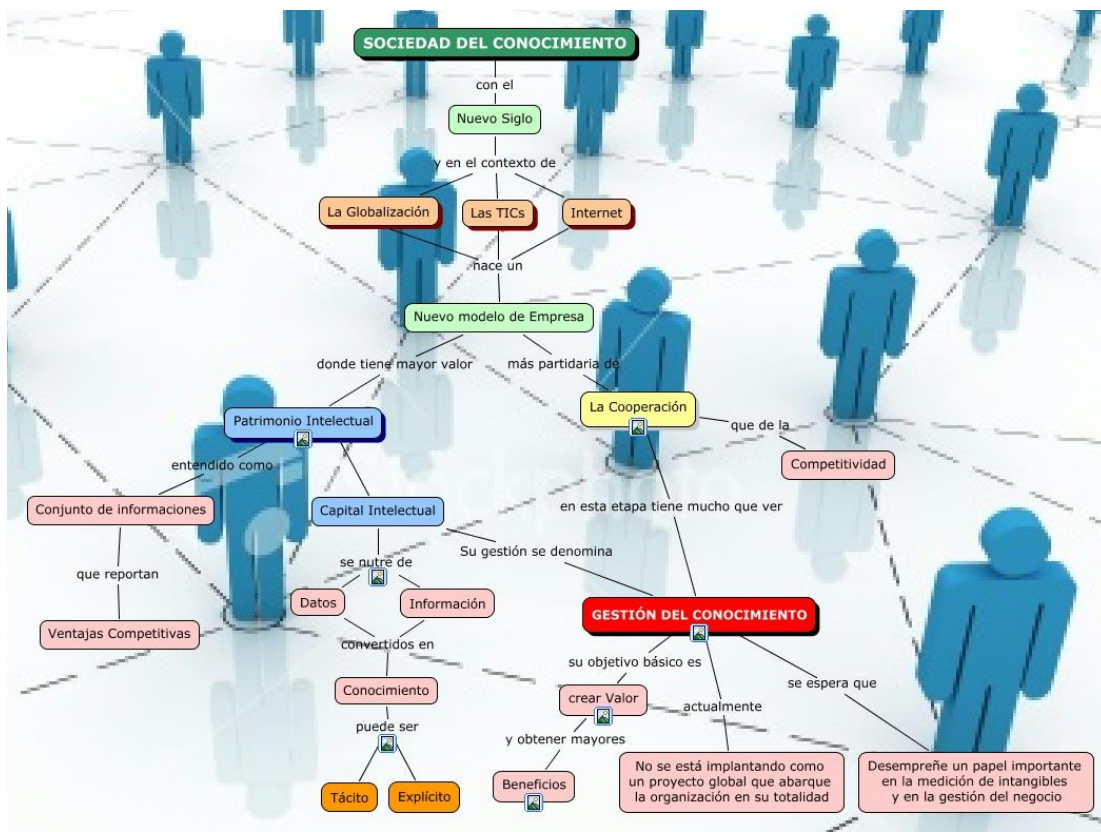


COOPERACION COMERCIAL EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO



ÍNDICE

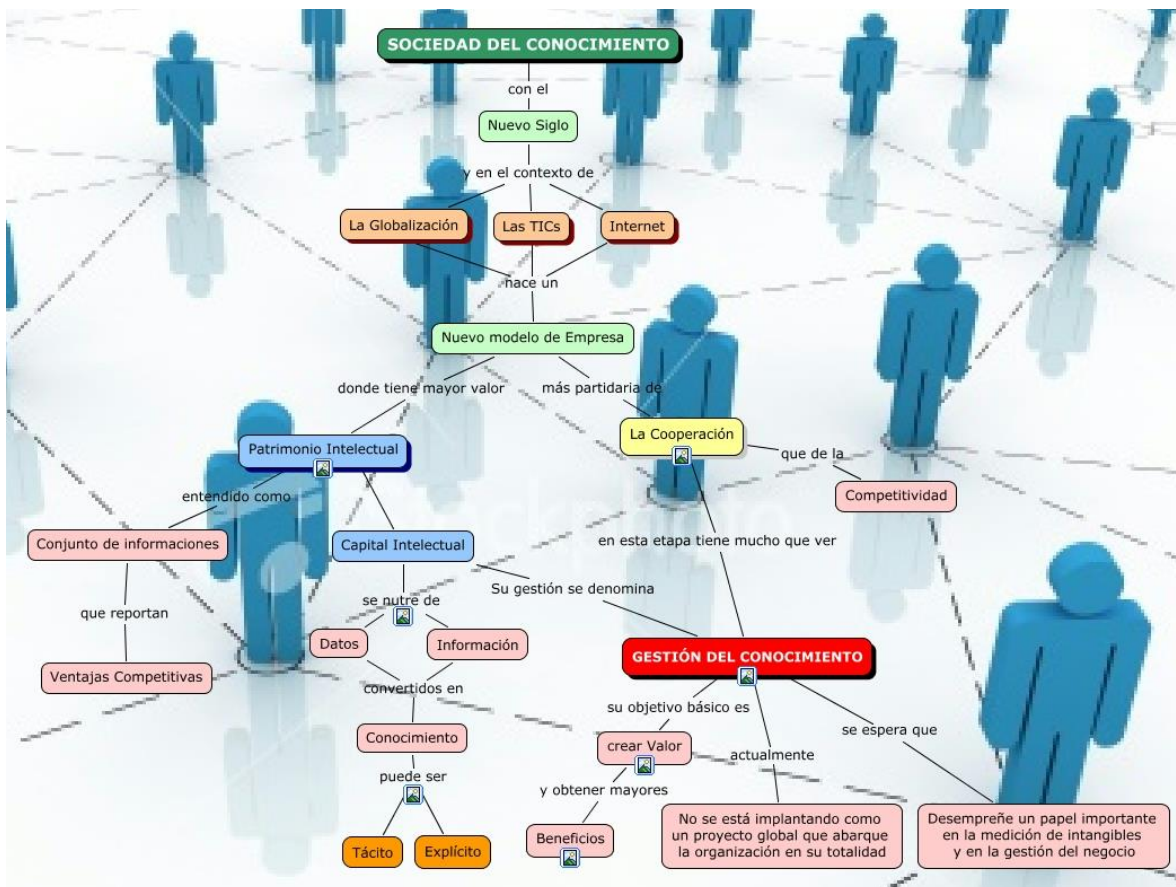
COOPERACION	3
Economía del conocimiento	3
Cooperación	4
Objetivos y Alcance	5
Posicionamiento del tema	6
Resistencia al cambio	8
Objetivo común: elementos claves	10
EXPERIENCIA	12
MODELO INFORMACIÓN	12
Coferasta (Italia)	12
CSO: Centro Servizi Ortofrutticoli (Italia)	13
Agri Benchmark Horticulture (Mundial)	14
MODELO PARTICIPACIÓN	16
Tienda Unifrut (México)	16
Pera Italia (Italia)	17
Opera (Italia)	18
Melinda marca regional (Italia)	19
Terminal de Servicios Portuarios Patagonia Norte S.A. (Argentina)	20
MODELO COOPERACIÓN	21
Veiling Hoogstraten (Holanda)	21
Frutas Sol (España)	22
Organización de Productores (OP)	23
Grupo PAI (Argentina)	26
MODELO ASOCIACIÓN	27
Blue Diamond (California)	27
Aurora Fruit (Italia)	28
Granfrutta Zani (Italia)	29
The Greenery (Holanda)	30
Primera Cooperativa Frutícola de General Roca (Argentina)	31

COOPERACION

Economía del conocimiento

La cooperación -no tiene nada que ver con la figura jurídica de cooperativa-, es una forma organizativa que articula a personas, basado en la búsqueda de integración para ganar escala y con ello competitividad. Una actividad basada en la “sociedad del conocimiento” *Figura 1*, plantea nuevas formas de relacionarse para mejorar la competitividad comercial en base a un objetivo común, donde la habilidad para interrelacionarse es más importante que el tamaño de cualquier individuo.

Figura 1. Gestión del conocimiento: cooperación y gestión del conocimiento¹



La clave es acodar un modelo de cooperación grupal, donde el grado de compromiso asumido tras un objetivo común define la visión competitiva sobre una actividad económica vinculada a las personas interesadas en mejorar su rentabilidad individual.

¹ https://blogger.googleusercontent.com/img/b/R29vZ2xl/AVvXsEhIUoHbwrGqAyi1mx8m-yRjqK7WQZmkNbOL4T8lyd_L1FuQltDYVfBLlbcryq0Lgh868-AGiTIg5vKs8p4sLhm6DbIJ29AXLf7hcIEZP9WTaZhfhHf7lrwB3WAZhfvYg6urQVMU2Kmi7/s1600/6.jpg

Cooperación

La palabra «asociativismo»² no está registrada en el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), pero deriva del término «asociar» que quiere decir «unirse con algún fin» que es el significado de la palabra cooperación -asociativismo en escala mayor en la cooperación-.

La cooperación es una forma organizativa que articula a personas, basado en la búsqueda de integración entre la producción y la comercialización para ganar escala y con ello competitividad. Al optar por la implementación de una estrategia asociativa entre personas-*sin importar su tamaño o actividad o figura jurídica*-, deberán integrarse y acceder a comprometerse de forma mutua para resolver problemas y aumentar el valor agregado de todas las etapas de su producción, y así lograr reforzar su posicionamiento en el mercado y rentabilidad.

