

NEW CROPS

Cooperative and social enterprise Case study

Vicasol SCA: un crecimiento interno basado en la calidad del servicio



Resumen Ejecutivo

La cooperativa Vicasol es una de las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas más grandes de España, factura casi 165 millones de € por la venta anual de más de 194.000 toneladas de producto, en su mayoría tomate, pimiento, pepino procedente de 1.500 ha de sus 650 socios. Esta empresa cuenta con 3 centros de trabajo que dan empleo, en plena campaña, a más de 1.750 personas. Concretamente, es la segunda empresa productora de tomate fresco en España. El 80% de su producción se destina a la exportación. Sus principales clientes son las grandes empresas de distribución europea, por ejemplo, Aldi, Rewe, Edeka, Lidl, Tesco o Carrefour. Desde su nacimiento en 1979, la empresa ha tenido como objetivo compaginar la prestación de un servicio de excelencia a sus socios y sus clientes. Siempre ha primado un tipo de crecimiento empresarial interno basado en la adhesión de nuevos socios, más que en la adquisición o fusión con empresas. El problema radica en si este modelo es lo suficientemente rápido y será capaz de aglutinar la masa crítica necesaria para poder satisfacer los requerimientos de un cliente cada vez más grande y exigente. Como cooperativa está fuertemente vinculada al territorio donde se ubica, lo que condiciona cualquier tipo de decisión que se toma en ella. En contraposición, la empresa ha conseguido ser muy ágil adelantándose incluso a las demandas de sus clientes: por ejemplo, en la actualidad su sistema productivo es "cero residuos" con tendencia creciente hacia el producto ecológico.

En definitiva la empresa en los próximos años tendrá que buscar nuevas fórmulas que permitan aumentar en tamaño manteniendo su compromiso local y regional, lo que le asegurará un socio alineado con sus objetivos.

1.1. Contexto e historia

El desarrollo de la comercialización de hortalizas en la provincia de Almería (España) tiene sus inicios en un sistema productivo basado en el enarenado (1957) y la cubierta plástica (1960). Durante los años sesenta, el agricultor almeriense comprende que vendiendo su producción, a pie de finca no obtenían buenos precios y además eran frecuentes los impagos. La oportunidad de negocio era clara: cualquiera que pudiera crear un centro que aglutinara a oferta y demanda podría hacerse con parte de las ganancias en forma de gestión. Así es como nacen las primeras subastas, que desde su creación poseen un funcionamiento básico similar al actual. En 1965 este tipo de instalaciones eran abundantes contándose, en los términos municipales de Roquetas y Vícar, más de 30 de ellas. La comercialización hortofrutícola en los años sesenta presentaba ciertas características:

- Poca preparación de las instalaciones donde el el producto sufría abundantes pérdidas como consecuencia del maltrato en la manipulación y las condiciones extremas de calor.
- Los compradores procedían en su mayoría de Murcia y Alicante.
- La escasa preparación comercial del agricultor, y el subdesarrollo del parque de camiones y del ferrocarril, hacían imposible el despegue del sistema comercializador.

La forma de organización que existía en los primeros tiempos fue la empresa familiar. El agricultor cerraba tratos directamente con intermediarios y dejaba de preocuparse por la reventa de su producto. Este panorama cambió cuando éste empezó a conocer dónde se estaban revendiendo sus hortalizas y las altas ganancias que se obtenía por ellas. Nacieron así, los primeros intentos de asociarse en cooperativas para ganar valor añadido (renta) a la producción y dejar de vender en origen, así como, para prestar mejores servicios al agricultor.

Las primeras cooperativas almerienses se crean en zonas de regadíos hortícolas de la provincia (Adra, Balanegra, Balerma, El Ejido, Roquetas de Mar y la Vega de Almería). La misión originaria de este tipo de empresas consistía en aglutinar la producción de varios agricultores para rellenar camiones con destino a Madrid, Barcelona o Bilbao. Entre las más antiguas, y que todavía se encuentran en funcionamiento¹, destacan: La Cooperativa Provincial Agrícola y Ganadera San Isidro (CASI) cuyos estatutos datan de 1944; CABASC S.C.A. (1964); Camposol SCA (1968), San Isidro Labrador², SCA (1970); Ejidomar SCA (1975); Hortamar SCA (1977), y Vicasol SCA (1979).

