha determinado que esta línea es la que corresponde a este tipo de investigación debido a que trata acerca de las estrategias de competitividad destinadas a mejorar e impulsar a las micro, pequeñas y medianas empresas Frutícolas de la región de Alto Valle de Río Negro.

4.2 Diseño

Para llevar a cabo el desarrollo de la presente investigación se propuso la utilización de un enfoque cualitativo, con base en un método de investigación interpretativo y contextual del objeto de estudio. Se utilizó el método de estudio de casos para estudiar a profundidad la realidad específica de grupos de empresas red del Alto Valle de Río Negro.

La técnica escogida, permitió no solo identificar y caracterizar las empresas que operen como empresas red, sino que también permitió profundizar el conocimiento detallado de tipos y mecanismos de cooperación interempresarial usados para la formación de los grupos de empresa red, explorando este fenómeno desde la perspectiva de los participantes.

4.3 Universo

Para la realización de esta investigación se tomó como universo todas aquellas empresas vinculadas actualmente a la actividad frutícola que se desarrolla en el Alto Valle de Río Negro. Área geográfica que se ubica en su mayor parte en la margen izquierda (norte) del curso superior del río Negro. Está ubicado al noroeste de la provincia de Río Negro

en la Patagonia Argentina. Contiene las ciudades de General Roca, Cipolletti, Villa Regina, Cinco Saltos, General Fernández Oro, Ingeniero Huergo, San Patricio del Chañar, Chichinales y otras menores entre ellas.

4.4 Unidades de Análisis

Las unidades de análisis son las empresas de tamaño micro, pequeño, mediano y grande vinculadas a la actividad frutícola que se desarrolla en el área geográfica del Alto Valle de Río Negro y Neuquén

4.5 Muestra

Como tipo de muestreo se consideró el no probabilístico, ya que no depende de una probabilidad, sino de las características relacionadas con el trabajo de investigación y de las decisiones del investigador; por lo que en este caso, la elección de los sujetos será con base en una cuidadosa y ordenada selección de casos que cumplan con las siguientes características:

- 1) Pequeños y medianos productores no integrados que sólo participen del eslabón frutícola. Que tienen entre una y quince hectáreas con plantaciones viejas de tipo tradicional, bajos rendimientos y altos costos de producción. Utilizan mano de obra familiar. Es el eslabón más débil ya que cada vez están más subordinados a las grandes empresas.
- 2) Empresas parcialmente integradas: grandes y medianos productores. Que dispongan de entre quince y treinta hectáreas y, además de la producción, abarquen otras etapas de la actividad como el empaque, el enfriado y la comercialización interna.
- 3) Empresas totalmente integradas: que dispongan de superficies mayores a las treinta hectáreas. Que utilicen tecnología de punta, - nuevas variedades de cultivos, nuevos tipos de riego, tecnologías electrónicas y de gestión empresarial en la etapa post-cosecha y vendan su producción y la mayor parte la producción del resto de los fruticultores en los mercados externos.

Por lo tanto, para la selección de la muestra, y por delimitación del presente estudio, se tomaron empresas situadas en el plano territorial del Alto Valle de Río Negro, ya que parte de la consolidación de los objetivos se fundamentan en dicho territorio que se basan principalmente en estudiar desde el enfoque de empresa red las estrategias de cooperación interempresarial implementadas en el complejo productivo de fruta de pepita en el alto valle de Río Negro y su impacto sobre la competitividad de los participantes.

4.6 Dimensiones del análisis

Las dimensiones del análisis son:

- Características de las empresas integrantes de las redes. Grado de integración estratégica de los proveedores y clientes de la organización, los recursos utilizados para la consecución de hitos y objetivos, el grado de utilización de las TIC en tareas rutinarias para la toma de decisiones, organización interna, relaciones de los integrantes de la empresa en red, entre otras características.

- Tipos y mecanismos de cooperación interempresarial usados para la formación de las redes: Las clases de cooperación empresarial puede ser de distintos tipos: (Menguzzato, 1992, págs. 54-62)
 - ✓ Verticales: concentran a las empresas estableciendo lazos de proveedores y clientes.
 - ✓ Horizontales: se realizan entre empresas del mismo sector para realizar acciones comunes, y que buscan un efecto de tamaño.
 - ✓ Simbióticas: se efectúan entre empresas que no mantienen ningún tipo de relación, sin embargo, estas empresas cuentan con un conjunto de capacidades y competencias perfectamente complementarias, que les permita una posición competitiva en su actividad de origen.
- Expectativas en materia de competitividad y productividad de los actores del proceso de gestación de las mencionadas estrategias. Determinando lo que es importante para resolver las dificultades, propiciando discusiones de temas y aportar información acerca de la manera de resolver los posibles conflictos en las acciones de cooperación.

4.7 Técnicas de recolección de datos

Conforme a la naturaleza del estudio y el problema a investigar, los procedimientos a través de los cuales se obtuvo la información, son entrevistas estructuradas y no estructuradas a distintos actores del contexto socio-productivo bajo estudio. Entre ellos se seleccionaron responsables de áreas relevantes al objeto de estudio dentro de las unidades de análisis, expertos o profesionales vinculados a la actividad.

El procedimiento consistió en entrevistar a una pequeña muestra para probar la pertinencia y eficacia del diseño, así como las condiciones de aplicación y los procedimientos involucrados y de esta manera contrastar la validez de la entrevista diseñada. En caso de oportunas modificaciones sugeridas por los entrevistados, se elaboró la versión final del instrumento.

El tipo de instrumento definitivo que se utilizó principalmente es la entrevista, fue aplicado de forma individual, y por entrevista personal, a todos los sujetos consultados. Es una técnica de recopilación de información que tiene lugar cara a cara entre el evaluador y la persona entrevistada. Es una herramienta sencilla y rápida de utilizar y los recursos necesarios para su realización son moderados. Esto la convierte en una herramienta indispensable en evaluación.

Además las entrevistas son una forma de conversación, no de interrogación. Al analizar las características de los sistemas con personal seleccionado cuidadosamente por sus conocimientos sobre el tema, los analistas podemos disponer de datos que no están disponibles en ninguna otra plataforma.

Se eligió dicho instrumento debido a que en la revisión de la literatura de estudios anteriores, fue el instrumento de medición más utilizado para medir las variables de interés, debido a su menor costo, además de que es una de las principales formas de medir en ciencias sociales.

CAPITULO V – DESARROLLO

5.1 Descripción y caracterización del complejo productivo de fruta pepita en el Alto Valle de Río Negro

Según la Agencia de Desarrollo Económico del Neuquén (ADENEU):

La fruticultura es una de las principales actividades productivas y económicas de la Norpatagonia. En el Alto Valle de Río Negro y Neuquén se producen y comercializan diferentes variedades de frutas de pepita (peras y manzanas) y de carozo (duraznos, pelones, ciruelas).

Alrededor de esta actividad se desarrolla la cadena de valor más importante a nivel regional en lo que se refiere a generación de empleo. El sector agroindustrial frutícola regional demanda un alto nivel de mano de obra directa y puestos de trabajo especializados en todas las etapas de su proceso productivo y comercial; desde la plantación y la cosecha de los frutos, hasta su procesamiento, conservación, transporte y comercialización.

También requiere de servicios tecnológicos sofisticados, transporte, energía y bienes de capital e insumos de origen industrial.

Según datos de SENASA (2013):

Existen 239 establecimientos frigoríficos y 273 galpones de empaque en la región de Río Negro y Neuquén. Del total de empaques, el 77% están habilitados para el mercado interno y la exportación, mientras que el 23% restante están autorizados sólo para el mercado interno. El sistema de atmósfera controlada representa el 27% del total de la capacidad frigorífica instalada, mientras que los túneles de enfriado alcanzan el 11%. De acuerdo a los datos del último censo provincial de frigoríficos de Río Negro (2007), la mitad de la capacidad de almacenamiento es explicada por las empresas integradas (desde la producción hasta la comercialización).

La fruta es comercializada tanto en el mercado interno como en el externo. Si bien la globalización ha ampliado las posibilidades comerciales, también implica una mayor competencia en un mercado caracterizado por:

- gran concentración de la demanda,
- existencia de barreras arancelarias,
- mayores exigencias de calidad y sanidad de la fruta,
- demanda de productos diferenciados.

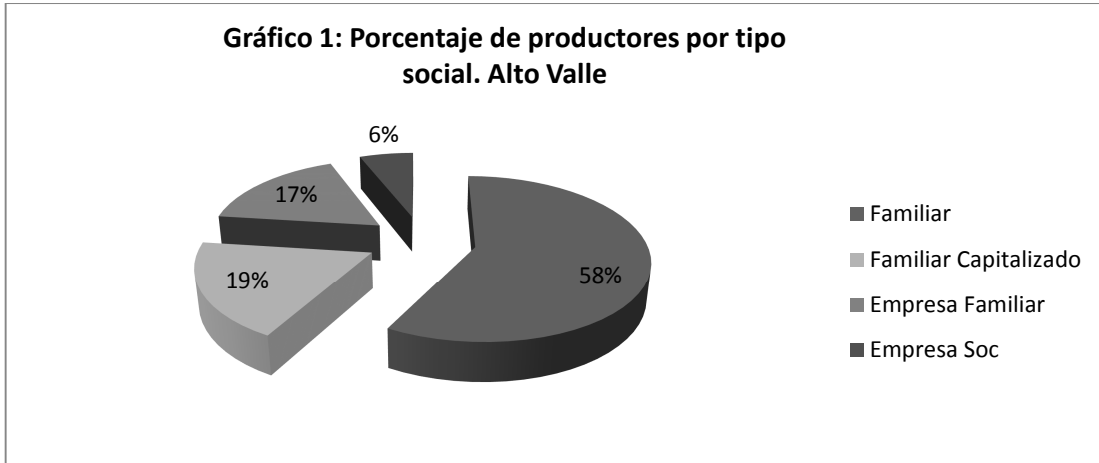
Este contexto, sumado al aumento de los costos de producción, el atraso de las inversiones y una situación compleja en lo referido a las relaciones entre los diferentes eslabones de la cadena de valor (pequeños y medianos productores, empresas de empaque y exportación) genera en el sector una pérdida gradual de competitividad. (ADENEU, pág. 1)

El alto valle es una unidad económica productiva, con una parte de su territorio que corresponde a la provincia del Neuquén y otra parte a la de Río Negro. Y está compuesta por productores de diferentes tipos:

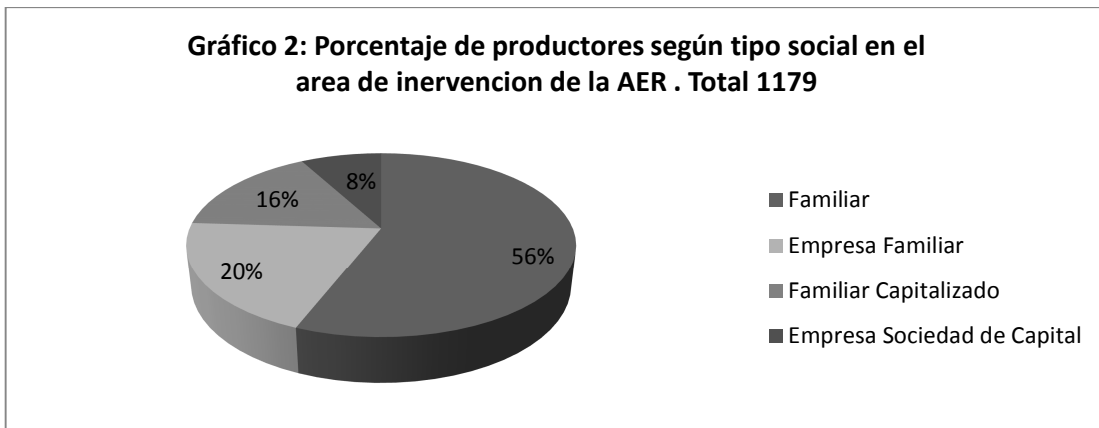
El tipo social “familiar”: es aquel que no posee trabajadores permanentes, el “familiar capitalizado” es que posee un trabajador permanente, “la empresa familiar” es aquel que tiene más de un trabajador permanente y el tipo jurídico corresponde a persona física,

sociedad de hecho o cooperativa, la “empresa sociedad de capital” es aquel que tiene más de un trabajador permanente y el tipo jurídico corresponde a “sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada y sociedad en comandita simple o por acciones. (Boltshauser & Villarreal, 2007)

Tanto en el Alto Valle (Gráfico 2) como en las localidades donde interviene la AER³ Alto Valle Centro de INTA (Gráfico 3), se observa un predominio de las unidades de tipo familiar y familiar capitalizado (Boltshauser & Villarreal, 2007, págs. 5, 6).



