

**TESINA DE LA CARRERA DE GRADO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

La Deliciosa s.a.

organifruits



*Tema: Producción frutícola orgánica y gestión por procesos
orientados a certificar.*

*Título: Estudio de caso de La Deliciosa SA. Gestión por procesos
orientados a certificar una Pyme exportadora frutícola orgánica del
Alto Valle de Río Negro y Neuquén.*



Director:

Lic. Jodar Juan José

Alumnas:

Rivero Mariel Andrea Faea 1080

Breide Leila Daiana Faea 2147

2019

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
TEMA	7
TÍTULO	7
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVO ESPECIFICO	7
FUNDAMENTOS	7
1. MARCO TEÓRICO	8
1.1 Administración	8
1.2. Herramientas a utilizar	10
1.3. Definición de Pequeña y Mediana Empresa en Argentina	10
1.4. Producción Orgánica en Argentina	11
1.4.1 Evolución de la Producción Orgánica en Argentina.....	11
1.4.2 Definición de Producción Orgánica	13
1.5 Certificaciones	14
1.5.1 Programa Argencert – Normativa Argentina Ley 25.127.....	15
1.6 Exportación	20
2. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA DELICIOSA SA.....	21
2.1 Historia de la organización.....	21
2.2 Misión.....	23
2.3 Visión.....	24
2.4 Estructura de la organización.....	26
2.4.1 La Deliciosa S.A como PyMe	26
2.4.2 Organigrama de la empresa	29
2.4.3 Modelo Evolutivo Tridimensional de Empresa Familiar	30
2.5 Productos	32
2.6 Marcas.....	34

	3
2.7	<i>Clientes y Proveedores</i> 34
2.8	<i>Certificaciones de La Deliciosa S.A.</i> 37
3.	MERCADO Y SU ENTORNO 39
3.1	<i>Factores políticos</i> 39
3.1.1	<i>Políticas nacionales</i> 39
3.1.2	<i>Políticas provinciales</i> 40
3.1.3	<i>Acuerdos comerciales entre Argentina y otros países</i> 40
3.1.4	<i>Políticas de importadores</i> 41
3.1.5	<i>Organismos del Sector Orgánico de Argentina (SOA)</i> 42
3.2	<i>Factores económicos</i> 43
3.2.1	<i>Inflación. Tipo de cambio. Paritarias.</i> 43
3.2.2	<i>Retenciones a las exportaciones</i> 45
3.2.3	<i>Financiación</i> 46
3.2.4	<i>Contra estación de hemisferios Norte y Sur: Condiciones de mercado</i> 47
3.2.5	<i>Exportación orgánica en Argentina de manzanas y peras</i> 47
3.2.6	<i>Destinos de exportacion Argentina de manzanas y peras orgánicas</i> 49
3.3	<i>Factores sociales</i> 50
3.3.1	<i>Consumo interno</i> 50
3.3.2	<i>Tendencias de consumo global</i> 51
3.3.3	<i>Actividad frutícola en la Región del Alto Valle de Río Negro y Neuquén.</i> 52
3.4	<i>Factores tecnológicos</i> 53
3.4.1	<i>Infraestructura física</i> 53
3.4.2	<i>Infraestructura tecnológica</i> 54
3.5	<i>Factores ecológicos y ambientales</i> 55
3.5.1	<i>Condiciones climáticas</i> 55
3.5.2	<i>Técnicas de Producción Orgánica</i> 56
3.5.3	<i>Medio ambiente</i> 56

	4
3.5.4	<i>Salud de los trabajadores agrícolas y consumidores</i> 57
3.5.5	<i>Zona de amortiguación o Buffer</i> 57
3.5.6	<i>Período de conversión</i> 57
3.5.7	<i>Durabilidad de la fruta</i> 58
3.6	<i>Factores legales o jurídicos</i> 58
3.6.1	<i>Legislación Argentina sobre productos orgánicos</i> 59
3.6.2	<i>Habilitación para exportar</i> 60
3.6.3	<i>Normativa laboral</i> 61
4.	MATRIZ FODA 62
5.	CINCO FUERZAS COMPETITIVAS 66
5.1	<i>Poder negociación de los proveedores</i> 66
5.2	<i>Poder de negociación de los compradores</i> 67
5.3	<i>Amenaza de productos sustitutos</i> 69
5.4	<i>Competidores del Negocio</i> 70
5.5	<i>Nuevos participantes potenciales</i> 72
5.6	<i>Estrategia competitiva genérica</i> 75
5.7	<i>Ventaja competitiva de La Deliciosa S.A</i> 76
6.	GESTIÓN POR PROCESOS ORIENTADOS A CERTIFICAR 79
6.1	<i>Procesos Operativos</i> 80
6.1.1	<i>Chacra</i> 80
6.1.2	<i>Empaque</i> 82
6.1.2	<i>Frigorífico</i> 87
6.1.3	<i>Logística de mercado</i> 89
6.2	<i>Procesos Estratégicos</i> 92
6.2.1	<i>Gestión Estratégica</i> 92
6.2.2	<i>Comunicación Interna</i> 97
6.2.3	<i>Comunicación externa</i> 98

6.3	<i>Procesos de Apoyo</i>	100
6.3.2	<i>Gestión de Recursos Humanos</i>	100
6.3.3	<i>Control Documental</i>	103
6.3.4	<i>Gestión administrativa y contable</i>	103
6.3.5	<i>Gestión compras</i>	104
6.3.6	<i>Asesores externos</i>	104
7.	CONCLUSIONES DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES	105
8.	RECOMENDACIONES DE MEJORAS POR PROCESOS	108
8.1	<i>Proceso Operativo</i>	108
8.2	<i>Proceso Estratégico</i>	108
8.2.1	<i>Unión Transitoria (UT)</i>	109
8.2.2	<i>Trabajo a Fason con Jugos SA</i>	111
8.3	<i>Proceso de Apoyo</i>	113
9.	EPÍLOGO	116
10.	APENDICES	117
	Bibliografía	127

INTRODUCCIÓN

El siguiente estudio de caso es desarrollado por alumnas de la carrera de grado Licenciatura en Administración de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue, ubicada en la ciudad de Neuquén Capital. A colación se procede a estudiar La Deliciosa SA, PyMe localizada en la región del Alto Valle de Río Negro y Neuquén que produce, comercializa y exporta producción primaria orgánica de frutas, certificada por organismos que regulan esta actividad.

El interés sobre el tema surge de la necesidad de investigar cómo la PyMe mencionada gestiona sus procesos operativos, estratégicos y de soporte para exportar producción orgánica certificada. El caso resulta interesante de analizar en el siguiente contexto:

- “Actualmente en Argentina 609.393 empresas privadas son creadoras de empleo y 9.509 empresas argentinas venden sus productos al resto del mundo, es decir que **solo el 1,6% de empresas privadas empleadoras exporta**” (Ministerio de Produccion y Trabajo. Presidencia de la Nación, apartado Exportación).
- El año pasado se exportaron 176.300 toneladas de productos con sello orgánico que tuvieron como principal destino a los Estados Unidos (45%) y la Unión Europea (40%). A penas el 1,2 % de lo que se produce se queda en la Argentina, según datos del SENASA. (Inglesias, 2018)
- Según un artículo “el aporte en frutas orgánicas a nivel nacional provino la mayor parte de Neuquén con un 42% y lo siguieron Río Negro (35%)” (Editorial Rio Negro SA, 2018). Es decir que en la region del Alto Valle de Rio Negro y Neuquén se nuclea la mayor produccion de manzanas y peras organicas del pais que compiten a nivel mundial y La Deliciosa SA cumple un rol protagonico en la generacion de ese volumen exportado.

Parte importante del análisis consiste en conocer cómo una PyMe localizada en la región del Alto Valle de Río Negro y Neuquén es capaz de comercializar un producto orgánico demandado a nivel mundial.

TEMA

Producción frutícola orgánica y gestión de procesos orientados a la certificación.

TÍTULO

Estudio de caso de La Deliciosa S.A. Gestión de procesos orientados a la certificación de una Pyme exportadora frutícola orgánica del Alto Valle de Río Negro y Neuquén.

OBJETIVO GENERAL

Se propone estudiar y comprender cómo La Deliciosa S.A pyme regional, que se encuentra dentro del 1.6% de empresas que exportan en Argentina, logra posicionarse en el mercado global a través de la certificación orgánica de su fruta.

OBJETIVO ESPECIFICO

Describir y analizar la gestión de procesos operativos, estratégicos y de apoyo orientados a certificar manzanas y peras orgánicas con el fin de obtener conclusiones que contribuya al ámbito académico y a otras empresas PyMes del sector frutícola de la región del Alto Valle de Río Negro y Neuquén.

FUNDAMENTOS

En la región del Alto Valle de Río Negro y Neuquén, uno de los complejos productivos más importante es la fruticultura.

Por consiguiente, La Deliciosa SA fue elegida para el siguiente estudio de caso, por ser una de las principales empresas frutícolas que certifica normas orgánicas, genera empleo y contribuye al ingreso de divisas al país como consecuencia de exportar su producción.

1. MARCO TEÓRICO

El siguiente trabajo está definido como un **estudio de caso** según el Reglamento de Tesina (Resolución Consejo Directivo FAEA 232) de la Universidad Nacional del Comahue, el cual “trata de analizar un caso específico en una organización, sistematizando el análisis y extrayendo conclusiones y recomendaciones”.

La Metodología de Investigación será del tipo descriptiva “las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes” (Sabino, 1992).

La recolección de datos será de fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias son aquellas que contienen información nueva u original, de primera mano. El término original no se refiere a la novedad, a que nadie haya tratado antes el tema, sino a que es el documento origen de la información, que en él se contiene toda la información necesaria, no remite ni necesita completarse con otra fuente (...). Las fuentes secundarias son aquellas que no tienen como objetivo principal ofrecer información sino indicar que fuente o documento nos la puede proporcionar. Los documentos secundarios remiten generalmente a documentos primarios. (Viñolas, 2011)

El siguiente estudio de caso se desarrolla en base a fuentes primarias como diversas entrevistas realizadas al Presidente y Gerentes intermedios, así como información y datos facilitados por los mismos, y fuentes secundarias como periódicos, revistas, libros, páginas web, entre otros.

La presentación se organiza en base al formato de normas APA-Quinta Edición.

A continuación se presentan un conjunto de conceptos teóricos, actores y referencias básicas de la terminología utilizada a lo largo del siguiente estudio de caso, como guía para una mayor comprensión.

1.1 Administración

La administración es una ciencia, técnica y arte que estudia el mundo de las organizaciones y a lo largo del tiempo ha ido evolucionando el enfoque desde el cual se estudia a la misma. Sus inicios se remontan al Enfoque Clásico que surgió con Adam Smith en 1767, seguido por la Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol en 1917, luego surgió el enfoque de La Administración científica por Frederick Taylor en 1911, continuando con el Modelo Burocrático de Max Weber en 1905 y la Escuela de

Relaciones Humanas con Elton Mayo que surgió en 1925 y aportes de Herbert Simon en 1947. Finalmente, el Enfoque Contemporáneo abordó la Teoría de la Contingencia de Fred Fiedler en 1964 y Teoría General de Sistemas de Karl Ludwing von Bertalanffy hacia 1950, que complejiza la perspectiva desde la cual se estudia a la organización. Este último enfoque será central en este estudio de caso.

La Teoría General de los Sistemas plantea que las organizaciones son sistemas abiertos en relación a su entorno y su estudio debe hacerse en forma global y no a través de sus partes separadas, es decir observando sus propiedades emergentes a través de su interacción. Es por eso que se plantea analizar y sistematizar la gestión por procesos de la organización, que según la Norma ISO 9001/2015 “los procesos son un conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida” (Escuela Europea de Excelencia, 2018, párrafo 4).

Las organizaciones, según esta norma, son una compleja red de elementos que realizan actividades que les permiten interrelacionarse unas con otras para alcanzar los fines (misión) del conjunto. Cada una de estas interrelaciones puede representarse y gestionarse como un proceso.

Según Zaratiegui, J. R (1999), en función de la finalidad, los procesos se pueden clasificar en tres categorías:

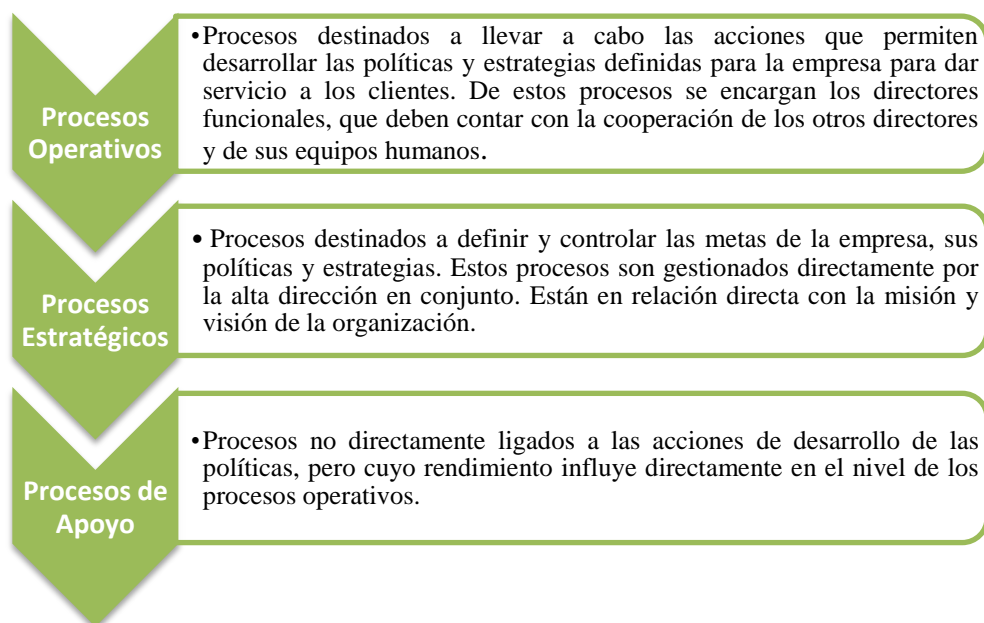


Figura 1. Clasificación de los procesos.

Fuente: Recuperado el 20 de Enero de 2019 de <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/An%C3%A1li>

[sis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf](#)

1.2. Herramientas a utilizar

1.2.1 *FODA*: El análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de análisis que brinda información de la situación de una empresa y permite trazar una estrategia con pasos a seguir de acuerdo a la información obtenida de sus características internas y del contexto.

1.2.2 *Las cinco fuerzas competitivas*: es una herramienta de análisis que permite medir la intensidad de cinco fuerzas: los competidores de la industria, los competidores sustitutos, los participantes potenciales, compradores y proveedores.

Cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades de la compañía, se consolida su posicionamiento en el sector industrial, se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos. (Porter, 2000, p.20)

1.2.3 *PESTEL* (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal): PEST es un tipo de análisis utilizado en la gestión estratégica la cual toma en cuenta los factores Políticos, Económica, Sociales y Tecnológicos (PEST). El término "PEST" fue acuñado por primera vez por Francisco Aguilar en su libro de 1967, "Análisis del entorno empresarial". Este análisis también incluye a menudo los factores legales y ambientales, creando así un análisis PESTEL. "EL" fue introducido por Liam Fahey y V.K. Narayanan en su libro, "Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica", publicado en 1986. (Cartes)

Esta herramienta permite identificar los factores externos del entorno que afectan a la organización y no pueden ser alterados por ella en forma directa.

1.3. Definición de Pequeña y Mediana Empresa en Argentina

En Argentina las PYME son el motor de la actividad económica. Según la página web oficial del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación de 605.626 empresas activas el 83% son Micro empresas y el 16.8% Pymes y solo, el 0,2 % son grandes. Las MiPyMe representan el 99% del empleo generado a nivel Nacional, es decir que son un pilar fundamental de nuestra economía. La definición de PYME varía de acuerdo a los fines para lo cual se la utiliza.

La revista LeoPYME establece la primera clasificación de criterios cuantitativos y cualitativos de PYME en Argentina (Acuña):

- Cuantitativos: cuando la ley se basa en elementos cuantificables como el número del personal o nivel de facturación.
- Cualitativos: cuando se determina la condición de PYME por analizar datos como la propiedad del capital, la independencia de la empresa, etc.

En Argentina existen dos leyes que establecen criterios para las PyMes:

- Ley 24.467/1995. Pequeña y Mediana empresa
- Ley 25.300/2000. Ley de fomento para la Micro, Pequeña y Mediana empresa.

La Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación como autoridad de aplicación establece la categoría de las PyMes de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales de cada empresa y a la cantidad de empleados.

1.4. Producción Orgánica en Argentina

1.4.1 Evolución de la Producción Orgánica en Argentina

La importancia de promover la producción orgánica surge a raíz de que entre los años 1960 y 1980 se produjo en EEUU la denominada Revolución Verde que consistió en un incremento de la productividad agrícola por medio de una método de producción basado en el monocultivo y utilización de pesticidas que generaron un impacto negativo en la salud de los suelos y el propio alimento.

“Entre los años 1980-1990 ocurrieron varias manifestaciones y hechos en el mundo que promovieron el debate sobre el futuro del planeta y criticaron duramente el modelo productivista y la cultura de consumo” (IICA, SENASA y MAGYP, 2009, p.41).

Fue la Cumbre de Río de Janeiro de 1992, Cumbre de la Tierra, un hito clave para impulsar la filosofía de la producción orgánica que había sido desarrollada en el centro de Europa por Rudolph Steiner como una alternativa de producir más sano y posicionándose con productos más confiables.

La producción agrícola orgánica Argentina tiene una historia relativamente breve. Los orígenes del sector pueden fijarse en 1985, año en que se creó el Cenecos (Centro de Estudios de Cultivos Orgánicos), la primera asociación en el país que se ocupaba de agricultura orgánica. En 1987 se estimaba que no había más de cinco agricultores dedicados a la producción orgánica. Estos precursores comenzaron produciendo de manera

sostenible por iniciativa propia, sin la orientación necesaria para este tipo de emprendimientos. Era una época en que no existía una legislación nacional, ni certificadoras para estos productos. (IICA, SENASA y MAGYP, 2009, p. 16)

A comienzo de los años 90, se crean las primeras certificadoras que en la actualidad cuentan con el mayor número de miembros, Argencert y OIA, que para esos tiempos se basaban en normas internacionales reconocidas como las formuladas por la IFOAM y fueron los órganos certificadores quienes explicaron a miembros del gobierno la necesidad de contar con una legislación nacional.

Fue así como durante 1992 se desarrollan las normas de producción orgánica vegetal en responsabilidad del IASCAV (Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal). De esta manera, Argentina es reconocida por su sistema normativo y de control como tercer país por la Unión Europea para los productos vegetales, lo que permite crecer en forma sostenida desde entonces en la exportación hacia ese mercado. (IICA, SENASA y MAGYP, 2009, p. 17)

En 1999 se crea la Ley 25.127 y normativas de Producción Orgánica que crea el marco regulatorio de la actividad lo que impulsó un crecimiento acelerado de las exportaciones de producción orgánica argentinas.

Actualmente, los países con mayor superficie dedicada a la producción orgánica son: Australia (12,3 millones de hectáreas), la Argentina (más de 4,2 millones de hectáreas), y China (2,3 millones de hectáreas) y les siguen en el ranking: Estados Unidos, Italia, Uruguay y Brasil. (IICA, SENASA y MAGYP, 2009, p. 15)

Según un informe que elaboró SENASA, la Provincia de Neuquén en el año 1997 contaba con 47 has. bajo seguimiento orgánico y en la actualidad (2019) esa cifra se elevó a 2.044 has. y se pronostica que siga en crecimiento. De 6.300 has. de producción frutícola, 2 mil has. son orgánicas, es decir que 1 de cada 3 frutos producidos en esta provincia son orgánicos. (Editorial Río Negro SA, 2018)

Respecto a la superficie de frutas cosechadas en Argentina, según SENASA “las principales provincias productoras fueron Neuquén (42%), Río Negro (35%) y Tucumán (12%). Río Negro y Neuquén con cultivos de frutales de pepita y carozo, y en el caso de Tucumán, limones y arándanos” (Parera, 2018).

1.4.2 Definición de Producción Orgánica

La legislación Argentina define el concepto de Producción Orgánica en el primer artículo de la Ley 25.127 promulgada en septiembre de 1999, de la siguiente manera:

ARTÍCULO 1º - A los efectos de la presente ley, se entiende por ecológico, biológico u orgánico a todo sistema de producción agropecuario, su correspondiente agroindustria, como así también a los sistemas de recolección, captura y caza, sustentables en el tiempo y que mediante el manejo racional de los recursos naturales y evitando el uso de los productos de síntesis química y otros de efecto tóxico real o potencial para la salud humana, brinde productos sanos, mantenga o incremente la fertilidad de los suelos y la diversidad biológica, conserve los recursos hídricos y presente o intensifique los ciclos biológicos del suelo para suministrar los nutrientes destinados a la vida vegetal y animal, proporcionando a los sistemas naturales, cultivos vegetales y al ganado condiciones tales que les permitan expresar las características básicas de su comportamiento innato, cubriendo las necesidades fisiológicas y ecológicas.

La Ley además de definir este concepto, establece el ámbito de aplicación de la misma, las autoridades competentes en la materia, los sistemas de control y se crea la Comisión Asesora para la producción Orgánica, en el ámbito de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, cuya función es asesorar y sugerir actualizaciones de las normas vinculadas a este tipo de producción.

El 31 de Diciembre de 2012 se aprobó mediante la resolución Resolución N° 1291/2012 del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación el siguiente **isologotipo oficial para distinguir obligatoria y exclusivamente a los productos que revistan la condición de orgánicos** en los términos de la Ley N° 25.127 y sus decretos reglamentarios:



Figura 2. Isologotipo oficial de productos orgánicos argentinos

Fuente: Recuperado el 10 Enero de 2019 de

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/pdfs/57/57_12_ORGANICOS.pdf

A partir de esta definición se aclara que aquella fruta que no cuente con este logo se considera como “fruta no orgánica” o “fruta convencional”.

1.5 Certificaciones

La certificación es el proceso mediante el cual un organismo da una garantía por escrito, de que un producto, proceso o un servicio está conforme a los requisitos especificados.

La certificación es en consecuencia el medio que está dando la garantía de la conformidad del producto a normas y otros documentos normativos. La certificación se materializa en un certificado: El certificado es un documento emitido conforme a las reglas de un sistema de certificación, que indica con un nivel suficiente de confianza, que un producto, proceso o servicio debidamente identificado, está conforme a una norma o a otro documento normativo especificado. (FAO)

En Argentina las certificadoras habilitadas por SENASA son: ARGENCERT S.R.L, FOOD SAFETY S.A, LETIS S.A, O.I.A, y VIHUELA S.R.L.

La Deliciosa SA certifica por medio de ARGENCERT S.R.L y particularmente para el mercado de Brasil con la certificadora ECOCERT BRASIL.



ARGENCERT pertenece al **Grupo ECOCERT**, una organización líder mundial de la certificación en agricultura orgánica y cosméticos. En noviembre de 2016 realizó la compra de ARGENCERT, certificadora orgánica líder en el mercado Argentino.

ARGENCERT está acreditada por varias normas de certificación: ISO 17065, UE, NOP, COR, IFOAM, UTZ y a los reglamentos orgánicos de Argentina y Chile. Ofreciendo varios estándares de certificación a sus clientes para acceder a los más importantes mercados de consumo (Europa, EEUU, Japón, Canadá).

Además cuenta con otros servicios como la certificación de buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura, GLOBALG.A.P., UTZ CERTIFIED y otros.


Según ARGENCERT “la *certificación orgánica* es el proceso de control que permite garantizar la Calidad Orgánica de un producto, verificando el cumplimiento de la Norma de Producción Orgánica que corresponda, según el mercado destino de dicho producto.”

ARGENCERT cuenta con distintos *Programas de Certificación/Inspección* de productos según país de origen (Argentina o resto del mundo) y destino (mercado interno o resto del mundo). A continuación se presentan los Programas que ofrece ARGENCERT para comercializar productos de origen vegetal desde Argentina.

1.5.1 Programa Argencert – Normativa Argentina Ley 25.127



Este programa tiene como requisito el cumplimiento del Manual de Normas de ARGENCERT para poder comercializar productos orgánicos desde Argentina hacia mercado interno o países de la Unión Europea y otros destinos en equivalencia. El Manual de Normas de ARGENCERT ha sido confeccionado en cumplimiento con las Normas Argentinas de producción orgánica de origen vegetal y animal, la Ley 25.127, sus Decretos Reglamentarios n° 97/01 y 206/01 y la Resolución SENASA N° 374/2016 y sus modificaciones, en equivalencia con la norma europea, Ley (CEE) N° 2092/91, Resoluciones (CE) N°834/2007 y 889/2008 y sus modificaciones (bajo las condiciones definidas en el Anexo III del RCE 1235/2008).

A continuación se presentan los principales Programas de Argencert para Argentina según la Guía de Programas Argencert versión 1.10.

Sellos	Programa
	<p align="center">Programa ARGENCERT- IFOAM</p>

IFOAM es la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica que junto a ARGENCERT forman un programa para certificar la producción orgánica en base a estándares de agricultura orgánica a nivel mundial. Se debe cumplir con el Manual de Normas de ARGENCERT y con el Manual de Normas del Programa (requisitos adicionales y complementarios al Manual de Normas de ARGENCERT). La empresa que

certifica este programa puede utilizar el sello presentado o el sello de IFOAM. El destino de este programa es la Unión Europea.

Sellos	Programa
 	<p align="center">Programa ARGENCERT ARGENTINA-UNIÓN EUROPEA</p>

Este programa tiene como destino mercado interno argentino y/o Unión Europea (UE) y otros países que aceptan certificado en cumplimiento de CE 834/07- 889/08. Se debe cumplir con el Manual de Normas ARGENCERT y se puede complementar el uso de sellos con el logo orgánico de la UE.

A su vez, los que operen bajo este programa pueden acceder a los siguientes programas de inspección y verificación de sellos:

- ***Programa de Inspección BioSuisse***



El programa exige cumplir con el Manual de Normas ARGENCERT y la Norma BioSuisse para comercializar a Suiza. Los interesados en obtener la certificación por esta certificadora suiza, deben contactarse con ARGENCERT, quien realiza inspecciones en su nombre una vez que son aceptados en su programa de certificación. Una vez autorizado por la certificadora BioSuisse, se puede utilizar su sello.

- ***Programa de Inspección JAS***





ARGENCERT brinda el servicio de inspección para varias certificadoras inscriptas en el MAFF (Ministerio de Agricultura, Pesca y Forestería de Japón), únicas habilitadas para extender el sello JAS

de productos orgánicos. El operador debe firmar un acuerdo con alguna de ellas y cumplir con la Ley JAS para obtener el derecho a usar dicho sello. Para dicho programa es obligatorio además, estar inscripto en el Programa Argentina-Japón.


- **Programa Verificación de Sello Krav**




Este programa permite comercializar a Suecia. Para la colocación de este sello es condición que el operador bajo seguimiento de ARGENCERT firme con su comprador y la certificadora Aranea un acuerdo de empaque denominado en inglés “Packaging Agreement”. La normativa a cumplir es el Manual de Normas de ARGENCERT y los requisitos de etiquetado KRAV. La certificación permite el uso de su sello.

Sellos	Programa
 	<p>Programa NOP</p>


El Programa Nacional de Orgánicos de Estados Unidos establece los requisitos que deben cumplir los productos que quieren ser comercializados en dicho mercado. El mismo es administrado por el Departamento de Agricultura de dicho país (USDA). Para certificar el programa se debe cumplir con el Acuerdo de Certificación NOP. El programa puede utilizarse con o sin sello USDA, es optativo.

Sellos	Programa
	<p align="center">Programa ARGENCERT ARGENTINA-JAPÓN (MOU)</p>

Según la Orden Ministerial MAFF N° 90 del 12/12/06, publicada en el Boletín Oficial de Japón con N° 4.482 - todos los productos orgánicos argentinos que cumplan con los términos del Memorando de Entendimiento (MOU) firmado por el Gobierno Argentino y el MAFF (Ministerio de Agricultura, Forestación y Pesca de Japón) pueden entrar en el mercado japonés como tales. Sólo para productos orgánicos argentinos de origen vegetal. Los sellos a utilizar serán los mismos que en caso del Programa ARGENCERT Argentina-Unión Europea o Programa ARGENCERT IFOAM. (Argencert Servicios Internacionales de Certificación)

Sellos	Programa
	<p align="center">Programa CANADA (Canada Organic Regime)</p>

“Para exportar productos con destino final a cualquier punto del territorio canadiense, es necesario cumplir con los requisitos establecidos en la CAN/CGSB 32.310 y 32.311.”(Argencert Servicios Internacionales de Certificación) Se utiliza el sello presentado y el sello de ARGENCERT Orgánico presentado en los programas anteriores.

Sellos	Programa
	Programa NOP-CANADA

Dicho programa se enmarca en la equivalencia establecida por EE.UU. y Canadá para producción orgánica, por la cual los productos que cumplen NOP y los requisitos adicionales incluidos en dicha equivalencia pueden ser comercializados como orgánicos en territorio canadiense. Para este programa debe utilizarse el logo COR y NOP de forma optativa.

1.6 Exportación

Una exportación se define como el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales. Estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países. Cabe destacar que la exportación siempre se efectúa en un marco legal y bajo condiciones ya estipuladas entre los países involucrados en la transacción comercial. De acuerdo al código aduanero argentino una exportación es la extracción de cualquier mercadería de un territorio aduanero, entendiéndose al mismo como todo el ámbito terrestre, acuático y aéreo sometido a la soberanía de la Nación Argentina, así como también en los enclaves constituidos a su favor, en donde se aplica un mismo sistema arancelario y de prohibiciones de carácter económico. (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional)

Método de Exportación

Directa. El exportador administra todo el proceso de exportación, desde la investigación e identificación del mercado hasta el cobro y seguimiento del cliente con posterioridad a la venta.

Indirecta. En este caso la empresa llega a los mercados internacionales a través de terceros, como por ejemplo intermediarios, trading (compañías de comercio internacional) o consorcios de exportación. (Ambrosini & Canale, 2002, p. 10)

2. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA DELICIOSA SA.

Con la finalidad de presentar la empresa elegida como caso de estudio, se procederá a relatar y describir aspectos generales que la caracterizan como su historia, visión, misión, estructura, productos, marcas, clientes, proveedores y certificaciones, que se verán reflejados en el apartado 6, Gestión por procesos orientados a certificar.

2.1 Historia de la organización

La organización nace en el año 1949 en la ciudad de Centenario, Provincia de Neuquén, como cooperativa frutícola convencional, integrada por inmigrantes de diferentes países en su mayoría Yugoslavos. Debido al contexto social de ese momento los inmigrantes se reunían en cooperativas para llevar adelante diferentes actividades comerciales en las que se especializaban.

En el año 1962 la cooperativa cambia su razón social a sociedad anónima, dando origen a La Deliciosa S.A.

En el año 2001 Argentina transitaba una crisis económica, política y social que generó el cierre de un gran número de empresas, altas tasas de desempleo e hiperinflación. Fue en ese escenario que Ernesto Bartusch, productor de fruta orgánica y gerente de la Cooperativa frutícola y de consumo La Flor, decide junto a su familia comprar el 90% de las acciones de La Deliciosa SA.

A partir de ese momento, la composición accionaria de la empresa cambia, y se compone de la siguiente manera: 50% Ernesto y su esposa, 40% Rodolfo Bartusch (hijo) y el 10% distribuido en accionistas ex integrantes de la cooperativa.

Este suceso es un hito clave para la empresa ya que con la compra de las acciones, Ernesto toma la decisión estratégica de convertir a La Deliciosa SA en una empresa productora de fruta orgánica, impulsado por su experiencia y conocimiento en el sector. Esta transformación le permitiría comercializar en mercados internacionales demandantes de este tipo de productos. Ese año la empresa adquirió un galpón de empaque y frigorífico orgánico, con la visión de ser una empresa integrada.

En el Alto Valle de Río Negro y Neuquén La Deliciosa S.A y Agro Roca S.A fueron los pioneros en producir fruta fresca orgánica para exportar. En ese momento la actividad recién comenzaba a legislarse y normatizarse en Argentina, por lo cual se dificultaba la apertura al mercado internacional.

Fue fundamental la relación que tenía Ernesto con la empresa alemana Biotropic, especialista en la importación y distribución mundial de frutas y verduras orgánicas, que le permitió comenzar con las primeras exportaciones de su producción a gran escala a la Unión Europea.

Con el paso del tiempo lograron ingresar en nuevos mercados como Brasil, Estados Unidos y Rusia posicionándose como una marca líder de producción orgánica.

En el año 2016 fallece la esposa de Ernesto, y se distribuye el 25% de sus acciones entre sus 5 hijos. La SA cambia su composición accionaria nuevamente: 25% Ernesto Bartusch, 45% Rodolfo Bartusch, 5% Cristina (hija), 5% Marianne (hija), 5% Alejandra (hija), 5% Víctor (hijo) y el 10% en manos de accionistas.

En el año 2017, los productores de fruta del Alto Valle de Río Negro y Neuquén, se vieron afectados por una caída de granizo que generó pérdidas económicas de gran magnitud al no poder cumplir con los volúmenes de ventas pactados con sus clientes. La Deliciosa SA, trascurridos dos años de este hecho, continúa enfrentando dificultades económicas y financieras producto de ese episodio.

En Febrero del presente año falleció Ernesto Bartusch quedando la sociedad en declaratoria de herederos. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas las negociaciones familiares definieron la entrega de 90% de acciones a Rodolfo, siendo el 10 % participación de accionistas de las ex cooperativa.

Actualmente La Deliciosa S.A es una PyMe ubicada en la ciudad de Centenario, dedicada a la producción, empaque y exportación de frutas orgánicas certificadas que cuenta con 300 has. productivas propias distribuidas en Río Negro y Neuquén.

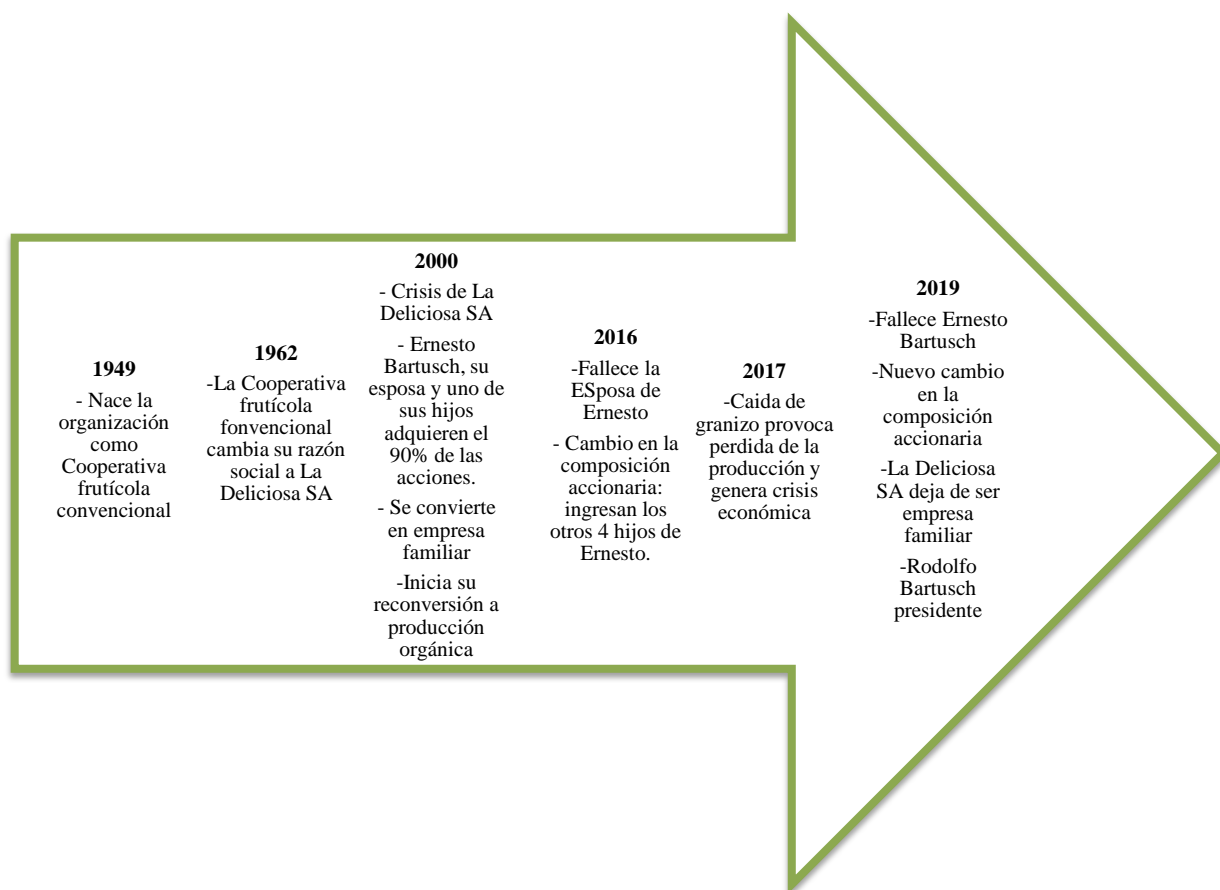


Figura 3. Hitos históricos de La Deliciosa SA

Nota: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a Gerentes del nivel intermedio, año 2019

2.2 Misión

Lograr el reconocimiento de nuestros clientes por la excelencia del servicio o el producto recibido, cumpliéndose con los requisitos de calidad y cantidad, en tiempo y forma y en el lugar solicitado, conjugando para ello, equilibradamente, los distintos elementos y organizaciones intervinientes en todo este proceso.

Cumplido este aspecto fundamental, y mediante sus resultados, lograr la satisfacción y el logro económico del conjunto de los participantes principales de nuestra organización: productores, personal, directivos y accionistas; como así también del resto de los actores que intervienen (proveedores, bancos, organismos gubernamentales, etc.). (La Deliciosa S.A)

Comentarios sobre la Misión.

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general. (Mc Graw & Fleitman, 2000, p. 37)

Se puede observar que La Deliciosa SA declara en su misión cómo logra su propósito y los beneficios que persiguen para cada uno de los actores involucrados, sin embargo, no expresa cuál es su negocio y su mercado, lo que sería necesario manifestar.

Los aspectos faltantes fundamentales de la misión, si bien no se expresan taxativamente, se pueden observar en la página web oficial de la organización en la solapa: Nosotros| apartado - Mercados|.

Los párrafos mencionados a continuación son el pilar de sus procesos operativos, estratégicos y de apoyo que le permiten certificar toda su cadena de valor y tener un reconocimiento por ello.

Cómo logra su propósito:

“cumpliéndose con los requisitos de calidad y cantidad, en tiempo y forma y en el lugar solicitado, conjugando para ello, equilibradamente, los distintos elementos y organizaciones intervinientes en todo este proceso.”

Actores beneficiados:

“lograr la satisfacción y el logro económico del conjunto de los participantes principales de nuestra organización: productores, personal, directivos y accionistas; como así también del resto de los actores que intervienen (proveedores, bancos, organismos gubernamentales, etc.)”

2.3 Visión

Somos una empresa en pleno proceso de reconversión organizacional y productiva, que busca afianzarse tanto interna como externamente, con la finalidad de sentar bases firmes para consolidarse como una firma proveedora de bienes y servicios con la suficiente versatilidad para llegar con sus productos a todos los mercados donde se detecten potenciales clientes y satisfacer sus necesidades.

Para ello contamos con los recursos humanos, técnicos y materias primas; tenemos la experiencia y solidez que da el trabajo constante y fecundo, con visión de futuro y vocación de crecimiento armónico con el medio ambiente y la ecología. (La Deliciosa S.A)

Comentarios sobre la Visión de la organización.

“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Mc Graw & Fleitman, 2000, p. 283).

Se puede definir a través del futuro (en términos de objetivos), los mercados a atender, los valores, conductas y actitudes deseadas, los escenarios esperados.

La visión de la empresa expresa a futuro el deseo de consolidarse como una firma proveedora de bienes y servicios en los mercados donde detecte potenciales clientes. Ese impulso y deseo de crecimiento se visualizará fundamentalmente en los procesos estratégicos, con la búsqueda de nuevos mercados y el deseo de crear una sólida base estructural que le permita gestionar de manera eficaz y eficiente. Es relevante destacar que declaran una vocación de crecimiento armónica con el medio ambiente y la ecología, que se visualizará en el apartado 3.5, Factores ecológicos y ambientales.

Sin embargo sería importante declarar aquellos mercados potenciales a los cuales la empresa desearía ingresar como el mercado asiático.

2.4 Estructura de la organización

2.4.1 La Deliciosa S.A como PyMe

Mediante la Resolución General 220/2019, la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, determina una clasificación MiPyME, que adopta tres criterios: las ventas totales anuales, el personal empleado y el tope de activo en pesos. Los valores límites que dicha Resolución establece se presentan a continuación en la Figura 3. Si las categorías que arrojan las dos tablas no coinciden, se tomará en cuenta la categoría más elevada de ventas y valor de activos aplicados al proceso productivo.

A. Límites de ventas totales anuales expresado en pesos (\$)

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12.710.000	6.740.000	23.560.000	21.990.000	10.150.000
Pequeña	75.380.000	40.410.000	141.680.000	157.740.000	38.180.000
Mediana Tramo 1	420.570.000	337.200.000	1.190.400.000	986.080.000	272.020.000
Mediana Tramo 2	630.790.000	481.570.000	1.700.590.000	1.441.090.000	431.450.000

B. Límite de personal ocupado

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana Tramo 2	590	535	345	655	215

C. Límite de activos expresado en pesos (\$)

Tope de activos en pesos
193.000.000

Figura 4. Anexo IV, Resolución General 220/2019

Fuente. Recuperado el 20 Enero de 2019 de file:///C:/Users/river/Downloads/anexo_5715891_4.pdf

La Deliciosa SA se encuentra en la Categoría **Mediana de tramo 2**, a continuación se detallan los valores límites según información brindada por los Gerentes del nivel intermedio en las entrevistas realizadas:

- **Ventas totales anuales**

La empresa factura hasta 431.450.000 de pesos anuales

- **Personal de la empresa**

El rubro de la actividad agropecuaria permite la ocupación de personal permanente y personal temporario. Según la Ley de contrato de trabajo (Ley 20.744-1976, art 96) establece que “Habrá contrato de trabajo de temporada cuando la relación entre las partes, originada por actividades propias del giro normal de la empresa o explotación, se cumpla en determinadas épocas del año solamente y esté sujeta a repetirse en cada ciclo en razón de la naturaleza de la actividad.”

En época de cosecha, de Diciembre a Mayo, la empresa contrata 200 trabajadores temporales y durante el año se mantienen 70 fijos, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

Cantidad de empleados en época de cosecha y durante el resto del año.

Sector	Cantidad de empleados en época de cosecha	Cantidad de empleados fijos el resto del año
Chacra	150	50
Empaque	40	10
Frigorífico	10	10
Total	200	70

Nota. Datos según entrevistas realizadas a Gerente de Producción, año 2019.

En cuanto al sector administrativo, los trabajadores son 14 fijos durante todo el año:

Tabla 2

Cantidad de empleados administrativos durante el año

Área	Cantidad de Empleados
Producción Primaria	2
Recursos Humanos	2
Administración	1
Compras de Insumos	1
Producción y Logística	3
Certificaciones y Comercio Exterior	5
Total	14

Nota. Datos según entrevistas realizadas a Gerente de Administración, año 2019.

- **Activo en pesos de La Deliciosa SA**

Los activos en pesos de la empresa no superan los \$ 193.000.000.

En la actualidad la empresa cuenta con oficinas, un galpón de empaque y frigorífico ubicados en la Ciudad de Centenario de la Provincia de Neuquén y 300 chacras propias distribuidas en la región del Alto Valle de Río Negro y Neuquén.

Tabla 3

Chacras de La Deliciosa S.A según ubicación y cantidad

Ubicación de Chacras	Cantidad
Campo Grande	25
Vista Alegre	50
San Patricio del Chañar	50
Añelo	150
Centenario	25
TOTAL	300

Nota. Datos según entrevistas realizadas a Gerente de Producción, año 2019.

En conclusión, de acuerdo a valores límites que establece la Resolución 220/2019, La Deliciosa SA se encuentra enmarcada en el sector agropecuario como una empresa PyMe mediana de tramo 2.

2.4.2 Organigrama de la empresa

A continuación se presenta el organigrama actual de la organización.

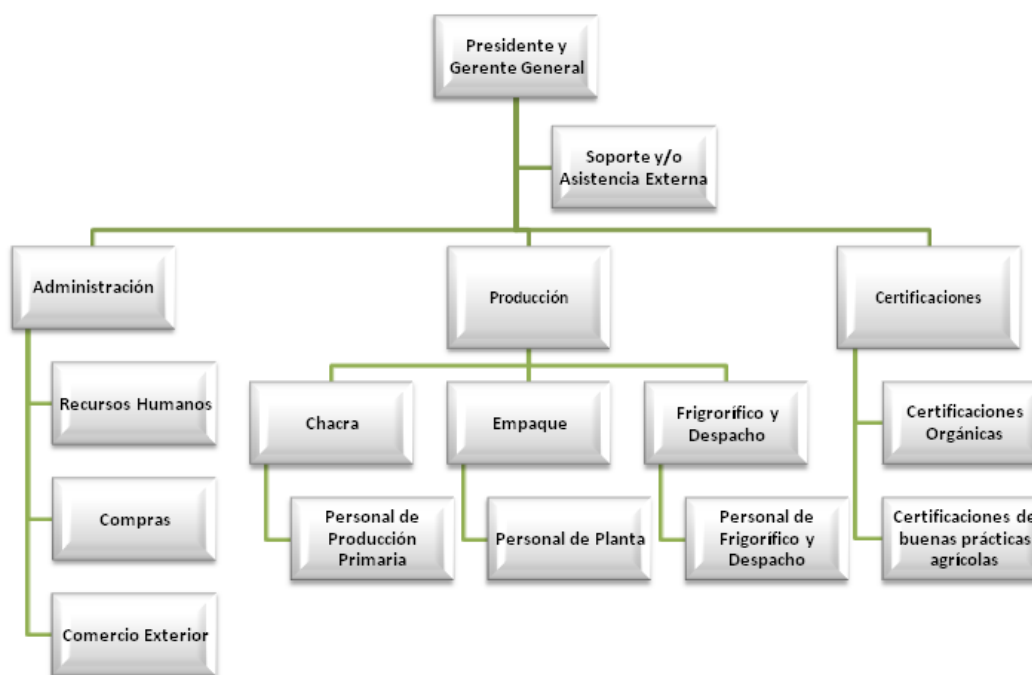


Figura 5. Organigrama actual de La Deliciosa S.A

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas realizadas a Gerente de Administración, Año2019.

Se observan 4 niveles jerárquicos:

- Presidente
- Gerentes de nivel intermedio
 - Producción
 - Certificaciones
 - Administración
- Encargados de cada sector
 - Encargados de Chacra, Empaque, Frigorífico y despacho
 - Encargados de Recursos humanos, Compras, Comercio exterior
 - Encargados de Certificaciones orgánicas y Certificaciones de buenas prácticas agrícolas.
- Personal de cada sector

2.4.3 Modelo Evolutivo Tridimensional de Empresa Familiar

La Deliciosa SA se encuentra actualmente transitando un cambio en materia de capitalización por el fallecimiento de Ernesto Bartusch, ex Presidente, en febrero del presente año. La SA estaba conformada por la familia Bartusch: padre y sus 5 hijos; como Presidente, Ernesto que poseía el 45% de las acciones de la empresa, como Vicepresidente Rodolfo (hijo) que cuenta con el 25% de las acciones, las 4 hijas tenían un 5% cada una y un 10% que estaba distribuido entre los accionistas que originariamente formaban parte de la ex cooperativa. Pero como se mencionó en la Historia de la organización, apartado 2.1, las negociaciones familiares acordaron que la propiedad del 90% de las acciones quede en manos de Rodolfo, siendo el 10 % accionistas de la ex cooperativa.

A continuación utilizaremos el Modelo Evolutivo Tridimensional de Empresa Familiar, Modelo de Gersick del 1997, para explicar la etapa evolutiva en la que se encuentra la empresa. (Pérez M., 2012)

Este modelo contempla que el dominio “propiedad” se encuentra definido por tres fases o etapas evolutivas, las cuales son: Compañías de propietario controlador, Sociedad de hermanos y Consorcio de primos.

En el dominio de la “familia” se destacan dentro de su proceso evolutivo las siguientes cuatro fases: Familia joven de negocios, Ingreso en el negocio, Trabajo conjunto y Cesión de la batuta.

En el dominio “empresa” existen tres fases básicas, las cuales son: Arranque, Expansión / Formalización y Madurez.

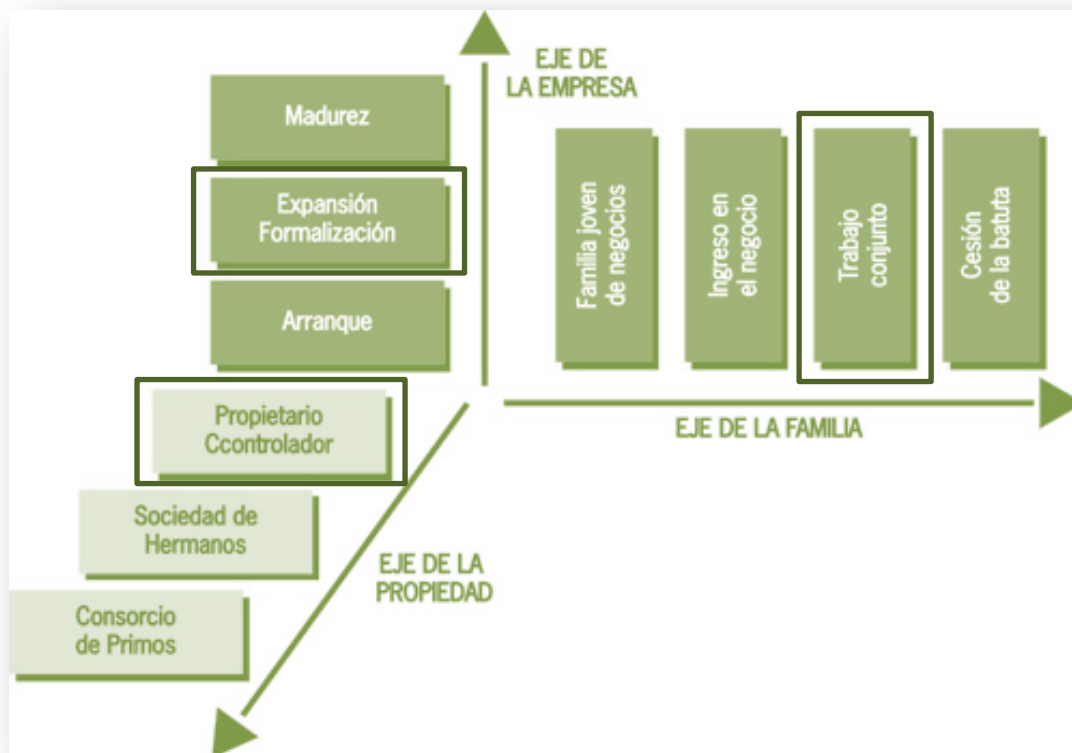


Figura 6. Modelo Evolutivo tridimensional de Empresa Familiar

Fuente: Recuperado el 16 de Junio, 2019 de <http://www.ssgt.com.mx/efamiliares/modeloevolutivo.html>

Desde la perspectiva de la empresa estudiada en el **eje Propiedad** se observa que la empresa se ubica en la dimensión Propietario Controlador que se caracteriza por un control de la propiedad concentrado en una persona, si bien existen otros accionistas su mínima participación accionaria no les permite ejercer un control accionario, operativo y estratégico en la organización. Antes del fallecimiento de Ernesto (padre), él estaba al mando de la propiedad y posterior a este suceso este se traslada a Rodolfo (hijo), que mediante negociaciones familiares adquiere el 90% de las acciones de La Deliciosa SA.

En el **eje Empresa** la SA se ubica en la dimensión Crecimiento-Expansión-Formalización, caracterizada por la profesionalización del personal administrativo con la incorporación de Ingenieros Agrónomos, en Alimentos y un Contador. La empresa organiza la división de departamentos a cargo de gerentes profesionales designados en las siguientes áreas: Administración, Producción y Certificaciones. La empresa se encuentra en crecimiento, investigando para el ingreso de nuevos mercados (Ej.: la India) adquiriendo una estructura cada vez más compleja con divisiones independientes, además

de la búsqueda a través de consultoras de Recursos Humanos (RRHH) para implementar políticas en pos de formalizar dicho sector.

El **eje Familia** nos permite observar cómo a partir del fallecimiento de Ernesto (padre) la empresa deja de ser familiar, queda abierto el interrogante de la continuación de los hijos de Rodolfo (hijo), lo cual no está estipulado que suceda según el propio director. Antes de dicho suceso se podía ubicar en la dimensión de Trabajo Conjunto, momento en el cual padre e hijos formaban parte tanto de la propiedad como de la empresa, existía comunicación entre las generaciones y se preparaban para el traspaso del mando, pero en este caso por acuerdo familiar, uno de los integrantes adquiere la propiedad, mientras que los demás herederos abandonan el eje de la propiedad y la empresa, sólo uno de ellos continúa su labor en la empresa.

En conclusión, la empresa se encuentra transitando un cambio radical en el cual abandona su cualidad familiar momentáneamente, quedando Rodolfo Bartusch al mando de una organización en etapa de crecimiento y expansión acompañado de un equipo de trabajo profesional que por la propia complejidad estructural van adquiriendo mayor poder de decisión y autonomía. Rodolfo tiene 2 hijos de entre 20 y 24 años que podrían a futuro incorporarse al negocio y reestructurar las esferas de propiedad, familia y empresa.

2.5 Productos

La Deliciosa SA se dedica a la fruticultura orgánica, genera productos primarios de consumo destructivo, es decir, que se consumen con uno o pocos usos.

La Deliciosa SA produce 13 millones de kilos al año, de los cuáles:

- 35% de la producción es de Manzanas
- 64% de la producción es de Peras
- 1% de la producción es de Ciruelas
- 1% de la producción es de Cerezas

Por la representatividad de la producción el análisis del estudio de caso se orientará a peras y manzanas orgánicas.

Luego de la recolección la fruta cosechada en las chacras ingresa al empaque donde es clasificada por tamaño y calidad en base a la reglamentación de cada fruta definida en la resolución 554/83 de la Secretaría de Agricultura y Ganadería de la Nación:

1. Superior (Primera)
2. Elegido (Segunda)
3. Comercial (Tercera o Descarte o Industria)

Variedades de las frutas

La Deliciosa S.A cuenta con las siguientes variedades:



Figura 7. Variedad de manzanas, peras, cerezas y ciruelas de La Deliciosa S.A

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a Gerente de Administración, año 2019.

Manzana. El 65% de la cosecha de manzana corresponde a la variedad Red Delicious; el 15% corresponde a Royal Gala y Clones, coincidiendo este porcentaje con el de Granny. El 5% restante se reparte entre Cripp's Pink, Fuji y Braeburn.

Pera. El 45% de las variedades cultivadas de pera corresponde a William's y el 30% a Packham's Triumph. Le siguen la Beurre D'Anjou con el 10%, Red Bartlett con 6% y Abate Fetel con el 2% del volumen producido. El porcentaje restante incluye a Beurre Bosc, Golden Russet Bosc y Rocha.

2.6 Marcas

Estos productos se venden en el mercado con marcas propias:

- Patagonia: Marca por excelencia para exportación
- Centenario: Marca para mercado interno
- Valle Encantado: Marca para mercado interno, generalmente, y excepcionalmente para el mercado ruso.

2.7 Clientes y Proveedores

Principales destinos de exportación. La Deliciosa SA exporta a los siguientes países: EEUU, Rusia, Brasil y a países de la Unión Europea. En el mercado interno el destino es únicamente Buenos Aires.

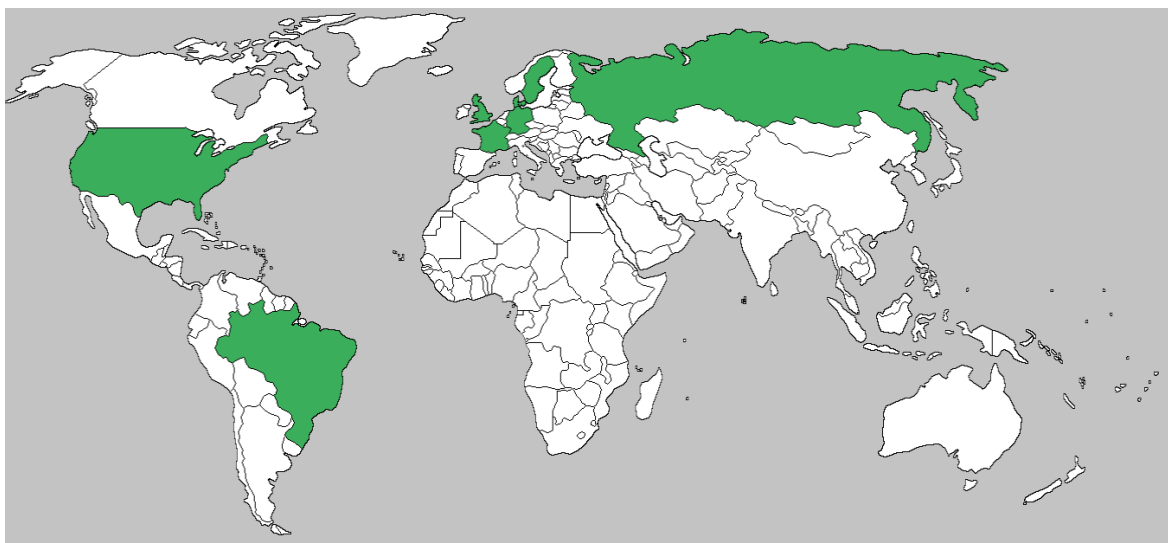


Figura 8. Alcance geográfico de los principales destinos de exportación de La Deliciosa S.A

Fuente: Recuperado el 2 de Agosto de 2019 de <http://ladeliciosa-sa.com.ar/es/node/17>

Principales clientes actuales. A continuación se detallan los clientes actuales de la organización:

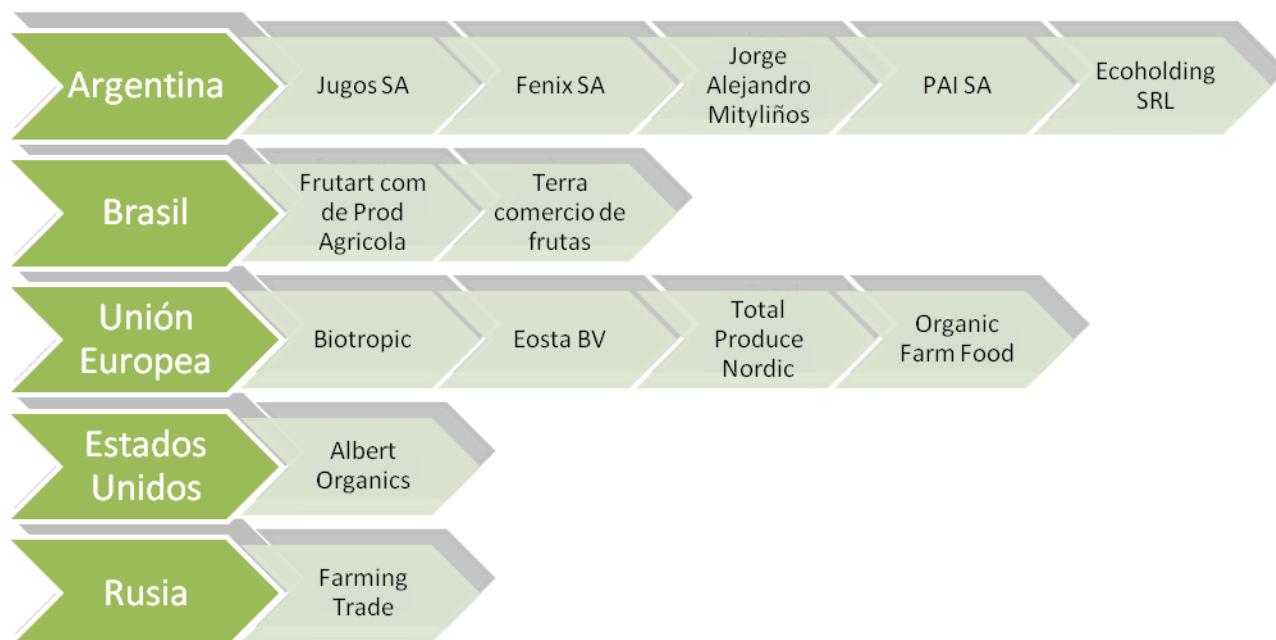


Figura 9. Principales clientes de La Deliciosa S.A según país de destino.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas realizadas a Gerente de Administración, año 2019.

Principales proveedores actuales. Los proveedores actuales están localizados en Argentina y son los siguientes:

- Smurfit Kappa SA
- Tecniterra SACIA
- Todo Adro SRL
- Agricheck SRL
- Frigorífico Centenario
- Natalia Muguerza
- Transaltic SA
- Transmart SRL

En el análisis de Las Cinco Fuerzas de Porter que se desarrollará en el apartado 5 se identificarán cuáles proveedores son estratégicos y cómo condicionan a la empresa estudiada.

2.8 Certificaciones de La Deliciosa S.A

La Deliciosa S.A como se mencionó en el apartado 2.1, Historia de la organización, a partir del año 2000 decidió iniciar su reconversión a producción orgánica y adecuar sus procesos a las exigencias de certificación propias del mercado extranjero ya que Ernesto, Presidente de ese momento, visualizaba una apertura de mercado con posibilidades de alta rentabilidad.

La empresa inició su proceso de certificación de la mano de Argencert, actual certificadora y con exigencias que a lo largo de los años se fueron complejizando por necesidades de los mercados destinos.

En la actualidad La Deliciosa SA está *inscrita en los siguientes programas orgánicos* de Argencert para cada destino y particularmente en el programa Ecocert Brasil para dicho mercado, que ya se han sido descriptos en el apartado 1.5.1, Programa Argencert – Normativa Argentina Ley 25.127:



Figura 10. Programas de certificación orgánica de La Deliciosa S.A

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas realizadas a Gerente de Administración, año2019.

Además, la empresa está inscrita en *programas de calidad* en base a buenas prácticas agrícolas a través de Argencert:

- *GLOBAL G.A.P.* Este programa es utilizado para frutas y hortalizas frescas con destino a la UE y otros mercados que lo soliciten. Según ARGENCERT, GLOBAL G.A.P es un programa y una referencia global de las Buenas Prácticas Agrícolas. Los Principios del programa GLOBAL G.A.P. se basan en los siguientes conceptos:
 - Seguridad Alimentaria – derivada de la aplicación de principios generales de HACCP
 - Protección Medioambiental – según normativas designadas para minimizar el impacto negativo de la Producción Agrícola en el Medio Ambiente
 - Salud, Seguridad y Bienestar Ocupacional – bajo criterios de salud y seguridad ocupacio-nal en fincas, así como una mayor responsabilidad y sensibilidad respecto a temas sociales
 - Bienestar de los animales (cuando corresponda) siguiendo pautas de bienestar de los animales en fincas.



- *HACCP/APPCC.* La Deliciosa S.A. comenzó con las certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura (BMP) en el año 2007 en la Planta de Empaque. En el 2015 se logró la Certificación de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos, con el compromiso de proveer alimentos inocuos. Certificado por: SGS.



Estas certificaciones apoyan y respaldan el compromiso de la empresa por comercializar productos de calidad certificados como orgánicos, inocuos y producidos de manera segura y sostenible.

3. MERCADO Y SU ENTORNO

A continuación se desarrollará la herramienta PESTEL como instrumento de planificación estratégica y descriptiva del entorno en el cual se encuentra inserta la organización. El entorno incluye aquellos factores externos no controlables por la misma: Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, que interfieren en su funcionamiento. El siguiente análisis servirá de apoyo para el análisis de la Matriz FODA que se desarrollará en el apartado 4.

3.1 Factores políticos

3.1.1 Políticas nacionales

Argentina es un país que se caracteriza por ciclos económicos y políticos inestables. Los cambios en las políticas fiscales y monetarias derivan en una fluctuación e inestabilidad de las variables macroeconómicas: tipo de cambio, inflación, devaluación y retenciones que afectan directamente el negocio de las empresas exportadoras.

El sector frutícola se caracteriza por transitar crisis económicas como consecuencia de contingencias climáticas como han sido los granizos que han generado durante la temporada 2017/2018 una pérdida casi total de la cosecha y en respuesta el gobierno nacional declaró emergencia económica apoyando con fondos para paliar tal situación.

La Deliciosa SA se ve afectada por las decisiones políticas del gobierno electo, lo cual aumenta la incertidumbre de su planificación estratégica. En este caso es relevante mencionar cómo el decreto de retenciones a las exportaciones fue fluctuando por decisiones del poder ejecutivo.

Según un artículo web, el 17 de Abril del presente año, próximos a elecciones presidenciales, el Gobierno nacional presentó dos decretos 280/2019 y 335/2019 orientados a reducir la carga tributaria de las Pymes exportadoras que cuenten con el certificado correspondiente y que no superen una facturación de u\$s 50 millones por año. (Argentina.gob.ar, 2019)

Esta medida política aplica a La Deliciosa SA que se encuentra encuadrada como PyMe en base a lo desarrollado en el apartado 2.4.1

A modo de síntesis, se destaca que los cambios de ciclos políticos y la inestabilidad que generan los procesos electorales inciden en la planificación

estratégica de la empresa analizada. Durante los últimos 3 años las políticas macroeconómicas referidas a las retenciones a la exportación han sido modificadas en diferentes oportunidades, lo que ha debilitado y fortalecido su competitividad.

3.1.2 Políticas provinciales

Es importante para exportar que las políticas macroeconómicas estén alineadas hacia la apertura comercial y estas tengan un apoyo desde los gobiernos provinciales. En el caso de la Provincia de Neuquén existe un fuerte incentivo y acompañamiento de políticas para impulsar el sector frutícola orgánico en la región a través de Ministerio de Producción e Industria de la Provincia de Neuquén, el Centro PyMe - ADENEU y el Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo (IADEP). Así como también, estos organismos incentivan el desarrollo de las PyMes por su importancia en la generación de empleos, mediante políticas y programas de los cuales se beneficia La Deliciosa S.A que como se desarrolló en el apartado 2.4.1 se encuadra como PyMe. Un ejemplo de cómo se beneficia la empresa con estas políticas provinciales se desarrollará en el apartado 3.2.3, Financiación.

3.1.3 Acuerdos comerciales entre Argentina y otros países

Las relaciones y acuerdos comerciales que se realicen entre los países son fundamentales para la apertura de mercados de exportación. Existen nuevas aperturas comerciales como es el caso de las exportaciones de cerezas a China y nuevos acuerdos con la India que podrían a futuro favorecer el ingreso a dichos mercados. Estos acuerdos comerciales acompañados de normativas claras de certificaciones son una clave para las frutas orgánicas.

Según un artículo del diario La Nación respecto a China “los acuerdos firmados (...) le permiten a la Argentina incrementar las exportaciones de productos agroindustriales a ese mercado, que ya compra por casi US\$4000 millones al año” (Arias, 2019, párrafo 3).

Según un artículo del diario Súper Campo “El 62% del comercio total entre Argentina e India es de carácter agroindustrial. El intercambio comercial refleja un crecimiento sostenible. Argentina provee el 7.8% de las importaciones de India en alimentos y bebidas. Asimismo, las exportaciones de Argentina hacia India

fueron de USD 1,45 mil millones (Secretaría de Agroindustria de la Nación, 2019, párrafo 9).

Los acuerdos comerciales pueden incentivar o perjudicar el ingreso de las empresas a ciertos mercados internacionales, tal es así que en las entrevistas a la organización estudiada se manifestó la intención de ingresar en dichos mercados.

3.1.4 Políticas de importadores

Las decisiones políticas de los países importadores afectan a las empresas exportadoras argentinas.

Los principales destinos de exportación de La Deliciosa SA, la **Unión Europea** y **EEUU**, se caracterizan por tener políticas que promueven y facilitan la apertura comercial: “La Unión Europea es una de las economías del mundo con mayor orientación al exterior. Pero además, es el mayor mercado mundial.” (European Union Homepage, párrafo 1).

Brasil es uno de los principales destinos de exportación de peras y manzanas (orgánicas y no orgánicas) de Argentina, pero en el presente año se encuentra con un control agudizado por la detección de Carpocapsa, gusano que se encuentra en las frutas. Luego de una suspensión comercial se reabrió el mercado siendo de relevancia significativa para los productores del Alto Valle de Río Negro y Neuquén “(...) Ya que el mercado hacia el vecino país representa el ingreso de divisas por 150 millones de dólares” (Editorial Río Negro S.A., 2019, párrafo 1). La organización se vio afectada por esta medida que impidió la exportación temporaria y agudizó los controles fitosanitarios de este país.

Rusia es una economía complementaria con Argentina que se considera que está sub explotada.

Según el Secretario de Relaciones Económicas Internacionales y coordinador nacional del Grupo de Mercado Común, Horacio Reyser “Hoy el comercio entre Rusia y Argentina es solo de 900 millones de dólares (...) tiene que haber mucho más comercio para el tamaño que tiene Rusia y el tamaño que tiene Argentina en áreas muy estratégicas como en los productos agroindustriales” (Sputnik Mundo, 2018, párrafo 2) Este aspecto favorece las posibilidades de aumentar la cuota de mercado de La Deliciosa SA en este país.

3.1.5 Organismos del Sector Orgánico de Argentina (SOA)

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en su artículo de La Producción Orgánica en Argentina “Compilación de experiencias institucionales y productivas” menciona en el capítulo I los organismos del Sector Orgánico Argentino:

Ámbito público

MAGYP. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Organismo encargado de elaborar y ejecutar planes, programas y políticas de comercio, tecnología, calidad y sanidad en materia agropecuaria, pesquera, forestal y agroindustrial, coordinando los distintos intereses del gobierno nacional, provincial y subsectores.

SENASA. Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Agroalimentaria. Encargado de ejecutar políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal y verificar el cumplimiento de la normativa vigente. Lleva a cabo la fiscalización de la calidad agroalimentaria asegurando la aplicación del código alimentario argentino. Como autoridad y dentro del sistema de control, habilita a las empresas certificadoras aspirantes, las cuales deben cumplir con requisitos establecidos por resolución.

INTA. Instituto de Tecnología Agropecuaria. Creado en 1956 con el propósito de “impulsar y vigorizar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuarias y acelerar con los beneficios de estas funciones fundamentales: la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural”. El objetivo es contribuir a la competitividad del sector agropecuario, forestal y agroindustrial en todo el territorio nacional, en un marco de sostenibilidad ecológica y social. En la actualidad ha tenido un gran protagonismo el desarrollo de investigaciones vinculadas a los sistemas de producción orgánica (control de plagas y enfermedades, abonos, mejora de variedades, semillas, etc.)

Ámbito Privado

MAPO. Movimiento Argentino para la Producción Orgánica. Creada en 1995,



MAPO

es una organización que nuclea a los representantes del Movimiento Orgánico, ambientalistas, consumidores, profesionales

CAPOC. Cámara Argentina de Productores Orgánicos independientes y que



desde entonces juega un papel fundamental en apoyo al desarrollo de la actividad orgánica en el país. Es una entidad empresarial creada en 1998 en pos de asistir la comunidad empresarial otorgando mayor dinamismo institucional. Desarrolla actividades para el crecimiento de la actividad y sus emprendimientos asociados.

CACER. Cámara de Certificadoras de Alimentos, Productos Orgánicos y



Afines. Creada en 2002 con el propósito de nuclear las certificadoras, representar el sector, propender a la jerarquización de dicha actividad, resolver en cuestiones de arbitraje y promover el crecimiento de mercaderías certificadas y protección de las existentes.

Actualmente, estas entidades han establecido una agenda común para impulsar con acciones propias el desarrollo de las actividades de la producción orgánica, representando el Sector Orgánico Argentino (SOA).

Los objetivos fundamentales de los mismos son: hacer gestiones ante entidades oficiales o privadas, implementar una política comunicacional conjunta, promover el desarrollo de los mercados internos y externos, bregar por la credibilidad y la legitimidad del sistema orgánico. Cada cámara tiene además sus propias prioridades: MAPO se organiza en filiales y grupos productivos en todo el país, se orienta hacia el sector productivo y cumple funciones de difusión y capacitación a todos los niveles; CAPOC se centra en comercialización y el ámbito de CA.CER es la certificación. (Ministerio de Producción y Trabajo) (Dirección Nacional de Alimentos y bebidas, pág. 6)

Estos organismos ayudan a formalizar e impulsar el crecimiento del sector orgánico, lo que brinda a La Deliciosa SA un marco regulatorio como fechas de cosecha, capacitaciones, asesoramiento y actualizaciones, requisitos, estudios de mercado, preferencia de los consumidores, entre otras.

3.2 Factores económicos

3.2.1 Inflación. Tipo de cambio. Paritarias.

Argentina es históricamente un país inflacionario. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) anunció en su Informe Técnico. Vol. 3, nº 68 de

Índice de precios al consumidor (IPC), en Marzo del presente año una variación interanual del 52,5%, una variación acumulada anual del 11,6%, mientras que el índice de precios al consumidor de ese mismo mes registró un incremento del 4,00%.

La inflación repercute directamente en el poder adquisitivo de los trabajadores, lo cual incentiva a los sindicatos correspondientes a cada actividad a negociar paritarias para incrementar los sueldos. Los porcentajes de inflación y de aumento de salario no son relevantes por sí solos, es necesario analizar cómo se relacionan con la devaluación por la actividad de la organización.

La divisa del dólar tiene un rol fundamental en esta actividad, tanto por sus costos dolarizados, como por la rentabilidad económica obtenida en el exterior.

Actualmente el país está transitando un proceso de devaluación de la moneda oficial, lo cual influye directamente en la operatoria de la organización analizada.

Cuanto más amplia sea la brecha entre la inflación y la devaluación, más alta será la rentabilidad de La Deliciosa SA.

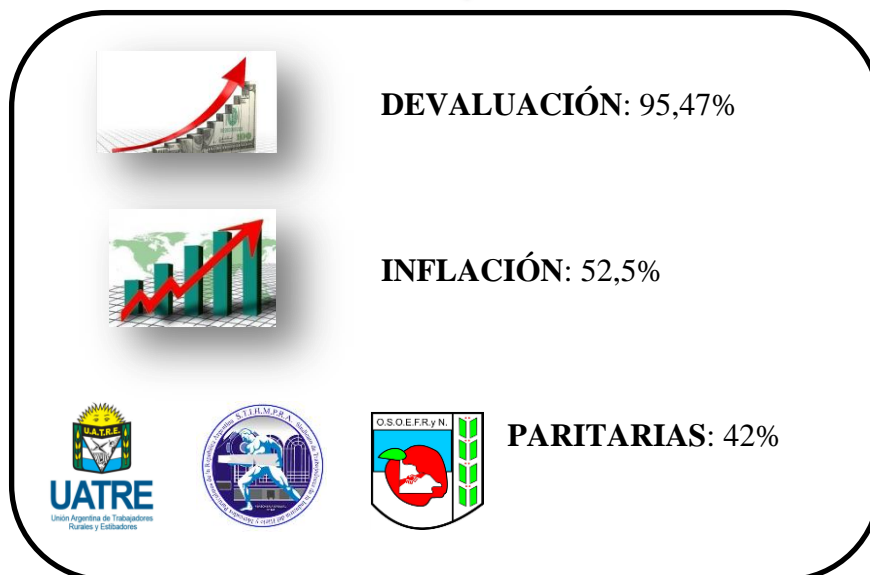
Hay tres fuerzas sindicales que influyen en la organización: La Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE), el Sindicato de Obreros empacadores de fruta de Río Negro y Neuquén (SOEFRNyN) y el Sindicato de Trabajadores de la Industria del Hielo y Mercados Particulares de la República Argentina (S.T.I.H.M.P.R.A.). Estos sindicatos negocian paritarias con la Cámara Argentina de Fruticultores Integrados (CAFI).

A modo de ejemplo se toma como referencia el período desde 1 de Marzo del 2018 al 1 de Marzo 2019 para mostrar el siguiente análisis:

COTIZACIÓN BANCO NACIÓN

1 de Marzo 2018 precio de compra del dólar: 19.90

1 de Marzo 2019 precio de compra del dólar: 38.90



Mientras la devaluación sea más alta que la inflación, y la inflación sea más alta que las paritarias, la empresa puede incrementar su rentabilidad, siendo que el 50% de los costos de La Deliciosa SA son de mano de obra.

3.2.2 Retenciones a las exportaciones

Es relevante mencionar que hasta mediados de Abril del presente año estaba vigente el siguiente decreto del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Nación:

(Decreto 793/2018, Nomenclatura Común del Sur, Art.1). Fijase, hasta el 31 de diciembre de 2020, un derecho de exportación del DOCE POR CIENTO (12%) a la exportación para consumo de todas las mercaderías comprendidas en las posiciones arancelarias de la NOMENCLATURA COMÚN DEL MERCOSUR (NCM).

(Decreto 793/2018, Nomenclatura Común del Sur, Art.2). El derecho de exportación establecido en el artículo 10 no podrá exceder de PESOS CUATRO (\$ 4) por cada Dólar Estadounidense del valor imponible o del precio oficial FOB,

según corresponda. Para las mercaderías comprendidas en las posiciones arancelarias de la NOMENCLATURA COMÚN DEL MERCOSUR (NCM) detalladas en el Anexo I (IF-2018-43170212-APN-SSPT#MHA) que forma parte de este decreto, ese límite será de PESOS TRES (\$) 3) por cada dólar estadounidense del valor imponible o del precio oficial FOB, según corresponda.

El decreto fue aprobado el 3 de Septiembre de 2018, y definió los derechos de exportación como una medida de emergencia económica. Para el sector primario el tope de retención era de \$4 por cada dólar que ingresaba al país.

Este factor influía en la cantidad de dólares que recibía La Deliciosa SA por exportar. Como se mencionó en el apartado 3.1.1, Políticas nacionales, actualmente la empresa se encuentra exenta de retenciones por los decretos recientemente aprobados.

3.2.3 Financiación

Para que las empresas accedan a líneas de crédito bancarias sus últimos dos balances tienen que arrojar saldo positivo, condición que no cumple La Deliciosa en la actualidad.

En los últimos dos años las altas tasas de interés bancarias golpearon fuertemente la competitividad y el crecimiento de las pymes, por lo que se desalentó el acceso al crédito. Esta situación sumada a la crisis que provocó el granizo del año 2017 impulsó al gobierno provincial de Neuquén a través del Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo (IADEP) y del Ministerio de Producción e Industria a apoyar la actividad frutícola por medio de una línea de asistencia financiera para el sector de \$ 50.000.000,00 millones de pesos. El IADEP desembolsó específicamente \$ 6.056.672 de pesos para atender las necesidades de empresas que producen y exportan grandes volúmenes de peras y manzanas, entre ellas La Deliciosa S.A.

Según el Informe de Gestión 2018 del IADEP:

La misma se destinó a los productores integrados que requerían financiamiento para capital de trabajo y afrontar compromisos financieros de corto plazo. Fundamentalmente atender al pago de las remuneraciones del personal en los meses en que no se liquidan las exportaciones. Las condiciones de la línea fueron flexibles con periodos de amortización de 6 meses y una tasa de interés 0%, con una variable de ajuste a precio dólar. (pág. 6)

3.2.4 Contra estación de hemisferios Norte y Sur: Condiciones de mercado

La temporada de fruta en Argentina es a contra estación del Hemisferio Norte donde se encuentran los principales importadores, eso ofrece una gran ventaja competitiva para abastecer estos mercados.

Como los exportadores del Hemisferio Sur, destinan principalmente su producción a los países del Hemisferio Norte, se hace necesario para cuidar la madurez de la fruta y propiciar una competencia leal en el mercado estipular una fecha de cosecha y es el INTA el organismo encargado de publicarla. De esta manera se evita que cuando los stocks del norte son muy bajos, los del hemisferio sur no se adelante en pos de aprovechar el precio elevado de la primicia perjudicando la calidad de la fruta.

Los periodos en los que se produce sobre stock de fruta fresca orgánica están relacionados con diferentes escenarios que se presentan a nivel mundial, como crisis económicas, cambios en las preferencias de los consumidores, políticas proteccionistas de mercados y sucesos aislados entre otros.

En los países del hemisferio Norte suelen producirse periodos de sobre stock que afectan la cantidad de kilos de fruta orgánica que exporta La Deliciosa S.A. Hay años que los volúmenes enviados a EEUU son mayores que los enviados a Europa y viceversa. El stock en destino afecta las ventas, si tienen sobre stock las ventas de la empresa se reducen y aumentan los saldos de frutas exportables en los frigoríficos que en ocasiones no pueden ser colocados en el mercado razón por la cual resultan ser destinadas al descarte lo que se traduce en pérdida de rentabilidad.

3.2.5 Exportación orgánica en Argentina de manzanas y peras

Mercado de peras

Durante los últimos 10 años la exportación total de peras paso de las 450.000 toneladas a las 300.000. Durante ese periodo la de peras orgánicas paso de 22-24.000 toneladas a 25-30.000. Su participación en el total exportado se duplicó, del 5 al 10%. Pero en algunos mercados su incidencia es fundamental; es el 30% de lo que va a los EEUU y Canadá y el 25-30% de lo que se envía a Europa. (Ernst, 2019, p. 3)

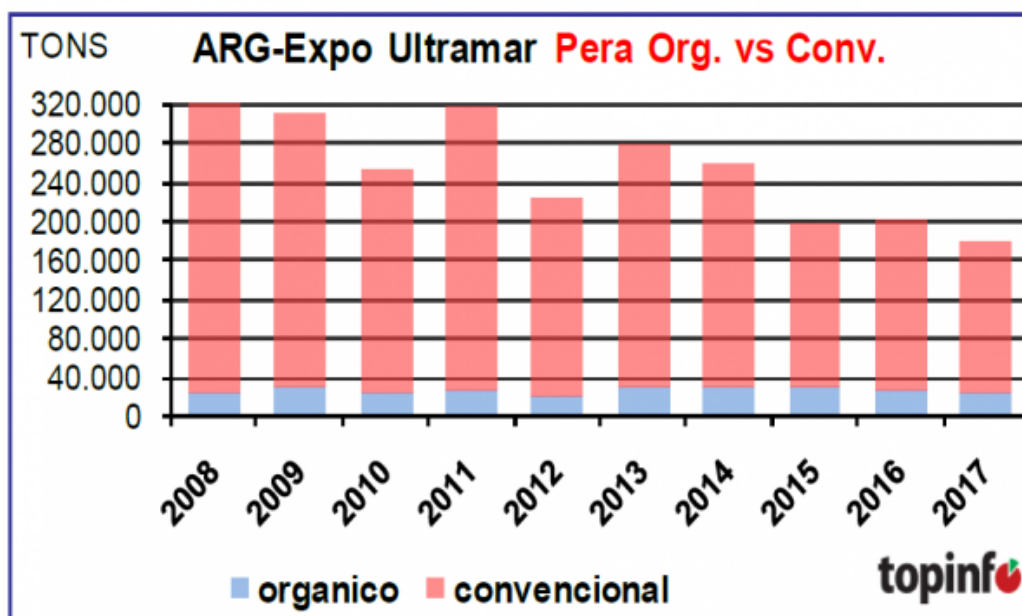


Figura 11. Exportación Argentina de peras orgánicas y convencionales según toneladas y año.

Fuente: Recuperado el 02 de Marzo de 2019 de

http://www.topinfo.com.ar/upload/attachment/NEWS_79-La_produccion_organica_argentina-1.pdf

Mercado de manzanas en Argentina. En caso de la manzana la importancia es aún mayor. Durante los últimos 10 años las exportaciones se desplomaron, pasando de las 200.000 toneladas a la mitad. En ese mismo periodo las exportaciones orgánicas pasaron de las 15.000 toneladas a las 20.000. Por lo tanto de participar del 7-8% de los envíos, paso al 20%. La exportación a ultramar prácticamente hubiera desaparecido si no fuera por lo orgánico. Las manzanas que se envían a los EEUU y Canadá, son casi todas orgánicas (80-90%). En caso de Europa es aproximadamente la mitad (45-50%). (Ernst, 2019, p. 3)

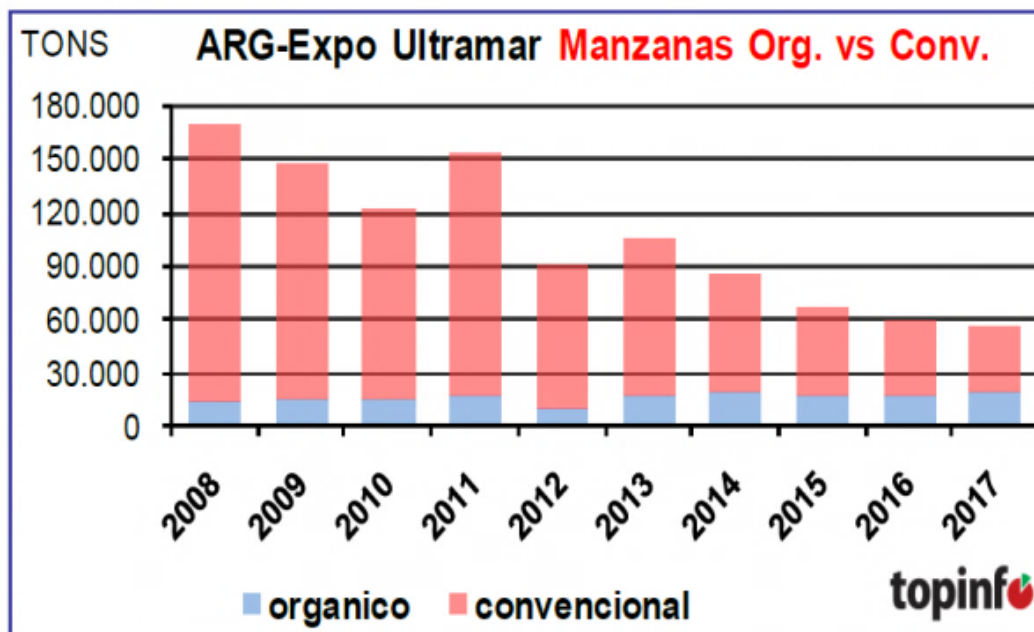


Figura 12. Exportación Argentina de manzanas orgánicas y convencionales según toneladas y año.

Fuente: Recuperado el 02 de Marzo de 2019 de

http://www.topinfo.com.ar/upload/attachment/NEWS_79-La_produccion_organica_argentina-1.pdf

Estos datos resultan relevantes para la Pyme estudiada ya que las exportaciones de peras y manzanas orgánicas de Argentina van en aumento.

Según el último informe realizado por el Senasa hay unas 10.600 hectáreas frutícolas bajo este sistema de producción. La mayor parte se ubica en el Valle del Rio Negro con montes de manzanas y peras. Con una superficie de 8.000 hectáreas aportan el 75% a la superficie nacional de frutas orgánicas. En caso de la exportación su preponderancia es aún mayor. De las casi 45-50.000 toneladas de frutas orgánicas exportadas por Argentina durante los últimos años, la mayor parte correspondían a manzanas y peras (98%). (Ernst, 2019, p. 2)

3.2.6 Destinos de exportacion Argentina de manzanas y peras orgánicas

Dentro de los destinos externos de las manzanas y peras orgánicas se destaca EEUU, Canadá y Europa (Unión Europea, Suiza, Noruega). Aproximadamente la mitad se envía a Norteamérica y la otra a Europa. En los últimos años se realizaron algunas exportaciones a países latinoamericanos (Brasil, Colombia, Méjico), así como a Rusia, Arabia Saudita y Singapur. (Ernst, 2019, p. 2)



Figura 13. Exportación Argentina de manzanas y peras orgánicas en 2016-2017 según destinos y porcentaje exportado.

Fuente: Recuperado el 02 de Marzo de 2019 de http://www.topinfo.com.ar/upload/attachment/NEWS_79-La_produccion_organica_argentina-1.pdf

Estos datos coinciden con los principales destinos de exportación de La Deliciosa S.A que fueron presentados en el apartado 2.7, Clientes y proveedores, Como se mencionó en el punto 3.2.4, Contrastación del hemisferio Norte y Sur: Condiciones del mercado, estos porcentajes varían año a año dependiendo de las condiciones de mercado.

3.3 Factores sociales

3.3.1 Consumo interno

El consumo orgánico en Argentina es mínimo, pero su comercialización está incrementándose en ámbitos de ferias o a domicilio.

Según un informe del SENASA (2018) el mercado interno se sigue caracterizando por una diversidad en la oferta de productos y por su escasa

relevancia en volumen como destino de la producción. Las ferias de proximidad y ofertas de entregas directas del productor/comercializador a domicilio, siguen siendo las formas de comercialización más frecuentes. El volumen de productos certificados para el consumo final fue de menos del 1%. (p. 4)

Esto explica la razón por la cual las empresas dedicadas a la producción orgánica enfocan su negocio en la exportación, como es el caso de la empresa analizada, que para poder exportar tuvo que orientar sus procesos a certificar sus productos de calidad orgánica bajo las normas de los países de destino.

3.3.2 Tendencias de consumo global

La canasta de consumo está cambiando a un ritmo acelerado en el mundo. Esto ha obligado a las grandes compañías a monitorear de manera permanente las nuevas tendencias del consumidor, con el fin de llegar de manera más certera a sus clientes y aprovechar las nuevas oportunidades. El nuevo mapa de tendencias muestra, por ejemplo, que cada vez más consumidores prefieren frutas y hortalizas frescas en su dieta alimenticia y mejor si son orgánicas. (Dinero, 2016, párrafo 1) Este aspecto destaca el gran valor agregado que tienen las empresas que deciden optar por producir y certificar orgánico.

Los países que consumen productos orgánicos se caracterizan por niveles de educación e ingresos económicos elevados y estilos de vidas más saludables donde se premia a empresas que han optado por producir de forma amigable con el ambiente y más sano, dispuestos a pagar un valor diferencial por ello. Por otro lado, hay nichos de mercados como los orientales con un gran potencial ya que histórica y culturalmente consumen alimentos naturales y frescos.

Esta tendencia genera la apertura a nuevos mercados y expansión de los ya existentes, lo cual favorece a La Deliciosa SA, ya que sus sistemas de producción evitan el uso de los productos de síntesis química y otros de efecto tóxico real o potencial para la salud humana. De esta manera, su producción brinda al consumidor productos sanos.

3.3.3 Actividad frutícola en la Región del Alto Valle de Río Negro y Neuquén

El Alto Valle conforma una unidad económica-productiva que abarca parte de la provincia de Río Negro y Neuquén. Es un valle donde la confluencia de los ríos Neuquén y Limay origina el río Negro y se extiende a lo largo de 65 km del curso inferior del río Neuquén, 50 km del curso inferior del río Limay y 120 km del curso superior del río Negro.

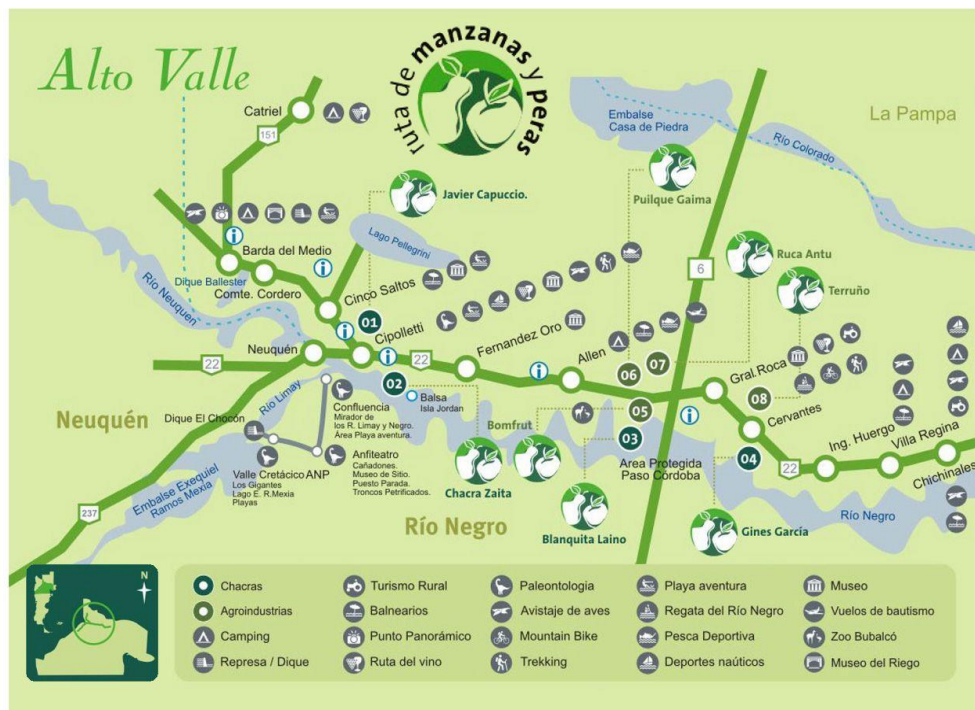


Figura 14. Alto Valle de Río Negro y Neuquén.

Fuente: Recuperado el 20 de Junio de 2019 de

<https://ar.pinterest.com/pin/584271751638334212/>

En el Alto Valle la fruticultura es una unidad económica social integrada por 2400 productores. Esta cadena agroalimentaria además se integra con 209 frigoríficos, 219 empaques y varias industrias satélites, como lo son las de jugo concentrado, licor, deshidratado, dulces y sidra. La actividad frutícola trae consigo el desarrollo de numerosas actividades paralelas necesarias para la producción como ser la de proveedores de maquinaria e insumos agrícolas y de empaque, metalúrgicas, fabricantes y armadores de cajas de cartón y papel sulfito, aserraderos, empresas de logística y transporte, servicios portuarios, profesionales,

organizaciones de investigación y desarrollo, instituciones educativas, viveros y centros de asistencia tecnológica. (Bertoldi, 2015, p. 45)

La actividad frutícola genera de forma directa e indirecta el mayor porcentaje de empleo regional, y si a ese dato le añadimos que la fruticultura orgánica por su imposibilidad de utilizar cierto productos químicos realiza actividades como el raleo en forma manual aumenta su relevancia en la generación de empleos.

Además, una de las grandes diferencias entre la actividad frutícola no orgánica y la orgánica, es que esta última se orienta mayormente a la exportación, lo que la posiciona en una sector clave tanto en la generación de empleo como de divisas para la región.

En este escenario regional La Deliciosa SA es una de las PyMes frutícolas claves en la generación de empleo, ingreso de divisas al país e intercambio con otras actividades vinculadas al sector.

3.4 Factores tecnológicos

3.4.1 Infraestructura física

La infraestructura física de una empresa frutícola comprende todos los activos fijos, muebles, equipos y maquinarias, sus funciones y su ubicación física. Incluye las construcciones de los ambientes de recepción de insumos, producción, oficinas de administración, empaque y frigorífico, que pueden ser propios de la empresa o alquilados.

Es importante destacar que los cambios acelerados en materia tecnológica implican un desafío para las empresas de mantenerse actualizadas y agregar valor a su producción para ser más competitivas.

La Pyme, como se mencionó en el apartado 2.1, Historia de la Organización, a lo largo de los años fue adquiriendo toda la infraestructura física necesaria para su actividad. Actualmente cuenta con chacras, empaque, frigorífico y oficinas propias, y los equipos necesarios para llevar a cabo cada proceso, los cuales se desarrollan en el apartado 6, Gestión por procesos orientados a certificar.

El sector de empaque se encuentra industrializado con una máquina clasificadora de fruta fresca, que requiere mantenimiento constante. La máquina

que funciona actualmente en la organización tiene 10 años de antigüedad, selecciona la fruta por peso y la distribuye a las distintas líneas de empaque o descarte, proceso que será descrito en el apartado 6.1.2, Empaque.

De todas maneras en el mercado ya existe una nueva tecnología: en Enero del año 2017 la empresa china Jiangxi Reemoon Technology lanzó una máquina clasificadora que permite una clasificación precisa por color, calibre, forma, volumen, densidad, manchas y daños en la piel, pudrición y otros indicadores superficiales de las frutas y hortalizas. Emplea procesos UV, de cromatografía y de escala de grises para detectar diferencias de color.

Este avance tecnológico reduce el costo de mano de obra clasificadora, lo cual sería beneficioso para la empresa, sin embargo el valor de la inversión es de 500 mil euros y por la situación económica y financiera actual de la empresa es difícil su acceso.

3.4.2 Infraestructura tecnológica

La infraestructura tecnológica comprende los “distintos elementos de hardware y software empleados para optimizar la productividad y el funcionamiento de una empresa o entidad y que les facilita la gestión interna, así como mejorar la seguridad de la información” (SIOSA, párrafo 1).

Un factor clave en la producción frutícola orgánica es la trazabilidad.

El Codex Alimentarius define a la **trazabilidad** como: la capacidad para seguir el movimiento de un alimento a través de etapa(s) especificada(s) de la producción, transformación y distribución. A partir de la implementación de un sistema de trazabilidad se puede identificar, de forma individual y certera, cada una de las etapas que atraviesa un producto desde su producción hasta su distribución. En otras palabras se afirma que un producto tiene trazabilidad cuando a partir de una identificación en su envase se recupera información que se remonta a sus orígenes. Esto se logra a través de un sistema de información auditable que recorre todos y cada uno de los pasos del proceso productivo. (Bertoldi, 2015, p. 11)

La Deliciosa SA cuenta con un sistema de información llamado EmpaqSoft, que le permite realizar la trazabilidad de sus productos. Este sistema emite etiquetas que van adheridas a cada caja con un detalle de información que incluye todo el proceso de producción, que se desarrollará en el apartado 6.

Respecto del **Sistema Informático Administrativo Contable**, cuentan con un sistema que data de hace 20 años. El beneficio está en que el diseñador aún sigue en contacto con la empresa y lo rediseña en base a sus necesidades. La desventaja es que están desactualizados y el sistema suele funcionar lento o trabarse

Actualmente existen sistemas de información que integran las distintas áreas de las empresas y unifican los datos para facilitar la gestión de sus negocios, como por ejemplo el software SAP. La Pyme no está actualizada en esta infraestructura, posee sistemas de información particulares a cada sector pero no están integrados, lo cual beneficiaría a la misma en la toma de decisiones.

En cuanto a las **operaciones de comercio exterior**, los bancos ofrecen Comex Online, un servicio para realizar operaciones de pago, cobro y trámites internacionales de forma ágil y segura avalado y regulado bajo normativa del BCRA. Esto lo utiliza la empresa a través del Banco Provincia del Neuquén, para ingresar las divisas al país. Mediante esta aplicación la empresa gestiona sus operaciones a lo largo del tiempo y puede visualizarlas en todo momento. Comex reduce los costos, mantiene actualizada a la empresa en materia de aspectos legales, regulatorias y arancelarias correspondientes a su actividad y brinda seguridad informática.

3.5 Factores ecológicos y ambientales

3.5.1 Condiciones climáticas

La producción de fruta orgánica, como la agricultura en general, depende del factor climático. Las estimaciones de cuántos kilos se van a cosechar dependen del clima: la amplitud térmica, el viento y la radiación solar son claves en la floración, formación y maduración del fruto.

A principio de los noventa se iniciaron en el Valle del Rio Negro los primeros ensayos de fruticultura orgánica. La gran ventaja de esta región es su clima seco, prácticamente desértico (230 mm de precipitación al año). Los inviernos fríos, veranos cálidos, gran amplitud térmica entre el día y la noche, a lo que se suma suficiente agua para regar; transforman al Valle en un lugar ideal para la producción de frutas y dentro de esta la orgánica. (Federación Argentina del Citrus, párrafo 4)

La radiación solar afecta el crecimiento (peso) y el color del fruto, por lo cual las estimaciones en kilos son inestables. A continuación se expone un ejemplo recabado de las entrevistas en palabras del Ing. Agr. Pablo Verones, Gerente de Producción de La Deliciosa SA:

“Por una cuestión climática un milímetro menos, dos milímetros menos en muchísima fruta, son muchísimos kilos menos en la estimación. Se estima que cada pera en su crecimiento normal pesa 200gr, pero ese verano no hizo calor, por lo tanto las peras van a pesar 80gr. Cuando se multiplican las unidades por un peso menor al estimado, la cantidad de kilos disponibles para exportar baja de manera drástica”

La caída de granizo es un factor de riesgo para la actividad frutícola. En el año 2017 este factor afectó la producción, lo que produjo en la empresa una pérdida de la cual aún no se recupera económicamente.

3.5.2 Técnicas de Producción Orgánica

Como se mencionó en el Marco Teórico, existen distintas certificadoras habilitadas por SENASA, y cada una tiene su manual de normas. La Deliciosa SA opera con el Manual de Normas para la Producción Orgánica de Argencert, que define en el Capítulo 3 paso a paso las técnicas de producción que tienen que ser utilizadas para prevenir o minimizar cualquier contribución a la contaminación del medio ambiente, entre ellas el manejo del suelo, la fertilización orgánica, el manejo de plagas, enfermedades y malezas y elección de cultivos y variedades. Sin estas condiciones no se puede acceder a la certificación. Este aspecto se profundizará en el apartado de 6.1, Procesos operativos.

3.5.3 Medio ambiente

“El actual sistema alimentario es incompatible con el cuidado del medio ambiente. El sistema en que se basan la agricultura y la ganadería es una de las principales causas del cambio climático y del calentamiento global” (Oxfam Intermón).

La producción orgánica reduce la huella de carbono ecológica, preserva los ecosistemas, reduce la erosión del suelo y favorece la biodiversidad asegurando un futuro sostenible para las siguientes generaciones.

La Pyme declara en su visión, apartado 2.3, su vocación de crecimiento armónico con el medio ambiente y la ecología, reduciendo la contaminación ambiental a través de su sistema de producción.

3.5.4 Salud de los trabajadores agrícolas y consumidores

“Según la OMS, por lo menos 3 millones de trabajadores agrícolas en el mundo sufren de envenenamientos por plaguicidas cada año, con 220.000 muertes convirtiendo así a la agricultura convencional en una amenaza principal para quienes trabajan en este sector” (IFOAM, 2009).

La fruticultura orgánica es un sistema de producción respetuoso con la salud de las personas que consumen estos productos y de las que los producen, ya que no utilizan aditivos químicos en el proceso, lo que mejora la salud de la población, de los agricultores y de los trabajadores.

Esto favorece a una buena reputación corporativa de La Deliciosa SA que contempla en su actividad la salud de sus trabajadores y de sus consumidores.

3.5.5 Zona de amortiguación o Buffer

Según el Manual de Normas de Producción Orgánica de ARGENCERT:

La zona de amortiguación (“Buffer”) es el área que rodea enteramente al área protegida para que amortigüe todo exceso o defecto ambiental de su entorno. Así, cada factor de perturbación potencial encuentra en el área Buffer un espacio de “absorción”, en el cual el efecto perturbador irá perdiendo capacidad destructiva hasta el punto en que sea manejado por los propios recursos ecológicos de autorregulación sin que el conjunto se vea afectado más allá de su capacidad de autocontrol. (p.11)

En cumplimiento con esta normativa La Deliciosa tiene una zona buffer de 12 a 15 metros en cada chacra, lo que implica una superficie aprovechable inferior y mayor descarte, ya que la fruta recolectada de esa zona es destinada a industria y representan una pérdida de rentabilidad como se profundizará en el apartado 7.

3.5.6 Período de conversión

Según el Manual de Normas de Producción Orgánica de ARGENCERT:

Para que un producto vegetal reciba la denominación de orgánico deberá provenir de un sistema, donde se hayan aplicado las bases establecidas en la Resolución SAGyP 423/92, durante no menos de dos (2) años consecutivos antes de la

siembra del cultivo anual, (...).Durante estos plazos, y solo después de cumplidos 12 meses de seguimiento, el producto podrá comercializarse como “EN CONVERSION”. (p. 19)

Las empresas frutícolas orgánicas que cuenten con chacras en transición deben tratar sus procesos completamente por separados dado el riesgo de contaminación, es así que se distinguen bins en los que se traslada la fruta de la chacra al empaque, los camiones, la línea de clasificación, las cajas en las que se embala, y el sector del frigorífico donde se almacena.

La Deliciosa S.A cuenta con una chacra en transición para la cual rige la reglamentación mencionada, lo que genera durante el periodo de transición que la fruta cosechada aumente el volumen de fruta que se destina a industria y de la cual la empresa obtiene una baja rentabilidad.

3.5.7 Durabilidad de la fruta

La manzana y la pera tienen una durabilidad a partir del momento de su cosecha de aproximadamente cuatro meses.

Para alargar la vida útil de una fruta, la producción convencional, adiciona productos químicos que crean una atmósfera en la fruta que permite que sus condiciones de almacenamiento sean más extensas que el ciclo normal, motivo por el cual se puede consumir frutas o verduras a lo largo de toda la estación del año.

En cambio, la producción orgánica al no contener ningún tipo de agro tóxico, se puede consumir hasta 4 meses después de su cosecha en condiciones de refrigeración. Es por eso que la fruticultura orgánica se basa en el consumo de productos de estación y es lo que les permite a las empresas del Hemisferio Sur, entre ellas La Deliciosa SA, ofrecer fruta a los países del Hemisferio Norte, una vez que su fruta culmina el período de durabilidad.

3.6 Factores legales o jurídicos

En una empresa exportadora con certificaciones orgánicas el ámbito legal cumple un factor fundamental porque atraviesa todos los procesos organizacionales de la misma. La empresa debe en el mejor de los casos adecuar todos sus procedimientos de trabajo a normas ISO de calidad y un control estricto por parte de diferentes organismos como SENASA, las certificadoras y

organismos de control de los países destinos. Dado el ambiente burocrático propio de la actividad por el elevado riesgo de contaminación, todo el proceso debe garantizar a través de la trazabilidad, descrita en el apartado 3.4.2 de Infraestructura tecnológica, su cualidad de orgánico, que hace a la fruta un producto de identidad “preservada”, es decir, en permanente control que verifique que siga siendo orgánico.

3.6.1 Legislación Argentina sobre productos orgánicos

Según Boari, Chuard, Fernandez, & Pouiller (2012, p. 30) en su informe de Producción Orgánica en Argentina y en el mundo la legislación Argentina sobre productos orgánicos es la siguiente:

- Resolución SAGyP N° 423/1992 – Reglamenta las normas de producción y elaboración de alimentos orgánicos (Ámbito de aplicación; Concepto; Importación; Normas de producción: transición, producción primaria, elaboración, empaque, fraccionamiento y plantas elaboradoras, identificación; Sistemas de Control).
- Resolución IASCAV N° 62/1992 – Creación del Comité Técnico Asesor para la Producción Orgánica, indicando: Coordinación, Integración, Facultades.
- Ley 25.127 – Promulgada el 8 de septiembre de 1999. Concepto, ámbito y autoridad de aplicación. Promoción. Sistema de control. Creación de la Comisión Asesora para la Producción Orgánica en el ámbito de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación.
- Resolución SAGPyA N° 270/2000 - Prohibición de utilización de OGM en agricultura orgánica. Productos autorizados para la limpieza y desinfección. Materias primas, aditivos y auxiliares tecnológicos autorizados para ser utilizados en la alimentación animal. Actualización de los requisitos mínimos de control y medidas precautorias. Criterios para la solicitud de acortamiento del período de transición. Normas de producción apícola.
- Decreto 97/2001 – Reglamentación de la Ley N° 25.127. Autoridad de aplicación. Promoción y desarrollo de mercados internos y externos de productos y alimentos ecológicos, biológicos u orgánicos. Comisión Asesora.

- Decreto 206/2001 – Creación del Programa Nacional de Producción Orgánica, en jurisdicción de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. Objetivos. Aprobación del Reglamento del Sistema de Producción, Comercialización, Control y Certificación de Productos Orgánicos, Ecológicos y Biológicos. Modificación del Decreto N°97/2001.
- Nota PO N° 78/2008- Registro y ubicación de establecimientos orgánicos.
- Resolución SENASA N° 800/2010- Determinación de los Estándares para la producción y certificación de productos orgánicos o ecológicos (En CAPÍTULO III, Sección 3°).

La legislación de producción orgánica Argentina nace por la necesidad de ingresar sus productos orgánicos en el exterior es por eso que está adecuada a las exigencias de los países destinos y se ha buscado respetar el principio de uniformidad con las normativas orgánicas internacionales. Argentina cuenta con una legislación prestigiosa y reconocida internacionalmente lo que le da una ventaja al momento de negociar aperturas de mercados para exportar orgánico. La normativa orgánica argentina existe desde 1992, pero las certificaciones comienzan a ser obligatorias a partir de 1999 con la Ley 25.127 de producción ecológica, biológica u orgánica.

3.6.2 Habilitación para exportar

Para poder exportar las empresas tienen que estar inscriptas como Importadores y Exportadores de la República Argentina, trámite que se realiza por única vez en la Dirección General de Aduanas (DGA) y es válido para realizar tanto operaciones de exportación como de importación. El número de inscripción obtenido habilita a la empresa para operar a través de cualquier aduana del país.

Las empresas que deciden exportar deberán contar con la siguiente información básica necesaria:

- La posición arancelaria del producto a comercializar.
- El régimen de derechos a la exportación dispuesto por el Estado.
- Las exigencias por parte el país de destino.
- La legislación en torno a la liquidación de divisas.
- Los estímulos a las exportaciones.

La Deliciosa S.A está habilitada para exportar y garantiza a través de sus gestiones administrativas el cumplimiento de los regímenes de exportación, ya

que en caso de ser deshabilitados por algún motivo (oficios judiciales, falta de pago del “Plan mis Facilidades” de AFIP, por cuenta y orden de terceros, entre otros) produciría un impacto negativo tanto económico como en la relación que tiene con sus clientes.

3.6.3 Normativa laboral.

La Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.744-1976) del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación regula las relaciones laborales entre empleado y empleador. Esta legislación le permite a La Deliciosa poder establecer distintos tipos de contrato de trabajo acorde a su actividad estacional. Esta Ley, en sus artículos 97-99 contempla el contrato de trabajo de temporada, mencionado en el apartado 2.4.1, ítem Personal de la empresa, que se aplica a los trabajadores de chacra, empacadores y del frigorífico.

En cuanto a los trabajadores administrativos, éstos se rigen bajo el contrato indeterminado, que establece el artículo 90 de dicha Ley.

Además la relación laboral está regulada de acuerdo al convenio colectivo de trabajo pactado para cada puesto/sector por medio de los sindicatos, lo cual fue desarrollado en el apartado 3.2.1, Inflación. Tipo de cambio. Paritarias.

4. MATRIZ FODA

Este análisis permite estudiar las características internas de la organización, es decir, Fortalezas y Debilidades y su situación externa, Amenazas y Oportunidades, en función de los factores analizados en el PESTEL desarrollado en el apartado 3, Mercado y su entorno, que sirven como referencia para la siguiente matriz.

FORTALEZAS

- Certificación Orgánica de todo su proceso productivo
- Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas
- Favorable localización de las chacras
- Personal capacitado en cada área
- Conocimiento del mercado y trayectoria
- Excelencia en la calidad de sus servicios y productos
- Producto diferenciado
- Procesos administrativos y técnicos especializados
- Cadena de producción integrada desde su producción al frigorífico
- Fidelización de clientes
- Atención al cliente personalizada
- Buena Reputación corporativa
- Rol protagónico como empresa regional generadora de divisas y empleo

OPORTUNIDADES

- Posibles nichos de mercado para la fruta de industria
- Las barreras de entrada a la industria son altas
- Apertura a nuevos nichos de mercados
- Líneas de créditos otorgadas por la Provincia del Neuquén
- Disponibilidad de tecnología tanto para certificar la producción como para disminuir el nivel de carpocapsa
- Tendencia de crecimiento hacia el consumo de productos naturales y saludables.
- Reputación corporativa a nivel mundial: alineamiento con la tendencia internacional de consumo y producción hacia modelos de Desarrollos Sustentables y Responsabilidad Social Empresaria.

DEBILIDADES

- Inversión elevada en mano de obra
- Tecnología desactualizada para seleccionar fruta por color
- Dificultad de acceso a créditos bancarios por balances negativos en los últimos dos años
- Falta de planificación en la distribución de los ingresos
- Gestión de recursos humanos informal
- Fallas en la estrategia respecto a la fruta de industria

AMENAZAS

- Climáticas. Ej: Granizo
- Políticas nacionales inestables
- Conflictos gremiales
- Aumento de impuestos a las exportaciones
- Cambios en la legislación vigente
- Sobrestock en el hemisferio norte
- Inflación
- Tipo de cambio inestable
- Elevados costos de logística y derechos de exportación
- Crecimiento de las producciones certificadas en los países competidores
- Carpocapsa como problema endémico creciente
- Grado de incertidumbre elevado

Situación interna de la empresa

De acuerdo a las debilidades y fortalezas de la empresa se puede decir que la Pyme estudiada está fortalecida por su cadena de producción integrada, que le permite llevar una trazabilidad completa del producto desde la producción hasta el almacenamiento, y así poder lograr el reconocimiento de sus clientes al brindarles calidad y confianza a través de sus certificaciones orgánicas y de buenas prácticas agrícolas.

Las principales debilidades de la empresa están relacionadas a las informalidad en la Gestión de RRHH y la falta de Planificación Estratégica debido a que como se mencionó en la estructura del modelo tridimensional la empresa se encuentra transitando una etapa de crecimiento/ expansión/ formalización teniendo en cuenta su historia organizacional. En relación a la mano de obra empleada, se puede

considerar una debilidad ya que representan el 50% de sus costos, pero desde otra perspectiva es una fortaleza como empresa generadora de empleo.

Situación externa de la empresa

Las principales oportunidades de la empresa se centran en la posibilidad de expansión constante hacia nuevos mercados a nivel mundial impulsada por una tendencia global al consumo de alimentos saludables y amigables con el medio ambiente, lo que impacta en la reputación corporativa como empresa socialmente responsable.

La principal amenaza de la empresa es el factor climático, especialmente el granizo que genera una pérdida casi total de la cosecha e imposibilita cumplir con las entregas a los clientes, situación que ocurrió en el año 2017. En consonancia con este factor, la inestabilidad política nacional se traduce en fluctuaciones en las retenciones, inflación, tipo de cambio y paritarias que generan un grado de incertidumbre y riesgo que afectan la posibilidad de planificar estratégicamente el negocio. Esto mismo ocurre cuando se genera sobre stock de fruta en el hemisferio norte afectando los volúmenes de fruta a exportar.

Síntesis

En base a lo analizado, La Deliciosa SA es una empresa PyME regional que comercializa principalmente manzanas y peras orgánicas a mercados internacionales, a partir de una decisión estratégica clave que es la certificación orgánica de su fruta. Actualmente se encuentra transitando una etapa de Crecimiento/ Expansión / Formalización que requiere estructurar sus procesos y expandir mercados.

Se observa en base al PESTEL como influyen factores externos en la organización y la incidencia que tienen cada uno de ellos en la misma. De forma global, se observa que los factores políticos nacionales y provinciales caracterizados por grandes inestabilidades en los ciclos gubernamentales, tipo de cambio, inflación, retenciones, entre otras, dificultan una planificación estratégica en el largo plazo y aumenta la incertidumbre del negocio. Sin embargo, los acuerdos comerciales con otros países y organismos del sector orgánico impulsan su desarrollo.

La decisión estratégica de La Deliciosa SA de certificar su fruta como orgánica para exportar a mercados internacionales ha sido visionaria respecto a ofrecer un producto orgánico que gracias a la tendencia de consumo saludable a nivel mundial tiene grandes perspectivas de crecimiento.

Los factores ecológicos y ambientales resultan cruciales en esta actividad, ya que pueden favorecer o perjudicar a la empresa. Por un lado, las condiciones climáticas de la región son propicias para la producción de fruta orgánica y por otro, un hecho fortuito como una caída de granizo puede generar pérdidas de gran magnitud en la empresa. Dicho suceso ha ocurrido en año 2017, perjudicando a la empresa, que gracias a su trayectoria en el rubro ha logrado mantener su posicionamiento en el mercado.

Teniendo en cuenta este análisis, a continuación, se desarrollaran las cinco fuerzas competitivas de Porter.

5. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

En base a lo desarrollado en las herramientas de análisis utilizadas, se podrán identificar las fuerzas competitivas que influyen en La Deliciosa SA, y así poder comprender cómo realiza la gestión de sus procesos.

“Michael Porter ha identificado cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competidores en el sector, entrantes potenciales, sustitutos, compradores y proveedores” (Keller, 2012, p. 232).

La industria que analizaremos es la de manzanas y peras orgánicas orientadas a la exportación.

5.1 Poder negociación de los proveedores

“Los proveedores tienden a ser poderosos cuando están concentrados u organizados, cuando pueden integrarse verticalmente hacia adelante, cuando existen pocos sustitutos, cuando el producto suministrado es un insumo importante, y cuando los costos de cambiar proveedores son altos”(Keller, 2012, p. 232).

Los proveedores actuales de La Deliciosa S.A fueron presentados en el apartado 2.7 y se pueden identificar proveedores claves para el negocio con un alto poder de negociación y otros de menor relevancia por la posibilidad de ser reemplazados que serán analizados a continuación:

- Un proveedor clave para la empresa, en materia de comercio exterior, es Natalia Muguera Despachante de Aduana y además socia fundadora del Depósito Fiscal y Aduanero del Neuquén S.A, ubicado en la Ciudad de Centenario que se encarga de la confección de documentación de exportación, gestión integral de la operatoria, emisión de certificados de origen, gestión y seguimiento del cobro de reintegros y reembolsos de exportación, y estimación de costos.
- Smurfit Kappa SA le provee a La Deliciosa SA empaques sostenibles: distintos tipos de cajas y separadores de cartón para embalar sus productos. Estas cajas llevan impresas las distintas marcas de la empresa. Este proveedor es clave para la empresa ya que la actividad orgánica requiere productos

sostenibles que estén en coherencia con el cuidado del medio ambiente, además de tener una confianza y garantía de que el embalaje adquirido tiene un origen seguro y responsable, resguardando la posibilidad de contaminación tan relevante para la empresa.

- Moldeados Argentinos SA es un proveedor clave para la empresa, ya que produce papel ecológico que se utiliza para el embalaje de la fruta. Este proveedor tiene poder de negociación alto sobre la empresa ya que es el único proveedor de la región que cumple con normas de calidad certificadas que garantizan la cualidad orgánica de la fruta.
- En el caso de los proveedores de fertilizantes orgánicos e insumos para la chacra, Tecniterra SACIA, Agricheck SRL y Todoagro ARL, las negociaciones son constantes y se buscan nuevos proveedores para bajar los costos, siendo el poder de negociación de la empresa elevado por comprar a gran escala.
- Transaltic SA es la empresa proveedora del servicio de logística que implica el transporte de cargas tanto de exportación como de importación. Es un proveedor clave, ya que de él depende que la fruta llegue en tiempo y forma al cliente.

En síntesis, el poder de negociación de los proveedores se centra en el despachante de aduana, en la logística de cargas, en el proveedor de papel ecológico y en el proveedor de embalaje sostenible que son claves para comercializar y exportar los productos. Estos proveedores podrían condicionar el correcto funcionamiento de los procesos de gestión operativa y de apoyo en caso de algún inconveniente.

5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores aumenta cuando están más concentrados o más organizados, cuando el producto representa una fracción significativa de sus costos, cuando el producto no está diferenciado, cuando los costos por cambiar de marca son bajos para los compradores, cuando los compradores son sensibles al precio por las bajas ganancias, o cuando pueden integrarse verticalmente hacia atrás. (Keller, 2012, p. 232)

La empresa cuenta con una cartera de alrededor de 20 compradores que varían año a año según las condiciones del mercado.

Uno de los principales compradores de La Deliciosa SA es Biotropic, con quien tiene una relación de fidelización dado que fue la primer empresa con la que logró ingresar sus productos al mercado europeo y han tenido acuerdos comerciales de índole informal como por ejemplo, la anécdota extraída de las entrevistas en la que Biotropic hace años no pudo pagar el precio de la fruta y pago con computadoras.

Las negociaciones de comercialización se desarrollan en un **marco de informalidad**. Hasta el 2017, momento de crisis de la empresa, se realizaba venta en consignación, es decir, se enviaba determinada cantidad de fruta al cliente y el cliente le abonaba a la empresa sólo por lo que había vendido en un plazo de tres meses. Actualmente se están buscando clientes con los que se pueda fijar un precio de venta por kilo pero hay muchas variables del contexto que influyen para que el precio no sea estable, algunas de ellas han sido desarrolladas en el PESTEL del apartado 3, especialmente las políticas nacionales inestables, condiciones del mercado como sobrestock, o condiciones climáticas como granizo.

En referencia al **sobrestock**, cuando esto ocurre el poder de negociación se vuelve nulo para la empresa, ya que el Hemisferio Norte ofrece comprarlo pero a un precio más bajo del que cuesta producir la fruta. Ante estas situaciones la empresa busca alternativas, colocar parte de su producción en el mercado interno, exportar a Brasil o buscar nuevos nichos en el Hemisferio Sur.

Los **precios de la fruta** se determinan según cada cliente y dependen del conjunto de variables mencionadas en el párrafo anterior, en promedio el precio de venta es de 1.10 dólar por kilo. Se exporta la fruta sin tener un precio fijo, porque puede ser que llegue fruta que no esté en buen estado y esa fruta no se paga. Los precios dependen del mercado, cada mercado tiene sus preferencias y paga acorde a lo que necesite: cajas con fruta de un calibre determinado, tipo de fruta (Pera o Manzana) y variedad.

Se arman **programas** con cada cliente, un calendario de entrega en determinados plazos de determinada cantidad de pallets de cada variedad de peras y/o manzanas. Se pacta un precio en el momento que se arma el programa y se comienza a enviar la fruta. Ocurre que cuando llega la fruta a destino comienzan a

llegar mails, “el mercado está malo”, “no puedo pagarte lo estipulado por kilo” lo cual deja a la empresa en desventaja y tiene que aceptar que el cliente establezca el precio de la fruta, es decir que el poder de negociación de los clientes es muy elevado dado por las fluctuantes condiciones de negociación.

Con respecto a las exigencias estéticas de la fruta, los mercados de la Unión Europea y EEUU son unos de los más exigentes. Sin embargo el mercado ruso de manzanas y peras se caracteriza por una demanda sin especificaciones visuales (color y tamaño) que le permite a la empresa exportar fruta que ha sido rechazada por otros compradores.

En conclusión los compradores tienen un poder de negociación elevado, lo que genera que La Deliciosa SA tenga que reducir sus precios, aceptar las condiciones de los clientes y desarrollar estrategias competitivas para paliar el impacto que tiene dicha fuerza.

5.3 Amenaza de productos sustitutos

“Un segmento no es atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales para el producto. Los sustitutos limitan los precios y las ganancias” (Keller, 2012, p. 232).

Los productos sustitutos de la manzana y pera orgánica son otras frutas orgánicas como la ciruela, el durazno y la cereza, en las cuales coincide cierto periodo de cosecha y de conservación. El durazno se cosecha de Diciembre a Febrero, la ciruela de Noviembre a Marzo y la cereza de Noviembre a Diciembre, según las variedades.

Principalmente estas frutas orgánicas suelen ser el mayor sustituto de la manzana y pera, ya que por su sabor y color, suelen ser de mayor preferencia para los consumidores.

Los **productos orgánicos producidos localmente**, sobre todo en el ámbito de los mercados europeos, aparecen como sustitutos preferidos por los consumidores. Según Antle (2000), las potenciales fallas de mercado asociadas con la credibilidad de los atributos de los bienes son eliminadas cuando los consumidores pueden comprar directamente a los productores en los mercados urbanos o en los mercados rurales «al costado de la ruta», o cuando compran en

negocios que certifican que sus productos son de productores locales con determinadas características, incluida la utilización de prácticas orgánicas y sustentables. Existen otros **productos que sin ser orgánicos** cuentan con algún tipo de certificación o etiqueta que los diferencia de los convencionales. Los denominados «**productos de control integrado**» -que poseen menos del 50% de los residuos permitidos de agroquímicos- y los identificados «sin QMO», con precios no muy alejados de los convencionales, están ganando mercado en Europa. (Berges, Casellas, Vigouroux, & Sabbioni, p. 14)

En conclusión la amenaza de productos sustitutos es relativamente alta en el hemisferio norte, en tanto crezca la tendencia a preferir productos locales “no orgánicos” pero con un control específico sobre los agroquímicos que logran satisfacer el consumo de un alimento saludable y a un precio cercano al convencional. Respecto a los productores locales orgánicos en el Hemisferio Norte, estos representan un nivel de amenaza bajo, ya que por un lado la contrastación favorece a La Deliciosa SA y por otro lado los volúmenes producidos a nivel local no alcanzan a cubrir la demanda de estos productos.

5.4 Competidores del Negocio

Un segmento no es atractivo si en él participa ya un gran número de competidores fuertes o agresivos. Es aún menos atractivo si es estable o está en declive, si se debe añadir capacidad de producción en grandes incrementos, si los costos fijos o las barreras de salida son altos, o si los competidores tienen mucho que perder por dejar de servir al segmento. (Keller, 2012, p. 232)

Actualmente a nivel mundial, hay más demanda que oferta de fruta orgánica. Nuestro país compite en materia de producción orgánica de peras y manzanas con otros países que se encuentran en las mismas condiciones de contra estación, tales como Sudáfrica, Australia y Nueva Zelanda. También compite con Israel, Túnez y Egipto favorecidos por la cercanía al mercado europeo. (Berges, Casellas, Vigouroux, & Sabbioni, p. 15)

Sin embargo, “Nuestro país se posiciona como el principal exportador a la UE en la categoría de fruta fresca -principalmente peras y manzanas-, con envíos por

más de 30 mil toneladas que representan el 20,7% de ese mercado” (Agritotal, 2019, párrafo 2).

A su vez La Deliciosa compete con empresas a nivel nacional, que de acuerdo al Listado de operadores Orgánicos- Comercializadores 2017 facilitado por la Ing. Agr. Mariela Teixe, Directora Gral. de Fruticultura y Horticultura, de la Subsecretaría de Producción del Ministerio de Producción e Industria de Neuquén, son las siguientes:

Tabla 6

Competidores actuales en Argentina

EMPRESA	PROVINCIA	LOCALIDAD	DESTINO MERCADO	PRINCIPALES PRODUCTOS
CLASICA SRL	RIO NEGRO	GRAL. E. GODOY	INTERNO/EXTERNO	MANZANA Y PERA
ECO FRUT S.A	RIO NEGRO	CIPOLLETTI	EXTERNO	MANZANA Y PERA
ESTABLECIMIENTO HUMBERTO CANALE S.A	RIO NEGRO	GRAL. ROCA	EXTERNO	MANZANA Y PERA
EXPOFRUT ARG	RIO NEGRO	GRAL. ROCA	EXTERNO	MANZANAS, PERA, UVAS Y ARANDANOS
FRESCURAS ORGANICAS PATAGONICAS S.A	NEUQUEN	NEUQUEN	INTERNO/EXTERNO	MANZANA Y PERA
FRUIT& LIFE S.A	NEUQUEN	NEUQUEN	INTERNO/EXTERNO	MANZANA Y PERA
INTERRUPCION S.A	CIUDAD AUTONOMA DE BS. AS		INTERNO/EXTERNO	ARANDANO, MANZANA PERA, CEREZA, ACEITE DE OLIVA, ACEITUNAS, CIRUELA Y CEBOLLA
LA CONQUISTA SRL	RIO NEGRO	CHIMPAY	INTERNO/EXTERNO	MANZANA Y PERA
PATAGONIA FRUITS TRADE S.A	RIO NEGRO	GRAL.ROCA	INTERNO/EXTERNO	MANZANA, PERA, SIDRA Y BASE DE MANZANA
PRODUCTORES ARGENTINOS INTEGRADOS S.A	RIO NEGRO	GRAL. ROCA	INTERNO/EXTERNO	PERA, MANZANA, CIRUELA, DURAZNO, NECTARINAS, CEREZAS
AGRO ROCA	RIO NEGRO	GRA. ROCA	EXTERNO	PERA, MANZANA

Nota. Elaboración propia en base a Listado de empresas Comercializadoras orgánicas de Argentina en año 2017; Referencias de certificadoras: Argencert, OIA S.A, Letis S.A Y Food Safety S.A facilitado por Ing. Agr. Mariela Teixe.

De acuerdo al listado se observa que 11 empresas en Argentina se dedican a la comercialización principalmente de peras y manzanas orgánicas, que tienen como destino la exportación y mercado interno. De ellas, 9 empresas tienen origen en la Provincia de Río Negro y Neuquén.

El número de competidores es relativamente bajo ya que sólo 11 empresas en el país se dedican a comercializar peras y manzanas orgánicas. Si bien la mayoría de las empresas se localizan en la región, los volúmenes de fruta no son significativos en comparación con los de La Deliciosa S.A.

Se puede observar que la mayor amenaza de competidores del negocio es a nivel mundial, por cuestiones de costos, climáticas y cercanía a los mercados.

Barreras sólidas contra la salida. “Son factores de carácter económico, estratégico y emocional que les permiten a las compañías competir en la industria, aunque obtengan rendimientos bajos y hasta negativos sobre la inversión” (Porter, 2000, p. 36).

Como bien se mencionó en la historia de la organización, apartado 2.1, La Deliciosa S.A inició su actividad de la mano de Rodolfo y su padre, Ernesto, quien falleció recientemente y tras negociaciones familiares quedó Rodolfo en manos del 90 % de las acciones. Se pueden observar en base a las entrevistas barreras emocionales que impiden el cierre de la empresa incluso en la situación actual de incertidumbre económica y política del país, por el fuerte sentimiento de pertenencia e identificación con el negocio que tiene Rodolfo y su lealtad a los empleados.

En cuanto a los costos fijos de salida, son elevados los montos en concepto de indemnizaciones por los 215 empleados y su respectiva antigüedad, sumado a posibles juicios laborales. Conjunto con esta barrera, a nivel inmobiliario las propiedades de La Deliciosa S.A, según entrevista realizada a Gerente de Administración, están tasadas en 4.800 millones de dólares, valor por el cual sería difícil su venta.

En conclusión, las barreras de salida son elevadas por cuál la empresa seguirá compitiendo en la industria aunque los rendimientos sean bajos o hasta negativos, situación que transita la empresa actualmente. En cuanto a la competencia actual, se detectó que los competidores locales no representan una fuerza competitiva alta, mientras que los países de otros continentes si la representan por su ubicación geográfica, calidad y por sus distintos tipos de variedades de fruta.

Este aspecto impactará en los procesos estratégicos de la Deliciosa S.A al momento de planificar estrategias para el ingreso a nuevos mercados que ya fueran alcanzados por otros competidores.

5.5 Nuevos participantes potenciales

“El segmento más atractivo es aquel donde las barreras de entrada son altas y las barreras de salida son bajas” (Keller, 2012, p. 232).

Barreras de entrada

Economías de escala. Indican las reducciones de los costos unitarios de un producto (de la operación o función necesaria para producir un bien) a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo. Las economías de escala disuaden el ingreso de otras empresas, ya que las obligan a efectuar grandes inversiones exponiéndose a una reacción violenta por parte de la competencia o bien invertir poco y aceptar una desventaja de costo, opciones ambas poco atractivas. (Porter, 2000, p. 23)

En la industria analizada las economías de escala significan una barrera alta de entrada ya que el costo de la logística de exportación es elevado, y para poder reducirlo la empresa debería ingresar con grandes volúmenes de fruta certificada en el mercado. Esta barrera puede reducirse si los nuevos competidores establecen alianzas estratégicas con otras empresas para poder exportar volúmenes significativos en conjunto.

Diferenciación del producto. Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenido por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o, simplemente por el hecho de haber sido los primeros en entrar en la industria. (Porter, 2000, p. 25)

Pese a que el producto de la fruta es un commodity, la cualidad de orgánico lo diferencia. La barrera de diferenciación del producto es alta, ya que quienes exportan deben contar con las certificaciones orgánicas de toda su cadena de valor que son exigidas por los países de destino. Los clientes valoran la identificación del producto a través de etiquetas que diferencian y demuestran su identidad orgánica. Por otro lado la identificación de la marca a nivel mundial requiere un proceso largo, en el cual el cliente reconoce que tanto las chacras como las instalaciones garantizan el cumplimiento de los requisitos de certificación.

La fidelización de clientes, la identificación de la marca y la certificación orgánica son barreras de entrada altas ya que conllevan una construcción en el tiempo e inversión económica elevada.

Necesidades de capital. “La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de entrada” (Porter, 2000, p. 25).

La industria de la fruta orgánica requiere una inversión elevada al inicio de su actividad especialmente en hectáreas y tecnología agropecuaria, principalmente en instalaciones de empaque y frigorífico. A su vez la nueva empresa debe invertir en investigación sobre la actividad, en materia de exportación, requisitos portuarios para exportar, costos de certificación, entre otras.

Acceso a los canales de distribución. Surge una barrera contra el ingreso cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de sus productos. Como los canales de distribución ya hacen negocio con los competidores, si quiere que acepten su producto habrá de persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad corporativa y otros medios, los cuales aminoran las utilidades. (Porter, 2000, p. 26)

Para ingresar en la industria la nueva empresa debe persuadir a los canales de distribución para que acepten su producto recurriendo a la reducción de precios o ventas en consignación para poder insertarse en el mercado, lo cual reduciría las utilidades de la misma.

Curva de aprendizaje o de experiencia. “En algunos sectores industriales los costos unitarios tienden a disminuir conforme las compañías van acumulando experiencias en la producción de un bien” (Porter, 2000, p. 27).

En la industria que se observa la curva de la experiencia es una barrera de entrada dado que a lo largo de la trayectoria se logra reducir costos, en tanto los trabajadores son capacitados para que la extracción de la fruta sea de mejor calidad y eso impacta en la reducción de fruta que es desechada o destinada a industria que deja muy baja rentabilidad. A su vez, los controles de orgánico se agudizan al igual que la documentación que debe acompañar todo el proceso, impactando en un bajo rechazo de fruta en la aduana, como así también al llegar al cliente.

En conclusión, siendo el Alto Valle de Río Negro y Neuquén la región de mayor producción de peras y manzanas, el ingreso de nuevos competidores a la industria es difícil dadas las barreras a la entrada mencionadas en los párrafos anteriores.

5.6 Estrategia competitiva genérica

Según Porter, M (2000) “la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía” (p. 51).

Porter propone tres estrategias genéricas que definen la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Esta última estrategia de enfoque es la que lleva a cabo La Deliciosa SA.

Estrategia de enfoque se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico (...). En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. (...) De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. (Porter, 2000, p. 55)

En el caso de la empresa la estrategia genérica es de **enfoque** orientada a la **diferenciación** al concentrar su atención en satisfacer las necesidades de un segmento específico de mercado con un elevado poder adquisitivo que consume producción de frutas orgánicas. La empresa a través de esta estrategia busca especializarse y cumplir con las preferencias específicas de cada cliente, lo cual está explícito en su misión. La ventaja de desarrollar esta estrategia es que el mercado se encuentra en una continua expansión a nivel mundial, y aún no se ha cubierto el mercado interno, es decir, que es una estrategia que tiene múltiples futuros mercados para expandir su comercialización, a medida que vaya creciendo la tendencia al consumo saludable. Actualmente la empresa por su ubicación, aprovecha los beneficios estratégicos de contra estación con el Hemisferio Norte y se dirige hacia esos mercados.

La empresa cubre el segmento al ofrecer productos primarios, peras y manzanas, de calidad orgánica, lo que implica que la fruta se transforma en un producto con un alto valor agregado para los mercados extranjeros. Esta cualidad le da un valor agregado intrínseco al posicionarlo como producto saludable y

amigable con el ambiente y a la empresa la coloca dentro de las consideradas Empresas Responsables Socialmente

5.7 Ventaja competitiva de La Deliciosa S.A

De acuerdo al análisis realizado de las Cinco Fuerzas de Porter, las fuerzas de competitividad de los compradores, los competidores actuales, la amenaza de sustitutos y los proveedores son elevadas lo que puede impactar en una menor rentabilidad, intensa rivalidad y reducción de costos, desafiando a la empresa a crear ventajas competitivas que la impulsen al crecimiento y expansión de su cuota de mercado. La única fuerza que no genera presión en la industria es el ingreso de potenciales competidores por las elevadas barreras a la entrada explicadas.

La ventaja competitiva de La Deliciosa SA se constituye por distintos componentes que se mencionan a continuación.

- 1 La integración productiva que posee La Deliciosa SA como factor de competitividad resulta destacable a nivel de **eficiencia** en el sector frutícola, lo cual impacta en una menor estructura de costos, pudiendo acceder además a economías de escala.
- 2 La empresa posee una ventaja competitiva en materia de **calidad** ya que sus clientes valoran los productos que comercializa en función de los atributos de los mismos, como sabor, aroma, color, tamaño y su cualidad orgánica garantizada por las certificaciones de Argencert.
- 3 Los clientes valoran la **atención personalizada** tanto en el momento de la compra como el servicio postventa que la empresa les brinda, a través de los programas que coordinan con cada cliente que incluyen consideraciones especiales como tipo de embalaje, cantidad de fruta por caja, sello PLU en cada unidad para poder comercializarlo de forma individual, entre otras, y siendo el tiempo un factor clave, la pronta respuesta al cliente.
- 4 La **valoración del producto diferenciado percibida por los clientes** como producto saludable y amigable con el ambiente
- 5 La organización por su larga **trayectoria** en el sector posee un potencial en la capacidad de entender un entorno tan complejo como el que caracteriza a esta industria y poder realizar la gestión de sus procesos operativos, estratégicos y

de apoyo de manera eficiente coordinando los recursos tangibles e intangibles existentes en función de ello.



Figura 15. Síntesis de las Cinco Fuerzas Competitivas de La Deliciosa S.A

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado en apartado 5 del presente estudio de caso.



Eficiencia



Calidad



**Atención
personalizada**



**Valoración del
Cliente**



Trayectoria

Figura 16. Ventajas competitivas de La Deliciosa S.A

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado en apartado 5.7 del presente estudio de caso.

6. GESTIÓN POR PROCESOS ORIENTADOS A CERTIFICAR

El enfoque de este apartado se centra en la gestión por procesos para poder comprender a la organización estudiada como un sistema que estructura sus procesos para conseguir un objetivo: **certificar su producción como orgánica**.

Según José Ramón Zaratigui (1999) el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes. (p.85)

Se analizan los procesos como un conjunto de actividades que una o varias personas (intervinientes) desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de recursos que se utilizan o bien se consumen (entradas al proceso). El proceso transforma entradas en salidas. Está compuesto por actividades internas que de forma coordinada logran un valor apreciado por el destinatario del mismo, realizadas por personas grupos o departamentos.

A continuación se describen los procesos operativos, estratégicos y de apoyo de La Deliciosa SA.

6.1 Procesos Operativos

Los procesos operativos comprenden las actividades núcleo de la organización para certificar su producción y pueden analizarse a través de subprocesos.

6.1.1 Chacra

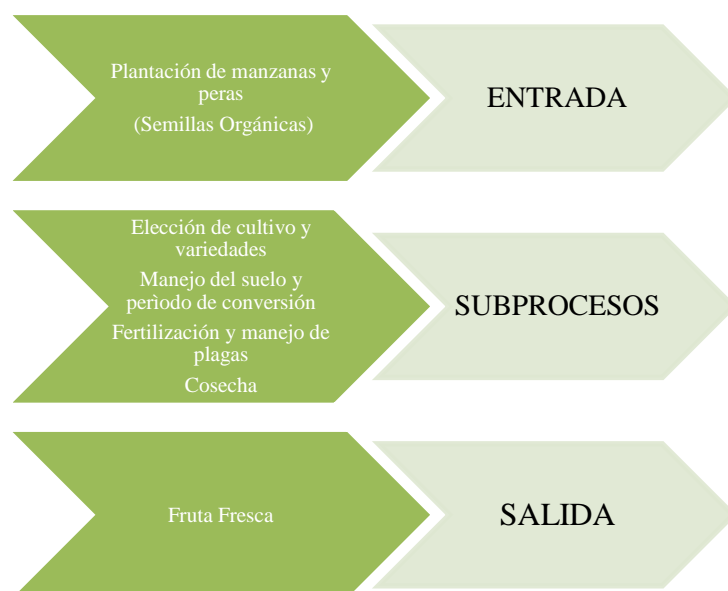


Figura 17. Subproceso Chacra

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a Gerentes del nivel intermedio, año 2019.

6.1.1.1 Elección de cultivos y variedades

El proceso productivo de La Deliciosa SA comienza en el departamento de Producción. Cabe aclarar que el Manual de Normas de Producción Orgánica de Argencert especifica que para que la producción sea orgánica las semillas tiene que provenir de la agricultura orgánica. No está permitido el uso de semillas modificadas genéticamente.

Las variedades cultivadas provenientes de semillas orgánicas se especifican en el apartado 2.5, Productos.

6.1.1.2 Manejo del suelo y Período de Conversión

El manejo del suelo es un subproceso que lleva a cabo el personal de la chacra, coordinado por el responsable del proceso productivo. Éste se desarrolla en las chacras que posee La Deliciosa S.A que cuenta con 300 chacras orgánicas, de las

cuales 1 se encuentra en periodo de conversión y tiene un tratamiento especial que se rige por lo mencionado en el apartado 3.5.6, Periodo de conversión.

En el manejo de suelo de todas las chacras se respetan las Técnicas de Producción mencionadas en el apartado 3.5.2 y la Zona Buffer del apartado 3.5.5. Como en la Zona Buffer se presupone que pudo haber sufrido contaminación cruzada, es fruta no exportable y se comercializa como fruta de industria, al igual que la obtenida de la chacra en transición.

El procedimiento de control de contaminación en las chacras se lleva a cabo mediante un Análisis de Residuos en base a una muestra de una UMI (Unidad Mínima de Inscripción), que es un lote de fruta de un productor determinado, inscripto en el sistema de trazabilidad. Este análisis se puede hacer en forma aleatoria o con barrido completo y sirve como herramienta de autocontrol de la empresa, como así también puede ser solicitado por algún cliente que está siendo auditado, y solicita además de información de determinadas especies o variedades, documentación y este tipo de análisis. El barrido completo consiste en un control de todos los posibles agroquímicos que se pueden encontrar, que son más de 300 principios activos. Una vez realizado el análisis se informa el resultado que arrojó el mismo.

Cabe destacar que hasta el momento los análisis de residuos realizados en La Deliciosa SA han arrojado resultados negativos, libre de contaminación, lo que refleja la excelencia en garantizar productos de calidad orgánica.

6.1.1.3 Fertilización y manejo de plagas.

Este subproceso inicia con un trabajador profesional que recorre las chacras en forma periódica para el cuidado y control del estado de los árboles frutales. La fertilización y el manejo de plagas se realiza mediante medios mecánicos de cultivos, protección mediante cercos vivos, uso de fertilizantes orgánicos o minerales enumerados en el Anexo B del Manual de Normas de Producción Orgánica de Argencert.

Dado que el uso de reguladores de crecimiento sintéticos está prohibido, el raleo, se realiza de manera manual. Esta técnica agrícola consiste en remover el exceso de flores o frutos en estado inicial de desarrollo en los manzanos y perales, dejando el número suficiente para obtener fruta de buen tamaño y calidad para exportar.

6.1.1.4 Cosecha

El inicio de la cosecha está reglamentado por el Apartado 2° de la Resolución SAG N° 554/83 reglamentaria del Decreto-Ley N° 9.244/63 y es el INTA el organismo encargado de publicar las fechas de cosecha de acuerdo a las variedades de cada fruta y zona para respetar el proceso de maduración de la misma. De acuerdo a esa fecha SENASA será el organismo que controle su cumplimiento.

La época de cosecha de manzanas y peras se realiza entre el periodo de Enero a Marzo, solo a partir de la fecha de cosecha estipulada para la variedad se puede comercializar, a fines de garantizar parámetros mínimos de calidad para su consumo.

La fruta se coloca en bins de madera al cual se le adhiere una descripción del origen de la fruta: n° de chacra, fecha de cosecha, cuadro, variedad, cosechador y UMI. Los bins cargados son apilados mediante un tracto elevador en camiones, que trasladan la fruta al empaque.

6.1.2 Empaque

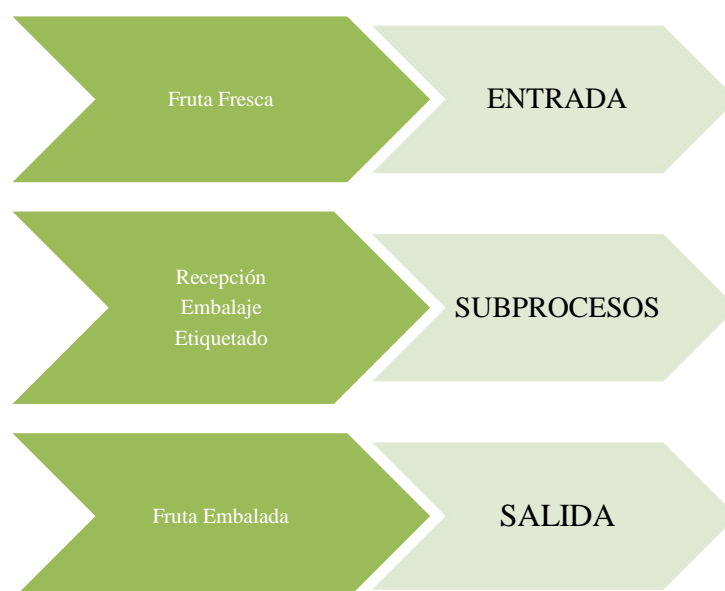


Figura 18. Subproceso Empaque.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a Gerentes del nivel intermedio, año 2019.

El empaque está certificado por Argencert como orgánico, y a su vez certificado en materia de inocuidad y seguridad alimentaria con GLOBAL G.A.P, HACCP y protocolo USDA que controla las plagas cuarentenarias. En este proceso se controlan los volúmenes que ingresan al empaque, la cantidad de fruta que sale a industria, y la cantidad y calidad de fruta que se embala. En temporada circulan 300 mil cajas aproximadamente, por lo que resulta imprescindible llevar un correcto control de stock.

6.1.2.1 Recepción de la fruta

La fruta ingresa al galpón de empaque en bins transportado por camiones, que al ingresar son lavados y pesados en una báscula para identificar cuántos kilos de qué variedad de fruta están ingresando al empaque. Este procedimiento se efectúa para bajar la temperatura de la fruta y enjuagarla sólo con agua potable antes que ingrese a la línea de clasificación. En el día se ingresa la misma variedad de fruta.

Los bins se colocan en una máquina que los sumerge y vuelca la fruta en agua para procurar que no se golpee y sea trasladada por una cinta al sector de clasificación, donde aguardan los trabajadores y las trabajadoras para seleccionar la fruta de forma manual.



Figura 19. Fotografías de los bins de La Deliciosa S.A

Fuente: Fotografías propias, tomadas en visitas realizadas al galpón de empaque, año 2019.

La fruta inicia su proceso de preclasificación ingresando a través de la cinta transportadora que pesa la fruta y la direcciona hacia tres salidas posibles según su peso: de primera calidad, de segunda calidad o de industria, clasificación presentada en apartado 2.5, Producto. Luego de esta primera clasificación la fruta se dirige hacia cada salida, dónde es seleccionada manualmente por su calidad.

La fruta de primera o segunda calidad atraviesa por un sector de la máquina transportadora que según la cantidad asignada por el encargado del empaque, les coloca un sticker denominado PLU (Price Look Up por sus siglas en inglés). El mismo es adherido a manzanas o peras que cumplan determinado peso y brinda a través de un código de barra información sobre la variedad de la fruta, la calidad y su condición orgánica. Esto se utiliza generalmente para comercializar a EEUU, ya que en varios lugares se venden por unidad, no por kilo. No todas las frutas tienen PLU, es según el requerimiento de cada cliente, no es obligatorio para exportar.

La calidad de la fruta está compuesta según la FAO por aspectos externos como presentación, apariencia, uniformidad, madurez, frescura y por aspectos internos como sabor, aroma, textura, valor nutritivo. Esta clasificación determina si la fruta se empaca o se desecha en caso de que haya pasado la precalificación por su peso, pero no cumpla con los requisitos de calidad.

De acuerdo al tamaño según la Resolución 554/83 de la Secretaría de Agricultura y Ganadería de la Nación, en cuanto a las manzanas “para la exportación no se permitirá el empaque de frutas cuyo tamaño sea inferior a sesenta y un milímetros (61 mm.) de diámetro (tamaño 198)” y para las peras “cuyo tamaño sea inferior a sesenta milímetros (60 mm) de diámetro (tamaño 180).”

De acuerdo al color, especialmente para las manzanas, hay clientes que exigen cierto porcentaje de cobertura en la fruta.

De acuerdo a la calidad la fruta no debe tener cortes o hendiduras pronunciadas que produzcan contaminación y pudrimiento de la misma.

Aquella fruta que no cumple los requisitos de calidad, tamaño o color para exportar ni venderse en mercado interno se la denomina fruta de industria, cuyo destino final son las jugueras o fábricas de pulpa de mercado interno.



Figura 20. Fotografía de cinta transportadora de La Deliciosa S.A

Fuente: Fotografía propia, tomada en visitas realizadas en el galpón de empaque, año 2019.

6.1.2.2 Embalaje

La fruta se embala según el pedido de cada cliente. Antes de comenzar la temporada se planifica con cada cliente las ventas. En base a los programas de cada cliente se embalan las distintas variedades y calidades según el protocolo de cada país o acuerdo comercial.

Las cajas se distinguen según su marca, Valle Encantado, Centenario o Patagonia, pero cuando se comercializa a través de PAI las cajas llevan su logo. Se utilizan distintos tipos de cajas según cada variedad de fruta: Plafón, Jaula, Standard Octogonal madera, SAF, Blis, Mark IV entre las más utilizadas.

La atención personalizada a cada cliente se alinea con su misión de lograr el reconocimiento de sus clientes por la excelencia del servicio y el producto recibido.

6.1.2.3 Etiquetado

Como se mencionó en el apartado 3.4.2, Infraestructura tecnológica, EmpaqSoft, es el software de trazabilidad que utiliza la empresa para identificar cada caja que se embala. Cada caja se identifica por medio de una etiqueta que contiene información sobre la chacra de la que proviene la fruta, la UP (Unidad Productiva), nombre del embalador y hora de embalaje, qué variedad de fruta es y qué categoría, el certificado de chacra orgánica, el certificado del empaque orgánico y dos códigos de barra. Uno de los códigos es el PS1, que se utiliza para que el cliente al escanearlo puede obtener información sobre su contenido y el otro es un código interno de la empresa para generar los **romaneos** que son tarjetones que tienen toda la información de cada pallets, que se explicará en el Proceso del Frigorífico, apartado 6.13.

Este sistema controla volúmenes de fruta y productividad de los embaladores.

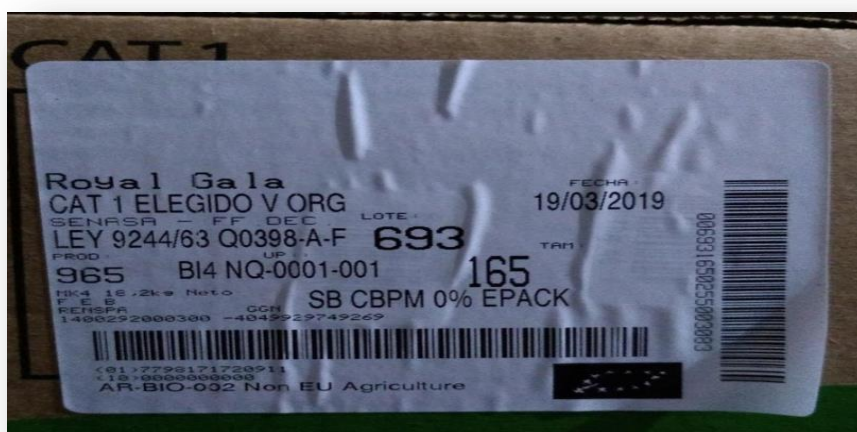


Figura 21. Fotografía de romaneos de La Deliciosa S.A

Fuente: Fotografía propia, tomada en visitas realizada en el galpón de empaque, año 2019.

Como se puede observar en la imagen, la etiqueta tiene el logo del PROGRAMA ARGENCERT Argentina-Unión Europea, menciona la certificación de USDA y la aprobación de SENASA. En este caso la caja contiene 165 unidades de manzana Royal Gala de primera categoría de un peso aproximado de 84 gr por cada unidad.

6.1.2 Frigorífico

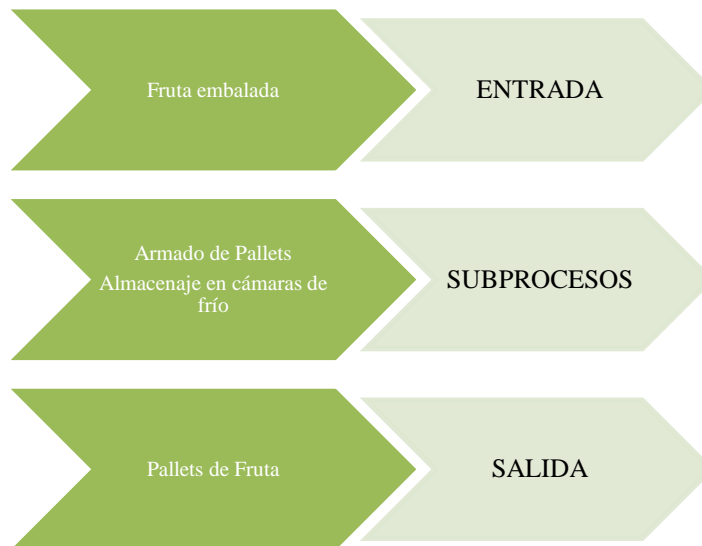


Figura 22. Subproceso Frigorífico.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a Gerentes del nivel intermedio, año 2019.

6.1.2.2 Armado de Pallets

La paletización se efectúa de a pallet o ½ pallet. Los pallets se arman dependiendo del tipo de caja, si es pera o manzana y si se envían en barcos frigoríficos o contenedores frigorizados (por una cuestión de altura). Estos contienen entre 56 y 64 cajas si pesan entre 10 o 19 kilos, 91 o 105 si tienen de 7 a 9 kilos o 180 si la caja es Plató. En general los pallets miden entre 2.20 metros y en promedio contienen 1.000 kilos de fruta.

Cada pallet se etiqueta y contiene la información que se puede ver a continuación.

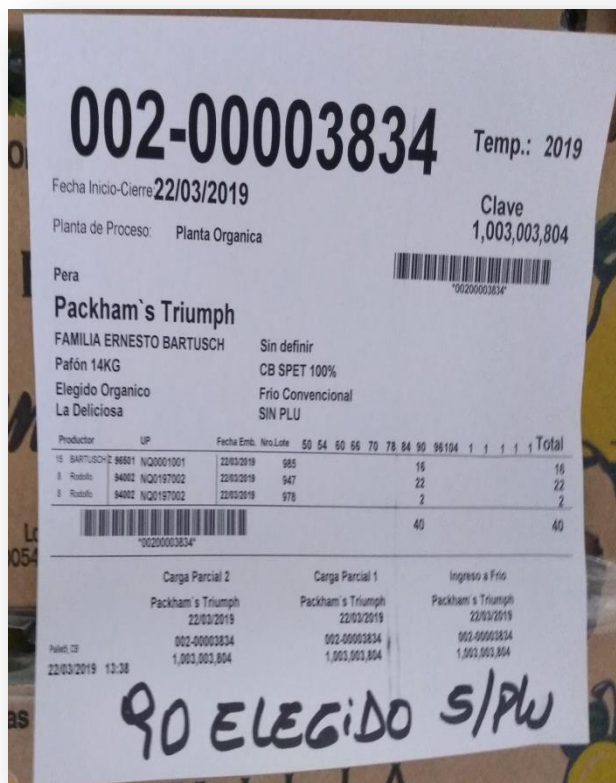


Figura 23. Fotografía de etiqueta de pallets de La Deliciosa S.A

Fuente: Fotografía propia, tomada en visitas realizadas en el galpón de empaque, año 2019

La información que aparece en los pallets es la marca, el origen de la chacra, temporada, fecha en que se embalo, tamaño de la caja, unidad de producción (UP), lote de producción, planta de proceso orgánica y se aclara si contiene o no PLU. Una vez finalizado el armado de pallets se trasladan mediante autoelevadores a las cámaras de frío.

6.1.2.3 Almacenaje en cámaras de frío

La fruta puede estar como máximo 6 meses en cámara de frío por su condición de orgánica, a comparación de la convencional que puede durar de un año para el otro.

El almacenamiento está certificado como orgánico y cumple con las siguientes condiciones de almacenamiento definidas en el Manual de Normas de Producción Orgánica 1.05 (Cap. 9 pág. 46):

Se permiten las siguientes condiciones de almacenamiento:

- Atmósfera controlada
- Control de temperatura
- Secado
- Regulación de la humedad

Como se mencionó anteriormente La Deliciosa SA produce fruta orgánica y fruta en transición, los cuales son almacenados en áreas separadas. Tienen una capacidad frigorífica de atmosfera controlada.

Los pallets son almacenados hasta el momento de su despacho.

6.1.3 Logística de mercado

La logística de mercado consiste en planificar la infraestructura necesaria para satisfacer la demanda, implementarla y controlar los flujos físicos de materiales y bienes finales desde sus puntos de origen hasta sus puntos de uso final, con el fin de satisfacer las exigencias del cliente obteniendo un beneficio. (Kotler & Keller, 2012, p. 464)



Figura 24. Logística de mercado

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a Gerentes del nivel intermedio, año 2019.

6.1.3.2 Despacho de pallets

Una vez los pallets en el frigorífico, aguardan a ser transportados para su comercialización. El proceso de transporte hacia el puerto está tercerizado. La empresa encargada de este subproceso es Transaltic especialista en transporte internacional.

Los pallets se cargan mediante autoelevadores y son colocados en un camión térmico o contenedor, ya que como se mencionó anteriormente los mismos se arman en base al medio de transporte. Un contenedor puede cargar 20 pallets que son aproximadamente 20.000 kilos de fruta, y la bodega es según la capacidad de cada barco. Aquellos que van en contenedores no se abren hasta que llegan a destino. El cierre definitivo del contenedor se realiza en la aduana.

A continuación se cita en palabras de la Gerente de Certificaciones un ejemplo:

“se envían 21 pallets, se cierran y luego pasan por aduana, donde se revisan y sacan una muestra para ver si lo que se declaró en el permiso de embarque es lo que realmente se está exportando. Hacer aduana implica el procedimiento de muestreo y precinto de los contenedores.”

Cada envío además de contener una etiqueta por caja y otra por pallet que aporta toda la información que el cliente necesita, se emite un certificado por Argencert (solicitado por personal administrativo) que acompaña la carga

certificando que la fruta es orgánica. Dicho certificado (ver Apéndice B) es un documento numerado, en caso de que se pierda y no llegue el original al cliente, se efectúa una denuncia policial para que no sea utilizado de manera fraudulenta. Este subproceso finaliza con la descarga de los pallets o contenedores en el puerto elegido según el destino de la fruta.

6.1.3.3 Transporte

La empresa transporta sus productos de forma marítima o terrestre según sea su destino. El 99% de los envíos son por vía marítima a Europa, EEUU, Rusia y Brasil, y el 1% se realiza por vía terrestre, en camión a la Provincia de Buenos Aires y Brasil.

Según La Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe (1989), la exportación marítima tiene dos modalidades:

- *Barcos frigoríficos*: Los barcos frigoríficos generalmente son de gran capacidad (4000 toneladas y más) y regularmente transportan productos frescos, principalmente fruta, a todo el mundo. Los factores que limitan su uso, son la duración de los viajes que puede ser superior a la vida de almacenamiento de la mayoría de los productos y la considerable manipulación que se requiere para cargar y descargar.
- *Contenedores frigorizados*: Son una forma especializada de transporte marítimo que está ganando rápidamente popularidad internacional. Cada contenedor puede tener su propio sistema de refrigeración independiente. Esta forma de transporte es la más habitual de la empresa.

El transporte marítimo inicia en el puerto. La empresa tiene una habilitación comercial para partir desde tres puertos de Argentina ubicados en Buenos Aires, Bahía Blanca o San Antonio Este.

Una vez que la fruta llega a destino es auditada por un ente oficial de dicho país, quien exige que la carga llegue con la documentación correspondiente que avale la cualidad orgánica de la fruta.

6.1.3.4 Servicio postventa

Este subproceso se encarga de los reclamos, devolución y reposición de productos que puedan surgir de forma posterior a la venta.

Los departamentos de certificaciones y administración responden a cualquier inconveniente que pudiera ocurrir en la entrega de la fruta al cliente. Las actividades que implican este subproceso son los flujos informativos de la preparación de pedidos, certeza de rutas de entrega, inventario actualizado y exacto, documentación acorde con el despacho, tiempos de cargas de unidades, seguridad de traslado, recolección de pagos y otros de interés para la empresa que le permitan dar una respuesta rápida, eficaz y satisfactoria al cliente dado los requerimientos cada vez más exigentes de este mercado.

6.2 *Procesos Estratégicos*

Los procesos estratégicos están alineados a la misión y visión de la empresa, mencionadas en el apartado 2.2 y 2.3 respectivamente y orientan a la empresa a formular estrategias y planes de acción.

Los subprocesos estratégicos son: Gestión Estratégica, Comunicación Interna y Comunicación Externa.

6.2.1 *Gestión Estratégica*

6.2.1.1 *Estrategias a nivel corporativo*

Una estrategia corporativa es aquella que especifica en cuales negocios entrará la compañía o en cuáles desea entrar y qué es lo que desea hacer con dichos negocios. Se basa en la misión y en los objetivos de la organización y las funciones que desempeñará cada unidad de negocio de la organización. (Robbins & Coulter, 2010, p. 167)

La empresa sigue una estrategia corporativa de crecimiento ya que se ubica dentro del mercado internacional de frutas orgánicas en un nicho de mercado que se encuentra en constante expansión, actualmente hacia mercados asiáticos y rusos en particular. Los aspectos que caracterizan esta etapa fueron mencionados en el Modelo Evolutivo Tridimensional, apartado 2.4.4, donde se ubicó a la empresa en la dimensión Crecimiento-Expansión-Formalización caracterizada por la profesionalización del personal, división de departamentos e ingreso en nuevos mercados.

Dichas acciones se llevan a cabo en pos de cumplir con lo mencionado en su misión de lograr el reconocimiento de sus clientes a través de la excelencia del

servicio brindado o el producto recibido, cumpliendo con los requisitos de calidad y cantidad, tiempo y forma.

A largo plazo de acuerdo a su visión, apartado 2.3, aspiran a “Sentar bases firmes para consolidarse como una firma proveedora de bienes y servicios con la suficiente versatilidad para llegar con productos a todos los mercados donde se detecten potenciales clientes y satisfacer sus necesidades”.

- *Alianza Estratégica*

La Deliciosa SA tiene una alianza estratégica a largo plazo con PAI, que comercializa en países latinoamericanos particularmente Brasil, Panamá, Ecuador, Perú, Puerto Rico, México, Colombia, Costa Rica, Uruguay, Estados Unidos y Canadá.

Mediante este vínculo la empresa ahorra el costo FOB (*Free on Board*), es decir, el esfuerzo de comercialización.

FOB. Free on Board: (inglés). Incoterm 2010. "Franco a bordo" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador debe soportar todos los costes y riesgos de perdido o daño de la mercancía desde aquel punto. El término FOB exige al vendedor despachar la mercancía en aduana para la exportación. (Glosario de términos de Comercio Exterior, p.19)

PAI exporta fruta convencional y orgánica. De su volumen exportado anualmente, un 29% son exportaciones de fruta orgánica que representa aproximadamente 12.698 toneladas de fruta fresca.

PAI opera en el mercado hace 44 años y tiene como actividad principal la exportación y ventas en el mercado interno de frutas frescas por cuenta y orden de socios y adherentes.

Del 1 de diciembre de 2017 al 30 Noviembre de 2018 exportaron 24.1% de manzanas y 75.9% de peras. PAI certifica Global Gap, empaque certificación BRC¹ y distintas certificaciones de Responsabilidad social.

Esta alianza genera la pérdida de las marcas que utiliza La Deliciosa SA para comercializar, ya que PAI le compra la fruta y la exporta con su marca, lo que

¹ La norma BRC es un estándar mundial para la seguridad de los alimentos creado por el British Retail Consortium (Consortio Británico de Minoristas), organización a quien debe sus iniciales.

significa que la empresa compite, particularmente, en el mercado de Estados Unidos con su misma fruta. Sin embargo, esta alianza se mantiene por dos motivos argumentados en que La Deliciosa SA es uno de los socios productores que forman PAI y en el ahorro del costo FOB mencionado.

- *Terciarización*

La organización terciariza el servicio de distribución por medio de la empresa Transaltic, una empresa especializada en servicios de logística desde 1999 que se dedica al transporte de cargas de exportación e importación adaptándose a los requerimientos específicos de cada cliente y sus necesidades.

Esta empresa se ocupa del transporte Multimodal (puerta a puerta): transporta los pallets de fruta por vía terrestre desde el empaque al puerto de destino y por vía marítima desde el puerto de origen hasta el puerto de destino, y luego por vía terrestre desde el puerto de destino hasta el cliente. Tanto el transporte terrestre como el transporte marítimo con Logística Refrigerada, un servicio que brinda la empresa al transporte de productos perecederos.

6.2.1.2 Estrategias a nivel de negocios

Las estrategias a nivel de negocios sirven para diseñar de qué manera la organización aprovechará las habilidades y capacidades organizacionales para satisfacer las necesidades de los clientes y crear valor para ellos. “La estrategia de competitividad es ver de qué forma la organización va a competir en sus negocios” (Robbins & Coulter, 2010, p. 170).

En base al modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas, apartado 5, se comprende la estrategia de enfoque de diferenciación que aplica La Deliciosa SA en base a sus recursos y capacidades distintivas. Esto se puede ver en el apartado 5.1, Poder de negociación de los proveedores y apartado 5.2, Poder de negociación de los compradores.

El enfoque de la estrategia a nivel de negocios está en el valor que los clientes le asignan al producto, en función de los atributos de calidad de la fruta, del servicio de embalaje personalizado y un servicio de venta y postventa eficiente.

6.2.1.3 Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales de la empresa se estructuran según las áreas funcionales o departamentos en que se divide la empresa. Se hará hincapié en las áreas relacionadas a certificar y exportar.

- *Elección de Canales de Distribución*

La Deliciosa SA comercializa sus productos utilizando un canal de distribución indirecto de Mayorista a Mayorista, tanto en la exportación como en el mercado interno. Esto se debe a que, considerando que distribuyen 13 millones de kilos de fruta por año, no puede brindar atención personalizada de calidad a muchos minoristas. Actualmente la empresa cuenta con una cartera de 20 clientes en todo el mundo distribuidos en los países mencionados en el apartado 2.7, Clientes y Proveedores.

- *Fijación de precios*

Como se mencionó en las Cinco Fuerzas de Porter, apartado 5, La Deliciosa SA tiene un bajo poder de negociación con sus clientes, por lo que se dificulta sostener una estrategia de precios. Esto se debe a que la actividad es muy informal y el producto es de consumo destructivo. Se exporta sin tener un precio fijo por kilo. Los precios dependen de cada mercado y sus preferencias, del tamaño de la fruta (cajas de frutas con un calibre determinado), del tipo de fruta (pera o manzana) y del tipo de variedad de la fruta, expuesto en apartado 2.5, Producto.

Actualmente los precios de venta por kilo oscilan entre 0,90 y 1,5 de dólar.

Los clientes piden un abanico de variedades tanto de pera como de manzanas previo a la cosecha y coordinan con La Deliciosa SA un programa, es decir, un calendario de entregas. En ese momento se pacta un precio por kilo y se pide un anticipo antes del envío. Esos precios no se mantienen por diversos factores por ejemplo: un factor climático afecta la producción y no se llega a cumplir con las entregas, la cosecha fue menos de lo que se esperaba, la fruta llega en mal estado al cliente, los clientes no pueden pagar el precio acordado por determinadas cuestiones de mercado, varía el tipo de cambio, entre otros. El precio fluctúa en todo momento.

A modo de referencia el costo varía según la variedad:

- Costo por kilo de la fruta salida de la chacra: 0,20 a 0,25 de dólar.

- Costo por kilo de la fruta embalada en caja: 0,80 a 0,85 de dólar.

Estos costos reflejan el acotado margen de rentabilidad que tiene la empresa.

Los precios incluyen el costo del flete de la fruta del empaque hasta el puerto mediante camiones refrigerados.

- *Características comerciales del producto*

La fruticultura orgánica tiene la particularidad de ser un producto con “identidad preservada”, por lo que en todo el proceso de producción, empaque y comercialización requiere una certificación que garantice la permanencia de la calidad de orgánico. A continuación se menciona la cadena de auditorías que hacen posible se concrete la comercialización.

La Deliciosa S.A es auditada por las certificadoras, las certificadoras son auditadas por los organismos del destino de exportación y a su vez, los clientes auditan a la empresa para verificar todo el proceso. A si mismo SENASA orgánico controla el cumplimiento de la legislación nacional orgánica de Argentina.

Auditoría del cliente a la empresa. Previo al envío el cliente solicita la certificación del producto. Además, la mayoría de los clientes, realizan visitas cada 1, 2 o 3 años para verificar todo el proceso de producción, las chacras, empaque y frigorífico. En sus visitas, realizan una auditoría similar al de las certificadoras.

Auditoría de los organismos a las certificadoras. Para poder certificar las certificadoras deben estar habilitadas por los países de destino de exportación y son auditadas por organismos de la Unión Europea, EEUU y otros-

Auditoría de la certificadora a la empresa. Las auditorias que realizan las certificadoras no solo incluyen el proceso operativo, sino también de la documentación. