

LAS ESTRATEGIAS EN AGRUPACIONES APÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE SANTA FE Y ESTE DE CÓRDOBA (ARGENTINA)^a

TRAVADELO, M.¹; SUERO, M.²; MAINA, M.³; BRIZI, M. C.⁴; ROSSLER, N.⁵;

ULMER, J.⁶ & CAPORGNO, J.⁷

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es conocer el comportamiento estratégico de las diferentes agrupaciones apícolas que operan en el ámbito de la provincia de Santa Fe y Este de Córdoba. La metodología utilizada fue la de estudios de casos múltiples, seleccionados por informantes calificados.

El análisis de las entrevistas realizadas permitió reunir las organizaciones en 2 grupos de acuerdo al mercado de destino principal donde los apicultores entregan su producción: venta directa a importador o mediante un exportador/acopiador. Las opciones estratégicas seguidas por cada organización se analizan bajo el marco analítico propuesto por Ansoff (1988).

En el proceso de pensar las estrategias se promueve una mayor integración de los socios, activa la evolución y adaptación y favorece el logro de los objetivos organizacionales; fomenta la confianza y lealtad, bases cognitivas en la construcción del capital social de cada organización. Trabajar en el seno de las mismas es esencial para su supervivencia.

Palabras claves: apicultura, agrupaciones, economía social, planificación estratégica, estrategia corporativa.

a.- En el Marco del Proyecto CAID 2009 N° 12/C119 - Universidad Nacional del Litoral. Directora: Mariana Travadelo.

1.- Profesora Titular de Mercadeo Agroalimentario. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional del Litoral. Telefax 54-3496-420639. E-mail: mtravade@fca.unl.edu.ar. Kreder 2805 (3080) Esperanza, Santa Fe. Argentina.

2.- Jefe de Trabajos Prácticos de Administración de Organizaciones. FCA/UNL)

3.- Ayudante de Cátedra de Mercadeo Agroalimentario. FCA (UNL).

4.- Ayudante de Cátedra de Administración de Organizaciones. FCA (UNL)

5.- Adscripto Graduado en docencia en la asignatura Administración de Organizaciones. FCA (UNL).

6.- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. EEA Rafaela. AER Ceres (Santa Fe- Argentina).

Manuscrito recibido el 19 de marzo de 2013 y aceptado para su publicación el 24 de junio de 2013.

SUMMARY

Strategies in beekeeping groups of Santa Fe Province and East of Córdoba (Argentina).

The aim of this research is to understand the strategic behavior of different beekeeping groups operating in provinces of Santa Fe and East of Córdoba. The methodology used was a multiple-case study selected by informants.

The analysis of the interviews brought together the organizations into 2 groups according to the main target market where beekeepers deliver their production: direct sales to importers, or through middlemen-exporters. The strategic options pursued by each organization are analyzed under the analytical framework proposed by Ansoff (1988).

In the process of thinking the strategies is promoted greater integration of partners, is enabled the evolution and adaptation and is fostered the achievement of organizational objectives, builds trust and loyalty, building knowledge bases in capital organization. Work within them is essential to its survival.

Key words: beekeeping, groups, social economy, strategic planning, corporate strategy.

INTRODUCCIÓN

Las agrupaciones en la actividad apícola juegan un papel trascendente para insertar la producción primaria en la cadena de valor del producto, dado que la mayoría de los apicultores producen a pequeña escala, a tiempo parcial y exhiben una gran dispersión.

Los beneficios de la acción colectiva realizada a través de las agrupaciones han sido ampliamente justificados con suficiente evidencia empírica (Uphoff & Wijayarathna, 2000; Reardon *et al.*, 2005; Reardon *et al.*, 2008; Barham & Chitemi, 2009; Hellin *et al.*, 2009). La superación de altas barreras de entrada y la disminución de los costos de transacción para acceder a insumos y productos, son algunas de las ventajas que las organizaciones de productores obtienen y facilitan el acceso a mercados, posibilitando la inserción eficaz en las cadenas de valor (Pingali *et al.*, 2005; Poulton *et al.*, 2005; Markelova, 2008).