En la estrategia de cooperación, se pueden desarrollar varios tipos de integración según la necesidad de las empresas involucradas. De esta manera tenemos:

- **Integración vertical:** es la unión empresarial a lo largo del ciclo productivo, donde puede ser hacia arriba o hacia atrás *-adquirir o asociarse con las actividades anteriores en la cadena-*, para adquirir o controlar las fuentes de aprovisionamiento de insumos, comprar equipamiento conjunto al que ninguno podría acceder individualmente y de ese modo no tener que arrendarlo, o para conseguir y administrar fondos que faciliten el financiamiento de los productores. También tenemos la integración vertical hacia abajo o hacia adelante *-adquirir o asociarse con las actividades posteriores en la cadena-*, para adquirir o controlar mejor su red de distribución o agregarles valor a los productos.
- **Integración horizontal:** es la unión dentro de una misma etapa productiva entre empresas dedicadas a la misma actividad. El objetivo es generar volumen o negociar con proveedores y clientes.
- **Integración parcial:** de todos los tipos de integración mencionados, se pueden dar de forma parcial, según las necesidades de los involucrados.
- **Integración total:** la unión entre las empresas es en ambas direcciones, tanto vertical como horizontalmente.

² Romero, R. (2009). *Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas*. Procuraduría Agraria. Disponible en http://www.pa.gob.mx/publica/rev_41/ANALISIS/5%20Roxana%20Beatriz%20Romero.pdf

Esto demuestra que en la realidad existen una extensa variedad y configuraciones de implementar la cooperación. Algunas se dirigen a la integración total o parcial de empresas preexistentes, creación de empresas nuevas de mayor escala, asociación entre empresas o entre empresarios o productores, entre otras.

Las características de una organización basada en la cooperación son: a) Voluntaria; b) Estrategia colectiva; c) No excluye a ningún productor por el tipo de mercado en el cual opera; d) Permite resolver problemas en conjunto manteniendo la autonomía en la dirección de las explotaciones participantes; e) Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales y f) Obtiene los mayores beneficios sociales y económicos en pequeñas y mediante explotaciones.

Objetivos y Alcance

Entre los objetivos que se persiguen a través de la realización de los acuerdos entre los productores y empresas, se encuentran la necesidad de adquirir mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios en la demanda, aumentar la escala de producción para optimizar inversiones de infraestructura y potencia la presencia todo el año ante el consumidor, con diferentes variedades y tamaños del productos, para facilitar el acceso a nuevos mercados y canales de comercialización con un mejor precio de retorno para la producción.

Los objetivos comunes pueden ser, por ejemplo, la adquisición de insumos o servicios para reducir costos, como también la comercialización de un volumen de fruta en origen que mejora la negociación colectiva del precio de esta. Asimismo pueden 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. Por lo tanto, a partir de un nivel de estrategia colectiva, los productores comparten los mismos objetivos y dan respuesta conjunta a las demandas de su entorno.

Para poder lograr la cooperación con el mayor nivel de compromiso, existen etapas previas que pueden iniciar el proceso pero con menor requerimiento u obligaciones, como se muestra en la Figura 2, donde:

Figura 2. Niveles de cooperación



Nivel 1: Información. En este nivel los productores y/o las empresas sólo comparten información y experiencias, no existe un compromiso mayor entre las partes involucradas ni tampoco un aporte financiero de recursos.

Nivel 2. Participación. Los productores y/o empresas se ponen de acuerdo para realizar una actividad conjunta, y aprovechar el volumen para acceder a beneficios de economía de escala, sobre todo para reducir costos. Los emprendedores aportan capital pero no está vinculado al financiamiento de inversiones, pero sí trabajan bajo el concepto de economía de escala para amortizarlas, además de otras acciones directas como monitoreo, control y visión estratégica.

Nivel 3. coordinación. Lo principal es la realización de una actividad de manera colectiva sobre trabajos existentes, con mayor responsabilidad y obligaciones entre los participantes, incluso puede tener algún aporte económico de sus miembros. Es la coordinación conjunta de más de una actividad dentro del rubro, pudiendo o no tener el compromiso o la garantía para realizar alguna inversión.

Nivel 4. Asociación. Representa el nivel más alto de compromiso entre productores y/o empresas, es un proyecto donde se requiere la inversión de recursos para lograr innovar en tecnología y en estrategias para aumentar el valor agregado de la actividad. También para sostener y mejorar una ventaja competitiva, que haga la diferencia en el mercado para obtener beneficios económicos a sus miembros u asociados.

Posicionamiento del tema

Un análisis sobre las fortalezas y debilidades de la cooperación -que suele utilizarse como sinónimo asociativismo³ aunque este último es un grado mayor de cooperación-. Entre las **fortalezas** se pueden enumerar las siguientes: 1) Mayor posibilidad de intercambio de ideas y experiencias; 2) Mayor objetivación en la identificación de problemas y posibles soluciones; 3) Mejor organización del trabajo; 4) Incorporación de tecnología que es inaccesible a nivel individual; 5) Mejor calidad y oportunidad en las tareas; 6) Aumento en los ingresos; mejor poder de negociación y 7) Mejor calidad de las condiciones de vida y mayor actividad social.

³ <http://www.zonaeconomica.com/asociativismo>

Dentro de las fortalezas que estas experiencias muestran las más importantes están vinculadas a la posibilidad de continuar produciendo en la propia chacra, sin necesidad de que miembros de la familia deban emigrar en busca de nuevas fuentes de trabajo. En la concepción campesina en la cual estos grupos están insertos, la posibilidad de continuar trabajando junto al grupo familiar es importante, a la vez que mejora la comunicación entre vecinos. En el origen y desarrollo de la mayoría de estos grupos de trabajo asociativo tiene mucho que ver la familia. En la medida en que la familia propicie y acompañe estas actividades, de hecho se está gestando la posibilidad de emprender algún tipo de salida asociativa.

En cuanto a la calidad del producto que venden, al producir en forma conjunta pueden planificar mejor las actividades grupales a realizar, permitiendo de esa manera realizar las labores culturales a tiempo. Por otro lado, la posibilidad de concentrar la producción hace que el volumen sea interesante para el comprador, de manera que el vendedor puede exigir mejores condiciones de precio y forma de pago y esto a su vez permite disminuir los riesgos de cobro.

Al realizar las compras conjuntas se pueden lograr importantes disminuciones de costos por descuentos en el precio de los insumos así como mejor calidad y financiación. Además, al tener una estructura productiva y comercial mejor armada les permite a los grupos prestar servicios a miembros del grupo y a vecinos de la comunidad.

Por último se debe considerar que la posibilidad de desarrollar una gestión eficiente y eficaz depende en gran medida de la transparencia y claridad de todas las acciones que se vayan desarrollando en común. Para ello la participación democrática de todos los integrantes es una condición necesaria, pero esta debe reflejar una correlativa participación al interior de cada una de las unidades productivas que constituyen el grupo. De no existir esta comunicación, las dificultades se irán sumando, sin la posibilidad de encontrar el ámbito de resolución de los conflictos personales y familiares, que inevitablemente surgen en el seno de toda agrupación.

Entre las **debilidades** se pueden mencionar las siguientes: a) Dificultades en común que presentan los grupos es la ausencia de infraestructura con innovación tecnológica relacionados con la actividad productiva, así como en la infraestructura del mismo; b) Información y análisis de precios en el mercado, como también sobre las ventajas y desventajas de los competidores, en general la actuación es más por emoción que por racionalidad y toma de decisiones; c) Otra dificultad importante es la falta de adaptación del sistema impositivo-previsional vigente, a la realidad del pequeño productor, d) La resistencia al cambio aún luego de conformar un proyecto en común.

Resistencia al cambio

La resistencia al cambio⁴ es una conducta natural del ser humano ante situación de cambio, ante propuestas diferentes, ante todo con aquello que dista en alguna medida con el esquema de pensamiento y acción vigente.

Las barreras al cambio son factores que dificultan la aceptación y la gestión del cambio. Con frecuencia las personas levantan barreras por temor a lo desconocido o desconfían del proceso, también por prejuicios existentes aunque la situación de crisis los fuerza a un proyecto asociativo.

Los tipos más frecuentes de resistencia que, en mayor o menor medida, se puede encontrar en todo proceso de cambio son los siguientes:

- **Resistencia lógica:** surge del tiempo y del esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las tareas que deben aprenderse para desempeñar las nuevas funciones.
- **Resistencia psicológica:** se expresa en términos de los intereses y sentimientos individuales de las personas con respecto al cambio. Podría incluirse el temor a lo desconocido o la desconfianza en el liderazgo de la gerencia.
- **Resistencia sociológica:** se expresa en términos de los intereses y valores del grupo.
- **Riesgo económico:** en el caso de fracaso y el impacto sobre la situación patrimonial individual.