Fuente: CAR 2005



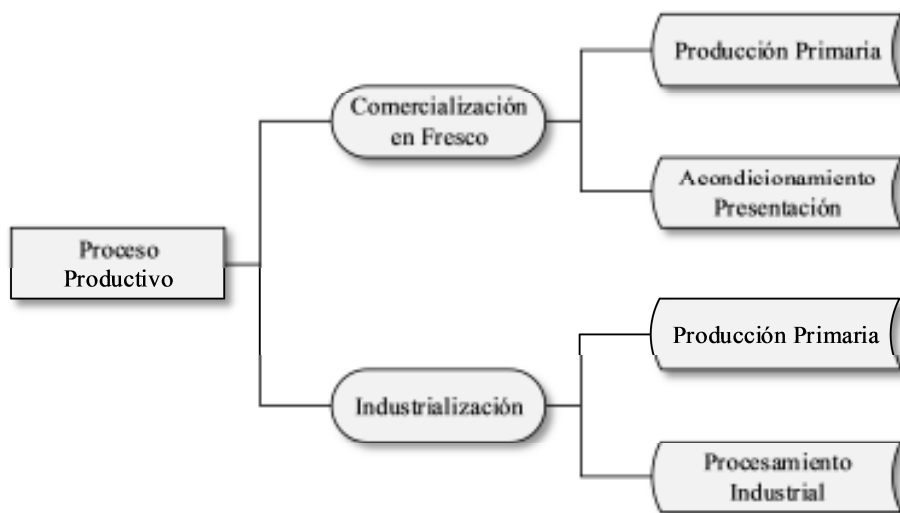
Fuente: CAR 2005

Proceso Productivo:

En la descripción del proceso productivo de la cadena alimentaria de frutas de pepita, realizada por Tappatá (1999), se distinguen con nitidez dos actividades: la comercialización en fresco y la industrialización.

³ Agencias de Extensión Rural INTA

Cada una de ellas tiene dos divisiones nítidamente marcadas: la producción primaria y el acondicionamiento-presentación de las frutas cuando son para consumir en fresco y la producción primaria y el procesamiento industrial cuando son manufacturas.



1. Producción primaria

Es un cultivo intensivo típico, de exigencias de atención cotidiana, con alta demanda de tecnología y preparación cultural de la mano de obra, con rigidez en las decisiones de cambio tecnológico fuerte (debido a la exigencia de inversión y larga maduración de la misma). El eslabón primario tiene las siguientes características: es mano de obra intensivo, requiere de un alto nivel de inversión (la producción se inicia recién en el cuarto o quinto año desde la implantación en los montes con mejores tecnologías aplicadas) y presenta una alta complejidad tecnológica productiva en términos de los niveles de calidad y sanidad exigidos por el mercado internacional. En la producción suelen utilizarse tres sistemas de conducción de las plantaciones: tradicional, espaldera y eje central, siendo los dos últimos los más eficientes.

Existen en el complejo productivo 273 empaques y 239 frigoríficos; así como también 15 industrias (7 jugueras exportadoras, 6 sidreras, 1 licor de peras exportadora, 1 deshidratadora exportadora), que conforman la estructura operativa del sector. El empaque de fruta en fresco para exportación, actividad organizadora del conjunto del bloque frutícola, consiste en la clasificación de la fruta, en base a criterios de calidad de la fruta (bajo ciertos parámetros de sanidad, tamaño y color) y al envasado en distintos tipos de envase según el destino (ultramar, mercado interno y/o Brasil). En la conservación de la fruta es indispensable la cadena de frío debido a que permite mantener las cualidades de la fruta que será comercializada a lo largo del año.

La producción de manzanas presenta una tendencia declinante en las producciones de los últimos 10 años, pasando de niveles de 1.000.000 de toneladas a las 700.000 toneladas actuales, así como en el área plantada (disminuyó de 27.000 ha a 23.000 actuales).

La oferta varietal se encuentra fuertemente concentrada en Red Delicious y Granny Smith. En el año 2013 los Clones de Red Delicious representan el 39%, el 23% Red Delicious Estándar, 16% por Granny Smith y 14% por Gala y sus clones. Las exportaciones de manzana pasaron de 270.000 toneladas a 140.000 en los últimos años, cediendo su participación fuertemente en los mercados de ultramar por variedad, precios y calidad.

En el análisis de los destinos, los más importantes son: la industria de jugo para fruta no apta para consumo fresco (45%) y el mercado interno (33%). Los precios que se pueden pagar por la fruta destinada a la industria de transformación (básicamente jugo concentrado y sidra), no cubren los costos de producción, lo que genera una pérdida regional que la fruta en fresco actualmente no logra compensar. El mercado de jugos concentrados es acotado y los precios son bajos y estables.

Las variedades de buen precio internacional son escasas, salvo Pink Lady y sus clones, la oferta de la región no presenta nuevas selecciones. El desarrollo de nuevos mercados para manzanas está condicionado por la oferta varietal, los costos de producción y la ausencia de acuerdos de comerciales que limiten aranceles.

En peras, en cambio el crecimiento de las producciones y el área plantada es significativo.

La superficie plantada creció de 17.000 ha a casi 24.000 y la producción pasó de 540.000 ton a alrededor de 700.000.

La oferta de variedades se concentra en Williams que junto a la selección roja de esta variedad reúnen alrededor del 50% de la oferta, quedando en un segundo plano Packham's Triumph y más relegada Beurre D'anjou. Los destinos marcan fuertes diferencias con manzanas donde el mayor porcentaje es exportación 60%, el mercado interno con una participación del 15% y la industria en un 25%. El crecimiento de la producción estuvo acompañado del aumento de exportaciones hasta el 2007. A partir de allí se estaciona en el orden de 400.000 ton. En las exportaciones se marca una caída considerable en los volúmenes comercializados a Europa que son compensados con el aumento de Brasil, siendo escasa la participación en nuevos mercados. Los precios que puede pagar la industria de transformación, particularmente jugos concentrados, son inferiores a los de manzana. (Boltshauser M. V., 2015)

Según Idígoras (2014):

“La cosecha comienza en el mes de enero, con las primeras variedades de pera (ej. Williams) y culmina durante el mes de abril, con las variedades tardías de manzana (ej. Pink Lady). Las variedades de mayor relevancia son: Red Delicious, Granny Smith y Gala, en manzana y Williams, Packham's Triumph y Beurre D'anjou, en pera.”

Características del eslabón primario:

Esta etapa incluye todas las actividades de manejo y conducción del cultivo con la correspondiente asistencia técnica (sistematización del terreno, labores, selección, vivero, control de adversidades - plagas y enfermedades, heladas-, fertilización, poda y raleo, cosecha, trazabilidad). Todas estas tareas, demandan la mayor cantidad de mano de obra del sector. Aproximadamente un 86% del total es absorbido en esta etapa primaria. En el eslabón primario se utiliza la mano de obra familiar para cultivar y obtener su fruto. Es el eslabón más débil por la presión que le exigen las grandes empresas. Con la implementación de las grandes empresas dedicadas en la distribución de los productos (supermercados), los productores tuvieron más exigencia en la forma de producción de los cultivos, haciendo que estos sean más naturales y sofisticados y que sea este eslabón el que reciba el peso de las nuevas exigencias del mercado. Lo que sale del eslabón primario puede ser comercializado directamente como frutos frescos, pero también una gran parte de ellas es transportada hacia las empresas industrializadoras.

Las producciones de pera y manzana, si bien comparten la zona productiva, los agentes productivos y comerciales y las prácticas agrícolas, muestran un comportamiento desigual de sus índices de eficiencia productiva y de penetración comercial, con relación a los parámetros internacionales. Al respecto, se observa que:

- En manzana, la producción argentina queda relegada frente a otros países del hemisferio sur con mayor capacidad de reconvertir sus estructuras productivas y comerciales hacia a las mejores prácticas internacionales (nuevas variedades, tecnologías y formas de comercialización).
- En pera, nuestro país detenta grandes ventajas agroecológicas en la región del valle del Río Negro, habiendo fracasado las experiencias productivas puestas en marcha por países competidores.

En función a ello, el proceso de reconversión productiva de la actividad se asienta en la pera, cuya producción fue creciendo gracias a la adaptación del complejo a las tendencias del mercado mundial, bajo un modelo de inserción internacional basado, fundamentalmente, en las ventajas naturales de la región.

Así, en los últimos años, la región transita por un proceso de reconversión hacia la pera, basado en sus ventajas agroecológicas, que se ve reflejado en la distribución etaria de la superficie de ambos frutales. La edad promedio de las plantaciones es menor en pera que en manzana. Como se observa en los Gráficos 3, en pera el 29% de la superficie tiene entre 0 y 10 años en tanto que en manzana sólo el 17%.

Gráfico 4: Superficies netas declaradas por edades en has de manzanas. (2010)

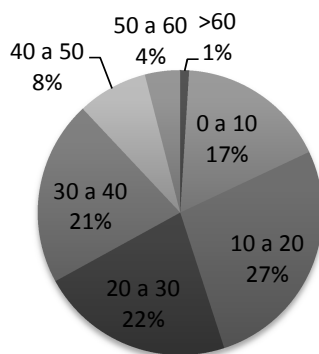
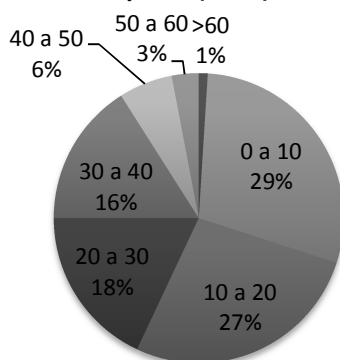


Ilustración 4 Fuente MECON 2011

Gráfico 4: Superficies netas declaradas por edades en has de peras.(2010)



e MECON 2011

Por otro lado, si se analizan las superficies de los diferentes productores y la superficie cultivada, se observa que existen grados de concentración elevados.