Hoy en día Vicasol es una de las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas más grandes de España³, factura 170 millones de € por la venta anual de más de 194.000 toneladas de producto, en su mayoría tomate,

¹ Cooperativas que han desaparecido pero que tiene su origen en la década de los 70 son: Arysol, El Porvenir, Agroparador, Virgen del Carmen de Palomares, Frusol y Compovicar.

² Esta cooperativa era originariamente comercializadora de uva.

³ Ocupa el puesto 17 por facturación, siendo la quinta empresa de comercialización hortofrutícola de Almería más grande.

pimiento, pepino procedente de 1.500 ha de sus 650 socios. Esta empresa cuenta con 3 centros de trabajo (Figura 1) ubicados en Vicar, El Ejido y Níjar que dan empleo, en plena campaña, a más de 1.750 personas (más de 2.000 en los picos de producción).

Figura 1. Instalaciones de Vicasol SCA en Vicar (Almería, España)



1.2. Ciclo de vida.

La cooperativa fue creada por los agricultores con el objetivo de unir fuerzas para vender su cosecha fuera del mercado local. También decidieron unirse con el fin de ganar tamaño para tener más capacidad de prestación de servicios al socio.

En sus orígenes Vicasol fue creada como una Sociedad Agraria de Transformación (SAT)⁴ pero algunos años más tarde, cambió su forma jurídica para convertirse en una cooperativa (Sociedad Cooperativa Andaluza). El principal objetivo era mejorar las condiciones de los miembros. En 2003, la cooperativa se fusionó con Amerisol SCA con el fin de ganar tamaño (economías de escala), ampliar su cartera de productos y mercados (economías de alcance). La cooperativa no tiene inversores. El crecimiento de la entidad se basa en la integración de nuevos miembros (productores) para aumentar el número de hectáreas de producción y, a continuación, la capacidad de producción.

En general el crecimiento de Vicasol es distinto al realizado por otras empresas del sector. En Almería en los últimos años, las cooperativas han tendido a crecer, i) bien con la internalización o ii) a través de la externalización. La primera implica hacer las cosas por uno mismo, lo que supone tener una gran capacidad financiera. La empresa más característica del primer tipo de crecimiento ha sido la Cooperativa Agrícola San Isidro (CASI). Con respecto al segundo caso de crecimiento éste se puede hacer mediante i) la concentración de empresas o ii) los acuerdos de cooperación. Respecto al primer punto, en Almería han existido importantes éxitos (Murgiverde como modelo de fusión por absorción, o Unica Group mediante

⁴ Una versión híbrida entre una sociedad tradicional de acciones y una cooperativa.

un modelo más participativo en forma de cooperativa de segundo grado). En cuanto a la cooperación Almería está muy avanzada: en la provincia existen asociaciones empresariales muy potentes (Coexphal es el máximo exponente⁵) que sirven para discutir acuerdos que repercuten positivamente en el conjunto.

Con este marco, desde el punto de vista histórico, Vicasol en los últimos años ha tendido a un crecimiento interno, sin embargo, cuando lo ha necesitado para mantener su actividad de forma óptima ha recurrido a la concentración en forma de fusión. Para ilustrar este hecho basta ver cómo la empresa pasó de poco más de 100 socios en 1999 a 350 en 2004 (gracias en su mayoría a la unión con Almerisol), aumentando progresivamente el número de miembros hasta los 660 en la actualidad (año 2014) convincing members one by one to join their cooperative project. Sin embargo, hace ya algunos años intentó su unión con otras 2 cooperativas Campovícar, que finalmente entró en Murgiverde, y más recientemente con Ejidomar, pero en ambos casos ninguno de los dos intentos llegó a finalizar. Vicasol también exploró a principio del año 2001, la posibilidad de colaborar con otras empresas ubicadas en Almería, Murcia, Valencia y Alicante dentro del consorcio Consorfruit. Esta empresa nació con el objetivo de ofertar paquetes agrícolas a los corredores internacionales a precios interesantes. Aunque este consorcio sigue funcionando en la actualidad, Vicasol ya no forma parte del mismo debido a diversas diferencias, con el resto de socios, en cuanto a su funcionamiento.

El presidente de Vicasol resume su estrategia actual de la siguiente forma: "Nosotros no hacemos fusiones, pero seguimos creciendo abriendo nuevos centros de trabajo [...], incorporando más socios que suman kilos e incrementan la superficie. Es otra forma de concentrar la oferta". De hecho en las últimas campañas se han registrado crecimientos anuales consecutivos del 10-15% en socios, hectáreas y kilos.

El problema radica en si este modelo de crecimiento es lo suficientemente rápido y será capaz de aglutinar la masa crítica necesaria para poder satisfacer las demandas de un cliente (gran distribución europea) cada vez más grande y exigente.

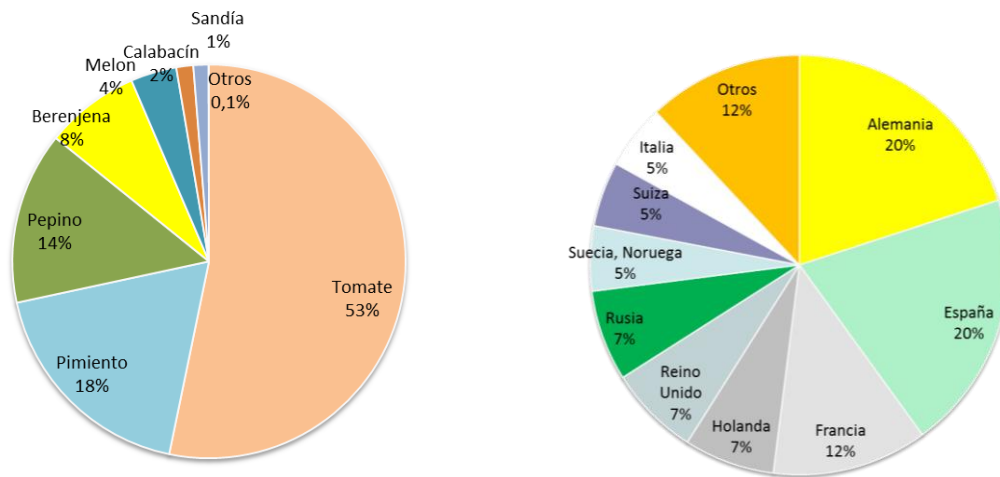
1.3. Modelo de negocio

En resumen, el modelo de negocio de Vicasol se basa en la exportación de producto de primor a los mercados de la Unión Europea. La cartera de productos de la empresa está compuesta en más de un 50% por tomate. Tres productos, tomate, pimiento y pepino, suponen el 85% de las ventas (Figura 2). Los principales compradores fuera del mercado nacional se encuentran ubicados en Alemania (20%) y Francia (12%). Dentro del sector nacional Vicasol es una de las pocas empresas que está exportando a un mercado tan exigente como es EEUU. Nótese, también, que sólo un 20% de las ventas tienen como destino España.

⁵ Asociación que aglutina el 90% de las empresas de comercialización hortofrutícola de Almería.

Los clientes finales de la empresa son, en su mayoría, grandes cadenas de distribución ubicadas en toda Europa (por ejemplo, Rewe, Edeka o Lidl en Alemania; o Carrefour, Leclerc, Auchan o Casino en Francia). Estas empresas suelen trabajar con centrales de compra, muchas de ellas ubicadas en España que actúan como operadores logísticos con el objetivo de agrupar cargas (Pérez-Mesa et al.,2014).

Figura 2. Productos y destinos de las ventas de Vicasol. Campaña 2013/14.



Fuente: datos Vicasol

Aunque en el inicio de las actividades (años 80-90) los mayoristas ubicados, principalmente, en Francia (mercado de Rungis en París o Saint Charles en Perpignan) eran clientes relevantes, con el paso de las campañas éstos han perdido importancia. La estrategia de la empresa ha tendido hacia la venta directa a la distribución moderna evitando la intermediación. A esta situación debemos unir que Francia se ha convertido en un destino saturado como consecuencia de la afluencia de tomate, principal producto vendido por Vicasol, con origen en Marruecos. Basta decir que en la última campaña (2014/15) el 68% de las importaciones francesas de tomate procedían de Marruecos.

Ante el aumento de la competencia externa, los gestores de la cooperativa están divididos ante la posibilidad de invertir en otras zonas de producción fuera de Almería. Marruecos sería el destino prioritario ya que los costes de producción, aproximadamente un 30% inferiores a los existentes en España, podrían compensar el resto de costes derivados de la gestión logística y la inversión. Sin embargo, como reconoce uno de los socios de la cooperativa: "Vicasol es una empresa que se debe al territorio donde nació, invertir en otras zonas de producción iría en contra de los intereses del propio agricultor socio".

En la actualidad el 95% del producto de venta se realiza en fresco, siguiendo los más altos estándares de calidad mediante un control exhaustivo de los sistemas de cultivo, recolección, clasificación y envasado. Incluyendo la trazabilidad total del producto durante todas las fases de la cadena de

suministro. Entre las principales políticas de esta empresa se encuentra producir bajo sistemas de calidad reconocidos. Por este motivo cumple con la normativa europea de buenas prácticas de producción y manipulación y los principales protocolos europeos, tales como Global G.A.P., BRC e IFS. Por otro lado, el respeto por el Medio Ambiente y la Responsabilidad Social Corporativa son una máxima que se observa en todo el proceso de producción, corroborándose mediante la implantación y seguimiento de la Norma ISO 14001, la inscripción en SEDEX (cuyos principales objetivos son impulsar las mejoras en las prácticas empresariales en lo relativo a la ética) y la implantación del Módulo de Evaluación de Riesgos Global G.A.P. para las Prácticas Sociales (GRASP).

En cuanto a la innovación en la cartera de productos, una de las nuevas tendencias supone la inclusión de una línea de producción ecológica para responder a las necesidades de sus clientes. En este sentido, José Manuel Fernández, gerente de la cooperativa, comenta: "tenemos una gran presencia en muchos supermercados europeos que tienen en sus lineales productos ecológicos, luego, nosotros tenemos que estar ahí". Por otro lado, el procesado para la fabricación de Gazpacho y Salmorejo (bebida fría que se prepara con hortalizas crudas trituradas) está teniendo cada vez más aceptación en el mercado nacional. De forma adicional, la cooperativa tiene un laboratorio propio que certifica su producto, reduciendo el tiempo y costes de realización de los análisis de su producción.

1.4. Estructura de gobierno

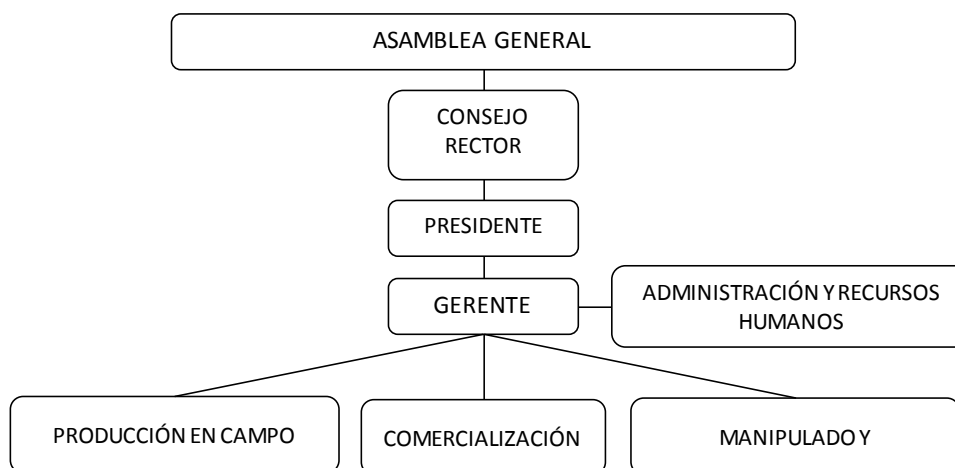
La propiedad de la empresa corresponde exclusivamente a sus socios agricultores. Se trata de una cooperativa abierta. La adhesión es voluntaria y está abierta a todos los productores que deseen si cumplen los requisitos técnicos (calidad y seguridad) y los requisitos económicos (pagar el aporte de capital social). La Asamblea General fijará la cuantía de las aportaciones obligatorias de los nuevos socios y las condiciones y plazos para su desembolso. Nótese que los estatutos exigen la venta en exclusividad de la producción de los socios a la cooperativa. A cambio estos reciben diversos servicios, entre otros: i) venta de suministros agrícolas a precios reducidos (incluido carburante); ii) asesoramiento técnico en finca; iii) gestión de ayudas y servicio de asesoría administrativa; iv) formación. Uno de los pilares fundamentales de la cooperativa implica prestar un servicio de excelencia al socio.

La cooperativa tiene autonomía respecto de las autoridades públicas. La toma de decisiones se basa en la búsqueda de beneficio para los miembros. La empresa es gestionada democráticamente. Los miembros participan activamente en la toma de decisiones.

El órgano fundamental de gobierno de Vicasol, como en cualquier cooperativa, es la Asamblea General. Hay un Consejo de Administración, los miembros son elegidos por la Asamblea General. El Consejo está integrado por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario y demás miembros de la junta (vocales). La composición de esta junta es establecida por la asamblea general. Normalmente, en Almería, el papel del presidente no es

remunerado. Los miembros de la junta tampoco reciben una compensación, a excepción de los gastos incurridos en labores de representación. A pesar de lo comentado, el presidente tiene unas funciones legales como responsable del consejo rector y ostenta la representatividad de la cooperativa ante la sociedad. La gestión diaria de la cooperativa está profesionalizada en la figura del Director-Gerente. De él dependerá el buen funcionamiento del resto de áreas.

Figura 3. Organigrama básico de Vicasol SCA



Fuente: Elaboración propia

El corazón de la empresa se fundamenta en tres áreas o departamentos (Figura 3): Producción en campo, que se encarga de mantener la relación con el socio-agricultor; Comercial, que se ocupa de las ventas, la gestión logística y la relación con clientes; y el área de manipulado y envasado que es la responsable de la confección final del producto según los requerimientos del cliente. La administración y la gestión de recursos humanos funcionan como un staff de asesoría a la gerencia.

Tal y como se aprecia los departamentos muestran una fuerte interacción entre ellos. Por lo que es necesaria una constante comunicación en todas las direcciones algo que se intenta fomentar desde la propia gerencia que actúa, en este caso, como coordinador.

1.5. Relaciones externas

Vicasol ha desarrollado diversos canales de comunicación con sus diferentes grupos de interés:

En relación con los miembros, éstos están activamente involucrados en la cooperativa. Son parte de la toma de decisiones con sus votos y pueden plantear propuestas. Además, se les informa de forma permanente a través de la organización de asambleas ordinarias y extraordinarias y Vicasol ofrece una plataforma para la comunicación directa con los miembros (extranet). La cooperativa ofrece un gran apoyo a los miembros para mejorar sus instalaciones y actividades económicas: gestión de las subvenciones, servicios fiscales y legales, análisis de muestras, un asesoramiento de calidad

y servicios técnicos, y venta de suministros. Vicasol sostiene una cena anual con los miembros en los que hay premios y reconocimientos por logros de calidad e innovación. La cooperativa asiste a eventos, conferencias y ferias comerciales (por ejemplo, Exhibición Infoagro, Fruit Attraction, Fruit Logística) con el objetivo de establecer relaciones con los miembros potenciales.

En lo que respecta a los clientes, Vicasol está en las redes sociales y ha desarrollado un sitio web para ofrecer información a los clientes y otras partes interesadas. Además, la cooperativa ha creado recientemente un video para presentar sus actividades y permitir que la comunidad en general conozca su actividad.

Vicasol también tiene una relación constante con su entorno social y empresarial. La firma colabora con diferentes organizaciones y asociaciones para mejorar la calidad de vida de las personas en la zona y el entorno natural. Por otro lado forma parte de los consejos de dirección de importantes asociaciones sectoriales. En la actualidad es miembro del consejo de dirección de Coexphal y ostenta la representación de la comercialización de frutas y hortalizas en la Federación de Cooperativas Agroalimentarias de Andalucía.

1.6. Datos económicos

Vicasol ha basado su crecimiento en unas cuentas financieras altamente saneadas que han permitido la adquisición de activos estratégicos prácticamente sin recurrir a la financiación bancaria. Este aspecto es muy importante y diferencia a esta empresa de otras existentes en el sector. Los socios han comprendido que la capitalización de la cooperativa es prioritaria para poder tener capacidad de inversión que garantice la viabilidad futura de la empresa.

Tabla 1. Evolución de las cuentas financieras y producción.

	2010	2011	2012	2013	2014
Producción	89 M Kg	130 M Kg	150 M kg	175 M kg	194 M kg
Activo	36,6 M €	40,9 M €	45,9 M €	50,3 M €	56,4 M €
Ventas	102,1 M €	112,5 M €	119 M €	138,1M €	163,1 M €
Beneficio/Pérdidas	617.421€	592.232€	390.010 €	239.771€	762.386 €

Source: SABI database (*) provisional data

Una vez los fondos obligatorios⁶ y los impuestos son pagados, la cooperativa están en condiciones de distribuir los beneficios de acuerdo con los estatutos y de acuerdo con el acuerdo de la Asamblea General de cada año, Los beneficios se distribuyen i) a los miembros en función de la actividad

⁶ La contribución al fondo de reserva obligatorio es el 20% de los beneficios de la empresa cooperativa y el 50% de los negocios con terceros. También debe hacerse una contribución del 5% sobre los beneficios de la empresa cooperativa para un "fondo social", que es el Fondo de Educación y Promoción Cooperativa. Los miembros son responsables de las pérdidas por la suma de las aportaciones de capital.

cooperativizada, ii) al fondo de reserva voluntario o iii) para aumentar los fondos obligatorios.

Es común en otras empresas similares que el socio-agricultor prefiera, en vez de mayores beneficios para la cooperativa, que ésta aumente el importe de los pagos que realiza por la compra de producto, es decir, el precio por cada kilo de hortalizas que el agricultor entrega en la empresa. Esta forma de actuar, poco a poco, descapitaliza la empresa y provoca problemas de financiación. Esta ha sido la causa común de la mala situación económica de algunas cooperativas en el sector.

1.7. Política medioambiental

La cooperativa está firmemente comprometida con la preservación del entorno, Para ello, la cooperativa ha puesto en marcha diversas prácticas para reducir el impacto medioambiental de sus actividades. Por ejemplo, el sistema de producción cooperativa se basa en el control biológico y la gestión integrada de plagas, es decir, el empleo de insectos (depredadores de plagas) para evitar el uso de pesticidas. Prácticamente en el 100% de la superficie de cultivo de la cooperativa se utiliza este sistema.

Es importante recordar que Vicasol está reconocida como Organización de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH) dentro de la Organización Común de Mercados de la UE. Esto le ha permitido acceder a fondos comunitarios (máximo 4,1% del valor de la producción comercializada) para realizar el cambio desde una producción tradicional a otra basada en el concepto de cero residuos.

Sección 2: Análisis del caso

2.1. Análisis del impacto

La cooperativa ha contribuido a convertir a la agricultura en una actividad económica muy importante en la zona. El crecimiento progresivo ha permitido la creación de muchos puestos de trabajo, mejorándose las oportunidades de empleo de los habitantes. La mayoría de los puestos de trabajo de manipulación/embalaje son llevados a cabo por mujeres con el objetivo de favorecer la incorporación de este colectivo.

Asimismo, la cooperativa ha colaborado con diferentes organizaciones, instituciones y asociaciones para mejorar las condiciones y los problemas sociales de la comunidad: algunos ejemplos son la participación en diversas campañas de la Cruz Roja para donar alimentos a las familias necesitadas, el compromiso con la contratación de personas en riesgo social de exclusión, o el desarrollo de actividades para promover la preocupación ambiental, una alimentación sana y los hábitos saludables.

Toda esta labor ha sido reconocida mediante la concesión de diferentes premios a nivel local y regional:

- "Premio Agua" 2015 awarded by the local government for its water management strategy,

- “Medalla de oro de Andalucía 2015” como reconocimiento público de los méritos, acciones y servicios prestado por la cooperativa en la comunidad de Andalucía,
- “Premio Economía 2014” por su labor como generadora de empleo, otorgado por el Ilustre colegio de Economistas de Almería,
- “V Premios Incorpora” 2013”, por su apoyo a la integración laboral de colectivos desfavorecidos otorgado por la Fundación Social La Caixa,
- “Mejor Cooperativa andaluza 1997” otorgado por el gobierno regional de Andalucía,

2.2. Mirando hacia el futuro

El sector comercializador de frutas y hortalizas es muy dinámico, Esto provoca que las empresas que participan en él deban estar atentas a los cambios que se producen. En relación con el entorno, las principales amenazas a las que se enfrenta Vicasol son: i) por una parte, la existencia de una fuerte competencia de empresas ubicadas en otras zonas productoras que pueden vender en su principal mercado (la UE) a precios más reducidos y en la misma estación. Es el caso de Marruecos, pero también en un futuro Turquía o incluso Senegal y ciertos países de Suramérica. A esto debemos unir ii) que a nivel local existe una gran competencia, siendo este hecho aprovechado por los clientes para reducir los precios de compra,

Como oportunidades, Almería se ha constituido como un clúster productivo que oferta la mejor relación calidad-precio existen en el mercado, El cliente reconoce este hecho y el esfuerzo realizado por el sector para mejorar el servicio⁷.

Con este contexto, y desde el punto de vista interno la cooperativa Vicasol posee debilidades relevantes. A pesar del crecimiento intenso de los últimos años el tamaño relativo sigue siendo pequeño. Por ejemplo, nótese que el Ministerio de Agricultura español reconoce como “Entidades Asociativas Prioritarias” aquellas cooperativas con un volumen de facturación superior a 500 millones de € (Vicasol no llega a la mitad de este valor). Este reconocimiento es relevante porque implica poder acceder a diferentes líneas de ayudas, Crecer en tamaño se hace necesario también para poder prestar un servicio integral al cliente (tanto en gama, volumen y periodos de venta⁸). Como principal fortaleza, en estos últimos años, Vicasol se ha convertido en una empresa ágil que responde de forma eficiente a las demandas de su cliente. Es el caso de la tendencia hacia la producción ecológica. Por otro lado, el socio-agricultor está fuertemente concienciado de la necesidad de capitalizar la empresa para seguir creciendo. Esta “paz social” le confiere a Vicasol una gran estabilidad interna.

En definitiva Vicasol deberá responder a ciertas cuestiones para asegurarse su futuro:

⁷ A pesar de lo comentado la logística de la empresas almerienses está condicionada por la existencia de unas infraestructuras de transporte muy deficientes.

⁸ Una explicación de las posibles estrategias de las empresas de comercialización almerienses de frutas y hortalizas con sus clientes pueden verse en (Pérez-Mesa et al.,2014 y Galdeano et al. 2015).

- ¿Va a seguir siendo suficiente el crecimiento interno para poder satisfacer a mi cliente (la gran distribución) y diferenciarme así de la competencia? ¿Tendrá que buscar nuevos socios productivos nacionales o internacionales para mejorar mi servicio?
- ¿Si recurre a un crecimiento externo, podrá asegurar que la cooperativa mantendrá su compromiso local y regional? ¿Qué se debe hacer para que el socio apoye este tipo de iniciativas?

Bibliografía

Pérez Mesa, J,C,; Galdeano, E, (2014): "Collaborative firms managing perishable products in a complex supply network: an empirical analysis of performance", Supply Chain Management: an International Journal, vol, 20(2),

Galdeano Gómez, E,; Pérez Mesa, J,C,; Giagnocavo, Cynthia,(2015): "Food exporters and co-opetition relationships: an analysis on vegetable supply chain", British Food Journal, Vol, 17(5),

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no implica la ratificación del contenido, que es responsabilidad exclusiva de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Anexo 1. Catálogo de productos de Vicasol, disponible en:
<http://online.fliphtml5.com/sjpg/tcwo/#p=1>



Anexo 2. Video promocional de Vicasol, disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=QTWRj2yUWFI>