Aunque las organizaciones de productores no proveen claros beneficios en el acceso a los mercados de commodities

sin diferenciación (Hellin *et al.*, 2009), sí lo mejoran particularmente en productos agrícolas con mayor valor agregado por actividades de procesamiento o a través de comercialización conjunta. También pueden contribuir al bienestar de sus miembros ofreciendo otros servicios (Travadelo *et al.*, 2012), facilitando el acceso a innovaciones e información y buscando oportunidades de generar valor agregado al producto o de diferenciarlo para poder acceder a nuevos mercados. Hay evidencia empírica que la acción colectiva puede ayudar a los productores a reducir las barreras de entrada, aumentando su poder de negociación frente a compradores e intermediarios, mejorando la coordinación entre la oferta y la demanda (Thorp *et al.* 2005; Markelova *et al.*, 2009).

La planificación estratégica es uno de los pasos de la dirección estratégica que orienta y focaliza el devenir ordenado de una organización. Permite identificar el/los caminos que son necesarios recorrer para poder alcanzar los objetivos organizacionales (Robbins & Coulter, 2005). Novkovic & Power (2005) y Martín López & Ruíz Gue-

rra (2011), analizan el papel de las estrategias en cooperativas agrarias, así como el proceso para su definición.

El objetivo de esta investigación se centra en conocer el comportamiento estratégico de las diferentes agrupaciones apícolas que operan en el ámbito de la provincia de Santa Fe y Este de Córdoba, observando si existen diferencias entre organizaciones que orientan sus productos a canales comerciales alternativos.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se propone como un estudio exploratorio–descriptivo de las diferentes agrupaciones que existen en el ámbito mencionado, a fin de responder las preguntas de qué tipo de estrategias se fijan para alcanzar sus objetivos corporativos y si las mismas las acercan para una eficaz y eficiente inserción en el contexto de negocios internacionales.

La metodología aplicada consistió en el estudio de casos múltiples (Yin, 1989). Se entrevistó a los responsables de las agrupaciones que convocan el accionar colectivo de apicultores. La selección de los casos fue realizada por informantes clave del sector y cubrió las principales formas de agrupación existentes: cooperativas (9 casos), asociaciones (6 casos) y grupos de asesoramiento técnico (8 casos) (Bedascarrabure *et al.*, 2003) y Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) (1 caso). A partir de un cuestionario semiestructurado se relevaron, entre otras variables, las estrategias seguidas por las agrupaciones, con respuesta múltiple.

El análisis de las entrevistas realizadas permitió reunir a las organizaciones en 2 grupos, según sea el mercado de des-

tino principal donde los apicultores entregan su producción de miel: I) venta directa a un importador (6 casos) y II) venta a exportador/acopiador (16 casos). A fin de encuadrar las direcciones de desarrollo de las opciones estratégicas seguidas por cada organización, se aplica el marco analítico propuesto en Johnson *et al.* (2006), como adaptación de la matriz producto–mercado de Ansoff (1988). Se distinguen 4 cuadrantes según sean productos y mercados, existentes o nuevos.

RESULTADO Y DISCUSIÓN

Las estrategias en el grupo I de ventas mayormente a importadores

La clasificación de las respuestas según tipo, respecto a los objetivos estratégicos que tiene cada agrupación, de los casos encuestados pertenecientes al grupo I, presentan la siguiente frecuencia: a) metas orientadas a los resultados de la actividad (6 casos), b) metas comerciales (4 casos), c) metas organizativas (4 casos) y d) metas vinculadas a la infraestructura (2 casos).

En relación al resultado de la actividad surge una marcada inquietud de las agrupaciones en estabilizar la producción. Orientan sus esfuerzos a generar alternativas que brinden sustentabilidad a la actividad como, por ejemplo, la siembra de pasturas.

Respecto a las metas comerciales, se siguen acciones orientadas a la implementación de normas de calidad, tanto para aseguramiento como para diferenciación, y así atender a mercados específicos.

En cuanto a los aspectos organizativos, el aumento de la escala de operación captando un mayor número de socios y el

afianzamiento de la estructura actual son pautas seguidas por varias agrupaciones.

Desde el punto de vista de la infraestructura requerida, el interés se centra principalmente en las salas de extracción y su adecuación a los estándares fijados por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), a fin de poder responder a los requerimientos de calidad y trazabilidad de los mercados externos.

Insertas en el marco analítico propuesto por Ansoff (1988), las estrategias del grupo I –que son exhibidas en la figura 1– muestran un fuerte compromiso con la actividad y una clara orientación al mercado.

Las estrategias del primer cuadrante son tanto de consolidación, que tratan de proteger o fortalecer su posición competitiva a partir de la situación existente, como de penetración, tendiente a mantener o incrementar su cuota de mercado. Proponen la estabilización/sustentabilidad de la producción, el logro de economías de escala y la consolidación de la agrupación como ejes de su accionar en lo interno.

El segundo cuadrante de desarrollo de producto, enfoca las estrategias hacia la

implementación de normas de calidad para diferenciar los productos existentes, visto como oportunidades para atender los mercados actuales o nuevos. Si bien pueden construirse con las capacidades actuales en las organizaciones, es posible que el desarrollo de producto conlleve el despliegue de nuevas capacidades, tales como mejoras organizativas y uso de TIC's, entre otras.

El tercer cuadrante de desarrollo de mercado ha sido señalado sólo por una agrupación. Es frecuente que estas estrategias vayan asociadas a un mayor desarrollo de producto, así como de capacidades para adaptar los productos a los nuevos mercados. No se observa un trabajo proactivo y sistemático en la búsqueda de mercados aún no explorados.

No han surgido estrategias de diversificación del cuarto cuadrante, probablemente por la tipología de los productores que participan en las agrupaciones o por su especificidad. No se visualizan alternativas de diversificación, tanto relacionada como no relacionada, que podrían diluir el riesgo asociado a la actividad desde una perspectiva de acción colectiva.

Fig. 1: Estrategias seguidas por las agrupaciones del grupo I.

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	PROTEGER/CONSTRUIR * Mayor nº de colmenas (2) * Mayor productividad por colmena (1) * Estabilizar la producción - Mayor sustentabilidad de la actividad (3) *Ampliación/funcionamiento sala de extracción (2) *Captar mayor nº de socios y afianzar los existentes (3) *Brindar mayores beneficios al apicultor (1)	DESARROLLO DE PRODUCTO * Implementación de Normas de Calidad/diferenciación de productos (3)
	Nuevos	DESARROLLO DE MERCADO * Ampliación de mercados (1)	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Elaboración propia adaptada de Ansoff (1988) en Johnson *et al.* (2006).

Las estrategias en el grupo II de ventas mayormente a acopiadores y exportadores

Este grupo, que realiza sus ventas a acopiadores o exportadores en forma mayoritaria, tiene el siguiente agrupamiento: a) metas orientadas a los resultados de la actividad (24 estrategias), b) metas comerciales (9 estrategias), c) metas organizativas (10 estrategias), d) metas vinculadas a la infraestructura (10 estrategias), e) metas orientadas a la diversificación (4 estrategias) y un caso que expresó no tener metas a largo plazo.

Se aprecia un marcado enfoque de estas organizaciones hacia el logro de mejores resultados de la actividad, desde un punto de vista microeconómico, a nivel interno de las empresas y de sus asociados. Aquí sobresalen distintas estrategias para estabilizar la producción y su variación interanual, a fin de lograr mayor regularidad en los ingresos de los productores: la siembra de especies apícolas, el ajuste de la transhumancia para crecer, el ordenamiento territorial, el desarrollo de modelos sustentables de la actividad. Mayor número de colmenas y mayor productividad aparecen también como metas para alcanzar economías de escala y mejorar el poder negociador frente a los compradores. El seguimiento de un plan sanitario adecuado a las pautas señaladas por SENASA y organismos de ciencia y tecnología, sólo aparece en 2 casos, de lo que se deduce que hoy ya es considerado un prerrequisito para mejorar el acceso a los mercados.

En relación a las metas comerciales, surgen 3 casos enfatizando sobre la implementación de normas de calidad, para aseguramiento o diferenciación, y en 6 casos se realiza la necesidad de contar con nuevos canales comerciales para la venta del principal producto, la miel.

Las metas organizativas refieren particularmente al logro de mayores beneficios para el asociado, la consolidación de la agrupación, afianzar los asociados y conseguir nuevos socios. Además, surgen 2 casos que manifiestan la meta de reducir el endeudamiento de la agrupación. En sólo un caso surge el interés de capacitar a los recursos humanos de la organización.

En cuanto a la infraestructura requerida, se ha expresado la necesidad de mejorar las salas de extracción y los galpones de depósito para asegurar trazabilidad en 7 casos y de armar un mejor sistema de fraccionado en 3 casos.

Se han expresado también metas vinculadas a la diversificación relacionada con actividades vinculadas a la actividad apícola, tales como la producción de material vivo, o relacionada con actividades no vinculadas a la actividad como turismo o transporte.

La matriz de Ansoff desarrollada para este grupo puede observarse en la figura 2. Exhibe una mayor concentración de estrategias en el 1er. cuadrante donde las prioridades son proteger y/o construir la posición competitiva existente, tanto en relación a los productos como a los mercados actuales, tendientes a ser más eficientes, disminuir costos unitarios, fortalecer la base productiva y consolidar la agrupación.

Hay escasas estrategias orientadas a desarrollar nuevos productos; frecuentemente estas estrategias están relacionadas con las de desarrollo de mercado, dado que un nuevo mercado puede requerir nuevas características de los productos que perciba el cliente y el desarrollo de nuevas capacidades para implementarlas.

Sobresale el interés expresado por varias agrupaciones de avanzar en el logro de nuevos canales comerciales para diversifi-

Fig. 2: Estrategias seguidas por las agrupaciones del grupo II.

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	PROTEGER/CONSTRUIR * Estabilizar la producción/Sustentabilidad de la actividad (8) * Mayor nº de colmenas (7) * Mayor productividad por colmena (6) * Plan sanitario (2) * Armado/Mejoras en sala de extracción (7) * Armado de un mejor sistema de fraccionado (3) * Captar mayor nº de socios y afianzar los existentes (1) * Brindar mayores beneficios al apicultor (4) * Capacitar los recursos humanos (1) * Reducir endeudamiento (2) * Consolidar la agrupación (3)	DESARROLLO DE PRODUCTO * Implementación de Normas de Calidad/diferenciación de productos (3)
	Nuevos	DESARROLLO DE MERCADO * Nuevos canales comerciales (6)	DIVERSIFICACIÓN * Fortalecer el mercado de material vivo (3) * Diversificar ingresos con otras actividades (1)

Fuente: Elaboración propia adaptada de Ansoff (1988) en Johnson *et al.* (2006).

car destinos y mejorar o estabilizar los ingresos de los apicultores asociados. No se explicita el alcance geográfico a alcanzar, pero no se aprecia política activa tendiente a transponer las fronteras nacionales en forma autónoma.

Se aprecian algunas estrategias de diversificación relacionada, orientadas principalmente a diversificar la fuente de ingresos y sólo un caso, con fuerte visión empresarial, manifiesta interés por abordar otros productos no relacionados. Es frecuente ver a la diversificación como un camino que distrae recursos de gestión y financieros, particularmente en estas agrupaciones que son de escalas pequeñas.

La posibilidad de que los productores puedan, a través de sus organizaciones, mejorar el acceso a los mercados actuales de agroalimentos, caracterizados por operaciones con supermercados minoristas y mayoristas a gran escala, integrados verticalmente y con estándares de calidad y seguridad muy exigentes, obliga a desarrollar estrategias colaborativas que potencien el aprendizaje compartido, la toma de decisiones

conjuntas y la acción colectiva (Reardon & Berdegú, 2002; Vermeulen *et al.*, 2008).

La complejidad que entrañan las negociaciones de vínculos de agronegocios de las organizaciones asociativas, resaltan nuevos aspectos de importancia tales como los controles de calidad, alianzas de complementariedad, acuerdos con comerciantes y procesadores y desarrollo comercial. De allí la presión sobre las mismas de desarrollar mayores habilidades empresariales, tales como la planificación, la anticipación, la capacidad de negociación, más allá de la representatividad de los productores individuales (Santacoloma *et al.*, 2005).

Las estrategias observadas en el grupo I, y teniendo en cuenta que han alcanzado el mercado internacional, responden principalmente al fortalecimiento de la organización para obtener economías de escala, estabilidad y volumen suficiente, principal incentivo que ofrecen las organizaciones para que los productores primarios puedan insertarse eficazmente en la cadena de valor y proteger sus intereses, tanto en el mercado como en los ámbitos de decisión.

Estrategias relacionadas al desarrollo de producto obedecen a la necesidad de diferenciar el producto para atender nuevos mercados. Sin embargo, sería relevante intensificar, con un desempeño proactivo, los vínculos que refuerzan la estrategia comercial de las organizaciones, delineando acciones concretas que permitan segmentar los mercados. Vínculos con otras organizaciones de productores, organismos públicos o privados, actores del sector privado –integrantes de la cadena de valor del producto– podrían facilitar el cambio para la inclusión de las organizaciones en contextos más dinámicos.

Organizaciones exitosas cuentan a nivel organizativo, con al menos una división comercial o comercializadora, una de mercadeo y una división técnica, que realiza el control de calidad y otorga sellos de calidad (Santacoloma *et al.*, 2005). Dotar a la estructura organizacional de modificaciones en ese sentido, proveería a las mismas de un andamiaje apropiado para aprovechar nuevas oportunidades de los mercados globalizados.

En relación a las estrategias del grupo II, a diferencia de las del grupo I, se orientan principalmente hacia el fortalecimiento de la base productiva de cada productor, dotándolo de una producción aumentada, mayor número de colmenas y productividad, y sustentable, a partir de prácticas de alimentación y por trashumancia, con mejor sanidad. También en el seno de las organizaciones, se tiende hacia la adecuación de la producción dentro de circuitos formales, según requisitos legales y sanitarios, lo que supone mejoramiento en la infraestructura de extracción y acondicionamiento del producto final.

Otro grupo de estrategias destacan con énfasis la necesidad de consolidar la organización, dotándola de mayor número de miembros y reforzar los vínculos con los

existentes. Sin duda, el tamaño de las organizaciones apícolas, en general, es pequeño (Travadelo *et al.*, 2012) y no se observan acciones dirigidas a la federación o nuevas agrupaciones y así superar el enfoque básicamente local.

Surgen a su vez, escasas estrategias relacionadas con el logro de estándares de seguridad alimentaria, trazabilidad, y normas de diferenciación. El seguimiento de estándares afecta la acción colectiva, en términos de grupo de productores, en dos sentidos (Narro *et al.*, 2009): incrementa la diferencia respecto a grupos que no las siguen (Berdegué, 2001) y además resuelve problemas de asimetría de información, tal como el monitoreo en el seno de un grupo puede resolver problemas de riesgo moral.

En relación al punto anterior, podría encuadrarse a estos esfuerzos como mecanismos catalíticos (Gilmore *et al.*, 2002): son cambios que desencadenan acciones múltiples a lo largo de todo el sistema, y herramientas eficaces para concretar el cambio en las organizaciones. La introducción de estándares obliga a una revisión ajustada de los procesos, una reestructuración de los roles y funciones, la actualización de normas de equidad, productividad y participación (Uphoff & Wijayarathna, 2000), que pueden ser capitalizados como capital social cognitivo, produciendo incrementos en el flujo de beneficios colectivos.

Acceder a nuevos canales comerciales surge como estrategias para aumentar los beneficios, sin embargo no se aprecia la necesidad de encarar una estrategia de internacionalización (López & Ruiz Guerra, 2011) donde primen la diferenciación y la diversificación hacia nuevos rangos de productos, aunque sí se desprenden acciones que reducen costos unitarios y mejoran la competitividad de la actividad.

CONCLUSIONES

En el proceso de pensar las estrategias se promueve una mayor integración de los socios, se activa la evolución y adaptación y se favorece el logro de los objetivos organizacionales. Se fomenta, a su vez, la confianza y la lealtad, bases cognitivas en la construcción del capital social de cada organización. Trabajar en el seno de las mismas sobre este aspecto es esencial para la supervivencia de las mismas.

Si bien, el estudio tiene las limitaciones propias de los estudios de caso, y es de características mayormente descriptivas, los resultados permiten orientar el desempeño de agentes facilitadores y el enfoque de políticas públicas dirigidas a las asociaciones de productores, para facilitar el desarrollo de capacidades dinámicas en las organizaciones, que favorezcan los cambios, desarrollando competencias en pos de una mejor adaptación a entornos turbulentos.

Igualmente, la concreción de las estrategias amerita también el diseño de herramientas financieras aptas e innovativas que a través de un vínculo de cooperación, posibilite a las organizaciones a alcanzar su inclusión en los mercados globalizados.

Más allá del accionar propio de las organizaciones, se subraya el rol que actores, tanto públicos como privados, tienen en la integración de los productores a las cadenas de valor (Berdegué, 2008). La definición de políticas anticipatorias, un sector privado asociado al desarrollo, intervenciones eficaces de las agencias de apoyo, facilitadores especializados, son algunas de premisas que posibilitarán así, la participación y la cooperación.

AGRADECIMIENTOS

A los productores apícolas entrevistados y sus organizaciones, y a los técnicos por el apoyo a este estudio orientado al conocimiento y mejora de la competitividad del sector.

BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, H. I.** 1988. *The New Corporate Strategy*. Wiley, New York. 288 pp.
- BARHAM, J. & CHITEMI, C.** 2009. Collective action initiatives to improve marketing performance. *Food Policy* 34:53-59.
- BEDASCARRABURE, E.; CAPORGNO, J.; CABRERA, G. & PRIMOST, D.** 2003. Agricultores de Cambio Rural: tres experiencias. *Organizarse para competir*. IDIA XXI 5:34-40. 2003; INTA- PNA.
- BERDEGUÉ, J.** 2001. *Cooperating to compete: associative peasant business firms in Chile*. Ph.D. Thesis. Department of Social Sciences. Communication and Innovation Studies, Wageningen University and Research Centre. Wageningen, The Netherlands.
- BERDEGUÉ, J.A.; BIÉNABE, E. & PEPPELENBOS, L.** 2008. Innovative practice in connecting small-scale producers with dynamic markets. *Regoverning Markets Innovative Practice series*, IIED, London. <http://www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=797>; Acceso 05 abril 2013
- GILMORE, T.; POOL, I. & CHARVAT, B.** 2002. Using Catalytic Mechanisms to Drive and Institutionalize Change. *CFAR*. 1-8.
- HELLIN, J.; LUNDY, M. & MEIJER, M.** 2009. Farmer organization, collective action and market access in Meso_America. *Food Policy* 34:16-22.

- MARKELOVA, H.; MEINZEN-DICK; R.; HELLIN, J. & DOHRN, S.** 2009. Collective action for smallholder market access. *Food Policy* 34: 1-7.
- MARTÍN LÓPEZ, V. M. & RUIZ GUERRA, I.** 2011. Strategic Management for the Internationalization and Cooperative Markets. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24: 769-780.
- NOVKOVIC, S. & POWER, N.** 2005. Agricultural and Rural Cooperative Viability: A Management Strategy Based on Cooperative Principles and Values. *Journal of Rural Cooperation* 33(1):67-78.
- PINGALI, P.; KHWAJA, Y. & MEIJER, M.** 2005. Commercializing small farms: reducing transaction costs. In *The Future of Small Farms. Proceedings of a Research Workshop*. London, IFPRI/ODI. 61-71.
- POULTON, C.; DORWARD, A.; & KYDD, J.** 2005. The future of small farms: new directions for services, institutions and intermediation. In *The Future of Small Farms. Proceedings of a Research Workshop*. London, IFPRI/ODI. 223-251.
- REARDON, T.; BARRET, C.; BERDEGUÉ, J. & SWINNEN, J.** 2009. Agrifood Industry Transformation and Small Farmers in Developing Countries. *World Development* 37(11):1717-1727.
- REARDON, T.; BERDEGUÉ, J.A.; TIMMER, C.P.; CABOT T.; MAINVILLE D.; FLORES L.; HERNANDEZ, R.; NEVEN, D. & BALSEVICH, F.** 2005. Links among Supermarkets, Wholesalers, and Small Farmers in Developing Countries: Conceptualization and Emerging Evidence. En: IFPRI (International Food Policy Research Institute). 2005. *The future of small farms: Proceedings of a research workshop*, Wye, UK, June 26-29, 2005. Washington, DC. 45-60
- REARDON, T. & BERDEGUÉ, J.** 2002. The rapid rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development. *Development Policy Review* 20(4):371-388.
- ROBBINS, S. & COULTER, M.** 2005. *Administración*. 8va. Ed. Pearson Education, México. 640 p.
- THORP, R.; STEWARD, F. & HEYER, A.** 2005. When and how far is group formation a route out of chronic poverty? *World Development* 33 (6), 907-920.
- SANTACOLOMA, P.; SUÁREZ, R. & RIVEROS, H.** (2005) Fortalecimiento de vínculos de agronegocios con los pequeños agricultores. AGSF Documento Ocasional 4. FAO. 71 p.
- TRAVADELO, M.; SUERO, M.; MAINA, M.; BRIZI, M.C.; ROSSLER N. & CAPORGNO J.** 2012. Las cooperativas apícolas en la provincia de Santa Fe y Este de Córdoba. Argentina: I - Caracterización de las actividades y servicios ofrecidos a los apicultores en su vinculación con los mercados. *Ciencias Agronómicas. Revista* XIX 12:27-33
- UPHOFF, N. & WIJAYARATNA, C.M.** 2000. Demonstrated benefits from social capital: the productivity of farmer organizations in Gal Oya, Sri Lanka. *World Development* 28 (11):1875-1890.
- YIN, R.** 1994. *Case study research: design and methods*. 2da Ed. Thousand Oaks, Sage.