Gráfico 5: Productores primarios y Superficie cultivada por estratos - Río Negro y Neuquén - 2010

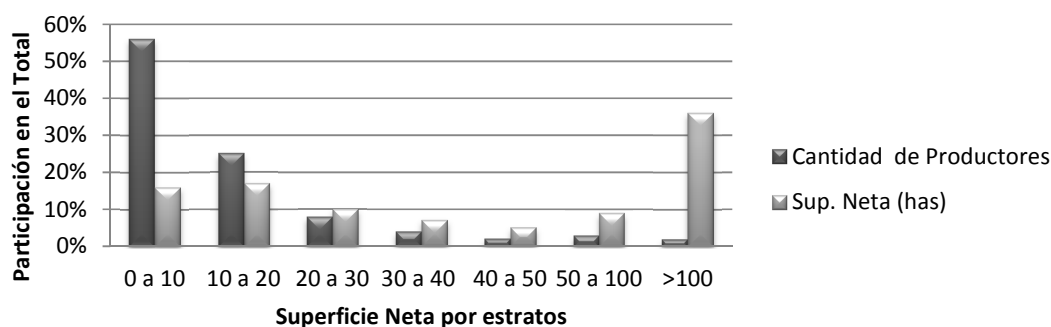


Ilustración 5 Fuente MECON 2011

Como se observa en el Gráfico 4, el 2% de los productores primarios de más de 100 has. Concentran el 36% de la superficie cultivada neta. En tanto que el 56% de los productores de menos de 10 has. Tienen 16% de la superficie. Los mayores niveles de productividad se registran en los estratos medios, en donde se ubican el 14% de los productores de entre 20 y 50 has que ocupan el 22% de la superficie. (Idígoras Gustavo 2014; pág. 15, 16,17)

2. Acondicionamiento de frutas y conservación

Denominado vulgarmente “empaque de frutas” en esta etapa la fruta cosechada pasa por un proceso de empaque y conservación (frío) o se industrializa. El empaque consiste en seleccionar (clasificación, calibración, identificación) y acondicionar las frutas antes de almacenarlas en cámaras frigoríficas (atmósfera convencional o controlada) para el posterior consumo en fresco. La industrialización se refiere a la elaboración de distintos productos y

subproductos, como jugos concentrados, caldos de sidra, sidra, frutas deshidratadas y conservas. En esta etapa se incluye el proceso comercial.

Cabe mencionar que la fruticultura del Valle involucra unos 4.431 establecimientos agrícolas dedicados a la actividad, dentro de los cuales se desempeñan 2.605 productores realizando a diario diferentes tipos de tareas. La gran mayoría de éstos lo conforman pequeños y medianos productores (95,5% del total), los cuales se hallan vinculados mediante contratos formales o informales a otros agentes integrantes del complejo frutícola (empaque y conservación) como ser comercializadores y exportadores (SENASA, Regional Patagonia Norte 2013). Teniendo en cuenta todo el sector de peras y manzanas, que involucra grandes extensiones de montes frutales, numerosas plantas de empaque y frigoríficos; importantes industrias procesadoras de jugos y caldos; 50 firmas exportadoras; viveros, 1 puerto de ultramar diseñado con tecnología de punta para exportar fruta a distintos destinos; sistema logístico de transporte vial y una amplia red de proveedores para el sector, se conforma un verdadero complejo que da trabajo a unas 70 mil personas afincadas en la región. Casi el 14% de la fuerza laboral total es empleada en toda la etapa de transformación, un 12,26% en las tareas relativas al empaque y frío, y un 1,6% en el sector industrial.

3. Procesamiento industrial

En los últimos años la producción en Argentina de manzana estuvo cercana al millón de toneladas, mientras que en pera rondó los 0,8 millones de toneladas. El consumo anual promedio por habitante es de aproximadamente 9 kg. De manzana y de 3 kg. De pera. La producción está fuertemente concentrada en la región de los valles norpatagónicos (provincias de Río Negro y Neuquén), que representa entre un 80% y un 90% del total producido y tiene a Río Negro como la principal provincia productora. El resto de la producción se realiza en la provincia de Mendoza.

Según los datos del anuario estadístico del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) de la región Patagonia Norte (2013) en la Tabla 1, se observa cómo la fruticultura de pepita está concentrada en estas tres provincias. (Idígoras, 2014, pág. 14)

Tabla 1: Participación provincial producción de Peras y Manzanas (en Has.)

Especie	Río Negro	Neuquén	Total
Manzana	18921	3635	22556
Pera	20728	2766	23494

Fuente: SENASA, Anuario Estadístico Patagonia Norte (2013).

En los últimos años, en Río Negro se viene experimentando un aumento cuantitativo en la producción de manzanas y peras, pasando a ser una de las actividades más dinámicas, donde la producción quedó orientada hacia la exportación básicamente.

El sistema frutícola alcanzó volúmenes muy altos de exportación en fruta fresca y jugo concentrado de manzana y pera. La cosecha comienza en el mes de enero, con las primeras variedades de pera (ej. Williams) y culmina durante el mes de abril, con las variedades tardías de manzana (ej. Pink Lady). Las variedades de mayor relevancia son: Red Delicious, Granny Smith y Gala, en manzana y Williams, Packham's Triumph y Beurre D'anjou, en pera. (Idígoras, 2014, pág. 15)

Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las cadenas de frutas

Del análisis del contexto local surgen oportunidades y amenazas como así también se detectan fortalezas y debilidades claramente definidas en función de un escenario enmarcado en un mundo globalizado, exigente en calidad, con sobreoferta de frutas y elevada competitividad.

Fortalezas

- ✓ Factibilidad de producir frutas en muy diversos climas (subtropicales, templados, fríos). Posibilidad de exportar frutas en “contra estación” al hemisferio norte (principales mercados compradores).
- ✓ Condiciones agroecológicas y ambientales apropiadas para producir frutas de calidad “diferenciada”.
- ✓ Capacidad demostrada para producir frutas frescas con calidad adecuada para la exportación, incluyendo: manzanas, peras, cítricos, uvas, arándanos, kiwi, frutos de carozo y secos.
- ✓ Producción agroindustrial competitiva de derivados de la fruticultura como vinos, aceites, frutas procesadas.
- ✓ Mercado interno demandante en frutas frescas.

Debilidades

- ✗ Baja disponibilidad de profesionales en manejo del cultivo tanto a nivel de investigación como de extensión en la mayoría de las regiones productoras (con enfoques eco fisiológicos y agroecológicos).
- ✗ Producciones concentradas en pocas regiones y escasa diversificación frutícola.
- ✗ Creciente brecha tecnológica entre productores de producción familiar y empresarial.
- ✗ Insuficiente concientización de la sustentabilidad ambiental.
- ✗ Bajos rendimientos promedio. (Sanchez E. E., 2011, págs. 12,13)
- ✗ Falta de asociativismo en el sector productivo que atenta contra el desarrollo del sector (minimización de ganancias, atomización en estándares de calidad, etc.). Debilidad en la vinculación vertical de la cadena. Dispar distribución de la renta. Dificultad para avanzar en la cadena por parte de los productores primarios.
- ✗ Acceso a fuentes de créditos para bienes de capital y trabajo para los medianos y pequeños productores.

- ✘ Sector viverístico, en general, con escasa oferta de plantas en cantidad y - principalmente- de calidad. En muchos casos muy poco profesionalizado (exceptuando la cadena citrícola).
- ✘ Escasa capacidad de negociación de acuerdos de acceso a mercados internacionales en donde los países competidores desplazan a la fruta y sus procesados argentinos por mejores condiciones arancelarias y preferenciales.
- ✘ Falta de actualización permanente sobre el comportamiento y oportunidades de los mercados actuales y potenciales, para lograr una mejor adecuación de la producción y del acondicionamiento de las frutas a los requerimientos de la demanda.
- ✘ Bajo desarrollo de material genético competitivo y retraso en acceder en tiempo y forma a nuevos materiales con propiedad intelectual.
- ✘ Baja capacidad de procesamiento de frutas en las zonas productoras.

Oportunidades

- ✓ Acceso a mercados en países desarrollados y economías emergentes.
- ✓ Demanda creciente por diferenciación por calidad e inocuidad.
- ✓ Mayor demanda por productos naturales.
- ✓ Demanda creciente por servicios ambientales y certificaciones ambientales como huella de carbono.
- ✓ Posibilidad de incrementar sustantivamente el consumo interno de frutas, el cual está muy por debajo de las medias de países con iguales ingresos per cápita que Argentina.
- ✓ Mercado interno poco explorado y con creciente demanda para productos con valor agregado (deshidratados; snacks de frutas deshidratadas o frutos secos).

Amenazas

- ✘ Aparición de nuevas plagas y enfermedades cuarentenarias con alto impacto económico negativo.
- ✘ Restricciones de acceso a mercados por problemas de enfermedades y plagas cuarentenarias.
- ✘ Las exigencias a nivel de una mejor gestión ambiental que se extiende a los aspectos sociales pueden constituir en el futuro restricciones a la exportación. Pequeños productores no podrán hacer frente a la demanda que impone las normas Global-Gap y normas locales de inocuidad y buenas prácticas, incluyendo estándares privados de retailers.
- ✘ Poca disponibilidad de materiales genéticos locales y presencia de plantas madres con patógenos incrementan los riesgos fitosanitarios. (Idígoras, 2014)

El escenario económico y tecnológico

La actividad frutícola afronta una permanente y profunda transformación debido a los cambios que se producen en el sistema económico, agroalimentario y relaciones a nivel internacional. Entonces cabe señalar:

Según Poma (2000), Boscherini y Yoguel (2000), Gutman y Gorestein (2003):

“Los procesos de globalización y los cambios tecnológicos y productivos consecuentes, llevan a un cambio en los perfiles empresarios y una creciente concentración económica.

En ese marco, es creciente el peso de las capacidades institucionales, las competencias tecnológicas locales y regionales y la construcción de redes como factores condicionantes de la competitividad de las economías entendida como sistémica, dinámica y construida.” (Landriscini G. , Preiss, Rivero, & Roca, 2006)

Según Craviotti:

“La agricultura atraviesa intensas transformaciones a partir de la globalización, los cambios regulatorios y el desarrollo tecnológico. Tales procesos convergentes imponen nuevos mecanismos de coordinación entre los agentes que operan en la cadena y en la organización de los procesos de trabajo. Se verifica una internacionalización de la producción y los mercados, de las estrategias empresariales, los estándares de calidad y las normas y reglamentaciones. Al mismo tiempo, se plantean nuevos contextos competitivos en función de la importancia creciente que adquieren los acuerdos multilaterales y las cambiantes condiciones regulatorias.” (Landriscini G. , Preiss, Rivero, & Roca, 2006)

Landriscini y Preiss afirman:

La globalización del consumo de frutas, la concentración de la gran distribución minorista y la competitividad asociada a la búsqueda de calidad del producto motorizan la acumulación en el complejo frutícola. La calidad es el resultado de una construcción social y cultural que comprende nuevos patrones de consumo y de calificación de los productos, de las técnicas y del trabajo, y de los dispositivos institucionales de certificación y de control. Los consumidores, los mayoristas y las industrias procesadoras están exigiendo métodos que garanticen patrones de tipificación, inocuidad y trazabilidad, que los gobiernos implementan a través de normas, en particular en materia de sanidad. La selección a través de estos nuevos parámetros objetivos y subjetivos, constituye una de las más fuertes barreras al comercio de alimentos, y se convierte en un factor diferenciador entre los productores primarios, forzando la incorporación de innovaciones agronómicas y biológicas y un salto cualitativo en la organización del trabajo que involucra mecanismos de coordinación entre los distintos segmentos de la cadena. (Landriscini & Preiss, 2007)

Miguel Hernández (Entrevista, 10 de octubre de 2015) empleado entrevistado de la empresa PAI S.A expresa:

“...el mundo, la globalización, la injerencia que van teniendo las grandes corporaciones y la demanda selecta de los tipos de fruta lleva a que los

productores-consorcios deban ser calificados para ofrecer a los diferentes importadores frutas de calidad y sanidad producida dentro de un programa de control de calidad. Por ejemplo nuestra empresa PAI S. A. establece lineamientos de producción para sus productores, teniendo en cuenta, sin embargo, las características particulares de las diferentes plantaciones, con la asistencia de consultoras técnicas altamente especializadas que brindan asesoramiento sobre: salud, poda, raleo, nutrición, riego, fechas de cosecha, etc..”.

La fruticultura regional constituye un eslabón de una gran cadena, en la que se conforman redes que se especializan en la fabricación de insumos y en la operación de unidades de empaque, frío, industrialización, transporte, logística, comercialización y distribución, en el marco de una creciente concentración y centralización del capital en el complejo. (Landriscini G. , Preiss, Rivero, & Roca, 2006)

La adopción de las innovaciones técnicas en la actividad tiene carácter selectivo y son de tipo adaptativo e incorporadas a través de nuevas prácticas y de la adquisición de insumos y bienes de capital debido a la exigencia en materia de competencias que suponen en los agentes. Sumado a esto la concentración de la oferta tecnológica en manos de un reducido número de empresas nacionales y extranjeras en los rubros estratégicos, y la conformación de paquetes tecnológicos asociados a un conjunto limitado de tecnologías principales. (Landriscini & Preiss, 2006)

En la búsqueda de diferenciación de los productos, los agentes se ven forzados a aumentar su “capacidad innovativa”, lo que alude a su potencialidad para transformar los conocimientos genéricos en específicos a partir de sus stocks de competencias y de su acumulación dinámica a través de aprendizajes formales e informales tanto de tipo codificado como tácito (Lall, 1992) (Lundvall, 1997). (Landriscini & Preiss, 2006)

Hernández Miguel, empleado entrevistado de PAI S.A expresa:

“...PAI S.A está calificado para ofrecer a los diferentes importadores frutas de distinguida calidad y sanidad producida dentro de un estricto programa de control de calidad que prioriza la salud humana y la preservación del medio ambiente...”

Yoguel (2005), el proceso de innovación se transforma en un fenómeno colectivo, en el que la capacidad para interactuar y una estructura institucional adecuada suscitan al desarrollo de actividades innovativas por parte de los agentes; es por ello que las redes y los sistemas territoriales juegan un papel central en el desarrollo de las capacidades innovativas (Landriscini & Preiss, 2006). A partir de la globalización de los flujos del capital agroindustrial y la complejización de la fruticultura, el poder económico, el acceso al financiamiento, los vínculos con proveedores y clientes, el control de los activos y la capacidad de presión sobre el Estado, ayuda a que las empresas más poderosas se apropien en mayor proporción de las mejoras sistémicas de productividad y ganancias, generando y reproduciendo capacidades diferenciales de acumulación entre las empresas integrantes (Landriscini & Preiss, 2006).

En este contexto, las redes de cooperación se convierten en una opción estratégica para los pequeños y medianos productores y empaques en materia de comercialización y de construcción de conocimiento; dado que se orientan a la integración vertical contractual, a la incorporación de tecnología en las plantaciones propias, a la mejora de la eficiencia de los procesos de empaque-frío, y al control de cadenas más largas de frío vinculado a la logística de transporte y distribución. Permitiendo, una integración

flexible en producción y comercio internacional, dando lugar a cambios significativos en la organización de los procesos de trabajo agrícola y agroindustrial, en los tiempos productivos y en el perfil y volumen de demanda de trabajadores, exigiendo nuevas competencias laborales y rotación de puestos.

Landriscini (2014) :

“En el proceso de transformación de la dinámica productiva, comercial y social que se viene dando en las últimas décadas, la globalización de los mercados y el predominio de las finanzas, el cambio tecnológico, y la reestructuración de la economía nacional, se combinan con un conjunto de restricciones que acontecen de su propio funcionamiento como subsistema de acumulación dentro del sistema económico general, y de la estructura socioeconómica e institucional regional. Entre ellas prevalece la profundización de los comportamientos de quienes controlan los procesos de comercialización de la fruta fresca, desde los eslabones de la gran distribución internacional a los locales de la exportación.

En ese contexto, la fruticultura de exportación de productos en fresco, es liderada por la demanda de los agentes integrados de la gran distribución, los que determinan exigentes requerimientos de calidad que involucran estándares crecientes de sanidad e inocuidad, además de nuevas variedades, sabores y tamaños, y barreras técnico económicas a la permanencia de los pequeños productores en el sistema."

Las Pymes, por su parte, recurren a la diversificación productiva, es decir a variar y/o multiplicar la producción independientemente de los niveles de tecnología, competitividad, capacidades, estructuras económicas, como forma de reducir la estacionalidad y los riesgos de mercado y climáticos, a formas diversas de subcontratación laboral y trabajo temporario, y a mecanismos de asociación para la compra de insumos, el acondicionamiento y conservación de frutas y la comercialización interna, con resultados diversos según la evolución del mercado, la carga fiscal y los ciclos de precios relativos. (Landriscini G. , 2014)

La continua pugna de intereses en la producción y distribución a lo largo del tiempo se ha expresado en continuas tensiones entre los productores independientes y empresas integradas, y entre sus instancias de representación por los precios y condiciones de entrega, por la clasificación y pago de la fruta, que se reflejan en las múltiples demandas ante el Estado provincial y nacional, clamando y exigiendo cambios en las condiciones del funcionamiento de la actividad y en las relaciones interiores del sector para preservar su capacidad de producción sustentable y así evitar su marginación. Sumado a esto, esta situación se agravo debido a la llegada de firmas internacionales integradas y los cambios que con ellas devinieron en el complejo; produjeron que las demandas sectoriales se complejicen e involucren las condiciones de sostenimiento del empleo rural, el financiamiento accesible de la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas y las actividades de poscosecha, la renovación de equipos y montes, el aprovisionamiento de tecnología, insumos y servicios, una menor presión fiscal, y el mejoramiento de la infraestructura productiva predial y del entorno. (Landriscini G. , 2014)

Las últimas cuatro décadas han sido testigos del conflicto permanente y creciente por los precios y las condiciones de venta y plazos de pago para la fruta que en la primera venta los productores independientes entregan a los empacadores comercializadores. (Landriscini G. , 2014)

Por otro lado, según un informe realizado por CAFI (2014), en los últimos años se viene produciendo internamente una suba en los costos superior a los ingresos. Los costos promedio subieron en el orden del 50 % en dólares contra una suba del 20 % en los precios. Hasta el año 2014, esta situación no fue tan grave dado que los mercados internacionales acompañaron con importantes aumentos de precios⁴. Pero en la temporada 2013/2014, esta situación se agravó, dado que los costos continuaron subiendo y los mercados internacionales mostraron un comportamiento inverso y muy negativo. Esta caída en el precio internacional de los productos del sector se explica por diversos factores:

- La sobreoferta de fruta en el Hemisferio Norte, que superó records históricos y obligó a liquidar stocks a precios mucho más bajos. Según lo que describe el informe de European Market Information⁵, en manzanas el stock es record, debido a que supera en un 3% al record del año anterior y en un 8% al record promedio de los últimos 5 años.
- Se dio un re direccionamiento de fruta desde el Hemisferio Norte a Brasil, afectando el comportamiento de los precios en ese mercado.
- La crisis macroeconómica en Europa también influyó en una demanda inferior en un 17 %. Los 3 mercados que representan el 72 % de las exportaciones del sector, devaluaron sus monedas (el euro cayó un 8%, el rublo un 140 % y el real un 16%)
- La devaluación de las monedas de nuestros competidores Chile (15%), Sudáfrica (20%), les permitió competir con precios más bajos.
- Los altos stocks se agravaron por mayor producción del Hemisferio Norte (+10%). La tendencia en stocks es que se mantendrán muy altos durante la próxima temporada.
- El proceso de devaluación de las monedas de los mercados se ha profundizado especialmente el rublo.
- La crisis económica y la aceleración de la devaluación en Rusia impide que se puedan exportar las 120.000 toneladas (20% de las exportaciones totales) que van a ese destino.
- La caída del mercado ruso, tiene un impacto financiero superior a los US\$ 60 millones, dado que parte de las exportaciones a ese destino han sido la fuente de financiamiento del movimiento de la temporada en los últimos 10 años.
- El crecimiento de los costos internos, con menores ingresos proyectan un escenario muy preocupante de pérdidas significativas para la actividad que rondarían los US\$190 millones.

CAFI (2014):

“La dimensión de la crisis de los mercados afecta a toda la actividad, con una pérdida estimada no menor a 190 millones de dólares (exportación estimada de 600 mil toneladas de frutas en fresco). Este monto de quebranto estimado preliminarmente resulta del deterioro de las monedas internacionales frente al dólar; el mayor inventario en el hemisferio norte y el aumento esperado de producción en hemisferio sur, además de considerar que el dólar oficial crecerá a menor ritmo que el aumento de los costos internos en 2015.”(Pág. 12)

⁴ www.cafi.org.ar/wp-content/uploads/2014/12/Repercusiones-de-conferencia-prensa-201412171.pdf

⁵ www.cbi.eu/market-information/fresh-fruit-vegetables/

El hecho de que la desregulación financiera y la globalización favorecieron el traspaso de la commoditización a la diferenciación de productos, incrementó los conflictos. Dando lugar a un desfasaje permanente y creciente entre los precios pagados al productor y los costos de producción, además de un constante desajuste financiero por el pago de la fruta fuera de término, lo que lleva al sector a una descapitalización del mismo.

En tal situación, los que se ven más afectados son aquellos con capitales menores, que pierden el poder de negociación frente a los grandes acreedores y exportadores (Landriscini G. S., 2012).

Se tomaron iniciativas respecto a diversas formas de agricultura de contrato de productores exportadores, en el suministro de insumos y adelantos para la realización de las tareas culturales, poda, curas, protección contra heladas, y para la cosecha. Pero no bastan para mejorar la rentabilidad de la actividad y los productores se siguen quedando con márgenes de ingresos cada vez menores.

Además, las grandes firmas disponen de porcentajes crecientes de fruta propia, lo que les permite regular la oferta, cumplir con los compromisos e incidir en la fijación de los precios de forma determinante de la materia prima. (Landriscini G. S., 2012)

5.2 Identificación y caracterización Empresas Red:

En el complejo frutícola del Alto Valle de Río Negro y Neuquén operan diferentes empresas que forman parte de redes de cooperación, que se han consolidado con el paso del tiempo. Por ejemplo, Expofrut opera con distintos eslabones de la cadena, estableciéndose como el principal exportador de ultramar, reforzando su liderazgo a partir de la venta de Salentein y de Moño Azul. Patagonian Fruit Trade y Ecofrut, por su parte reúnen fruta acondicionada a comercializar por cuenta de terceros, ya sea por operadores de galpones y frigoríficos o de productores integrados con restricciones para operar en el comercio ultramar internacional en forma individual. Y PAI S.A., que se encuentra entre los primeros puestos de empresas integradas y de consorcios asociativos de productores y empacadores.

A continuación se realizará una descripción de algunas de estas empresas, que operan en el sector de la fruticultura de peras y manzanas del Alto Valle de Río Negro y Neuquén.

✓ UNIVEG - Expofrut

Expofrut es una empresa transnacional integrada, líder en producción, empaque y comercialización de frutas y hortalizas frescas de Argentina. Inició sus actividades en 1971 en la zona del Valle de Río Negro y Neuquén, ubicada en la Patagonia Argentina, un área de excepcionales condiciones climáticas y de suelo que le permite producir frutas distinguidas en todo el mundo por su calidad, sabor y tamaño". (Expofrut, s.f.)

Con el fin de satisfacer la demanda alemana de productos de contraestración, Hugo Sánchez (empresario) convoca a productores frutícolas, empacadores y propietarios de frigoríficos. A partir de esta unión comercial con capitales alemanes surge la firma Expofrut S.A., que comienza exportando manzanas con la marca CEPE (Cooperativa de Empacadores, Productores y Exportadores). Si bien en un primer momento, la Empresa inicia sus actividades comerciales con la exportación de manzanas, posteriormente se produce una diversificación de la oferta hacia otros productos como pera, uva de mesa, cítricos, cebolla y ajo. A mediados de los años setenta, la empresa ya es propietaria de tierras y las exportaciones anuales crecen del cinco al diez por ciento. (Eurofruit, 1991). En 1976, se ubica entre los primeros exportadores de la región y en 1981 ya ocupa el segundo lugar en el ranking de exportadores de manzanas, después de la empresa PAI S.A. y el tercer lugar como firma exportadora de peras y manzanas. Para 1984 las exportaciones habían alcanzado un millón de cajas. (Eurofruit, 1991). La adquisición de tierras para la producción le permite no sólo aumentar la oferta comercializable conformada hasta ese momento por productores frutícolas a través de la "agricultura de contrato" sino además expandir su influencia territorial, fortaleciendo su poder de negociación y como formadora de precios en el mercado regional.

✓ PAI S.A

"PAI SA es un consorcio de exportación de frutas frescas integrado por 12 firmas empacadoras del Alto Valle de Río Negro y Neuquén, quienes a su vez nuclean a más de 280 pequeños y medianos productores. El grupo totaliza así aproximadamente 3.200 hectáreas en producción y estructura de empaque y frío para 4.000.000 cajas". (PAI, s.f.)

✓ Moño Azul

“Moño Azul S.A.C.I y A., fundada el 1 de julio de 1961 es el resultado de los esfuerzos conjuntos de cuatro empresas familiares que han estado en el negocio frutícola desde hace más de 40 años. Moño Azul es propietaria de más de 10000 has. De tierra en las provincias de Río Negro y Neuquén y se dedica a la producción y comercialización de frutas de pepita y carozo”. (Moño Azul S.A., s.f.)

✓ Ecofrut S.A

“Ecofrut SA fue creada en el año 1994 con el propósito inicial de construir un frigorífico en el Puerto San Antonio Este, para ello se juntaron las firmas La Esperanza SRL, Los Álamos de Rosauer SA, Cooperativa FADAC Ltda. Y Santarelli SA.

Este objetivo se cumplió exitosamente con la construcción de una moderna planta frigorífica con capacidad de 80.000 cajas de frutas, que asegura el correcto pre enfriado de las mismas previo a los embarques, prestando servicios a los socios y a terceros, con una rotación promedio por temporada del orden de los 7.000 pallets.

Además conformaron un solo grupo exportador, para realizar la compra de insumos, unificación de ciertas pautas de calidad, contratación de fletes marítimos y comercialización al exterior.” (EcoFrut, s.f.)

✓ Salentein Fruit – Kleppe S.A

“Kleppe S.A.” es una empresa con 2500 empleados y 80 años de reconocida trayectoria nacional e internacional, especializada en la producción de manzanas, peras y cerezas de alta calidad, y pionera en la introducción y desarrollo de nuevas variedades y tecnologías que abarcan todos los eslabones de la cadena productiva: producción, empaque, conservación y comercialización.” (Kleppe S.A., s.f.)

✓ Tres Ases

Es una empresa familiar que nació en 1942, ubicada en la localidad de Cipolletti, Río Negro. Se dedica a la producción y comercialización de frutas pepita en el mercado local y en mercado exterior.

✓ Montever S.A

“Montever S.A” es representante exclusivo de “Don Elías” y “Los Andes”, reconocidas marcas con más de 30 años de participación en el mercado de manzanas y peras producidas en General Roca, Alto Valle de Río Negro. Actualmente la empresa comercializa un volumen de más 2MM de bultos (70% peras & 30% manzanas) destinados a satisfacer las necesidades de los más variados mercados del mundo”. (Montever S.A., s.f.)

✓ Via Frutta

“Via Frutta S.A. creada en agosto de 1996, surgió para satisfacer la necesidad de los auténticos productores de confiar la comercialización de su fruta en los distintos mercados, especialmente del exterior, abandonando así una situación de distanciamiento que reducía los ingresos económicos de la producción. Esta inquietud posibilitó que un grupo de productores que alimenta una estructura empacadora de 40.000 m², con una capacidad frigorífica de 1.500.000 de

cajones se aboquen a la tarea de optimizar los trabajos de producción y de empaque, tratando de reunir bajo las mismas marcas, un producto que cumpla con las pautas de competitividad requeridas por el mercado consumidor”. (Via Frutta S.A, s.f.)

Caso de Empresas Red: PAI S.A.

Introducción

En el contexto de la fruticultura regional, se aborda el caso de la trama de empresas red que tiene como núcleo a Productores Argentinos Asociados S.A. (PAI S.A.),

PAI S.A. es un consorcio de exportación de frutas frescas que surge en el año 1979. Cuya área de actuación se extiende en el Alto Valle de Río Negro y Neuquén, su sede central se encuentra en la ciudad de General Roca – Río Negro.

Se conformó como operador comercial para la exportación a partir de la asociación con doce firmas emparadoras del Alto Valle de Río Negro y Neuquén, las que concentran a más de 280 pequeños y medianos productores. El grupo totaliza así aproximadamente 3.200 hectáreas en producción y estructura de empaque y frío para 4.000.000 cajas.

Surge en 1979, a partir de la necesidad y por motivos de economía en la contratación de vapores para exportación de ultramar de peras y manzanas, principalmente, a partir del ingreso de Chile y Sudáfrica, nuevos oferentes del Hemisferio Sur en el mercado europeo. El acceso de dichos mercados planteo una nueva organización del servicio de transporte y la logística de distribución y comenzó a gestarse un proceso de integración en una primera instancia a nivel horizontal, y en una segunda instancia se avanzó hacia la integración vertical desde el galpón de empaque hasta el supermercado. (Landricini, Preiss, Raggi López, Rama, & Rivero, 2007)

La evolución de la estructura productiva del grupo, conformada por las 12 empresas (tres de ellas son cooperativas) fue posible a través de la centralización de los aspectos operativos desde la producción a la comercialización, lo que implica una distribución más racional de las personas por un lado y de los recursos técnicos y financieros por otro.

Actualmente gran parte de sus productores asociados han certificado Eurep Gap (Buenas Prácticas Agrícolas) y sus plantas de empaque y frío HACCP⁶, a través de la certificadora Inglesa BSI-Inspectorate de Argentina S.A.

⁶ **El sistema HACCP para asegurar la inocuidad de los alimentos:** Los Principios Generales de Higiene de los Alimentos del Codex Alimentarius constituyen una firme base para garantizar la higiene de los alimentos, haciendo hincapié en los controles esenciales en cada fase de la cadena alimentaria y recomendando la aplicación del sistema de análisis de riesgos y de los puntos críticos de control (HACCP) siempre que sea posible para potenciar la inocuidad de los alimentos. El HACCP permite determinar riesgos concretos y adoptar medidas preventivas para evitarlos. Es un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos basado en el control de los puntos críticos en la manipulación de los alimentos para prevenir problemas al respecto, ya que propicia un uso más eficaz de los recursos y una respuesta más oportuna a tales problemas. El sistema de HACCP facilita la inspección por parte de las autoridades encargadas de regular el control de los alimentos y favorece el comercio internacional al aumentar la confianza de los compradores en la inocuidad de los alimentos.

Reconociendo la importancia del sistema de HACCP en el control de los alimentos, la FAO insiste en la necesidad de capacitación para aplicar el mismo. Una correcta interpretación de la terminología y de los criterios de aplicación del sistema de HACCP facilitará su adopción y se traducirá en un enfoque armonizado de la inocuidad de los alimentos en todo el mundo. En muchos países, el sistema de HACCP se está incorporando en los mecanismos de regulación, por lo que su aplicación a los alimentos importados podría llegar a ser un requisito obligatorio. Es urgente ofrecer aclaraciones en cuanto a dicha aplicación.

PAI S.A. está calificado para ofrecer a los diferentes importadores frutas de distinguida calidad y sanidad producida dentro de un estricto programa de control de calidad que prioriza la salud humana y la preservación del medio ambiente.

Landriscini, Preiss, Rivero y Roca (2006) en su investigación sobre relaciones entre agentes del sector primario, de acondicionamiento y comercialización; concluyen que PAI S.A. es una red frutícola asociativa integrada horizontal y verticalmente, que se destaca por la modalidad que asume en ella la innovación como proceso técnico, organizativo y social de alcance territorial, el que se traduce en una amplia difusión-circulación de la información estratégica del negocio frutícola y en permanentes esfuerzos de actualización y capacitación, desplegados hacia los responsables de las unidades primarias y de empaque-frío, y, a través de ellos, a los trabajadores en distintos niveles y puestos, como parte de un aprendizaje tecnológico de tipo colectivo. A ello se agrega la planificación de la gestión comercial y la evaluación de la marcha y los resultados en el conjunto de unidades que la integran.

La dinámica innovativa del conjunto de la red comprende la búsqueda, difusión interna y adaptación constante de las novedades en la producción primaria, en el acondicionamiento pos cosecha, en la logística y en la inserción en nuevos mercados a partir del tejido de vínculos estables y modalidades diversas de cooperación interempresarial con importadores y distribuidores en destino.

En su recorrido, PAI S.A., ha adoptado la estrategia de competir unificando oferta con calidad de productos y reconocimiento de la marca, y ha otorgado prioridad a la transparencia y difusión a su interior de la información técnica y comercial.

Miguel Hernández (Entrevista, 10 de octubre de 2015), empleado de PAI S.A. comenta:

“...PAI es un consorcio de exportación sin fines de lucro, que es de los socios. Lo que hace es trasladar resultados mediante la transparencia de los mismos...”. (Hernández, 2015)

Además realiza el cumplimiento estricto de las reglas y prácticas a lo largo del todo el proceso productivo y comercial. Todo esto suma a la permanencia y sustentabilidad a largo plazo de la red, dentro y fuera del territorio aduanero.

Miguel Hernández, afirma:

“...PAI S.A. establece lineamientos de producción para sus productores, teniendo en cuenta, sin embargo, las características particulares de las diferentes plantaciones, con la asistencia de consultoras técnicas altamente especializadas que brindan asesoramiento sobre: salud, poda, raleo, nutrición, riego, fechas de cosecha, etc. Actualmente gran parte de sus productores asociados han certificado Eurep Gap (Buenas Prácticas Agrícolas) y sus plantas de empaque y frío HACCP, a través de la certificadora Inglesa BSI-Inspectorate de Argentina S.A...”. (Hernández, 2015)

Como parte de esa estrategia, los agentes que integran el consorcio de cooperativas, SRL, y empresas unipersonales, desarrollan procesos de innovación que responden a su trayectoria tecnológica propia, y que se traducen en la maduración de experiencias de *learning by doing* y *learning by interaction*. Que involucran un aprendizaje conjunto a partir de los vínculos formales e informales tejidos a lo largo del tiempo, entre socios, el núcleo, clientes y proveedores de insumos, maquinaria, servicios e información; así

como con los trabajadores del sector. En esos procesos, los técnicos e ingenieros de explotaciones primarias, y de los establecimientos de empaque y frío constituyen los traductores y nexos estratégicos entre los distintos niveles y agentes que componen la red. Particularmente entre el departamento técnico, el núcleo operador comercial y cada una de las unidades asociadas, hasta la base de productores. El aprendizaje tecnológico involucra la creación de competencias, la construcción de un lenguaje común y la definición de reglas de comportamiento que operan como convención en el conjunto de la red.

Las transformaciones en los sistemas agroalimentarios resultantes de la revolución tecnológica y de la globalización de los mercados, impactan en la producción primaria, el acondicionamiento, la logística, el transporte y la comercialización; e imponen exigencias de certificación de normas internacionales en materia de calidad, inocuidad y sanidad, trazabilidad y otros múltiples requerimientos planteados por la demanda, los que impactan en la organización del trabajo, en las exigencias de calificación del personal en campo, en los establecimientos agroindustriales y en la distribución comercial, así como en las relaciones laborales y con el sistema institucional.

Principales características:

De la investigación realizada por (Landriscini G. , Preiss, Rivero, & Roca, 2006), se destacan las principales características de la empresa en estudio:

Trayectoria y estrategias innovativas: PAI S.A. nace como consorcio de exportación de frutas de pepita a fin de responder a las nuevas condiciones de competencia del mercado de ultramar para peras y manzanas, a partir del ingreso de Chile y Sudáfrica como nuevos oferentes del Hemisferio Sur. En este nuevo contexto, y dada la incidencia del flete en el costo final del producto exportable, grupos de empacadores y comercializadores-exportadores pusieron en marcha una nueva organización del servicio de transporte y la logística de distribución conformando una “unidad” para alquilar o “*chartear*” vapores. A partir de esa unión, comenzó a gestarse un proceso de integración, en una primera instancia a nivel horizontal, y a posteriori de carácter vertical, el que significó la puesta en marcha de una red de intercambio de producción de frutas y de construcción de conocimiento tecnológico y comercial.

Progresivamente, a partir de acuerdos entre los responsables de los establecimientos de empaque/frío, el consorcio logró unificar marca, se propuso homogeneizar calidad y facilitar el aprovisionamiento de insumos desde la producción hasta la comercialización. En una segunda instancia, avanzó hacia la integración vertical, desde el galpón de empaque hasta el supermercado.

La evolución del grupo se caracterizó por la centralización de los aspectos operativos desde la producción a la comercialización. Los lineamientos de trabajo desde el núcleo apuntaron desde el inicio a la calidad y diversidad de variedades de fruta según segmentos del mercado externo, y además contemplaron aspectos de vital importancia como la protección de la salud del consumidor, a través del monitoreo del producto a lo largo de toda la cadena (trazabilidad).

El análisis de las estrategias innovativas seguidas por la red, reconociendo la heterogeneidad de unidades productivas primarias (según tamaño, antigüedad, manejo, etc.) y de galpones de acondicionamiento y empaque que la componen (cooperativos, SRL y empresas unipersonales) requiere señalar que el ambiente en el que operan está dominado por la incertidumbre en el horizonte de cálculo económico. Ello por cuanto en

el área predominan especies perennes y la incertidumbre rodea a las decisiones tomadas en relación con el futuro, lo que resulta más evidente cuando se instrumentan innovaciones biológicas cuyo resultado depende de acontecimientos fuera del alcance del fruticultor, que se materializan por lo menos un lustro después de que el mismo invirtió en esa tecnología, y en el marco de las crecientes fallas de los mercados en materia información y tecnología.

La fase actual de desarrollo del consorcio transcurre en la tensión entre lo local y lo global, en un marco de incertidumbre y complejidad competitiva. En dicho marco, PAI S.A. integra -en condiciones de tercer exportador regional de frutas- empresas de servicios portuarios y redes de control de calidad. Como exportadora ha desplegado la estrategia de mejora continua y el desarrollo de actividades innovativas permanentes en la adaptación de sus productos y procesos a las crecientes exigencias de la demanda, y en la diversificación y ampliación de mercados. Para ello, el núcleo responsable en materia de gerenciamiento desarrolla anualmente una programación integral de acciones coordinada con los socios y los equipos técnicos, que incluyen articulados procesos de aprendizaje colectivo a lo largo de los ciclos de innovaciones de productos, procesos y organización.

Los procesos de aprendizaje tecnológico colectivo desplegados al interior de la red abarcan la fase primaria, la de empaque, logística y comercialización, desde la introducción y adaptación de nuevas variedades, la revisión permanente de las tareas culturales y la implementación y certificación de estándares de calidad y sanidad en la producción primaria. Incluyen, asimismo, la gestión de trazabilidad y la búsqueda de optimización de procesos de acondicionamiento y conservación de frutas incluyendo la selección de envases, el análisis de la estructura y dinámica de los mercados, la revisión de contratos y modalidades de aprovisionamiento, así como del conocimiento generado a través del intercambio de información en el aprendizaje interactivo desarrollado en todo el proceso. (Landriscini G. , Preiss, Rivero, & Roca, 2006)

En la fase primaria, los técnicos y los socios de la producción y acondicionamiento asesorados junto al Departamento Técnico de PAI S.A. toman las decisiones en materia de: variedades, tipo de plantas y sistemas de conducción; métodos de poda, fertilización y riego; control de plagas, tipo de plaguicidas y manejo de residuos; sistemas de protección contra heladas; y las modalidades de cosecha y tratamiento poscosecha, acorde a las normas internamente establecidas y difundidas en el marco de las “Buenas Prácticas Agrícolas”, las Eurep Gap y los estándares de calidad y sanidad impuestos por los mercados y las certificadoras (Sistema de Mitigación de Riesgo y otras). (Landriscini G. , Preiss, Rivero, & Roca, 2006)

En la etapa de clasificación, acondicionamiento y conservación, -según pautas coordinadas con los propietarios y responsables técnicos de los establecimientos- se instrumentan los procedimientos de las “Buenas Prácticas en Manufacturas” y rigurosos criterios de tratamiento y conservación; selección de envases –que en algunos casos incluye el diseño- y empaque acorde al tipo de producto (especie, variedad, categoría) y mercado. (Landriscini G. , Preiss, Rivero, & Roca, 2006)

En materia de logística, transporte y distribución, la estrategia desplegada por el consorcio implica la búsqueda de las mejores opciones (carga local, transporte terrestre

a puerto y control de conservación, estiba, transporte marítimo y terrestre en destino y control de calidad, descarga y distribución según modalidades de venta y tipos de clientes) procurando a través de la gestión propia y contratada un mix de costo y seguridad que garantice la preservación de la calidad del producto como concepto integral.

De este modo, la premisa que otorga prioridad a la difusión permanente de información técnica y comercial y a la capacitación genérica y específica convierte a PAI S.A. en una *red de conocimiento*. Con ese criterio, el operador comercial pone en práctica los programas de “buenas prácticas” en conjunto con consultores ligados a empresas de certificación internacional, abarcando los diferentes requerimientos de sus principales clientes y de las Normas Eurep Gap en actividad primaria y HACCP en empaque. (Landriscini G. , Preiss, Rivero, & Roca, 2006)

En materia de logística, PAI S.A. tiene participación accionaria en la Terminal Portuaria Patagonia Norte, conformada con otras exportadoras de la región y localizada en San Antonio Este que coordina el transporte terrestre y la carga en puerto- y consolida vínculos con operadores de carga y descarga en destino. (Landriscini G. , Preiss, Rivero, & Roca, 2006)

5.3 Mecanismos de cooperación interempresarial usados para la formación de los grupos de empresa red, y el impacto sobre la competitividad y productividad esperado por los participantes de la red.

Las empresas del complejo frutícola del Alto Valle del Río Negro y Neuquén, que lograron un buen posicionamiento en el actual escenario mundial y nacional, buscando mejorar su competitividad. Desarrollan una serie de novedosas estrategias de cooperación (formas diversas de externalización, subcontratación y cuasi integración), que apuntan a lograr un crecimiento sostenido en los volúmenes ofertados y en la diferenciación de productos, a la vez que logran introducir cambios en la cultura del trabajo a partir de la institucionalización de las transformaciones técnicas y sociales operadas en la organización. (Landriscini, Roca, & Domeet, 2008)

En el marco del caso de la red estudiada, presentado en el punto 5.2, la estrategia de la red es definida por los representantes de los socios en la conducción, asumiendo el núcleo operador comercial la coordinación de acciones hacia adentro y hacia fuera, en sentido horizontal y vertical. En tal proceso, la modalidad de implementación de las resoluciones adoptadas por la conducción es la comunicación organizada y permanente de los sucesos técnicos, comerciales y sobre las normativas y regulaciones del negocio exportador, según los mercados y por temporada, y a partir de ello, la proyección de cambios en prácticas productivas y en modalidades de acondicionamiento y empaque. Las directivas, códigos y recomendaciones emanadas desde el núcleo responsable de la gestión comercial se enlazan con el conocimiento acumulado y las capacidades desarrolladas por el conjunto de propietarios, gerentes, trabajadores y técnicos de los establecimientos de empaque, produciendo nuevo conocimiento respecto de las condiciones de operación del mercado internacional (por regiones, modalidades y costos de transporte y distribución), de la demanda proyectada (por producto, segmento, canal comercializador y país), normas de calidad y sanidad, criterios de tipificación y estándares vigentes en cada ciclo.

A partir de ello, y de la trasmisión de información a las unidades primarias respecto a procedimientos y estándares, los socios adaptan los modos de hacer y ajustan las rutinas acorde a lo dispuesto en el plan comercial anual, promoviendo la combinación de conocimiento que permite la consolidación de la red, la organización del trabajo, la estabilidad y la actividad conjunta entre los productores, trabajadores y empacadores, con proveedores privados y públicos en materia de tecnología, equipos, insumos y financiamiento. Además de permitir sólidos acuerdos en la fase de clasificación de frutas y coordinación de oferta, en materia de calidad y modalidad de despacho de la producción -según mercados- y en el flujo transparente de cobros y pagos a los socios.

Respecto a logística, transporte y distribución también se confiere prioridad a la difusión permanente de información técnica y comercial y a la capacitación. Premisa caracteriza a la red de conocimiento PAI S.A.

La estrategia de capacitación apunta a reconocer la necesidad de la intensificación del conocimiento como insumo de producción. En chacra se efectúa mediante profesionales propios, independientes o a través de acuerdos con el INTA y trata principalmente de la incorporación de innovaciones en tareas culturales, procurando homogeneizarlas para facilitar el control de gestión y obtener producción de calidad uniforme. El desarrollo de nuevo conocimiento tecnológico se combina con programas de reconversión de variedades y de plantas de desarrollo precoz, respondiendo al ciclo de innovación de productos y estrategias de marketing. (Landriscini G. , Preiss, Rivero, & Roca, 2006)

Respecto de relaciones estratégicas con otras instituciones, ha integrado el Directorio del CIATI, organismo especializado en análisis de calidad de productos derivados de la fruticultura y en el control de tolerancia de residuos de plaguicidas. Respecto a la provisión de insumos estratégicos, realiza la compra de insumos de uso general para el conjunto de unidades asociadas, fija los planes de tareas culturales y de empaque; y determina todo lo referido a la comercialización y distribución en destino, transmitiendo el resultado final de su gestión a los socios, a los que coordina, asiste y controla, en términos de capacitación e información. (Landriscini G. , Preiss, Rivero, & Roca, 2006)

En tanto, los cambios técnicos llevados a cabo impactan aumentando la productividad del trabajo en forma continua y reestructurando las posiciones laborales en la fase primaria y en el empaque-conservación con tendencia a la calificación e involucramiento creciente del personal propio y externo a través de formas de flexibilidad interna y funcional del trabajo. En función de la modalidad de trabajo y la participación de los múltiples actores en la marcha de los negocios, el consorcio transparenta la información desde el núcleo gerencial hacia los socios y hacia los productores, lo que permite que la relación conformada perdure en el tiempo. (Landriscini G. , Preiss, Rivero, & Roca, 2006)

Las innovaciones a nivel de producto responden a la estrategia de diferenciación, impulsada desde la demanda mundial. Se conjugan en esa estrategia: la imposición de la marca, la implantación de nuevas variedades de manzanas y peras y una reestructuración productiva en favor de las peras en las que el país y la región muestran un mejor posicionamiento externo. Implican también la incorporación de nuevos sistemas de conducción y técnicas agronómicas modernas para la obtención de productos de alta calidad. Ello demanda nuevas calificaciones y puestos de trabajo; tal el caso de los monitores de plagas, y responsables de los registros de información sanitaria (UMI-Unidades Mínimas de Inspección-SENASA) y acorde a las exigencias de los planes trazados por cada mercado. (Landriscini G. , Preiss, Rivero, & Roca, 2006)

Las innovaciones de proceso se han traducido en el pasaje de tecnología mecánica a electrónica en las unidades de empaque y frío con los consiguientes cambios en las posiciones laborales, la demanda de nueva calificación en el personal, entrenamiento y refuncionalización. Son ellas: incorporación de tamañadora y calibradora electrónica, llenadora automática y apilador automático de bins, llenadoras semiautomatizadas de bandejas, agregado de vías de procesamiento para el tratamiento de un volumen creciente de materia prima, el complemento de cámaras de atmósfera controlada con nuevos túneles de enfriado rápido, y el uso de las Tics. (Códigos de barras y sistemas interconectados) para la identificación, el seguimiento y control de productos y procesos, la coordinación de stocks y flujos de insumos y productos y la programación de las operaciones de carga y transferencia. (Landriscini G. , Preiss, Rivero, & Roca, 2006)

Las innovaciones de organización y gestión combinan con lo anterior la creación de secciones de control de la calidad de fruta en los galpones de empaque -y con ello el control de la calidad del trabajo como concepto integral, y la informatización de los procedimientos de gestión, con incorporación de *hardware* y desarrollo de *software* específico y de personal técnico y profesional (ej. en trazabilidad). Implican también la introducción en el sistema de la red de proveedores de insumos, servicios e intangibles, y de los clientes y socios externos en el marco de los compromisos, contratos y relaciones para la coordinación de oferta.

De esta manera, puede verse que el impacto de los mecanismos de cooperación interempresarial y de las innovaciones introducidas ha sido positivo. El tejido de vínculos formales e informales entre integrantes de la red y sus socios, han dado como resultado un modo sustentable de articulación empresaria en las distintas fases de la cadena frutícola en materia de calidad de producto, generación de valor, distribución de ingresos, inversiones y empleo, traducido en visibles logros acumulativos en materia de competitividad. Además, la gestión se ha sustentado en una adecuada combinación de innovaciones tecnológicas: introducción de plantas, equipos, *software* y paquetes tecnológicos que involucran técnicas químicas, biológicas, mecánicas, gerenciales y comerciales, circulación de información y desarrollo de intangibles, internalización de conocimiento codificado a través reglas y normas, cambios organizacionales y la creación de nuevo conocimiento específico. (Landriscini G. , Preiss, Rivero, & Roca, 2006)

CONCLUSIÓN:

De acuerdo con la investigación realizada y a los objetivos propuestos se concluye que las estrategias de cooperación interempresarial implementadas en el complejo productivo de fruta pepita en el alto valle de Río Negro, particularmente en el consorcio PAI S.A, es una modalidad de coordinación asociativa entre las empresas que conforman la red, desde productores y empaques-exportadores, con proveedores y clientes, consultores y asesores hasta los organismos de ciencia y tecnología, las cuales promueven e innovan en materia de empleo, poniendo en valor muchos atributos de trabajadores en función de sus capacidades de aplicación de los conocimientos, que a partir de las relaciones formales e informales, la transmisión de información entre socios difundida desde la chacra hasta el galpón, define las capacidades endógenas de lo que denominamos “*red de cooperación*”.

Uno de los puntos cruciales de este tipo de organizaciones, es que a diferencia de las demás corporaciones jerárquicas, PAI S.A rompe con la concepción de la verticalidad y el centralismo apuntando a una reestructuración la cual responde a un modelo flexible interna y funcional en el trabajo permanente, con flexibilidad externa en el trabajo estacional y en los servicios definidos como periféricos.

En el marco del funcionamiento en red del conjunto del consorcio, la innovación no aparece dirigida a la reducción de personal sino a la reorganización de las actividades existentes y la profesionalización, respondiendo a la expansión del área productiva, la mayor producción y la búsqueda de consolidación con su marca en el mercado mundial, lo que agrega tareas de calificación y especialización del trabajo, contribuyendo positivamente a la productividad y competitividad.

Gracias a la globalización y a las crecientes exigencias impulsadas desde la demanda internacional ha requerido la creación en las redes de nuevos puestos de trabajo, y la adaptación de reglas entre los trabajadores y empresas, tanto en las actividades productivas como en las de difusión de conocimientos. La innovación en cuanto a la organización del trabajo, observándose la introducción de prácticas de participación y la consideración de la opinión de los trabajadores particularmente en dos innovaciones: concretamente en el “*justo a tiempo*” y en los “*controles de calidad*”. Estos cambios tienen alcances que avanzan hacia la red y se encaminan a una agricultura y acondicionamiento-logística-comercialización tendiente a mejorar productos, procesos, tiempos y movimientos, a fin de insertarse en las dinámicas de diferenciación y flujo tenso que plantea la cadena productiva-comercial global, a partir de los protocolos por país, los estándares sanitarios y de inocuidad, etc..

En conjunto con el avance de la globalización se da la formación de una cultura colectiva, en la que las reglas formales e informales, el lenguaje codificado y articulado, necesario para la circulación y transferencia de conocimientos, valores, tradiciones, confianza; dan origen a una nueva coordinación y regulación de las transacciones dentro y a través de las fronteras de una industria, pudiendo ser transpuesta para comprender las dinámicas territoriales, espacios cada vez más estructurados por instituciones públicas en los niveles regional y local.

En el marco de lo económico, resaltan la concentración económica y los comportamientos oportunistas, las condiciones que provienen de un mercado vigorosamente segmentado, con problemas de criterios comunes entre las diferentes firmas, organizaciones y asociaciones, instauran condicionantes para su desarrollo a lo largo del tiempo. Con todo esto y con mucho más la red intenta cada día enfrentar y

superar, funcionando más allá de las debilidades y restricciones de las unidades que la integran, buscan nuevas formas de hacer, interactuar y comunicar, y de aportar a la productividad de la fruticultura regional.

BIBLIOGRAFÍA

- ADENEU, A. d. (s.f.). *Centro Pyme Adeneu*. Recuperado el 8 de 11 de 2015, de <http://cpymeadeneu.com.ar/programas/fruticola/>
- Álvaro (1), M. B. (2015). *Crisis de la fruticultura o crisis de un modelo excluyente de hacer fruticultura*. [on line] www.zumbido.com.ar. Disponible en: <http://www.zumbido.com.ar/2015/02/crisis-de-la-fruticultura-o-crisis-de-un-modelo-excluyente-de-hacer-fruticultura/>.
- Alvaro (2), M. B. (2015). La producción familiar capitalizada. Presencia y desafíos de persistencia en la estructura agraria del Alto Valle. *III Congreso Nacional de Derecho Agrario Provincial* (pág. 10p). Neuquén: Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales (UNLP) y Facultad de Derecho y Ciencias Sociales (UNComa).
- Anónimo. (s/f). *Metodología de la evaluación*. http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_itw_res_es.pdf.
- Araiza, Z., & Velarde, E. (2012). Beneficios de la cooperación interempresarial en las pequeñas empresas. En Z. Araiza, & E. Velarde, *Estrategias Administrativas en las PYMES* (págs. 19-21). México: Universidad Autónoma de Coahuila.
- Araiza, Z., Velarde, E., & Zarate, A. (2008). Modelo conceptual para el estudio del proceso dinámico de la cooperación interempresarial en las Pymes. *Administración contemporánea. Revista de investigación*, 8, 1-30.
- Arenas, J. G., & García, R. C. (2011). *Alianzas Estratégicas Internacionales: La importancia de las relaciones*. Sevilla, España: Editorial Académica Española.
- Bandieri, S. (2001). "La posibilidad operativa de la construcción histórica regional o cómo contribuir a una historia nacional más complejizada". Rosario: UNR Editora.
- Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Mexico: Juan Carlos Martínez Coll.
- Barreto, T. C., & García, M. M. (2005). Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección. *Revista Venezolana de Economía Social*, 5(10), 99-113.
- Battarra, M., Erdogan, G., Laporte, G., & Vigo, D. (2010). The traveling salesman problem with pickups, deliveries, and handling costs. *Transportation Science*, 44(3), 383 - 399.
- Becerra Rodriguez, F., Serna Gómez, H. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2013). *Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Cluster de herramientas de Caldas, Colombia*.
- Belic, A. M., Ercoli, M. A., Mallo, L. M., Fernandez, L. A., Tejedor Dipolito, M., Lopa, O. T., . . . Fernandez, D. R. (s.f.). *La creación de una cultura de colaboración competitiva de las pymes*.
- Blacutt Mendoza, M. (2013). *Las Mpyme's y la Redes de Empresas*. www.eumed.net; Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1252/mpymes-redes-empresas.html>.

- Boltshauser, M. V. (2015). Complejo Frutícola Manzana y Pera en las Provincias de Río Negro y Neuquén. *CPIA Agropost*, 16-18.
- Boltshauser, V., & Villarreal, P. (2007). *Área irrigada de la provincia de Río Negro. Caracterización socioeconómica y técnico-productiva*. INTA Alto Valle. Secretaría de Fruticultura de Río Negro. Recuperado el 10 de 11 de 2015, de <http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-caracterizacion-social-valles-irrigados.pdf>
- Boscherini, F., & Yoguel, G. (2000). Aprendizaje y competencias como factores competitivos en el nuevo escenario: algunas reflexiones desde la perspectiva de la empresa. En F. Boscherini, & L. Poma, *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global* (págs. 131-162). Madrid: Miño y Dávila.
- Bourdieu, P. (2000). *Las estructuras sociales de la Economía*. Manantial.
- Cabanelas, J., & Sáez, D. (1997). *Cooperar para competir con éxito*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- CAFI. (2014). *CRISIS DEL SECTOR FRUTICOLA DE MANZANAS Y PERAS*.
- CAFI., C. A. (s.f.). *Informes varios*.
- Cantera, & Herrero. (1998). La Cooperación Interempresarial: La Empresa - Red. *Jornadas Desafíos de las PyMEs ante el Siglo XXI*. Córdoba: Fondo Social Europeo - ADAPT - Junta de Andalucía.
- Castello, H. L., Franco, I. B., & Izurieta, C. (2010). *La actividad frutícola en el Alto Valle del Río Negro*.
- Cervilla de Olivieri, M. A. (2007). *Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano*.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Coase, R. H. (1972). Industrial organization: a proposal for research. En V. R. Fuchs, *Economic Research: Retrospect and Prospect* (págs. 59-73). New York, United States: NBER.
- Cooke, P., & Morgan, K. (1993). The Network Paradigm. New Departures in Corporate and Regional Development. *Environment and Planning: Society and Space*, 11(5), 543-564.
- Craviotti. (2004).
- Craviotti, C. .. (2004). *Calidad, coordinación entre agentes y organización del trabajo en las producciones no tradicionales. Quality, coordination among agents and work organization in non-traditional productions. Agroalimentaria*.
- Davis, J. H., & Goldberg, R. A. (1957). *Concept of agribusiness*. Boston: Harvard University.: Division of research. Graduate School of Business Administration.
- Davis, J., & Goldberg, R. (1975). *A concept of agribusiness*. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Division of Research, Boston.
- De Arteche, M., Santucci, M., & Welsh, S. V. (2013). Redes y clusters para la innovación y la transferencia de conocimientos. Impacto en el crecimiento regional de Argentina. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 29(127).

- Delmas, P. (1991). *Le Maître des Horloges: modernité de l'action publique*. . Paris: Odile Jacob.
- EcoFrut, G. (s.f.). *ECO FRUT ARGENTINA*. Recuperado el 09 de 01 de 2016, de <http://www.ecofrut.com.ar>
- Expofrut. (s.f.). *EXPOFRUT ARGENTINA*. Recuperado el 09 de 01 de 2016, de <http://www.expofrut.com.ar/empresa.php>
- Favereau, O. (1988). Organización et marché. *Reveu Française d' Economie*.
- Fenneteau, H. (1990). Mise en concurrence des fournisseurs ou partenariat? *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(2), 167-192.
- Fernandes da Silva, T. (2005). La cooperación interempresarial: nuevas estrategias empresariales para pequeñas empresas en el proceso de desarrollo local. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 3(1), 125-141.
- Friedland, W. (1984). Commodity análisis de sistemas: una aproximación a la sociología de la agricultura. *Investigación en Sociología y Desarrollo Rural 1. Research in rural sociology and development.*, 221-235.
- García Canal, E. (1993). La cooperación empresarial: una revisión de la literatura. *Información Comercial Española*, 87-98.
- Goldberg, R. (1968). *Agribusiness coordination: a system approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies*. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Division of Research, , Boston.
- Green, R. H., & Dos Santos, R. R. (1992). Economía de red y reestructuración del sector agroalimentario. *Desarrollo económico. Desarrollo económico*, 199-225.
- Gutman. (2000).
- Gutman, G. E., & Gorenstein, S. (2003). Territorio y sistemas agroalimentarios. Enfoques conceptuales y dinámicas recientes en la Argentina. *Desarrollo Económico*, 42(168), 563-587.
- Hakansson, H. (1987). *Industrial technological development. A Network Approach*. London: Croom Helm.
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard business review*, 133-139.
- Hermosilla, A., & i Solà, J. (1989). *Cooperación entre empresas*. Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial.
- Hernández Iglesias. (2004). C. Herbert A. Simon y el futuro de la Ciencia Económica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 7-23.
- Hernández Iglesias, C., & Simon, H. A. (2004). El futuro de la Ciencia Económica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Hernández, M. (10 de 10 de 2015). Entrevista, 10 de octubre de 2015. (A. D. Isabel, Entrevistador)

- Hinestroza, M. P., Cardona, J. H., & Quintero, L. G. (2009). Formulación y Control de la Estrategia en un Grupo de Empresas que Conforman una Red. *Journal of technology management & innovation*, 4(4), 130-138.
- Hinestroza, M. P., Cardona, J. H., & Quintero, L. G. (2013). Redes empresariales e innovación: el caso de una red del sector cosmético en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 189-203.
- Idígoras, G. (08 de 2014). *Producción y procesamiento de productos frutihortícolas*. Recuperado el 2015 de 11 de 19, de SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO Y POLÍTICAS EN CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA: http://www.argentinainnovadora2020.mincyt.gob.ar/?wpfb_dl=80
- Iglesias, D. H. (2001). *COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES AGROALIMENTARIAS: EL PAPEL DE LA ARTICULACIÓN ENTRE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA AGROALIMENTARIO*.
- Iglesias, H. (2004). Herbert A. Simon, 1916-2001, y el futuro de la Ciencia Económica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 7-23.
- Kleppe S.A. (s.f.). *Kleppe S.A.* Recuperado el 09 de 01 de 2016, de <http://www.kleppe.com.ar/la-empresa-es>
- Lall, S. (1992). *Technological capabilities and industrialization*, *World Development*.
- Landriscini, G., Preiss, O., Raggi López, F., Rama, V., & Rivero, I. (2007). *La trama frutícola en el Alto Valle de Río Negro y Neuquén. Evolución histórica y situación actual*.
- Landriscini, G. (2014). Capítulo 6: La fruticultura del Alto Valle de Río Negro y Neuquén. Un complejo agroalimentario en reestructuración. En A. Rofman, & A. García, *Economía solidaria y cuestión regional en la Argentina del siglo XXI* (págs. 171-199). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CEUR/CONICET.
- Landriscini, G. S. (2012). *TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Y SERVICIOS AVANZADOS EN ACTIVIDADES ECONÓMICAS REGIONALES CON BASE EN LOS RECURSOS HUMANOS*.
- Landriscini, G., & Preiss, O. (2006).
- Landriscini, G., & Preiss, O. (2006). Neuquén ciudad intermedia y nodo regional: Algunas evidencias de la dinámica económica y la centralidad urbana. *Pilquen*.
- Landriscini, G., & Preiss, O. (2007). *La concentración económica en la fruticultura del Alto Valle de Río Negro. RADONICH Martha y STEIMBREGER, Norma. Reestructuraciones Sociales en Cadenas Agroalimentarias*. Neuquén.
- Landriscini, G., Preiss, O., Rivero, I., & Roca, S. (2006). Circulación de información y creación de competencias en una red frutícola asociativa del alto valle de Río Negro y Neuquén. *Pilquen-Sección Agronomía*, 3(8).
- Landriscini, G., Roca, S., & Domeet, G. (2008). Innovaciones en una red asociativa frutícola del Alto Valle de Río Negro y Neuquén. La circulación del conocimiento y sus efectos en el empleo. *3as Jornadas de Historia de la Patagonia*, (pág. 14). San Carlos de Bariloche.
- Laurent, F. (1983). Sur les études de filières agroalimentaires. *Serie Notes et Documents INRA Montpellier*(49).

- Liendo, M. G., & Martínez, A. M. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. *Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*. Rosario: Universidad Nacional de Rosario.
- López García, A. M., Méndez Alonso, J. J., & Dones Tacero, M. (2009). Factores clave de la competitividad regional: Innovación en intangibles. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía.*, 125-140.
- López, C. (2003). *Redes empresariales: experiencias en la Región Andina*. Trujillo, Perú: MINKA.
- Lundvall, E. (1997). *The learning economy: challenges to economic theory and policy*", paper at the EAEPE.
- Magnazo, C., & Orchansky, C. (2007). *ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS PARA MICROY PEQUEÑAS EMPRESAS*. Buenos Aires, Argentina: 1ª ed. Buenos Aires: Oficina de la OIT en Argentina, Programa AREA.
- Mariti, P., & Smiley, R. H. (1983). Co-operative agreements and the organization of industry. *The Journal of industrial economics*, 437-451.
- Martín Rojo, I., & Gaspar González, A. (2007). El crecimiento empresarial vía cooperaciones entre compañías: un estudio empírico sobre el sector turístico español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 127-145.
- Montever S.A. (s.f.). *Montever S.A.* Recuperado el 09 de 01 de 2016, de <http://www.montever.com.ar/>
- Moño Azul S.A. (s.f.). *Moño Azul*. Recuperado el 09 de 01 de 2016, de http://www.mazul.com.ar/site_spanish/
- Morales Alban, E. (1962). *Importancia de la planificación regional en el desarrollo de Costa Rica*. San José, Costa Rica: Tesis, Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Morris, D., & Hergert, M. (1987). Trends in international collaborative agreements. *Columbia Journal of World Business*, 15-21.
- Morvan, Y. (1985). Fondements d'économie industrielle. *Economica.*, 7.
- Nelson, R., & S, W. (1982). *An evolutionary theoric of econoy change*.
- Obschatko, E. S. (1997). Articulación productiva a partir de los recursos naturales: el caso del complejo oleaginoso argentino. En *Articulación productiva a partir de los recursos naturales*. (págs. 1-48). Bs.As. Argentina.: CEPAL .
- Obschatko, E. S. (2006). El sector Agroalimentario argentino como motor del crecimiento. En E. s. 2000-2005. Buenos Aires.
- Ojeda, J. (2009). La cooperación empresarial como estrategia de las pymes del sector ambiental. *Estudios Gerenciales*, 25(11), 39-61.
- PAI, S. (s.f.). *PAI S.A.* Recuperado el 09 de 01 de 2016, de <http://www.pai-argentina.com/esp/home.htm>
- Palacios, J. J. (2010). Aportes teóricos para el análisis de las relaciones de cooperación entre empresarios en un marco de intensa competencia ¿Cómo es posible cooperar compitiendo? *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 56-69.

- Perego, L. H. (s/f). *La asociatividad como estrategia competitiva*. www.eumed.net.
- Poma, L. (2000). La nueva competencia territorial. En F. Boscherini, & L. Poma, *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas: el rol de las instituciones en el espacio global*. Madrid: Miño y Dávila Editores.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Porter, M. E. (1991). *The Competitive Advantage of the Inner America's Green Strategy*. Scientific American.
- Porter, M. E. (1997). Os caminhos da lucratividade. *HSM management*, 88-94.
- Porter, M. E., & Fuller, M. B. (Jun de 1988). Coaliciones y estrategia global. *Información comercial española*(658), 101-120.
- Preiss, 2., & Landriscini y Preiss, 2. (s.f.).
- Provinciales, P. d. (2010). *Estrategia Provincial para el Sector Agroalimentario - EPSA*.
- Ramírez Gómez, M. A. (2008). *Costo de transacción y estrategia corporativa*.
- Rosales, H. (julio-septiembre de 1997). La asociatividad como estrategia de sobrevivencia de las PYMEs. *Revista Capítulos 51*.
- Ruiz, L. M. (2014). *Estrategias de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas vinícolas de la ruta del vino del valle de Guadalupe*. Baja California, México: EUMED, Tesis Doctorales.
- Sanchez, E. E. (2011). *Documento Base del Programa Nacional Frutales*.
- Sanchez, J.-E. (1991). "El espacio geográfico". En *Espacio, economía y sociedad*". Madrid.
- Scaletta, C. (2006). *Tensiones de la globalización en los circuitos agroindustriales: El caso de la producción frutícola del Alto Valle del Río Negro*.
- Seggiaro, C. (2014). Cadena de Agroalimentos. *Revista Fruticultura & Diversificación*. (74).
- Simon, H. A. (1955). A behavioural model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118.
- Tappatá, A. (1999). *Asistencia para el diseño de acciones de política científica y tecnológica contenidas en el plan plurianual*. Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL).
- Taranda, D. (2014). *La ideología de los originarios pequeños y medianos productores frutícolas del Alto Valle: un modelo de aproximación*.
- Torello, M., & Snoeck, M. (1998). *La cooperación interempresarial en la industria uruguaya*. Montevideo, Uruguay: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Ministerio de Industria, Energía y Minería, y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Velarde, E., Araiza, Z., Hernández, N., & Tobías, L. (2011). *Estrategias de dirección y tecnologías de información en pequeñas y medianas empresas de Coahuila*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 4 (1).

Via Frutta S.A. (s.f.). *Via Frutta S.A.* Recuperado el 09 de 01 de 2016, de <http://www.viafrutta.com.ar>

Williamson, C. (1989,1999).

Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: antitrust analysis and implications. *New York: The Free Pres.*

Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism Firms Markets Relational Contracting. *Free Press.*

Yoguel, B. y. (2005).