Estas resistencias deben manejarse de manera eficiente y a tiempo, el plan de negocios del proyecto debe contener alguna acción a realizar en el detalle de los riesgos posibles del mismo. Existe una serie de factores que influyen de manera directa en la resistencia al cambio:

- **Factores económicos:** cuando se oponen al cambio, cuando temen perder sus puestos o cuando las nuevas tecnologías no tienen en cuenta el valor de su destreza.
- **Factores de incomodidad:** los que se sienten amenazados, puesto que su vida tenderá a ser más difícil al asignarles tareas adicionales.
- **Factores de incertidumbre:** lo nuevo es siempre amenazador, extraño, fuente de miedo, aun cuando introduzca una mejora en comparación con lo anterior. El origen fundamental de la resistencia al cambio por este factor es por la falta o insuficiencia de la comunicación que une a directivos y trabajadores.
- **Factores de resentimiento:** los que se sienten incómodos y resentidos porque creen que la nueva estructura u organización traerá consigo un aumento de tareas y controles.

⁴ Quirant Espinosa, A., & Ortega Giménez, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*.

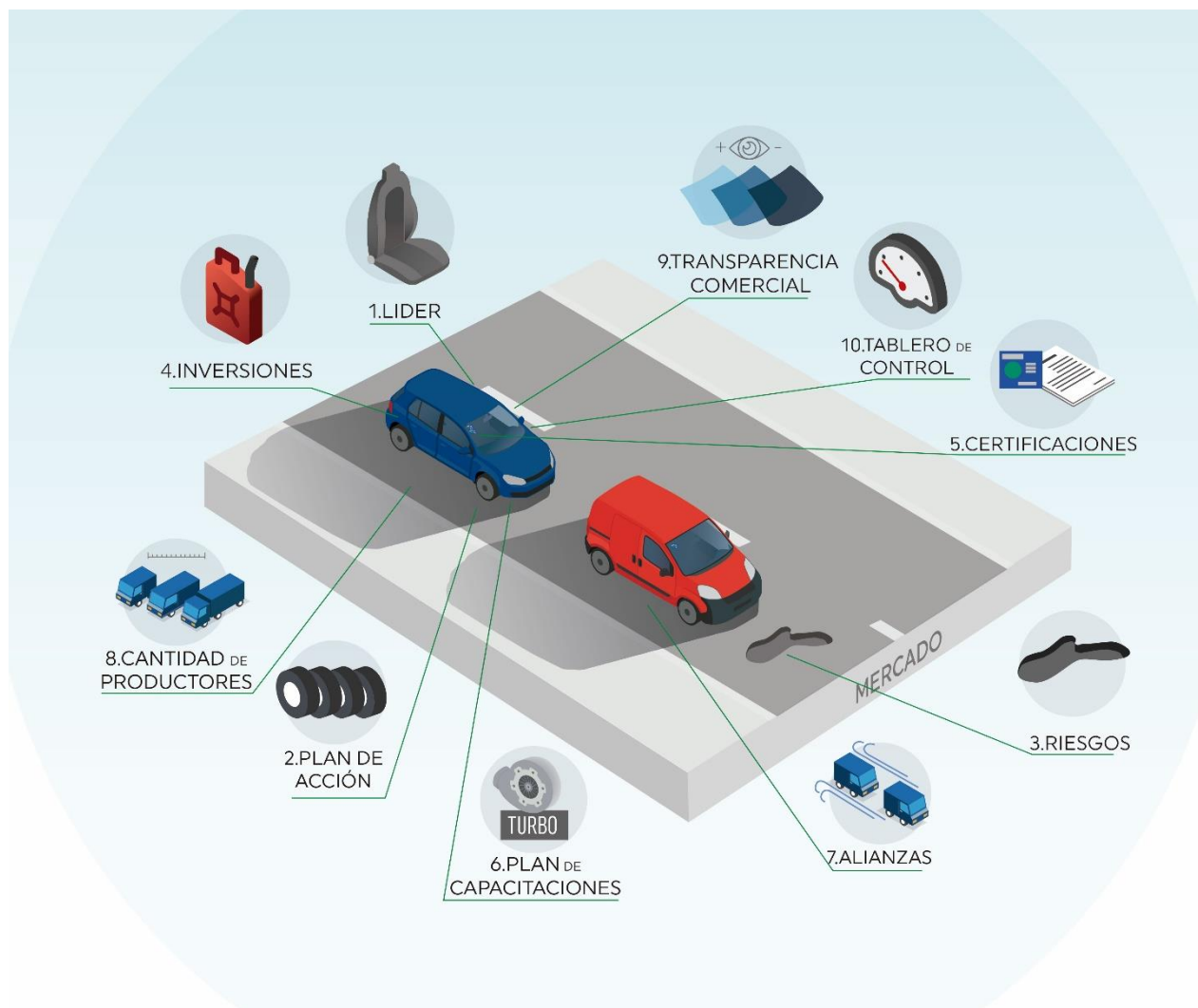
En una empresa no se puede conseguir el apoyo absoluto cada vez que se implanta un cambio. Es de esperar que haya empleados que presten un apoyo moderado o débil, o que muestren, su oposición. Existen tres tácticas que pueden ser utilizadas para prevenir los factores negativos de la resistencia al cambio:

- **Educación y comunicación:** sensibilizar al cambio a través de la capacitación y de la comunicación abierta, puede ayudar a ver la lógica del cambio, así como su necesidad y beneficio. Es imprescindible conseguir que se perciba el cambio como gestión interna -propio-, que se sientan involucrados en ese proceso de transformación, ganando su confianza y credibilidad.
- **Participación:** es difícil que las personas se resistan al cambio si está involucrado desde el comienzo. Por eso, resulta fundamental que se logre su compromiso, lo que se consigue a través de la participación.
- **Facilitación y apoyo:** los responsables del cambio pueden ofrecer una amplia variedad de apoyo. Como ir comunicando a las personas los pequeños avances que se vayan logrando, resaltando la importancia de la intervención de ellos.

Objetivo común: elementos claves

En la Figura 3 se encuentra una infografía que representa la metáfora de un modelo de negocio competitivo basado sobre la cooperación, donde los vehículos representan las empresas y productores organizados y más abajo, se detalla cada elemento clave de un plan competitivo.

Figura 3. Elementos claves para evaluar el modelo de negocio asociativo



1.LIDER

Es la persona encargada de dirigir una organización. Representado por el asiento del conductor quien se encarga de manejar el vehículo y de tomar decisiones para que la conducción resulte de manera eficiente y eficaz.



2.PLAN DE ACCIÓN

Son las estrategias concretas, definidas en términos de acciones específicas que serán las responsables de poner en marcha el negocio y de lograr los objetivos deseados. Las ruedas son fundamentales para que el vehículo se desplace y se dirija al punto a dónde quiere llegar. Además representa el punto de contacto con el mercado donde opera.



3.RIESGOS

Son los factores o variables no controlables por la empresa, que pueden surgir del entorno como desde adentro de la misma. Tienen la posibilidad de generar un resultado negativo sobre los resultados de la empresa, los mismos deben preverse y realizar planes de contingencias para minimizar las pérdidas.



4.INVERSIONES

Es el capital financiero que debe aportarse para innovar y mejorar de manera continua sobre todas las áreas de las empresas miembros del proyecto común, los beneficios que se obtendrán a futuro son considerablemente mayores a su situación actual. Es un recurso clave para que una organización pueda funcionar y crecer.



5.CERTIFICACIONES

Es el aval sobre las buenas prácticas frutícolas que cumple la empresa productora, industrial y comercial.

6.PLAN DE
CAPACITACIONES

El plan de capacitaciones del recurso humano de las empresas involucradas es fundamental, ya que como se mencionó es una de las tácticas para vencer la resistencia al cambio y para que la organización logre ser más eficiente. Representado por un turbo que mejora significativamente el rendimiento del motor, en este caso el mismo representaría al recurso humano.



7.ALIANZAS

Las alianzas estratégicas son necesarias para lograr sumar fuerzas y recursos que potencien la competitividad del sector. Metafóricamente dos vehículos circulando juntos, ayudando mutuamente cortando el viento y acompañándose durante el viaje.

8.CANTIDAD DE
PRODUCTORES

El número de productores, mientras más productores se adhieren más grandes es la organización asociativa. En este caso se ve reflejado por el tamaño del vehículo, cuanto más grande es, también es más difícil de maniobrar y requiere de conocimientos para interrelacionarse.

9.TRANSPARENCIA
COMERCIAL

Resulta necesario poder visualizar hacia dentro y hacia fuera de la organización, para que las decisiones sean eficientes. Mientras menos transparente es, más polarizado es el vidrio según el ejemplo de la metáfora utilizada.

10.TABLERO DE
CONTROL

Monitorear los instrumentos de seguimiento, medición, comparación y control de los resultados de las organizaciones. Su finalidad es básicamente controlar si se están cumpliendo o no los objetivos que se había propuesto la empresa.

EXPERIENCIA

MODELO INFORMACIÓN

Coferasta (Italia)

Desde 1965 un grupo de productores de Italia con la finalidad de transparencia comercial en la cadena de valor, crea un sistema de subastas descendentes –*el subastador comienza con un precio muy alto que va disminuyendo sucesivamente hasta que algún comprador lo acepte*- y ascendentes - *el precio se va incrementando sucesivamente hasta que queda en un único comprador*-, basada sobre la base de la alta calidad y frescura de las frutas, y la rapidez de los tiempos desde la recolección de la fruta, la fijación del precio y la entrega de la misma a los puntos de venta. Este grupo se conforma bajo el nombre de Coferasta⁵.

La estructura organizacional de Coferasta está enfocada en función de la optimización de los tiempos marcados por su icónico reloj que marca el tiempo desde la producción a la distribución a los puntos de venta. Como cualquier otro reloj cuenta con 24 horas, tiempo considerado necesario para que el fruto pase por todas las etapas de su comercialización: desde que recién es cosechado, retirado de la chacra, su subasta y la entrega a destino.

¿Cómo funciona el sistema de subastas? En primera instancia una vez que la fruta es cosechada en las diversas charcas, los *productores -ya sea por medio propio o suministrado por Coferasta-* trasladan las frutas a la gran sala de exposiciones. Todos los embalajes proporcionados por Coferasta. Todos los envases necesarios son proporcionados por Coferasta, de madera o de cartón de acuerdo con el consejo de los ingenieros. En la sala, por lotes, los compradores visualizan y elijen cuidadosamente el producto.

Después de un exhaustivo control de calidad, se pasa a la sala de subasta que se lleva a cabo de manera presencial. Donde a través de un subastador electrónico, denominado símbolo "reloj" Coferasta, los operadores tienen disponibles en sus estaciones de compra el botón a través del cual se puede determinar el precio de compra. Una vez que la subasta finaliza, se carga el producto comprado

⁵ www.coferasta.com/chi-siamo/

y correr a los comerciantes de toda Italia para vender con ganancias esperadas. El productor, sin embargo, vuelve a sus campos para reanudar el trabajo duro de mañana.

¿Por qué Coferasta es un modelo de información? Una vez que la subasta finaliza, los datos de las frutas y de los precios son publicados en boletines oficiales que se pueden consultar mediante su sitio web o a través de su aplicación móvil. Para acceder a la información se debe registrar y ser miembro de Coferasta, los datos están avalados por su transparencia y carga de datos en tiempo real. Tal vez la debilidad del proyecto es que no ha tenido una filosofía de actualizarse a los cambios del negocio con el correr de los años.

CSO: Centro Servizi Ortofrutticoli (Italia)

CSO es una empresa cooperativa creada con el objetivo de desarrollar sinergias entre operadores (65 empresas, incluyendo la producción, empaque, comercializadores, desarrollo de tecnología y envases), con el objetivo de aumentar la competitividad de la industria hortofrutícola italiana. Junto a sus servicios de producción e información de mercado, las actividades de las CSO se han desarrollado en la dirección de soluciones para problemas comunes en el sector, logística, participación en ferias, organización de eventos de conferencias y participación en las más importantes reuniones europeas y mundiales sobre el tema. Tema de las frutas y hortalizas.

¿Cómo funciona CSO? Los socios de la cooperativa pueden recibir los siguientes servicios:

Estadísticas y observatorio de mercado: la tarea es procesar información y monitorear mercados y producciones, proporcionando a los productores y comercializadores información esencial para la optimización de estrategias de negocios en los mercados nacionales y extranjeros. El objetivo principal es construir una visión global del sector de las frutas y hortalizas, desde análisis agronómico y cuestiones de marketing hasta aspectos de las tendencias de consumo.

Los servicios del Observatorio de Estadística y Mercado incluyen: a) registros de uso de la tierra para los miembros de las OSC y actualizaciones sobre las áreas plantadas con árboles frutales y fresas; b) previsiones de oferta a corto plazo; c) pronósticos de cosecha y cifras de producción final de kiwis, manzanas, peras, melocotones y nectarinas; d) monitoreo semanal de las cosechas de fresas, melocotones, nectarinas y espárragos; e) monitoreo quincenal de stocks de manzana, pera y kiwi; f) tendencias semanales del mercado exterior de peras, kiwis, ciruelas, melocotones y nectarinas; g) importaciones y exportaciones, etc.

¿Por qué CSO es un modelo de información? Es una cooperativa donde la principal actividad es que sus asociados reciben informes sobre el análisis de la producción y comercio de frutas y hortalizas, además tener acceso a precios semanales de supermercados, reportes de consumo, costos comparativos entre diversas regiones productoras, tendencias, etc.; que resulten de gran utilidad para la toma de decisiones y mejora la planificación para obtener rentabilidad a nivel del productor. Sus objetivos y la figura jurídica también facilitan el acceso a recursos públicos para proyectos a desarrollar, vinculados con mayor conocimiento sobre el mercado frutihortícola.

Agri Benchmark Horticulture (Mundial)

Agri Benchmark Horticulture⁶ es una red internacional de investigadores, asesores y socios de agronegocios seleccionados. La participación es voluntaria y existe la predisposición de ampliarla, no es restringida. El objetivo de la red es analizar sistemas de producción de cultivos especiales. Los costos de producción se comparan y se identifican las razones de las diferencias. El objetivo principal de la red es recopilar datos de costos y precios, también cantidades sobre los sistemas de producción para permitir análisis y comparaciones económicas bajo una misma metodología.



¿Cómo funciona Agri Benchmark Horticulture? Genera una metodología donde varios asociados de varios países -Chile, Francia, USA, España, Italia, África del Sur, Alemania, Egipto, entre otros- generan la información con la misma metodología para después compararse entre ellos. El objetivo principal es la unificación de la metodología de toma y análisis de los datos para poder realizar comparaciones con la obtenida entre los países miembros y sacar conclusiones.



⁶ <http://www.agribenchmark.org/home.html>

Los beneficios de esta red de asociados son:

- Asociaciones internacionales e intercambio de conocimientos especializados.
- Bases de datos de resultados para todos los productos.
- Los resultados se basan en:
 - Sobre una metodología armonizada, en una base de datos comparable.
 - Comparación de la región de producción «propia» con los principales competidores.
 - Modelos y herramientas.
 - Análisis de sectores y sistemas de producción.
 - Herramientas y presentaciones de mapas mundiales con hallazgos globales clave.
 - Informes anuales.

¿Por qué Agri Benchmark Horticulture es un modelo de información? La cooperación gestionada como proyecto, permite reflejar que no sólo se trata de comprar y vender información, sino que con la alianza y acuerdo mutuo de los participantes se puede lograr un nivel de información de gran utilidad para tomar decisiones, gracias al consenso en la metodología y al compartir tal información entre los miembros. El intercambio de opiniones y reflexiones también mejora la calidad del conocimiento, más aún, cuando son casos en diferentes regiones del mundo. En la actualidad los de mayor impulso son en manzanas⁷ y uvas para vinificar; además de carnes.

⁷ <http://www.agribenchmark.org/horticulture/sector-country-farm-information0/apple.html>

MODELO PARTICIPACIÓN

Tienda Unifrut (México)

En el nivel de compromiso basado en la participación tenemos a la Unión Agrícola Regional de Fruticulturas del Estado de Chihuahua, A.C. (Unifrut), que está conformada por productores de manzana, durazno, ciruela y pera. El objetivo principal es mantener la competitividad del sector, y por ello presta a sus socios los servicios de: gestoría y trámites ante diversas dependencias gubernamentales, servicios de importaciones, programas de aduanas, entre otros.

El principal aporte económico y social de la tienda⁸ -casa central y varias sucursales-, es el abastecimiento a menor costo y con financiación accesible sobre insumos, maquinarias y productos vinculados a la producción de frutas en la región noroeste del Estado de Chihuahua, atendiendo a agricultores que tienen necesidades para desarrollar el cultivo del manzano y productos agrícolas de la región. Ofrece el servicio de Laboratorios de Análisis de suelos, foliares y agua, fitopatología, además de gestionar una red meteorológica. No existe obligación de comprar sus insumos o maquinarias en la Tienda, pero sí actúa como reguladora de precios en la región, facilitando, incluso, modelos de financiación a través de recursos públicos.

¿Por qué Tienda Unifrut es un modelo de participación? Los productores están adheridos a través de las Asociaciones de Productores o cámaras locales, que a su vez cada una de ellas tiene su representación en el Consejo de Administración. La finalidad de reducir los precios de insumos y maquinaria por economía de escala, planificación en las compras, sumando a ellos un instrumento de articulación de recursos públicos para financiación de capital de trabajo e inversiones al productor. El gobierno de Chihuahua concede créditos a la tienda y no de forma individualizada a cada productor; esto facilita el control y seguimiento, además de optimizar dichos recursos públicos con transparencia. Por lo tanto, las ventajas de participar en este tipo de compromiso, no se lograrán nunca si los productores decidieran trabajar por separado y que el Gobierno implemente créditos individuales para inversiones o capital de trabajo.

⁸ <https://unifrut.com.mx/tiendas.html>

Pera Italia (Italia)

PeraItalia⁹ es una asociación de empresas productoras de peras, constituida con el fin de desempeñar una actividad conjunta en la creación y desarrollo de una marca única utilizada para la comunicación y comercialización de las peras exportadas.

La colaboración nace desde el desarrollo de la marca, las estrategias de comunicación y distribución. En efecto han construido un valor de marca importante logrando el reconocimiento internacional. Las estrategias de comunicación se extienden desde el packaging hasta su aplicación en stands y puntos de ventas al consumidor final. Tal como muestra la *Figura 4*, algunas de sus estrategias de comunicación que deben seguir y aplicar los productores de peras. No sólo comparten la comunicación, también incluyen los canales de distribución, los programas de promoción y otras herramientas que empujan las ventas del producto.

Figura 4. Sistema de comunicación de PeraItalia



¿Por qué PeraItalia es un modelo de participación? Los productores de pera de ese país lograron un acuerdo para realizar una actividad conjunta basada en la comunicación y fortalecimiento de una marca país para sus peras, con el objetivo de aumentar su valor y posición en el mercado internacional. Los mismos productores también participan en otro proyecto: Opera.

⁹ <http://www.peraitalia.it/Consorzio.aspx?lang=it.html>

Opera (Italia)

La cooperativa agrícola Opera¹⁰ surge en 2015 en Italia con 18 empresas que incluye a 1000 productores. Su finalidad es el comercio de peras en el mercado interno bajo una única marca: Opera¹¹. Los productores participan desde la contribución con las estrategias de marca hasta la distribución hasta el punto de venta.

Soci	18
Frutticoltori	> 1.000
Superficie a pero	7.527 HA
Produzione/anno	> 200.000 Tons
Varietà principali	> 10
Centri di confezionamento	14
Capacità di lavorazione	> 2.500 Tons/giorno
Tecnici agronomi	> 100
Responsabili commerciali	> 40
Clienti serviti	> 1.000
Nazioni di esportazione	> 40
Fatturato atteso nel 15-16	> 160 MM€

La cooperativa Opera trabaja mucho sobre el valor de la marca, generando estrategias de comunicación y marketing, como de distribución para que la pera aumente su valor para el mercado interno. De las 206 mil toneladas de peras que se comercializan se estructuran en las siguientes variedades: 103 mil toneladas Abate Fetel; 53 mil toneladas Williams; 17 mil toneladas Conference; 12 mil toneladas Bosc/Kaiser; 8 mil toneladas Decana del Comizio; 5,5 mil toneladas de Red Bartlett; 5 mil toneladas de Santa Maria y 2 mil toneladas de Carmen entre las relevantes en volumen.

Figura 5. Opera



¿Por qué Opera es un modelo de participación? Los productores de Opera lograron asociarse a un nivel de participación, donde los involucrados contribuyeron con la creación de una marca única, con planificación de las estrategias de comunicación, marketing y distribución, con el fin de posicionar y promover la pera en el mercado interno¹². El conocimiento del emprendimiento es extensión de «Melinda», centrada en la comercialización de manzanas. Su líder actual -Luca Granata- fue el responsable en el desarrollo de «Melinda»; con la salvedad que en manzanas no deseaban extender el concepto de la marca a otras frutas como una canasta al consumidor. El ejemplo de modelo asociativo de participación en marca colectiva aumenta la rentabilidad al productor, principal elemento de la cadena de valor en origen.

¹⁰ <http://www.operalaper.it/#>

¹¹ <http://interpera.weebly.com/uploads/1/7/0/4/17040934/opera - la pera - interpera 2015.pdf>

¹² <https://www.youtube.com/watch?v=sZWSxImrvyY>

Melinda marca regional (Italia)

El consorcio Melinda¹³ está conformada por 16 cooperativas y con 4.100 productores. Inicia a finales de 1980 para crear una marca colectiva protegida de manzanas, después de que se dieran cuenta de que el número de manzanas comercializadas en el mercado italiano con

Melinda es una Cooperativa de 2º grado que representa:

- 4.100 Socios productos y sus familias
- 6.550 Ha cultivadas de manzano
- La única manzana D.O.P. Italiana



el nombre de «manzanas de Val di Non» era por lo menos tres veces mayor que la cantidad producida realmente. Por lo tanto, los productores decidieron agruparse y utilizar una marca común, a fin de que los consumidores pudieran reconocer con facilidad las auténticas manzanas «Val di Non». El hecho de que son productores locales a pequeña escala que utilizaban las mismas técnicas de producción, y que ya estaban organizados en cooperativas agrícolas con técnicas de empaquetado avanzadas, simplificó la puesta en práctica de esta resolución de modelo exitoso para el que produce manzana.

A lo largo de los años, este consorcio ha hecho posible que a la forma de producción tradicional se añadan técnicas modernas de marketing, a fin de competir mejor gracias a un producto de calidad con identidad, reputación e imagen distintivas en el mercado nacional y en los de exportación. Pero la Calidad de la producción también debe ser objeto de un control continuo para poder garantizar su constancia a lo largo del tiempo. Además, para garantizar siempre el máximo de genuinidad y sostenibilidad, los más de 4.100 fruticultores del Consorcio Melinda han firmado voluntariamente un «Reglamento para la Producción Integrada» que indica las directrices para producir manzanas de calidad conforme a las normas.

¿Por qué Melinda es un modelo de participación? Un ejemplo de rentabilidad para los productores, potenciando una variedad tradicional de manzanas con alta calidad a través de una marca colectiva para comercializarla. Bajo el valor de marca Melinda, los miembros generan beneficios similares a lo que podría obtener con innovación varietal como modelo alternativo. La reflexión vale la pena, no todo es innovación para generar valor agregado; y por otro lado, lo fundamental de la calidad óptima percibida por el consumidor para potenciar una marca regional, sumando a ello promoción y marketing.

¹³ <http://www.melinda.it/es/espanol.html#rel2>

Terminal de Servicios Portuarios Patagonia Norte S.A. (Argentina)

Figura 6. Fragmento del estatuto

CIÓN DEL CAPITAL SOCIAL- **ARTICULO DECIMO SÉPTIMO:** El capital social se emite íntegramente en acciones ordinarias nominativas clase "A"; clase "B"; clase "C"; clase "D" y clase "E", no endosables de cinco votos cada una y de pesos cien valor nominal cada acción, y el suscrito deberá ser integrado por los accionistas en dinero en efectivo de acuerdo al siguiente cuadro de aportación: **I.-** 1) EXPOFRUIT S.A. diecisiete mil ochocientos setenta y cinco acciones; 3) SAN FORMERIO S.R.L., quinientas cincuenta acciones; 3) MARIO CERVI E HIJOS S.A. COMERCIAL, INDUSTRIAL, AGROPECUARIA, FINANCIERA E INMOBILIARIA, quinientas cincuenta acciones; 4) BONADE S.A. quinientas cincuenta acciones. Todas ordinarias nominativas, de clase "A", no endosables de cinco votos cada una de pesos cien valor nominal cada acción. **II.-** 5) F.H.B. INVERSORA SOCIEDAD ANONIMA, diecisiete mil ochocientos setenta y cinco acciones, todas ordinarias nominativas, de clase "B", no endosables de cinco votos cada una de pesos cien valor nominal cada acción. **III.-** 6) MOÑO AZUL SOCIEDAD ANONIMA. COMERCIAL, INDUSTRIAL Y AGROPECUARIA, cuatro mil cuatrocientas acciones; 7) GORDON MC DONALD E HIJOS S.A., tres mil trescientas; 8) TRES ASES S.A. doscientos setenta y cinco; 9) TRANSMARITIMA CRUZ DEL SUR S.A., quinientos cincuenta; 10) FRUICOLA BI S.A., doscientos setenta y cinco. 11) FRUTAS GATO NEGRO SOCIEDAD ANONIMA, doscientos setenta y cinco; 12) ECOFRUIT S.A., doscientos setenta y cinco. Todas ordinarias nominativas, de clase "C", no endosables de cinco votos cada una y pesos cien valor nominal cada acción. **IV.-**13) PRODUCTORES ARGENTINO INTEGRADOS SOCIEDAD ANONIMA (PAI S.A.), tres mil ochocientos cincuenta; 14) BERMIDA SOCIEDAD ANONIMA, quinientas cincuenta; 15) SALVADOR LIGUORI S.A. AGROPECUARIA, COMERCIAL, INDUSTRIAL E INMOBILIARIA, doscientos setenta y cinco; 16) KLEPPE SOCIEDAD ANONIMA, doscientos setenta y cinco; 17) MILLE S.A. doscientos setenta y cinco; 18) TATEDETUTTI S.A., doscientos setenta y cinco. Todas ordinarias nominativas, de clase "D" no endosables de cinco votos cada una y pesos cien valor nominal cada acción; **V.-** 19) JUGOS DEL SUR SOCIEDAD ANONIMA, un mil cuatrocientos treinta; 20) JUGOS SOCIEDAD ANONIMA, cuatrocientos cuarenta; 21)

La Terminal de Servicios Portuarios Patagonia Norte¹⁴ es una sociedad anónima constituida por 24 empresas de la región vinculadas a la producción, industrialización y comercialización de frutas y hortalizas -todos ellos usuarios del puerto de San Antonio Este-, asociados con una empresa nacional de larga trayectoria en la actividad portuaria.

Actualmente también gestiona y coordina el puerto de Bahía Blanca,

conformando un modelo asociativo a nivel participación al coordinar la actividad portuaria para la fruticultura –en fresco e industrial-, con el fin de lograr bajar los costos y potenciar la eficiencia en la logística de exportaciones a destinos de ultramar.

Desde los puertos de San Antonio y Bahía Blanca se canalizan la mayoría de las exportaciones de frutas, jugos concentrados, minerales y pescado, producidos en las provincias de Río Negro, Neuquén, Mendoza, San Juan y región sur de la provincia de Buenos Aires.

¿Por qué la Terminal de Servicios Portuarios Patagonia Norte S.A. es un modelo de participación? Porque las empresas asociadas logran un acuerdo para realizar la gestión de ambos puertos sin dominante en las decisiones por tenencia de acciones (conformada en un momento donde Expofrut contabiliza algo más del 50% de las exportaciones y Murchison con su liderazgo como profesional en servicios portuarios con 119 años de experiencia en Argentina), aprovechando el volumen para acceder a beneficios de economía de escala, en planificación, monitoreo y control de actividades. Las inversiones iniciales de 15 millones de dólares se amortizaron a través del pago de servicios portuarios competitivos con ventajas comparativas para la exportación, lo que lo ubica al proyecto como un modelo de participación.

¹⁴ <http://www.patagonia-norte.com.ar/>

MODELO COOPERACIÓN

Veiling Hoogstraten (Holanda)

Hoogstraten es una cooperativa de Bélgica que a principios de 2016 cambia su nombre Veiling Hoogstraten¹⁵ por el de Cooperativa Hoogstraten, ya que el uso de «cooperativa» en el nombre indica una clara estrategia dirigida a la puesta en común de los recursos, dejando espacio para el emprendimiento individual y resalta la importancia de la colaboración en un entorno empresarial en constante cambio. Producen frutillas, tomates, cerezas y pepinos.

Dicha asociación ofrece un amplio paquete de servicios tanto para los miembros como para los clientes como: transferencia de información, logística de transporte, políticas de calidad y comunicación, soporte técnico a sus productores, almacenamiento de frutillas, inversiones en automatización de procesos, desarrollo de envases entre otros. A su vez, organiza congresos sobre frutilla, también desarrolla promociones comerciales y programas de capacitación para el recurso humano vinculado a la cadena de valor de frutillas y tomates.

La economía de escala es una de las ventajas comparativas, pero la cooperativa entiende que esto puede ser capitalizado en resultados positivos para sus asociados, cuando se coordina la venta de productos con calidad percibida por el consumidor, precio justo y promoción comercial.

Otra característica significativa es la multiplicidad de proyectos asociativos, destacándose: a) En lo que respecta a investigación y desarrollo, se vincula con el Centro de Investigación Hoogstraten (PCH)¹⁶, para innovación en fresas, tomates y pimientos; b) Participa en la Asociación de Subasta, Logística y Administración (LAVA¹⁷) y c) Integra la Asociación de Cooperativas Hortofrutícolas de Bélgica (VBT¹⁸) para desarrollar acciones comunes en investigación y comercialización.

¿Por qué Hoogstraten es un modelo de cooperación? Debido a que no sólo se ocupa de contribuir con la información de precios transparentes y promoción de los productos agrícolas de sus asociados, sumando la organización de conferencias y programas de capacitación para aumentar los niveles de producción y eficiencia de sus usuarios, investigación, acondicionamiento para la venta en fresco de su oferta frutihortícola y logística. Bajo este modelo de asociación, supera el nivel de información y de participación, al existir un aporte económico por parte de los asociados y por la coordinación de más de una actividad en la cadena de valor.

¹⁵ <http://www.hoogstraten.eu>

¹⁶ <http://www.proefcentrum.be/en>

¹⁷ <http://www.java.be/documents/home.xml?lang=en>

¹⁸ <http://www.vbt.eu/documents/home.xml?lang=en>

Frutas Sol (España)

En el año 2000 nace en España Frutas Sol¹⁹ como una cadena de tiendas en la que los clientes pueden encontrar frutas y verduras de primera calidad al mejor precio. Una dilatada experiencia en el sector y la búsqueda de la máxima calidad al mejor precio, sobre estas bases se asienta el modelo Frutas Sol con el que se decide dar un salto en la cadena de distribución acercando el producto al consumidor. Una cadena sin intermediarios que permite un precio más competitivo en un mercado difícil (donde las grandes empresas de distribución acaparan cada vez más cuota de mercado), con una atención más personalizada y poniendo al cliente en el centro.



Frutas Sol cuenta con una red de más 40 tiendas especializadas en la venta de fruta, hortalizas y verduras de primera calidad, y un equipo humano de más 140 personas que pone todo su empeño para consolidarlo como empresa de referencia en ese país. Esta cadena de tiendas vela por localidad de sus productos, y por ello cuenta con una nave de almacenamiento de 4500 m², con más de 3500 m² refrigerados y una capacidad de más de 1.500 toneladas, donde controlan de forma rigurosa la conservación las frutas y verduras. Además posee una flota de vehículos, siendo clave para en la conservación de los productos, para mantener y transportar en óptimas condiciones de frescura los productos desde su origen hasta los puntos de venta, manteniendo intacta su calidad.

Su otro punto claves es el equipo humano de profesionales, tanto en la venta de fruta al por menor, como en el tratamiento y en el transporte de los productos. Siempre preparados para asesorar y orientar al cliente en todo lo que necesite.

¿Por qué Frutas Sol es un modelo de cooperación? Al coordinar la cadena de venta minorista de frutas de los productores asociados, incluye desde la logística, el almacenamiento y la venta al consumidor final de las frutas de los productores asociados. La actividad coordinada se ejecuta de manera colectiva, con mayor responsabilidad y obligaciones por parte de los usuarios involucrados.

¹⁹ <https://www.frutasol.com/>

Organización de Productores (OP)

Normativa del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente de España (MAPAMA): para el gobierno de España, las organizaciones de productores (OP) y sus asociaciones (AOP)²⁰ son el elemento central del régimen de frutas y hortalizas y deben perseguir como mínimo uno de los objetivos siguientes: a) Garantizar que la producción se planifique y se ajuste con arreglo a la demanda, sobre todo en lo referente a la calidad y a la cantidad; b) Concentrar la oferta y la comercialización de los productos de sus miembros, incluyendo la comercialización directa y c) Optimizar los costes de producción y los beneficios de las inversiones realizadas en respuesta a normas relativas al medio ambiente y al bienestar de los animales, y estabilizar los precios de producción.

Los estatutos de una organización de productores del sector de las frutas y hortalizas exigirán a sus miembros productores que comercialicen toda su producción a través de la organización de productores, que pertenezcan a una sola organización de productores con respecto a un producto determinado y apliquen todas las normas que se adopten por la OP en materia de producción, comercialización y protección del medio ambiente. Para que una organización de productores pueda ser reconocida deberá ser una entidad jurídica, o una parte claramente definida de la misma, y tiene que cumplir los requisitos siguientes:

- Estar constituidas y controladas por productores, crearse a iniciativa de ellos y cumplir con alguno de los objetivos mencionados.
- Tener un número mínimo de miembros y alcanzar un volumen o valor mínimo de producción comercializable.
- Ofrecer garantías de que puede llevar a cabo adecuadamente sus actividades, tales como la asistencia humana, material y técnica a sus miembros, y la concentración de la oferta.
- Disponer de los estatutos correspondientes.

La autoridad competente dispondrá de un plazo de 4 meses para decidir si se concede el reconocimiento y, además, podrá imponer sanciones e incluso retirar el reconocimiento en caso de incumplimientos o irregularidades. Las asociaciones de organizaciones de productores deberán crearse a iniciativa de las organizaciones de productores reconocidas.

²⁰ <http://www.mapama.gob.es/app/RopasWeb/Index.aspx>

Caso POMA (OP): POMA²¹ es la gestión integrada de más de 1.000 hectáreas de tierra cultivadas con frutas -frutillas, duraznos y nectarines, damascos, naranjas, mandarinas, cerezas, uvas, melones y sandías- y verduras -lechuga, pimientos y cavolo rapa-, la cual es posible gracias a un mecanismo establecido de planificación, evaluación y control de cada actividad, desde la semilla hasta el fruto, para garantizar al consumidor y proteger la tipicidad de los productos y cultivos del sur de Italia. Mi experiencia personal se enfocó en el modelo de trazabilidad comercial -principal elemento de confianza en las organizaciones comerciales- entre 1 productor de 100 hectareas de frutillas y 100 productores que tenían en promedio poco más de 1 hectárea de frutilla cada uno.



Caso LUCE (AOP): LUCE²² es una Asociación de Organización de Productores de Italia, que nació de la unión de Giotto OP y OP Flacca. Amabas especializadas en la producción y comercialización de frutas y hortalizas en el mercado nacional e internacional. La gama de productos LUCE incluye varios tipos de frutas, verduras y hortalizas; a su vez, las empresas que forman la asociación de OP cuentan con certificaciones globales como GAP -certificación de Buenas Prácticas Agrícolas- y IFS -International Featured Standards/Estándares internacionales -con esto las OP miembros generan valor agregado a su producción.

Caso AOPUNO Lombardía: la asociación de organización de productores hortofrutícola de Lombardía, AOPUNO²³ es una organización asociativa agrícola estructurada y coordinada por 13 OPs. Es la primera AOP constituida en Lombardía para el sector de la fruta y verdura. La producción Lombardía en el sector de las frutas y hortalizas se ha convertido en un sinónimo de calidad y excelencia con un sistema de producción caracterizado por una fuerte integración y la agregación entre los diferentes actores de la cadena y formas diseminadas de cooperación entre productores. La programación de la producción y comercialización de productos es principalmente a través de organizaciones de productores (OP), que en la mayoría de los casos, se incluyen en la Asociación Central de frutas y verduras OP: AOP UNO LOMBARDIA.

²¹ <https://www.poma.it/>

²² <http://www.aoplucce.com/en/>

²³ <http://aopunolombardia.it/>

Caso AOP Armonía: OP Armonía Soc. Agrícola Consortile SRL²⁴, es una de la más importante en el sur de Italia, con 150 miembros y más de 2.000 hectáreas de áreas cultivadas de Campania, Calabria, Apulia, Basilicata y Marcas. Al igual que el caso anterior, esta AOP trabaja con certificaciones de GAP, IFS y de BRC Food para todas las futas comercializadas bajo la asociación Armonía.

Caso AOP Gruppo VI.VA: la OP Grupo VI.VA²⁵ es una asociación de organizaciones de productores que comparte la visión de crear valor para cinco OPs (l'Apofruit Italia di Cesena, Pempacorer di Bagnacavallo, Sole di Parete, Codma di Fano e Terra di Bari di Noicattaro). El programa operativo de cinco años que prevé inversiones anuales que se destinan a la programación y la inversión en la gestión de redes que participen todas las organizaciones de productores asociados, con especial referencia a: la planificación de la producción y la innovación varietal, el desarrollo de la producción y la calidad biológica, a la realización de estrategias comunes para la promoción y comercialización de los productos de los miembros a través de las filiales del Grupo, la política de marca y el desarrollo de las exportaciones y nuevos mercados.

¿Por qué estos casos de son modelos de cooperación? Las OP presentadas trabajan a un nivel de cooperación, ya que conforman una integración entre empresas y no una simple coordinación de la producción y las ventas. Los beneficios que surgen de este tipo de asociación son mayores, logrando el aumento de la competitividad al crear valor para la empresa y sus miembros, además de la economía de escala, resultados que no se podrían alcanzar de manera individual o en forma aislada. Algunos casos como POM es la experiencia donde el productor grande y los productores chicos de frutilla, ambos ganan al trabajar de un modelo de cooperación; optimizando las diferentes calidades y tamaños de la fruta como en optimizar la inversión realizada para procesar y conservar el producto. Los casos de LUCE, AOPUNO y Armonía también evidencian que trabajar en cooperación entre diferentes regiones y diversificando la oferta de frutas y vegetales; mejora la rentabilidad individual de cada asociado.

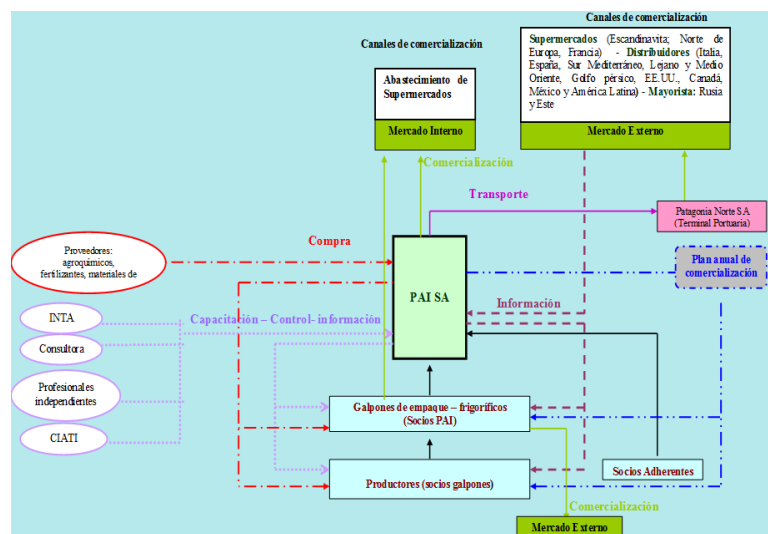
²⁴ <http://oparmonia.it/>

²⁵ http://www.terremerse.it/index.php?option=com_content&view=article&id=341: nasce-la-nuova-aop-gruppo-vi-va-visione-valore&catid=44:news&Itemid=422

Grupo PAI (Argentina)

PAI²⁶ 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. Son 20 empresas con 200 socios que coordinan su exportación a través de ventajas comparativas de económica de escala y logística; pero también con productos diferenciados, dado que actualmente el 50% de sus ventas son frutas certificadas como orgánicas.

Como modelo asociativo, ha sido objetivo de trabajos específicos como el presentado en las «2das jornadas de Historia de la Patagonia» por Graciela Landriscini, Osvaldo Preiss, Ivana Rivero y Facundo López Raggi en General Roca, los días 2 y 3 de noviembre del 2006 como modelo de asociación, innovación y desarrollo territorial. El Grupo PAI está calificado para ofrecer a los importadores frutas de distinguida calidad y sanidad, producida dentro de un estricto programa de control que prioriza la salud humana y la preservación del medio ambiente.



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 y avances tecnológicos. Actualmente gran parte de sus productores han certificado Eurep Gap -*Buenas Prácticas Agrícolas*- y sus plantas de empaque y frío HACCP, a través de la certificadora Inglesa BSI-Inpectorate de Argentina S.A.

¿Por qué PAI es un modelo de cooperación? Es el primer avance significativo de cooperación comercial en la fruticultura de Argentina, a través de la cooperación en la venta de frutas de numerosas empresas, involucrando 200 productores. La adaptación a los cambios también hace de PAI un ejemplo, siendo una de las pocas empresas que comercializa de manera directa en Rusia y también participa en otros proyectos, ejemplo el de servicios portuarios Patagonia Norte S.A.

²⁶ <http://www.pai-argentina.com/esp/home.htm>

MODELO ASOCIACIÓN

Blue Diamond (California)

The California Almond Growers Exchange su inicio su actividad en 1910 como una pequeña cooperativa de productores en el centro de California, hoy se la conoce como Blue Diamond²⁷. Mas del 50% de los productores de California pertenecen a esta cooperativa. Están asociados más de 3.000 productores con una producción que supera los 1.225 millones de kilos anuales.



La producción se organiza para comercializarla en almendras descascaradas (con la mejor calidad de presentación) y en productos industriales como leche vegetal y galletas; con una facturación anual que en la actualidad supera los 1.600 millones de dólares. Su objetivo es más que organizar la producción para comercializarla, colabora con sus clientes complementando y analizando sus necesidades al formular preguntas para hacer sostenible el negocio. Esto permite sugerir alternativas que optimizan su producto final, desde la textura crujiente perfecta en su cereal hasta un perfil de sabor que complementa su yogur. La integración asociativa permite contar con diferentes variedades y presentaciones para satisfacer sus exigentes especificaciones, así como un suministro ininterrumpido para mantener su producción a tiempo todo el año.

La cooperación también mejora la posibilidad de resolver obstáculos que con baja escala serian imposible. Por ejemplo, entre 2004 y 2008, resistió los intentos del Sindicato Internacional de Estibadores y Almacenistas de organizar a los trabajadores de su planta procesadora. La Junta Nacional de Relaciones Laborales (NLRB) determinó que Blue Diamond había violado una ley laboral federal en su campaña contra el sindicato. Sin embargo, en noviembre de 2008, el sindicato perdió una votación supervisada por la NLRB para establecer una sucursal²⁸.

¿Por qué Blue Diamond es un modelo de asociación?, Demuestra que un productor que se considera grande frente a muchos que son pequeñas, no tiene la escala suficiente para optimizar comercialmente su producción; facilita optimizar inversiones en la cadena de valor y en el plan comercial que va más allá de ser proveedor; para hacer sustentable el emprendimiento.

²⁷ <https://bdingredients.com/>

²⁸ <https://www.mcclatchydc.com/news/politics-government/article24556009.html>

Aurora Fruit (Italia)

El grupo AuroraFruit²⁹ es un consorcio de productores de Italia fundado en el 2008. Nació con el deseo de reunir en una marca de alta calidad de muchos años de experiencia a un grupo de productores de las montañas de Trentino y la llanura Veronese. Las frutillas y los berries en general –*arándanos, frambuesa, grosellas, moras y cerezas*- siempre se cultivan en el clima adecuado para la obtención de la más alta calidad

	Zona di produzione	Marchio di vendita	
Gennaio	Sud Italia	Fornitore esterno	
Febbraio	Sud Italia	Fornitore esterno	
Marzo	Sud Italia	Fornitore esterno	
Aprile	Verona	 aurora fruit <small>I COLORI DELLA SALUTE</small>	
Maggio	Verona		
Giugno	Trentino		
Luglio	Trentino		
Agosto	Trentino		
Settembre	Trentino		
Ottobre	Verona		
Novembre	Verona		
Dicembre	Sud Italia		Fornitore esterno

	Zona di produzione	Marchio di vendita	
Gennaio	Cile	Fornitore esterno	
Febbraio	Cile	Fornitore esterno	
Marzo	Cile	Fornitore esterno	
Aprile	Spagna	Fornitore esterno	
Maggio	Spagna	Fornitore esterno	
Giugno	Verona	 aurora fruit <small>I COLORI DELLA SALUTE</small>	
Luglio	Trentino		
Agosto	Trentino		
Settembre	Trentino		
Ottobre	Verona		
Novembre	Verona		
Dicembre	Cile		Fornitore esterno

posible a través de esta sinergia entre diferentes regiones productivas. Además de empacar y comercializar frutas³⁰, Aurorafruit se dedica a la investigación varietal continua con el fin de ofrecer la mejor para el consumidor; desde parcelas de prueba donde se seleccionan las de mayor sabor, presentación y conservación. Las variedades se eligieron para el cultivo de montaña, desde junio a septiembre.

Gracias a la sinergia entre la zona de producción de Verona y Trento, las frutillas y berries están disponibles desde abril a noviembre bajo el sistema de producción integrada. El 100% de la producción se lleva a cabo bajo la cobertura contra lluvias -túnel-. El crecimiento en ambiente seco y protegido, le permite recoger más fruta en la etapa correcta de madurez y sin pudrición.

¿Por qué Aurora Fruit es un modelo de asociación? Es una alianza horizontal entre productores de distintas regiones en un país -pero ya está pensando en unir a productores de otros países para abarcar los doce meses-, donde la prioridad es un producto con alta calidad para el consumidor la mayor cantidad de tiempo posible en el año de manera constante. La innovación es relevante pero debe ser cautelosa para realizarlo con experimentación previa para evaluar la de mayor adaptación local como ventaja de la cooperación -costo marginal menor en la experimentación-.

²⁹ <http://www.aurorafruit.it/fragole.php>

³⁰ http://www.rivistafrutticoltura.it/wp-content/uploads/sites/18/2015/01/TV_13_28_Packaging.pdf

Granfrutta Zani (Italia)

La Coop Granfrutta Zani³¹ está integrada por más de 500 productores de toda Italia. Los cultivadores de frutillas, peras, kiwis, melocotones, nectarinas, ciruelas, albaricoques, manzanas, caqui, cítricos, melones, sandías, cerezas y verduras. Una canasta de frutas y verduras como estrategia para estar presente todo el año en los consumidores. El volumen de negocio supera los 100 millones de euros, con más de 1 millón de toneladas de productos vendidos, de los cuales el 55% en Italia y el 45% se exporta (principalmente en Inglaterra, Alemania, Escandinavia, Austria y Suiza, hasta llegar a Hong Kong, Taiwán, Singapur, Australia, Estados Unidos y países de Europa del Este). La Cooperativa también compra productos en el exterior como peras, kiwis, manzanas y frutas secas de Chile y Argentina, además de frutillas de España, con el objetivo de proporcionar a sus clientes productos de calidad también «fuera de temporada».

La transparencia de información comercial para mejorar las decisiones a nivel de los productores, como la búsqueda de nuevas tecnologías prácticas y adaptadas a la realidad local está presente en toda la organización. Ejemplo es la publicación de los precios obtenidos por variedad y calidad de fruta “Listino prezzi”, para que el productor elabore su propia liquidación en base a su fruta, con un sistema de trazabilidad en origen. El comentario de su líder es relevante: «nada se deja al azar, ya que desde el corazón de la tierra viene la verdadera calidad y la salubridad es garantizada por un gran número de análisis realizados por laboratorios certificados. El personal de ventas tiene el objetivo de la satisfacción del cliente total y apertura de nuevos mercados. Trabajando en sinergia con la producción, logística y marketing, proporciona al cliente con productos de alta calidad, de acuerdo con los estándares requeridos y adaptarse a las variadas exigencias del mercado global».

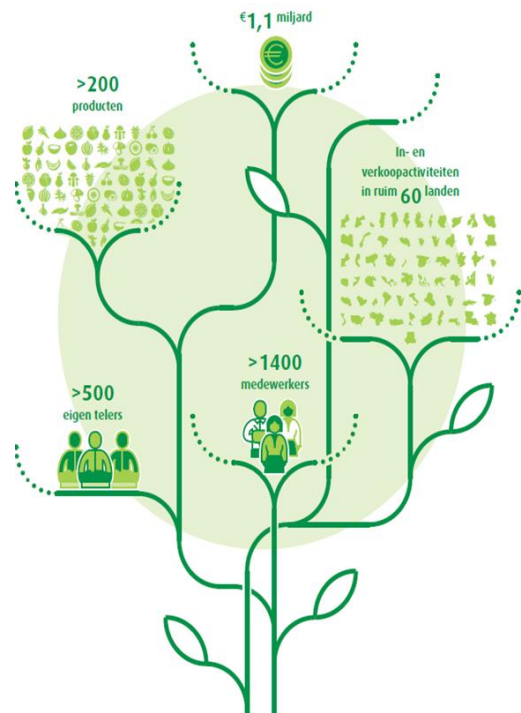
¿Por qué Granfrutta Zani es un modelo de asociación? Es una alianza vertical que resuelve la trazabilidad comercial a través de informar constantemente el precio de venta de las diferentes calidades y calibre de la fruta; facilitando que el productor con el informe sobre la clasificación de su fruta puede ir visualizando lo que sería su liquidación anual. También es un caso de estudio científico³² en cuanto a efecto multiplicador de las inversiones en la mejora de resultados a los productores –*apalancadas con recursos públicos*–, eliminando asimetría de información y aumentando la confianza de los miembros en el proyecto asociativo.

³¹ <http://www.granfruttazani.it/>

³² <http://davidpublisher.org/Public/uploads/Contribute/555d8ed04f876>.

The Greenery (Holanda)

La Organización The Greenery³³ está integrada por más de 500 productores de toda Holanda, donde trabajan 1.400 personas para procesar y comercializar más de 200 productos, con una venta anual de 1.100 millones de euros. El nuevo paradigma es The Greenery³⁴: un coloso de tres dígitos, tanto en facturación medida en millones de euros, como en volumen, cuantificado en millones de kilos comercializados. The Greenery no sólo da salida a los productos de sus asociados, sino que también se ocupa de la venta de cultivos de terceros, de cualquier parte del globo y con cualquier fecha en el calendario. Esto para fidelizar clientes en la distribución y optimizar resultados económicos con la ventaja comparativa que supone su logística y distribución.



Proyectos que se iniciaron a nivel de modelos de información a través de subasta de precios como Coferasta, Belgische Fruitveling o BFV y The Greenery, algunos de ellos se adaptaron a los cambios en el negocio frutihortícola, como el caso de BFV en Bélgica y el caso estrella de The Greenery en Holanda³⁵. La rentabilidad sistémica como beneficio para sus socios, presenta nuevos desafíos como inversiones en Túnez de tomate³⁶ para abastecer al mercado europeo. El proyecto Maison l'Oasis con aporte de tecnología y conocimientos en invernaderos a productores tunecinos.

¿Por qué The Greenery es un modelo de asociación? La adaptación continua de su organización a los cambios del mercado, para mejorar los resultados a sus productores es un proceso continuo que va más allá de la visión original para la cual fue creada. Es el desafío mundial del sector frutícola, la organización eficiente que priorice el resultado a sus productores, ampliando el horizonte de los negocios y teniendo en claro cuál es su ventaja competitiva, y dónde capitalizar o saber hacer el mejor juego posible para los miembros de la organización.

³³ <http://www.thegreenery.com/en>

³⁴ <https://joseantonioarcos.es/2013/08/10/the-greenery-y-las-cooperativas-espanolas-dos-modelos-dos-visiones/>

³⁵ https://issuu.com/thegreenery/docs/annual_report_the_greenery_201

³⁶ <http://www.investintunisia.tn/Fr/maison-de-l-oasis-la-premiere-ferme-a-serres-vitrees-en-afrique-du-nord-50-201-D123>

Primera Cooperativa Frutícola de General Roca (Argentina)

La Primera Cooperativa Frutícola de General Roca Limitada fue fundada el 31 de agosto de 1938 en el Barrio Padre Stefenelli de la localidad de General Roca, donde aún mantiene su emplazamiento. El actual presidente de la Primera Cooperativa Frutícola General Roca Limitada, Sergio Riskin, es nieto de Bernardo Riskin, quien fue el primer presidente del directorio de la misma empresa en 1938, cuando la cooperativa daba sus primeros pasos en la región. Se trata de una empresa que surgió a partir de la necesidad de un grupo de productores de incorporarse a la actividad de empaque y conservación, para iniciarse en el proceso comercial. En esa época, la fruta que iba a exportación dependía de monopolios de capital inglés con oficinas en la zona y las ventas a mercado interno eran a compradores de mercados de abasto; pero por lo general no había conformidad con los precios que se recibían por la fruta y la alternativa fue emprender un modelo asociativo.

En la actualidad, la cooperativa cuenta con alrededor de 50 socios, cuyas plantaciones van desde las 2 ó 3 hectáreas hasta algunas que tienen 60 hectáreas. La mayoría de ellos son descendientes de los socios fundadores, y son pequeños y medianos productores de fruta de pepitas y carozos. La empresa cuenta con dos plantas de empaque, una convencional y otra para fruta orgánica; con 14 cámaras frigoríficas y un aserradero para la provisión de envases de madera, tanto cajones para mercado interno, como pallets y bins. Exporta a través del Grupo PAI, un 60% de su producción, mientras que un 30% va a Brasil y el 10% restante a mercado interno, estos últimos dos destinos gestionados comercialmente por la propia empresa. Un video disponible en YouTube³⁷ muestra el emprendimiento y su potencialidad para celebrar los 70 años de vigencia y actualidad como modelo asociativo, donde el constante apoyo de sus socios en base a una visión integradora fue el hilo conductor de su desarrollo, adaptándose a los cambios del mercado como la producción de fruta orgánica para el mercado de Estados Unidos y Europa.

¿Por qué la Primera Cooperativa Frutícola es un modelo de asociación? Lo principal, el nivel de compromiso de sus socios en inversiones y gestión del emprendimiento, la continuidad del espíritu de cooperación durante casi 80 años y la integración a otros proyectos, como el caso del Grupo PAI y éste en la sociedad de servicios portuarios Patagonia Norte. Asociarse para resolver problemas comunes con una eficiente articulación en la organización es una receta sostenible, más aún, desarrollándola horizontal y verticalmente en la cadena de valor con trazabilidad comercial.

³⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=dV-j11rmk0w>