Cambio de paradigma y adaptación institucional, organizacional y tecnológica en el sector citrícola en la provincia de Corrientes: el caso Cooperativa Colonia San Francisco

Trabajo presentado para optar al título de Especialista de la Universidad de Buenos Aires, Área Agronegocios y Alimentos

Fernando Anibal Mogni
Licenciado en Economía y Administración Agraria (2008)
Universidad de Buenos Aires

Lugar de trabajo: Capital Federal, República Argentina

Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano

Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

TUTOR/ES

Tutor
Hernán Palau
Ing. en Prod. Agropecuaria (UCA)
Magíster en Agronegocios y Alimentos (UBA)
Profesor Adjunto
Cátedra de Agronegocios FAUBA

JURADO DE TRABAJO FINAL

Tutor
Hernán Palau
Ing. en Prod. Agropecuaria (UCA)
Magíster en Agronegocios y Alimentos (UBA)

Jurado
Gustavo Héctor Napolitano
Ingeniero Agrónomo (Universidad de Mar del Plata)

Jurado
Facundo Neyra
Lic. En Gestión de Agroalimentos (UBA)
Especialista en Agronegocios (UBA)

Fecha de defensa del Trabajo Final: 27 de diciembre de 2018

Contenido

1. INTRODUCCIÓN 5

1.1. Planteo del problema 5

1.2. Justificación 7

1.3. Delimitación 7

1.4. Objetivo 7

1.4.1. Objetivos secundarios 7

2. MARCO TEÓRICO 8

3. METODOLOGÍA 11

4. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE AGRONEGOCIOS DE CITRUS 13

4.1. *El negocio mundial del citrus y sus tendencias de consumo* 13

4.2. El sistema de agronegocios citrus de Corrientes 14

4.3. El subsistema de citrus de Monte Caseros 15

4.4. Análisis estructural discreto 18

5. EL CASO COOSANFRA 21

6. CONCLUSIONES 25

RESÚMEN

El mercado internacional de cítricos se caracteriza por ser cada vez más competitivo, observándose que los países compradores son vez más exigentes en términos de calidad. Las ventajas comparativas de Argentina han permitido que el país se posicione como un proveedor mundial de cítricos en contra estación del hemisferio norte. Sin embargo, el Sistema de Agronegocios de citrus de naranja y mandarina se ha caracterizado tradicionalmente por poseer una baja capacidad de crear y capturar valor: hay una baja articulación de los agentes involucrados, un alto nivel de intermediación, oportunismo y costos de transacción y a su vez, coexiste un circuito informal de comercialización y distintos estándares sanitarios. Estos aspectos terminan por ser restricciones a la competitividad de la actividad. La "Cooperativa Colonia San Francisco Ltda" (COOSANFRA) en el Departamento de Monte Caseros, provincia de Corrientes, emerge como un modelo organizacional que representa un cambio de paradigma entre los citricultores de la zona. A través de la conformación de una cooperativa, los productores tomaron un rol más activo en la comercialización de su producción, adaptándola a la demanda del consumidor global. El objetivo del trabajo es describir las herramientas con las cuales la Cooperativa San Francisco desarrolló un nuevo paradigma en el sistema de agronegocios del citrus de Corrientes.

PALABRAS CLAVE:

Nueva Economía Institucional - Citrus –Agronegocios – Cooperativa – Competitividad

ABSTRACT

The international citrus market is characterized by increasingly competitive, observing that the buyers countries are more demanding in terms of quality. The comparative advantages of Argentina are aimed at the country's position as a global supplier of citrus against the northern hemisphere. However, the Orange and Mandarin Citrus Agribusiness System has traditionally been characterized by a low capacity to create and capture value: there is a low articulation between agents involved, a high level of intermediation, opportunism and transaction costs and in turn, an informal marketing circuit and different sanitary standards coexist. Limits by the restriction to the competitiveness of the activity. The "Cooperativa Colonia San Francisco Ltda" (COOSANFRA) in the Department of Monte Caseros, Province of Corrientes, emerges as an organizational model that represents a paradigm shift among citrus growers in the area. Through the formation of a cooperative, they took a more active role in the commercialization of production, adapting to the demands of the global consumer. The objective of this work is to describe the tools with which cooperation changes the paradigm of the traditional citrus agribusiness system of Corrientes.

KEY WORDS

New Institutional Economy - Citrus - Agribusiness - Cooperative - Competitiveness

1. INTRODUCCIÓN

1.1.Planteo del problema

Los sistemas agroalimentarios están atravesando fuertes cambios producto de un escenario global turbulento. Zylbersztajn (1996), Ordóñez (1999) y Fava Neves (2000) señalan como grandes perturbaciones al sistema agroalimentario a:

- La globalización
- Los cambios en la vida cotidiana, en los hábitos de los consumidores y las crecientes exigencias en seguridad, salud alimentaria, preocupación por la salud, generación de empleo, origen y etiquetado del producto,
- Las creciente concientización y entrada en vigencia de regulaciones para proteger el medio ambiente y el derecho de los consumidores.
- La creciente tendencia a la individualización del consumo masivo, el nuevo rol del consumidor, la reversión de la cadena; y finalmente el impacto del supermercadismo, con su doble rol de transmisor de las exigencias del consumidor; y a la vez, orientador de la cadena de valor. Presentación del producto.
- La revolución tecnológica en sentido amplio: la biotecnología, informática, comunicaciones, transporte, logística, los alimentos funcionales, trazabilidad, uniformidad etc.

La dinámica de estos cambios y la disponibilidad de recursos en relación a la demanda han determinado que países como los de la Unión Europea y economías emergentes asiáticas se conviertan en importantes importadores de materias primas y alimentos. Esto es una oportunidad para Argentina, donde las ventajas comparativas posicionan al país como un potencial proveedor de alimentos y materias primas a nivel mundial.

En la actualidad los consumidores exigen no sólo variedad, sino también calidad, uniformidad y accesibilidad. Gran parte de la agricultura debe, en consecuencia, pasar de una filosofía de “aquí está lo que producimos” a una situación en la que los productores deben tener en cuenta el deseo del consumidor. Las nuevas tecnologías hacen posible asegurar que los productos agrícolas y los alimentos tengan realmente las características que los consumidores demandan (Drabenstott, 1995; Boehlje, 2000).

Los sistemas de agronegocios enfrentan el desafío de adaptarse y rediseñarse en pos de satisfacer a estos nuevos consumidores globales. Dada la velocidad del cambio tecnológico, la evolución de las tendencias del consumo y la creciente competencia en el mundo de los agronegocios, la innovación ya no depende de las firmas en forma individual sino de la red en que se encuentran insertan, como ser una cadena de abastecimiento (Nijhoff-Savvaki et al., 2009).

La estrategia competitiva más factible para los productores, la industria, los distribuidores, de hecho, para toda la comunidad de agronegocios, es desarrollar estrategias alternativas focalizadas en procesos colectivos, a fin de apalancarse en las iniciativas privadas para reorganizar la cadena de suministro alimentaria y de agronegocios (Ordóñez, 2002). La

acción colectiva debe estar basada en la construcción de sólidas redes de agronegocios y la búsqueda de economías de escala (Senesi et al., 2017). Cabría considerar en algunos casos la búsqueda de economías de especialización, la promoción de productos de valor agregado y la organización de redes de suministro (Ordóñez & Nichols, 2003) a fin de satisfacer al consumidor global.

El negocio citrícola a nivel global no escapa a estos cambios en la demanda de los consumidores. Se exigen productos con certificación, marca, identidad y origen tras diferentes problemas de inocuidad en alimentos surgidos en los últimos años (Palau, 2005). A su vez, la demanda de cítricos se encuentra en aumento por lo que impactó en que la producción mundial de cítricos continuará su crecimiento explicado no tanto por el incremento de la superficie plantada sino por la reconversión de la base productiva actual, hacia variedades de mayor productividad y adaptadas a las exigencias del consumidor. El consumidor global está cada vez más atento al precio, aunque también sigue las tendencias de salud, el bienestar, el consumo responsable y la comodidad (Fava Neves, 2010).

Las principales tendencias muestran que existe una mayor valoración por cítricos de variedades sin o con pocas semillas, cascaras oscura y lisa y fácil pelar, color de la pulpa rosada oscura, grados Brix altos (alto contenido de azúcares) y sabores intensos (adaptado de Justo y Rivera, 2009). La producción de cítricos tiene dos destinos: como fruta fresca para consumo humano directo, y la industria procesadora que absorbe alrededor del 38% de la producción mundial, donde el principal producto es el jugo de naranja (Justo y Rivera, 2009).

La citricultura argentina es una actividad que genera 110.000 puestos de trabajo directos y 165.000 puestos indirectos, y más de 660 millones de dólares anuales de exportaciones [1]. Según datos sectoriales, el sistema de agronegocios del citrus está integrado por 5.300 productores de cítricos, 440 establecimientos de empaque y 20 plantas industriales de jugo donde en 2014 se industrializaron 933 mil toneladas de frutas cítricas (36% de la producción total). Anualmente entre la producción de limones, naranjas, mandarinas y pomelos alcanzaron poco menos de 3 millones de toneladas[2]. Salvo en el caso del limón y en algunas explotaciones de mandarina, la producción citrícola argentina se orienta principalmente al mercado local, lo que significa que prácticamente no existan estándares de calidad como así tampoco recambio de variedades acordes a la demanda externa (Segovia, 2003).

La citricultura en la provincia de Corrientes no escapa a este paradigma, donde la diferenciación y el valor agregado no es moneda corriente. Sin embargo, existen empresas y cooperativas que han orientado su producción al mercado internacional debiendo adaptarse en los ambientes institucional, organizacional y tecnológico.

En este escenario la "Cooperativa Colonia San Francisco Ltda" (COOSANFRA) en el departamento de Monte Caseros, provincia de Corrientes, presenta un modelo organizacional que representa un cambio de paradigma entre los citricultores de la zona. A través de la conformación de una cooperativa, tomaron un rol más activo en la comercialización de su producción, adaptándola a la demanda del consumidor global cambiando el paradigma del

[1] Fuente: CAME (Cámara Argentina de la Mediana Empresa), 2015
[2] Fuente: Federcitrus 2015

tradicional sistema de agronegocios del citrus tradicional de Corrientes el cual posee gran cantidad de intermediarios entre la producción y la comercialización.

1.2.Justificación

El presente trabajo se realiza con el fin de entender los mecanismos por los cuales una cooperativa de productores de citrus accede a los mercados más exigentes. Es por ello que se describe el contexto en el cual opera COOSANFRA y cuáles fueron sus estrategias a nivel institucional, organizacional, tecnológico y comercial que le permitieron llegar dichos mercados sorteando una situación de altos costos de transacción.

1.3.Delimitación

El trabajo se encuentra delimitado temporal y espacialmente. La delimitación temporal está dada desde abril de 2002 hasta 2015. Esto se fundamenta por un lado al año de constitución de COOSANFRA y por otro hacer foco en el análisis del sector teniendo en cuenta los vaivenes económicos del país ocurridos desde dicha fecha. El sector del citrus argentino y particularmente el de Corrientes no se mantuvo al margen de dichos vaivenes.

La delimitación espacial se circunscribe a la provincia de Corrientes y luego particularmente al departamento de Monte Caseros, lugar donde se encuentra COOSANFRA.

Si bien dentro del agronegocio del citrus se producen diferentes productos como la naranja, lima, pomelo, mandarina y limón el trabajo se encontrará centrado en la producción de naranjas por ser la más representativa de la zona delimitada.

1.4.Objetivo

El objetivo del presente trabajo es estudiar los mecanismos de adaptación institucional, organizacional y tecnológica que ha diseñado COOSANFRA para competir y satisfacer demandas del mercado externo.

1.4.1. Objetivos secundarios

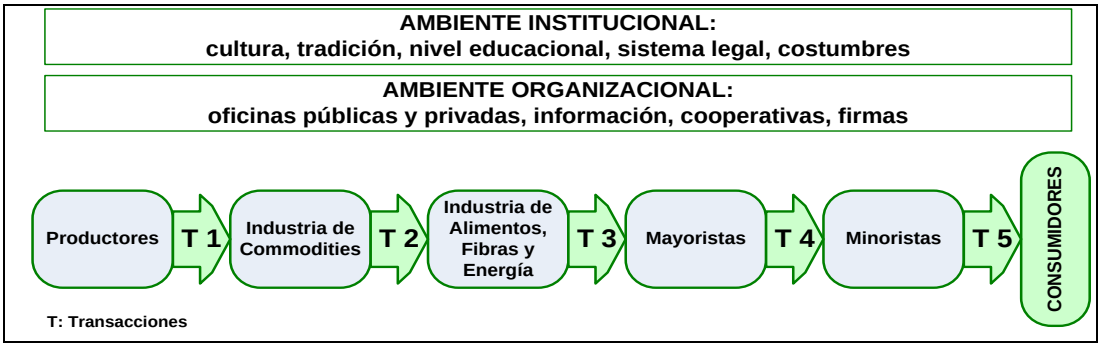
- Caracterizar el sector del citrus en argentina
- Mapear y realizar un análisis estructural discreto del sector del citrus en Monte Caseros, Corrientes
- Describir el funcionamiento de COOSANFRA destacando las estrategias de adaptación para ingresar al mercado de exportación y sus principales logros.

2. MARCO TEÓRICO

El abordaje de los Sistemas de Agronegocios (SAG) tiene su origen en dos conceptualizaciones diferentes desarrolladas en diferentes lugares y épocas pero que muestran similitudes respecto de la estructura de los sistemas productivos (Fava Neves, 2007; Zylbersztajn & Fava Neves, 2000; Batalha, 2001; entre otros): el concepto de "Agronegocios" de Davis & Goldberg (1957) y Goldberg (1968), y el concepto de "filiére" originado en la escuela francesa de Organización Industrial (Malassis, 1985).

Zylbersztajn (1996) se apoya en los aportes de estas dos corrientes en cuanto a la capacidad descriptiva y la definición de sistemas verticales en torno a un producto y plantea también como temas relevantes a la coordinación, las limitaciones del mecanismo de precios, la influencia del ambiente institucional, los aspectos distributivos y el ambiente competitivo. Por ello, el abordaje de Sistema Agroindustrial (SAG) se estudia como un conjunto de actores que realizan transacciones con el objetivo de satisfacer la demanda de los consumidores. La Figura 1 presenta este modelo.

Figura 1: Sistema de Agronegocios desde la perspectiva de la Economía de los Costos de Transacción



Fuente: Zylbersztajn, 1996

Relacionado a ello, según Zylbersztajn y Fava Neves (2000), los SAG contienen los siguientes elementos fundamentales para su análisis descriptivo: los agentes, las relaciones entre ellos, los sectores, las organizaciones de apoyo y el ambiente institucional. A partir de esto es que los autores definen el modelo teórico de *red de la empresa* (*network* de la empresa). En este sentido, el proceso es analizar una empresa y su conjunto de proveedores y distribuidores, las relaciones existentes entre ellos y la relación con el ambiente. En esencia es un abordaje de interacción y relaciones (Fava Neves, 2007).

Fue Coase (1937, 1960), quien dio el punto de partida en el desarrollo de una nueva teoría de estudio de los sistemas económicos: "la economía de los costos de transacción" (Coleman, 1988), la cual toma a la transacción como la unidad básica de análisis. Surge un concepto ideado por Williamson (1985) a partir de los trabajos precedentes: "la nueva economía institucional", el cual se fundamenta en los procesos históricos con cambios institucionales (North, 1990), en la economía de los derechos de propiedad (Demzsetz, 1967), en la teoría de la firma y los costos de transacción (Williamson, 1985), y en la teoría de la agencia (Arrow, 1963, 1968; Jensen & Mekling, 1976). La principal diferencia entre la teoría

neoclásica y la nueva economía institucional es que la segunda analiza las instituciones, ya que en la economía es relevante la estructura legal que obligan a cumplir ("enforced") las leyes, los contratos y los derechos de propiedad (Hoff, 1993).

En esta línea, de la interacción y las relaciones, surgen intercambios en los cuales se generan costos de transacción. Estos costos constituyen la unidad de análisis básica del abordaje de la Nueva Economía Institucional la cual se aborda en dos niveles analíticos: el macro y el micro. El nivel macro trata el ambiente institucional, las reglas de juego, que afectan el comportamiento y la performance de los actores y en el cual las organizaciones se desenvuelven. Williamson (1993) lo describe como el conjunto de reglas de juego de índole política, social y legal que se establecen como base para la producción, intercambio y distribución.

A nivel microanalítico, el abordaje de la teoría de la Economía de los Costos de Transacción (Williamson, 1991) se utiliza para estudiar el ambiente organizacional. Esto se refiere a la dinámica de las transacciones entre los actores del sistema y la forma de llevar a cabo dichas transacciones (firma, formas híbridas o mercados) y los costos de transacción ex –ante o ex – post originados en las transacciones. Los primeros surgen de negociar, bosquejar y llevar a cabo una negociación. Los segundos surgen de una mala negociación, ajuste y/o salvaguarda del contrato, ya sea por errores u omisiones y/o alteraciones inesperadas (Williamson, 1993) y también por acciones oportunistas (Hallwood, 1990). Según Arrow apud Williamson (1985): *"los costos de transacción son los costos del funcionamiento del sistema económico"*.

A nivel organizacional, la construcción de una red de negocios requiere de la innovación tecnológica y una sólida cultura para convocar y alinear los agentes en una acción colectiva. Por esta razón, también es importante encontrar una alineación entre el liderazgo, la estrategia y la cultura de la asociación (Ordóñez, 1999). En ese sentido, los conceptos de acción colectiva se utilizan con el fin de comprender las interacciones sociales entre los agentes en estudio, ya que están en la búsqueda de intereses comunes que requieren de acciones conjuntas que se pueden realizar a través colectivamente pero no por separado (Nassar, 2001).

Olson (1999, en Fava Neves, 2007) establece que los grupos pueden ofrecer bienes colectivos, pero argumenta que la presencia de polizones (*free riders*) es una amenaza. La creación de asociaciones implica dos tipos de costos para sus miembros: estructura y actividades de la asociación, los costos de mantenimiento y costos de transacción (gastos de personal y directores de los costes de seguimiento, negociación, comunicación, rendimiento de la organización y la prestación de los costes de los bienes colectivos). Cada miembro evalúa si esos costos son más altos o más bajos que el beneficio probable que la organización puede generar (Fava Neves, 2007). El desarrollo de grupos de actores, tanto vertical como horizontal, es clave para la mejora de la competitividad, ya que de esta forma se mejora la confianza, aumenta la información en el sistema y se promueven inversiones de activos más específicos.

Junto con el estudio del ambiente tecnológico -el nivel tecnológico del sector, sus carencias tecnológicas, su capacidad de innovación, la inversión en capital tecnológico, el grado de

alineación de los tres entornos institucionales, organizacionales y tecnológicos- y el nivel de costos de transacción generados determinará la performance del ambiente comercial y el nivel de competitividad del sistema (Ordóñez, 2000). El nivel de competitividad de una sociedad y su calidad de vida son una consecuencia directa de su capacidad para crear conocimiento colectivo y de co-innovación. Esto debe lograrse a través del consenso en los procesos de acción colectiva, orientada de una visión compartida, una misión colectiva y los metas comunes (Ordóñez, 2000).

3. METODOLOGÍA

La metodología de este trabajo es un estudio de caso, perteneciente a la epistemología fenomenológica estudiada por Peterson. Según Sterns et al. (1988), los métodos tradicionales de investigación, basados principalmente en encuestas y análisis de datos, son limitados cuando el objetivo es analizar los agronegocios. Dicha afirmación se basa en que a partir de la década del "80", las empresas de agronegocios y alimentos han realizado alianzas entre ellas y concentrado mercados, imposibilitando de esta forma la toma de muestras al azar de grandes poblaciones. Esto dificulta la validez estadística de los resultados. Otro aspecto, es que la investigación en este sector muchas veces tiene por objetivo el servir de base a la toma de decisiones de la gerencia, lo cual implica analizar desde las motivaciones que sustentan las decisiones hasta el contexto en donde se toman las mismas. Estos estudios multidimensionales requieren de enfoques alternativos de análisis.

La investigación, de encuadrarse en una metodología de estudio netamente positivista, se vería limitada tanto en aplicación como alcance dado su nivel de abstracción. El análisis de datos y las encuestas, herramientas tradicionales de la metodología positivista basadas en el muestreo estadístico de poblaciones, no permiten apreciar el cómo y por qué de la toma de decisiones frente a un escenario en una estructura causa-efecto cambiante. Dado que la toma de decisión es un proceso complejo, requiere enfoques alternativos de investigación. El estudio de caso permite subsanar las limitantes planteadas a través de una estrategia general de investigación (Sterns et al., 1998; Lazzarini, 1997).

Para Peterson (1997) la epistemología fenomenológica es un método científico cuyo conocimiento deriva de un proceso inductivo-deductivo de carácter holístico y local. Centrado en la noción de que los fenómenos de interés no pueden ser separados de su contexto, el estudio de caso brinda un enfoque alternativo y viable, siendo uno de los más empleados para conducir investigaciones de estas características (Peterson,1997; Lazzarini, 1997). Este método permite obtener información, construir y testear teorías, generando un robusto y comprensivo arreglo de conocimiento sobre los fenómenos sociales y económicos dinámicos, altamente interdependientes, complejos y contemporáneos para los cuales los enfoques tradicionales resultan inadecuados y limitados (Sterns et al., 1998; Lazzarini, 1997).

La investigación es de carácter exploratorio, teniendo en cuenta que busca desarrollar, clarificar y/o modificar conceptos e ideas, con una visión de formular problemas más precisos o hipótesis que pueden ser formuladas en estudios posteriores. En este sentido, la investigación se basa en cuestiones cualitativas y a aplicaciones prácticas (Gil, 1994). Asimismo, se llevó adelante un Análisis Estructural Discreto, estudio que facilita la intervención para llevar adelante procesos de re-diseño en busca de una mayor eficiencia. De alguna manera este proceso conlleva un proceso de reingeniería. El proceso de cambio está directamente relacionado con el nivel de stock de capital social. En general el conjunto de restricciones para el cambio presentes en los entornos institucionales, organizacionales y tecnológicos (Ordóñez, 1999)

Se realiza un estudio de una Cooperativa Citrícola, en Monte Caseros Corrientes. Se utiliza el método del estudio de caso, ya que es un método adecuado para analizar situaciones donde una pequeña muestra permite obtener consideraciones más profundas sobre la complejidad

en interdependencias de factores vinculados a una decisión (Yin, 1989). Según indican varios autores (Petersen, 1997; Sureshwaran & Hanks, 1998), el objeto de este tipo de estudio es desarrollar modelos teóricos no cuantitativos ajustados a un contexto a través de la inducción, para generar conocimiento empírico- práctico capaz de ser trasferido a circunstancias similares.

La principal fuente de información fueron las entrevistas a expertos y la realización de viajes a campo. Entre los entrevistados se encuentran Miguel Rosbaco- Presidente COOSANFRA, Angel Berta - Productor y socio de COOSANFRA, Eduardo Dri - Productor y socio de COOSANFRA, Carlos Ramón Morilla – Ing. Agr. Responsable del Programa para el Control de la Mosca de la Fruta y Juan Almirón Responsable de Competitividad del entonces programa llamado PROSAP (Ministerio de Agricultura) el cual asistió financieramente a inversiones realizadas en la Cooperativa y en las fincas de los productores.

La información primaria relevada fue complementada con fuentes de información secundaria – datos estadísticos de SENASA; el ex Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca y publicaciones científicas relacionadas – con el fin de lograr obtener datos cualitativos y cuantitativos de los sistemas y el caso bajo estudio.

4. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE AGRONEGOCIOS DE CITRUS

4.1. *El negocio mundial del citrus y sus tendencias de consumo*

El consumo de frutas y vegetales a nivel mundial ha experimentado un crecimiento sostenido últimos años, en los mercados más desarrollados el consumo se explica principalmente por los siguientes factores (Del Greco, 2010):

- Un cambio importante en la dieta alimenticia de los consumidores, especialmente por razones de salud y estética.
- Innovaciones en sabores, especialmente de ciertos vegetales congelados como así también en mezclas de sabores en ensaladas frescas o jugos.
- Incremento en las compras de comida rápida, con innovaciones para presentación y nuevas tendencias en la distribución, que pueden ofrecer una mayor variedad de productos frescos a los consumidores durante todas las épocas de año.
- Innovaciones para presentaciones en consumo rápido en platos preparados, por ejemplo Salad bar, que pueden ser conservados por varias semanas.

Por su parte, Fava Neves (2010) indica que en países en desarrollo se observa un fuerte aumento del consumo de alimentos a medida que aumenta el ingreso. El desarrollo y aumento de las clases medias se observa de manera directa en el cambio de la dieta a mayores ingresos mejora la composición de la canasta alimenticia pasando a consumir no solo más proteínas de origen animal si no también otros productos como vegetales y frutas.

El consumo mundial de citrus fue creciendo de manera proporcional en los últimos 20 años. Específicamente en el caso de las naranjas su consumo en fresco fue creciendo a razón de un 3% anual aproximadamente mientras que el procesado un poco más del 4% anual. El aumento del consumo de naranjas procesadas en Europa fue una de las principales fuerzas que respaldaron el aumento del consumo mundial (Fava Neves, 2010). Aunque el consumo per cápita de naranjas frescas en la CE disminuyó de 12,6 a 9,5 kg, el consumo de naranja procesado per cápita aumentó más del doble a 28 kg (equivalente de fruta fresca). El consumo per cápita de naranjas procesadas también creció en Canadá y Estados Unidos, lo que compensó la disminución del consumo de naranja fresca en Canadá. Entre los países desarrollados, Estados Unidos es uno de los pocos que dio cuenta de un aumento modesto del consumo de naranjas frescas (FAO, 2010).

Si bien el consumo de naranja fresca disminuyó en muchos de los países desarrollados, se expandió en muchos países en desarrollo, incluidos México, India, Argentina y Brasil. También se observó un fuerte crecimiento del consumo en China. El consumo de naranja fresca está disminuyendo en los países desarrollados por dos razones: en primer lugar, está siendo reemplazado por el consumo de jugo de naranja. En segundo lugar, con los avances en el transporte y el almacenamiento, los cítricos frescos ahora se enfrentan a una mayor competencia de otras frutas como el plátano, la uva y la fresa (FAO, 2010).

En países como Brasil y México, tradicionalmente han comprado naranjas frescas para luego ser exprimidas en el hogar obteniendo el jugo de manera directa. El aumento de los ingresos

en estos países, sin embargo, ha alentado una tendencia hacia la compra de jugo de naranja ya preparado para el consumo. En los países de Asia oriental el consumo depende en gran medida de la importación, pero problemas internos de logística y distribución hacen que la disponibilidad se vea limitada a grandes centros urbanos principalmente con altos costos para el consumidor final (Fava Neves, 2010).

Argentina es un actor destacado en la comercialización de cítricos a nivel mundial. Esto se debe a la especialización lograda en el sector, la calidad de la fruta, la infraestructura logística desarrollada a través de puertos fluviales y a la capacidad de almacenamiento y frío de la fruta. (CFI, 2015).

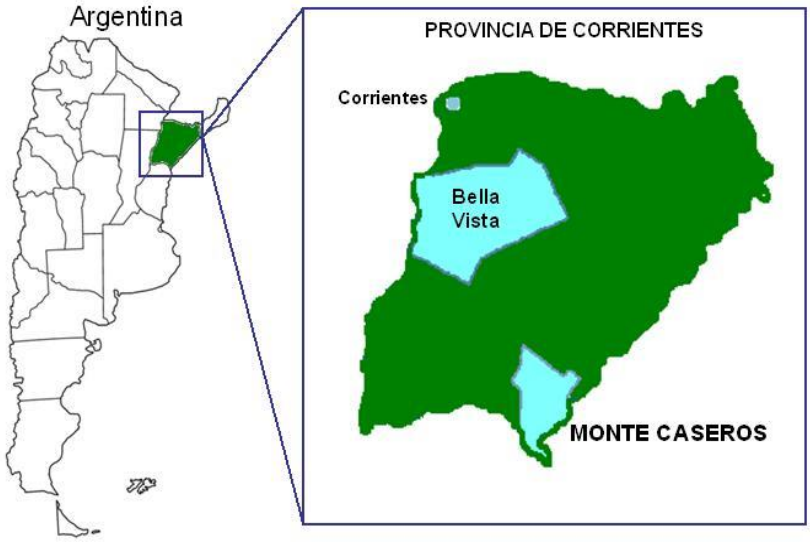
4.2.El sistema de agronegocios citrus de Corrientes

La provincia de Corrientes posee 27.000 hectáreas plantadas de citrus que producen 220.000 toneladas anuales, ocupando el 4º puesto como productor de citrus en Argentina (16% del total). Se posiciona como segundo productor de naranjas y el segundo productor de mandarinas, en ambos casos ubicándose por detrás de Entre Ríos. La producción de anual de naranjas es de 130.000 toneladas constituyendo el 60% de su producción de citrus nacional. La producción anual de mandarinas es de 50.000 toneladas. La producción de naranjas y mandarinas de la provincia representa el 25% y el 22% de la producción total nacional respectivamente.

Desde mediados de la década del 90 la producción promedio de citrus de la provincia se incrementó en un 30% pasando de 270 mil toneladas a 350 mil toneladas en esta década (Molina, 2010). La citricultura en Corrientes genera 4.700 puestos de trabajo equivalente. La mayor demanda de trabajadores se produce en el mes de agosto (8.700 puestos) y el menor nivel se produce en enero (2.500 puestos). La producción primaria demanda el 89,2% de la mano de obra de la actividad, el empaque 7,8% y la industria procesadora el 3,0% (INTA, 2009).

Se identifican dos regiones productivas en la provincia: una se extiende desde la costa del Río Paraná hacia el centro, el Departamento de Bella Vista, y la otra se encuentra sobre el Río Uruguay, el Departamento de Monte Caseros (ver mapa de la Figura 2).

Figura 2: Ubicación del departamento de Monte Caseros, Provincia de Corrientes.



Fuente: Senesi et al., 2011

El departamento de Monte Caseros –foco de estudio de este trabajo- participa en un 61% de la superficie implantada en la provincia, con 16,500 has. implantadas. De este total, el 61% se destina a la producción de naranja, el 36% a mandarina, 16% a pomelo y el restante 13% a limón. Anualmente se cosechan 300.000 bines de frutas cítricas, que representan 88.000 toneladas. Por su parte el departamento de Bella Vista participa con el 36% de la superficie implantada en Corrientes y se ubica como la segunda localidad en importancia de producción de citrus en la provincia. Esta última se caracteriza por producir citrus para industria mientras que Monte Caseros para consumo fresco.

4.3.El subsistema de citrus de Monte Caseros

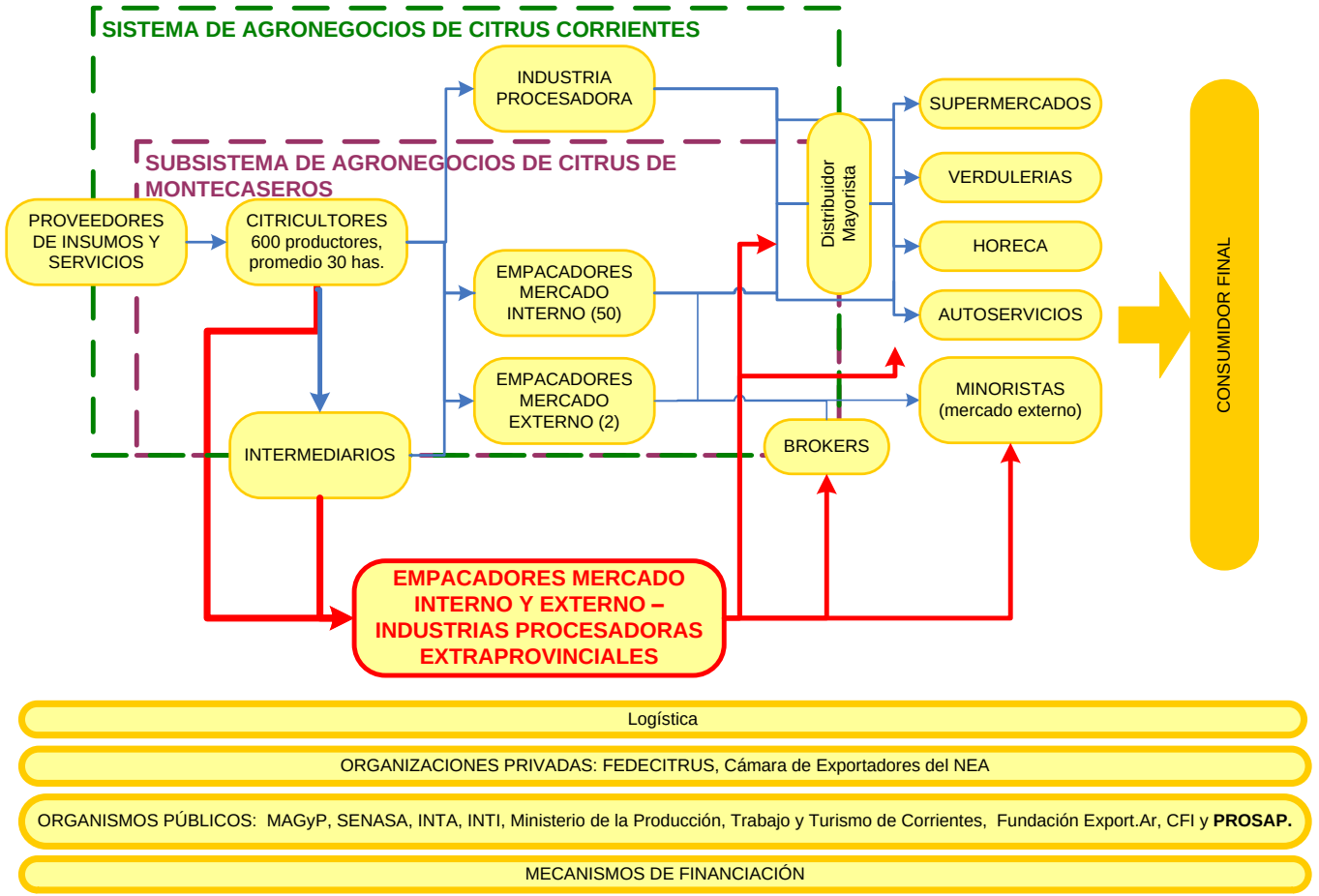
El Subsistema de Agronegocios (SSAG) de Citrus de Monte Caseros, Corrientes, data de varias décadas, a partir de inmigrantes europeos que se instalaron en la región. Históricamente estuvo orientado a satisfacer al mercado interno. Los citricultores poseen chacras de baja a media escala y el principal producto es la naranja. Según la calidad de la producción, esta puede ser destinada a consumo en fresco o a la industria procesadora, existiendo fuertes diferencias de precio entre ambos mercados.

Los citricultores de Monte Caseros no escapan a la realidad de citricultores de otras regiones e incluso de los actores de otros sistemas de agronegocios. Existe una característica que se da de manera recurrente por la cual se generan muchas dificultades para crear y capturar valor. No existen estándares de calidad institucionalizados y siempre existe un alto nivel de intermediación entre los productores y los galpones de empaque o los centros de comercialización, característica clásica del sector frutihortícola de la región (Palau, 2012). A partir de estas dos cuestiones se generan costos de transacción provocados principalmente por la recurrente actitud de captación de cuasi rentas por parte de los compradores. Se observa

también un fuerte individualismo de los agentes y la prevalencia de la comercialización informal.

El SSAG Citrus de Monte Caseros se compone de distintos agentes que se interrelacionan entre sí: proveedores de insumos y servicios, citricultores, empacadores, intermediarios locales y *brokers* internacionales y la distribución minorista (supermercados, verdulerías, canal HORECA, etc.). Eso presenta en la Figura 3, así como las interacciones de sus agentes hacia dentro y hacia fuera del mismo.

Figura 3: El Subsistema de Agronegocios de Citrus en Monte Caseros y su interacción con agentes provinciales y extraprovinciales en el Agronegocio Argentino de citrus



Fuente: Senesi et al., 2011

Luego del eslabón "proveedores de insumos y servicios" del Subsistema de Agronegocios del Citrus de Monte Caseros aparece el eslabón "citricultores". Existen en Monte Caseros alrededor de 600 unidades productoras de cítricos, predominando los medianos y pequeños citricultores que poseen chacras baja a media escala: la superficie promedio ronda las 30 has. Alrededor de un 40% de las chacras tiene una escala de 10 a 25 has., y 25% de 25 a 50 has. Los productores citrícolas son típicamente empresas familiares, caracterizadas por una fuerte cultura hacia actividad, lo que tiene sus raíces en la colonización europea realizada a principios del siglo XX. Por lo general, los citricultores poseen una baja capacidad de gestión empresarial y un bajo acceso a información para la toma de decisiones.

Según su calidad, la producción de cítricos es destinada a empacadores o a la industria procesadora. Operan en el departamento de Monte Caseros 50 establecimientos empacadores. Estos compran la fruta y realizan un proceso de lavado, encerado y clasificación. Solo el 45% de la producción local se empaca en el departamento de Monte Caseros (Pagliaricci, 2009). Por otro lado, sólo dos empacadoras están habilitadas para exportación de fruta fresca, por lo que esta etapa del proceso productivo se define el destino final de la fruta. En la exportación suelen intervenir *brokers* entre el comprador final del producto, que es el punto de venta minorista.

La industria procesadora se abastece de la fruta de descarte para la obtención de jugos y derivados (cáscara deshidratada, pectinas, aceites esenciales). Al momento de la investigación no existían industrias procesadoras dentro de Monte Caseros (se proyectaba la instalación de una juguera). Las tres industrias existentes en ese momento en Corrientes se encuentran en Bella Vista. Sin embargo, por cuestiones de cercanía y costos logísticos los productores destinan su producción a las industrias ubicadas en el norte de Entre Ríos.

El resultado de la interacción entre los diferentes actores descriptos es la producción de fruta fresca y jugo. La fruta con destino a consumo en fresco por lo general comercializa a través de distribuidores mayoristas quienes operan en mercados concentradores de los principales centros urbanos del país, y/o abastecen a los distintos formatos de distribución minorista: supermercados, autoservicios, verdulerías, y el canal HORECA.

A pesar de que el mercado de cítricos se encuentra en crecimiento, producto de una mayor demanda a nivel mundial y de las características agroecológicas de Monte Caseros que determinan ventajas comparativas en la actividad, en el funcionamiento del subsistema de citrus de Monte Caseros se observa que existen restricciones y limitaciones a la exportación de cítricos, lo cual se analiza a continuación.

4.4.Análisis estructural discreto

El Subsistema de Agronegocios de Citrus de Monte Caseros no escapa a la realidad de la citricultura de Corrientes en lo que respecta a las restricciones a la competitividad.

En *el orden institucional*, la principal restricción está relacionada a la cultura del negocio: tradicionalmente ha habido una fuerte informalidad en la actividad en la producción, empaque y comercialización de fruta para el mercado interno. Parte de esta problemática está asociada a diferentes normativas formales e informales (usos y costumbres), que da lugar a la coexistencia de distintos estándares sanitarios y fiscales en el proceso de empaque, lo que lo que lleva a la competencia desleal entre empresas.

Siguiendo en el orden institucional del análisis existe una coexistencia de distintos estándares de manejo fitosanitario. Los citricultores con orientación a mercados externos trabajan a fin de certificar lotes libres de "cancrosis de los cítricos"[3] y "mancha negra de los cítricos"[4]. Sin embargo, la existencia de citricultores con un bajo nivel de manejo fitosanitario perjudica de cierta manera a los que si hacen controles y certificaciones debido a que las producciones sin certificación trascienden los límites de las chacras. Este es el caso de la mosca de la fruta, seguido por el minador de la hoja, ácaro del tostado, cochinilla roja y parlatoria. Estas no solo afectan los rendimientos y calidad de la fruta, sino que pueden representar una restricción para el acceso a mercados externos. Molina (2015) argumenta que una de las principales problemas de la actividad mantener los lotes libres de cancrosis según las exigencias de la Unión Europea en la fruta destinada a exportación lo que deriva en el doble estándar fitosanitario dependiendo el destino de su producción.

A *nivel organizacional*, se observa que hay un fuerte individualismo y bajo nivel de acción colectiva entre los agentes del subsistema, lo que atenta la articulación de los mismos en post de desarrollar una estrategia conjunta de crecimiento. A su vez existe una gran intermediación entre los productores y el consumidor final haciendo que, a lo largo de la cadena, exista un alto nivel de costos de transacción dada la existencia de oportunismo, información asimétrica, distorsión de precios e informalidad.

Los productores de cítricos poseen un bajo desarrollo de sus estrategias comerciales: las formas más comunes de venta son "en planta". Existe un alto nivel de intermediación en la comercialización (a granel como empacada), y la coordinación es predominantemente vía precio. La información asimétrica para la toma de decisiones da lugar a un alto riesgo de oportunismo y costos de transacción: existe una alta incertidumbre sobre el precio al cual se venderá la producción y la cobranza efectiva de la venta. Existen diseños organizacionales alternativos tales como las cooperativas donde se amortigua el impacto de la coordinación vía precio.

Si bien la opción de la venta directa permitiría sortear al intermediario no es una vía muy utilizada. Esto se debe a que las empresas les resulta dificultoso poder cumplir con algunas de las exigencias de los supermercados en cuanto a escala, calidad y fechas de entrega (Craviotti et al., 2010).

En el *orden tecnológico* surgen como aspectos críticos la brecha tecnológica entre los productores en aspectos como la tecnología de producción en chacra, especialmente en lo que respecta al riego. El riego permite atenuar eventuales déficit hídrico, el efecto de heladas, contribuyendo a incrementar los rendimientos y calidad de la fruta (Molina et al., 2010). Por otra parte, la producción de variedades no adaptadas a las preferencias del consumidor constituye una restricción al momento de vender por no tener mercado las variedades implantadas.

Con relación a ello se observa que los citricultores Monte Caseros, a pesar de producir cítricos con estándares de calidad para acceder a mercados externos, un gran porcentaje de su producción termina destinándose a consumo fresco local. Este mercado no reconoce

[3] Causada por la bacteria *Xanthomonas campestris pathovar citri*
[4] Causada por el hongo *itricarpa Kiely*

en precio a dicho producto es por ello que no puede capturar el valor generado en el producto.

Como se menciona anteriormente el 80% de la producción local se destina al mercado interno para consumo en fresco o procesamiento. En este último caso el precio recibido por el productor por mercadería destinada a industria es sensiblemente menor al que se paga por producto fresco (en ciertos productos llegando a menos del 50%), al punto que, en muchos casos, no justifica la cosecha (ver Tabla 2).

Tabla 2: Precios pagados en la provincia durante la campaña 2009

Destino	Naranja	Mandarina	Limón	Pomelo
Consumo en fresco	$330	$380	$500	s/d
Industria	$200	$150	$180	$150

Fuente: Molina et al., 2010

Por otro lado, la estacionalidad de la producción genera fuertes variaciones en los precios. La mayor oferta ocurre en el período agosto-octubre. A modo de ejemplo, se puede citar que, durante la época de cosecha, la fruta con destino a industria llega a tener un valor del 10% de la fruta fresca con destino al mercado interno. Por otro lado, el consumo y los precios internos fluctúan fuertemente con los ciclos económicos del país.

La fruta para consumo en fresco con destino al mercado externo, cuyo valor luego del proceso de selección y empaque puede ser entre un 40% y un 50% superior, solo representa el 20% de las ventas de Monte Caseros. Crecer en este segmento requiere no solamente del desarrollo de una estrategia de marketing y ventas adecuada, sino también de la adaptación del producto de forma de poder satisfacer al consumidor global y sus tendencias conforme a lo descripto en el punto 4.1 del presente trabajo.

Por último, existe una limitante en cuanto a la capacidad instalada de infraestructura de empaque y almacenamiento, especialmente para fruta con destino al mercado externo. Esto se debe a que la capacidad de procesamiento al momento de la investigación era menor a la producción de la provincia. En esa línea se optaba por enviar la mayor parte de la fruta a empacadores exportadores en Entre Ríos. Esto se suma a la escasez de mano de obra especializada para el manejo de las plantaciones, cosecha, post cosecha y procesamiento (Molina e Ivaldi, 2007).

De las restricciones y limitaciones descriptas en el análisis estructural discreto se desprenden como como resultados preliminares la baja capacidad de crear y capturar valor, debido a sus dificultades para adaptarse a los estándares de calidad que los mercados globales demandan. Esta situación puede relacionarse a un insuficiente acceso a asistencia técnica y a recursos de capital para inversiones, así como una baja capacidad de coordinar acciones colectivas en post de trabajar en estos aspectos. Teniendo en cuenta el ambiente de negocios en que se desenvuelve esta la actividad - alto nivel de intermediación, informalidad e incertidumbre que generan altos costos de transacción- muchos productores se han visto forzados a abandonar la actividad, especialmente aquellos con escalas de producción menores a 20 hectáreas.

5. EL CASO COOSANFRA

Como se presentó anteriormente, producto de una predominante orientación al mercado interno, la citricultura argentina está vinculada fuertemente a los ciclos económicos del país. Los productores de Monte Caseros no eran ajenos a esta realidad, donde los altibajos terminan por afectar el nivel de actividad derivando en quebrantos y salidas del negocio. Esta situación era crítica a finales de 2001 y principios de 2002: el cambio institucional rompió las reglas económicas vigentes; se abrieron y profundizaron los conflictos de interés entre prácticamente todos los actores locales (Ordóñez & Nichols, 2003).

Este fue un punto de quiebre para los productores de cítricos de Monte Caseros: en el año 2002, un grupo de ellos que venía trabajando conjuntamente en la Cooperativa Agropecuaria y de Provisión de Energía Eléctrica Aguará Limitada decidieron reunirse para analizar cómo podían mejorar su situación. Esto dio lugar a la fundación: ese mismo año fundaron la Cooperativa de Transformación y Comercialización San Francisco Ltda. Realizaron las primeras ventas de mandarina y naranja a Paraguay, lo que fue una experiencia alentadora. En 2003 se dio inicio a la construcción un galpón de empaque en el cual se instaló una línea de procesado de frutas cítricas para venta a mercado interno y a países limítrofes. Paralelamente, se dio inicio a una nueva unidad de negocios: compra colectiva y venta de insumos, de forma de poder ofrecer precios más favorables para sus socios. Esto también fue un puntapié inicial para comenzar a trabajar en protocolos de manejo de plagas y enfermedades y aspectos vinculados al manejo de las plantaciones.

En relación a ello, la Cooperativa San Francisco toma la decisión estratégica de reorientar y focalizar las ventas de la misma hacia los mercados externos ya que en el mercado interno cada vez se tornaba más difícil competir sobre todo por los dobles estándares sanitarios y fiscales. Incrementar la oferta exportable y posicionar el producto internacionalmente implicó una fuerte necesidad de inversiones en procesos y productos para sostener el crecimiento en el largo plazo:

- Inversión en infraestructura de empaque, para lo cual era necesario dar inicio a una la construcción segunda nave en el galpón de empaque e incorporar equipamiento.
- Necesidad de invertir en infraestructura en riego, de forma de poder disminuir la alta incertidumbre en cuanto al volumen y calidad de la producción debido a inclemencias climáticas
- Articular acciones para el manejo fitosanitario de los lotes a fin de obtener las certificaciones necesarias para exportar (libre de cancrosis y de mancha negra) y de esta manera ampliar la producción exportable.
- Reconversión de parte de las plantaciones a productos como mandarina (por ej. de las variedades Okitsu, Ellendale) para llegar a nuevos mercados.

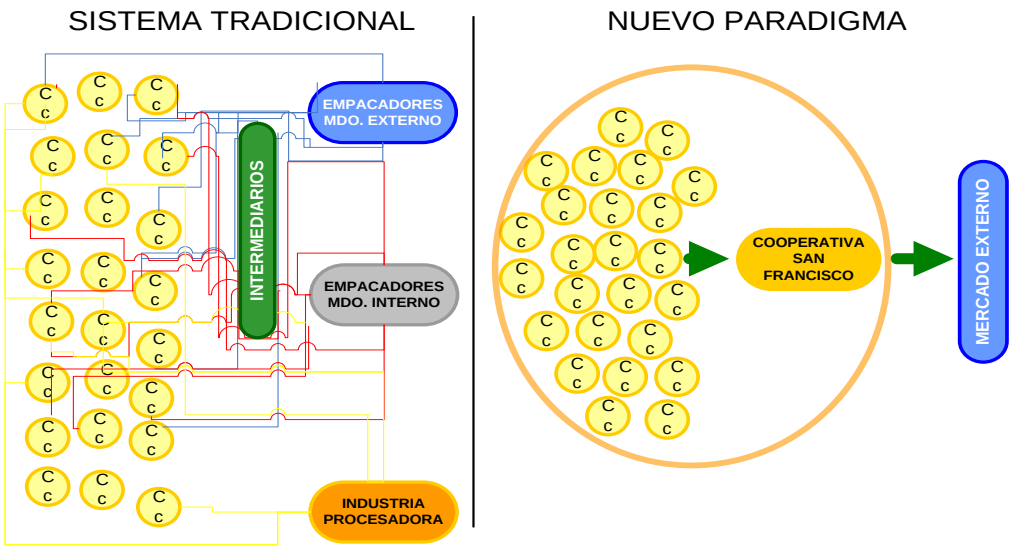
Las inversiones fueron realizadas con el aporte de los socios, que veían en esto una posibilidad de agregar y capturar valor. El proyecto capturó el interés del Ministerio de Desarrollo Social y del Ministerio de la Producción de la provincia de Corrientes, que facilitaron préstamos y subsidios a la Cooperativa (Altschuler, 2009). En enero de 2004 la planta de empaque propia comenzó a funcionar, empacando fruta para el mercado interno y el externo, y por primera vez se exportó con marca propia.

COOSANFRA se insertó dentro de los programas existentes para el desarrollo de la actividad, como el "Programa de Reposicionamiento de la Citricultura Correntina", que involucra al Gobierno Provincial, al INTA, al SENASA, MCBA, y CFI. Esto permitió comenzar a abordar aspectos como el mejoramiento de la calidad de la fruta; los procesos de empaque; habilitación de galpones y maquinarias; buenas prácticas de manufactura; y los procesos necesarios para insertarse en el negocio exportador.

Para el año 2010 la Cooperativa se encontraba conformada por 25 socios, que poseen de 35 a 50 has. de citrus en promedio, representando un total de 1200 has. en producción. Se desarrolló un sistema de gobernanza interno con el objeto de equilibrar las relaciones entre los asociados en términos de volúmenes de producción. En este sentido se diseñó un sistema de votos y cuotas que implica que cada miembro tiene el mismo poder de decisión en la cooperativa. A su vez, los productores de cítricos asociados participan de un precio justo, ya que cobra un costo fijo para el proceso y los servicios de comercialización. Al tratarse de un diseño organizacional de Cooperativa las ganancias se re distribuyen entre sus asociados con lo cual los productores que forman parte de la misma reciben dividendos al momento de la distribución de los resultados.

Por otra parte, COOSANFRA desarrolló un diseño organizacional alternativo a los existentes en la zona. Si bien el formato asociativo fue a través de la Cooperativa, los productores a partir de reuniones de trabajo cotidianas cambian el paradigma productivista hacia un paradigma con visión de mercado. Esto permitió a los citricultores no solo participar activamente de las decisiones estratégicas de la Cooperativa (inversiones) sino también orientar sus estrategias individuales haciendo foco en el mercado externo y sus requerimientos (en el marco de una grupal). En los sistemas tradicionales el asociativismo se da de manera esporádica usualmente para para comprar insumos o para vender mayor volumen. En este caso el cambio de mentalidad logró orientar a cada uno de los productores en mejoras tendientes a poder acceder a mercados más competitivos, llevando a cabo certificaciones e incluso reconversión de cultivos para tal fin. Esto se puede observar en la figura 4 donde se ven las diferencias del sistema tradicional de comercialización de Citrus en Corrientes versus el nuevo paradigma implementado por los productores a través de la Cooperativa.

Figura 4: El Subsistema de Agronegocios de Citrus en Monte Caseros y su cambio de paradigma



Fuente: Mogni et al., 2011

Bajo el sistema tradicional se evidencian mayores costos de transacción. Esto se da fundamentalmente por presencia de oportunismo por parte de los actores del sistema sobre todo en cuanto a la información asimétrica relacionada a precios, estándares de producto y requerimientos de mercado. La estructura de gobernancia más usual es el mercado spot no existiendo de manera masiva los contratos formales o informales que disminuyan dichos costos de transacción. Por lo tanto, el nuevo diseño organizacional y cambio de paradigma permite mayor previsibilidad de precios para los productores, estándares de producto y volumen para abastecer mercados externos y flujo de información que bajan la incertidumbre y en consecuencia los costos de transacción.

Con el fin de poder cumplir con la calidad exigida por los mercados internacionales en cuanto a tipificación, presentación y acondicionamiento, se arma un plan de negocios en un programa oficial de reintegros de inversiones llamado ANR del PROSAP (Aportes No Reembolsables del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales). Este plan de negocios, presentado de manera conjunta, propuso inversiones en infraestructura de empaque, de forma de poder ampliar la capacidad instalada y cumplir con los estándares de calidad exigidos por los mercados externos. Esto tuvo un impacto directo en el ingreso de los citricultores, ya que en ese momento sólo podían procesar el 30% de la producción los asociados (alrededor de 600 toneladas). De hecho, por cada tonelada adicional procesada en la cooperativa, los citricultores obtuvieron hasta un 50% más de precio que el promedio de la región.

El proyecto se complementó con la instalación de la segunda nave del galpón de empaque con una cámara de frío, una línea procesadora de fruta, un autoelevador y una etiquetadora, entre otras maquinarias. La cooperativa, como persona jurídica, gestionó la solicitud ante PROSAP. Una vez aprobado el proyecto, cada socio aportó su cuota parte correspondiente para completar el 100% de las inversiones.

Desde su creación en 2002 a 2009 COOSANFRA duplicó el volumen total empacado de cítricos (1750 tn a 3420 tn), y esperan que se duplique nuevamente para 2010 gracias a la nueva capacidad instalada y las ventas programadas.

Luego se presentó un segundo plan de negocios colectivo que, a diferencia del primer proyecto, solicitaron el ANR fue directo al citricultor para inversiones en sus chacras particulares pero con el aval del grupo. Las inversiones no se destinarían a "activos de uso colectivo", sino a mejoras en cada una de las chacras para la mejora de la calidad de la producción final de cada uno. Los productores de cítricos eran conscientes de que para continuar creciendo era necesario que todos en conjunto mejoraran su performance productiva ya que la incapacidad de cumplir con los estándares de calidad de los mercados externos era una amenaza a las relaciones comerciales de largo plazo con compradores de otros países: "…*el incremento de los niveles de procesamiento y exportación va de la mano de los clientes y el mercado. Las relaciones tienen una evolución gradual: les vamos enviando, aprueban nuestro producto, nos pagan, y renuevan su pedido. Es un negocio de básicamente mucha confianza..." (palabras de Miguel Rosbaco).*

El acceso a los mercados externos logra que el productor asociado a la cooperativa obtenga un precio diferencial (superior) respecto del que obtendría comercializando su producción en el mercado interno. A su vez está conectado de manera más estrecha con la demanda, es decir tiene información sobre nuevas tendencias de los consumidores (demanda) pudiendo adaptar y mejorar su producción para poder seguir compitiendo en el mercado externo.

6. CONCLUSIONES

Los sistemas agroalimentarios están atravesando constantemente fuertes cambios producto de un escenario global turbulento. La dinámica de estos cambios y la disponibilidad de recursos en relación a la demanda han determinado que países como los de la Unión Europea y economías emergentes asiáticas se conviertan en importantes importadores de materias primas y alimentos.

Esto es una oportunidad para las empresas productoras de alimentos argentinas, dadas las ventajas comparativas posicionan del país. La estrategia competitiva más factible para los productores, la industria, los distribuidores, de hecho, para toda la comunidad de agronegocios, es desarrollar estrategias alternativas focalizadas en procesos colectivos orientadas a satisfacer al consumidor global.

Desde una perspectiva global, COOSANFRA ha atravesado un fuerte proceso de innovación. La creación de la cooperativa surge como un diseño de agronegocios superador al prevalente en el SAG Citrus de Monte Caseros, permitiendo a los citricultores crear y capturar mayor valor de su producción. El modelo es pionero en la provincia y está siendo replicado por otros citricultores: hay una iniciativa similar en la ciudad de Mocoretá, en el mismo Departamento de Monte Caseros.

En miras al futuro, los miembros de la cooperativa se fijaron como objetivo continuar fortaleciendo el sistema de coordinación horizontal y de integración vertical hacia adelante, desde el origen hasta la venta del producto a los clientes en otros países. Continuar operando en el mercado interno se tornaba cada vez menos inviable, ante la dificultad de competir con empresas operando con distintos niveles de estándares fiscales como sanitarios y una alta intermediación. Los puntos críticos a resolver estaban tanto a nivel de producción –manejo fitosanitario, calidad y cantidad de producción–, de infraestructura el de empaque y en fortalecer vínculos con compradores externos.

COOSANFRA resultó un cambio en el paradigma en el sistema del citrus correntino, a partir de las nuevas tendencias de consumo de cítricos a nivel global. El impacto se puede observar a nivel institucional, organizacional, tecnológico y comercial los cuales se enumeran en la tabla de la página siguiente:

Tabla 3: Principales logros de COOSANFRA

Innovación y resultados del ambiente institucional
• Contribución a la incorporación de la citricultura de Monte Caseros al circuito fiscal formal • Cumplimiento de estándares sanitarios demandados por los mercados externos.
Innovación y resultados del ambiente organizacional
• Se observó una reducción en los costos de transacción dado que la Cooperativa da certezas de precio, comparte información de los mercados y no se quiebran contratos. • Fortalecimiento del cambio de paradigma entre los citricultores, pasando de una cultura individualista a la de trabajo en conjunto para lograr el bien común de su actividad y la región. • El formato de trabajo reforzó las relaciones entre los productores, lo cual se observa al asumir la responsabilidad de respaldar inversiones en chacras de otros productores.
Innovación y resultados del ambiente tecnológico
• Las inversiones en la planta de empaque permitieron tener una mayor capacidad para tener más volumen a fin de satisfacer una demanda sostenida del producto. • Las inversiones a nivel de chacras contribuyeron a incrementar el volumen y calidad de la producción. • El incremento de la capacidad instalada y las crecientes ventas, lleva a que COOSANFRA requiera de más producto para procesar el cual se absorbe incentivando a los socios a tener que responder con mayor producción.
Innovación y resultados del ambiente comercial
• El rediseño de la estrategia comercial permitió que las exportaciones representen el 70% del volumen total procesado (contra 28% en 2002). • En 2008 la Cooperativa discontinuó sus ventas en fresco en el mercado interno y las exportaciones alcanzaron el 70% de la producción procesada. El primer destino de exportación fue Paraguay, hoy es la Unión Europea. • El restante 30% se comercializa vía acuerdo preferencial de precios con la industria procesadora (10%) o se devuelve al productor (20%).

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el cambio de paradigma y las adaptaciones de COOSANFRA impactaron en:

- Incremento de la producción de calidad exportable.
- Creación y captura de valor por parte de los citricultores, a partir del foco en mercados de alto valor y la reducción de las ventas en el mercado interno (alta incertidumbre)
- Fortalecimiento del espíritu cooperativista entre los asociados
- Externalidades positivas: incorporación de agentes al circuito formal, creación de empleos a nivel local, incremento de los ingresos para la provincia.

El modelo es pionero en la provincia, y está siendo replicado por otros productores (en la localidad de Mocoretá): *"…no nos damos cuenta del cambio que hemos generado; no sólo en nuestro caso, sino también en otros productores de cítricos de la región (…) que copian lo que su exitoso vecino hace…" (Ángel A. Berta)*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Altschuler, B. (2009). El desarrollo regional en base a la economía social: el caso de La Cooperativa "San Francisco". X Seminario de la Red Muni. "Nuevo rol del Estado, nuevo rol de los municipios".

Arrow, K. (1963) Uncertainty and the welfare economics of medical care. American Economic Review 53 (5): 941-73.

Arrow, K. (1968) The economics of moral hazard: Further comment. American Economic Review 58: 537-539.

Barilatti, M.; Verasay, A.; Almirón, J.J.; Mogni, F; Albornoz, Y. (2010). Public Programs Promoting Collective Actions and Innovation in Global Food Chains and Networks: Evidence From the Citrus Agribusiness in Argentina. Paper presented at 20th International Food and Agribusiness Management Assoiciation (IAMA) World Confrerence and Symposium. Boston, Massachusetts, USA.

Batalha, M.O. (ed.) (2001). Gestão agroindustrial. 2nd ed. São Paulo, Brazil: Atlas.

Boehlje, M. (2000). Critical dimensions or structural change: policy issues in the changing structure of the food system. In Proceedings of the American Agricultural Economics Association Preconference Workshop, Tampa_ FL. July 29. 2000.

Coase, R. (1937) The nature of the firm. Economica, Vol. 4, November.

Coase, R. (1960) The problem of the social cost. Journal of Law and Economics, Vol. 3, October.

Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. The American Journal of Sociology 94, S95-S120

Del Greco, N. (2010) Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos Primera Parte – Generalidades y Casos Datos relevantes para la toma de decisiones en la Agroindustria de Alimentos y Bebidas 15/11/2010

Demzsetz, H. (1967). Toward a theory of property rights. American Economic Review 57, 347-59.

Drabenstott, M. (1995) Agricultural Industrialization: Implications for Economic Development and Public Policy. Journal of Agricultural and Applied Economics, 1995, vol. 27, issue 01, 13-20. Date: 1995.

Fava Neves, M.(2000). The Orange Juice Distribution Channel: Some Characteristics, Opportunities and Threats. The Journal of Food Technology in Africa Volume 5 Number 2 (April - June 2000), pp. 52-58

Fava Neves, M.(2007). Agronegócios e Desenvolvimento Sustentável, Editora Atlas

Fava Neves, M.(2010). O retrato da citricultura brasileira. Markestrat, Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia.

Hoff, K; A. Braverman & J. Stiglitz. (1993). The economics or rural organization. Theory, Practice and Policy. A World Bank Book. Oxford University Press.

Jensen, M. C. & W.H. Meckling. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, vol. 3, number 4, October, pp. 305-360.

Justo A. y Rivera, I. (2008). Inserción de Argentina en el mercado mundial de cítricos. Estudios Socioeconómicos de los sist. agroalimentarios y agroindustriales Nº1. Ed. INTA. pp. 1-55.

Kherallah, M. & J. Kirsten. (2001). The new institutional economics: Applications for agricultural policy research in developing countries. MSSD Discussion Paper No. 41. Washington, D.C.: International Food Policy Research Institute.

Lazzarini S.G. (1997). Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitaçoes do método. In: Farina, E. et al. (Coor). Estudos de Caso em Agribusiness. São Paulo: ed. Pionera, p. 9-23.

Mogni, F. et. al. (2011). Cambio de paradigma del sector citrícola en la provincia de Corrientes: el caso de COOSANFRA. Paper presentado en el VIII International Agribusiness PAA-PENSA Conference "The Multiple Agro Profiles: How to Balance Economy, Environment and Society".

Molina, N. & J. Ivaldi. (2007). Economía del Sector Citrícola: Costos de Empaque en Tucumán Campaña 2006 – 2007. Serie Técnica N° 23. INTA EEA Bella Vista. 44 p.

Nijhoff-Savvaki, J.; J. Trienekens & O. Omta. (2009). Re-localizing pork production and supply:building bridges, not walls (based in: Gellynck, 2008, Pittaway et al, 2004, Omta, 2002, Powell, 1990). Paper presented at 19th International Food and Agribusiness Management Association (IAMA). World Conference and Symposium. Budapest, Hungary. September 2009.

North D. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press. Cambridge.

Olson, M. (1965). The Logic of Collective Action. Harvard University Press.

Ordóñez H.A. & J. Nichols. (2003). Los Grobo Case. Maple Leaf Conference. Noordwijk, The Netherlands. Published by University of Buenos Aires, Texas A & M. Buenos Aires.

Ordóñez, H.A. (1999). El capital social clave competitiva: el desarrollo de capital social desafío crítico en la construcción de ventajas competitivas sostenbnibles. Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía. UBA.

Ordóñez, H.A. (2000). Nueva economía y negocios agroalimentarios. PAA – FAUBA

Putnam, R. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. Journal of Democracy 6(1).

Regmi, A. & M. Ghehlar. (2005). New directions in global food markets. Electronic report drom the Economic Research Archive. USDA. Agriculture Information Bulletin Number 794.

Senesi et al (2011). Contribución de los ANR PROSAP al encadenamiento de los sistemas de Agronegocios. Cuatro Casos de Estudio 2011. Ed. Las Eme PROSAP

Senesi et al (2017). Application of ICTs in the Argentine honey agribusiness. Trabajo presentado en IFAMA (International Food and Agribusiness Management Association, www.ifama.org) en la XXVI Conferencia Anual 2017 World Forum and Symposium.

Sureshwaran, S. & G. Hanks. (1998). Un Marco para la Incorporación de Asignaturas de Escritura de Casos en los Cursos de Postgrado de Agronegocios. South Carolina State University. Journal IAMA Vol 1 N2, Jai Press, 1-FAUBA Translation.

Williamson, O. (1985). The economic institutions of capitalism. New York, Free Press.

Williamson, O. (1996). The Mechanisms of Governance. Oxford University Press.

Yin, R.K. (1989). Case study research: Design and methods. Newbery Park: SAGE Publications.

Zylbersztajn, D. (1999). Strictly Coordinated Food-Systems: Exploring the Limits of the Coasian Firm. Universidad de Sao Paulo.

LINKS

http://www.inta.gov.ar/bellavista/info/documentos/economia/ST23_Empaque%20Limón%202007.pdf

http://info.wlu.ca/~wwwsbe/MapleLeaf/conference_details.html

http://www.fao.org/docrep/006/y5143e/y5143e12.htm

https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/citrus.pdf

http://biblioteca.cfi.org.ar/wp-content/uploads/sites/2/2015/11/informe-sector-citricola.pdf

INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

INTA: Instituto nacional de Tecnología Agropecuarias. Est. Exp. Monte Caseros-www.inta.gov.ar

Fedecitrus: Federación Argentina de Citrus. www. fedecitrus.org

ANEXO

Fotografía 1: Línea de empaque para exportación de la Cooperativa San Francisco

Fotografía 2: Línea de empaque para exportación de la Cooperativa San Francisco

Fotografía 3: Citrus empacado para mercado externo

Fotografía 4: La marca de Cooperativa San Francisco “COOSANFRA”

Fotografía 5: La cooperativa empaca citrus para la marca de un comprador (Notar que la información de la cooperativa y el origen del producto está impreso en la caja)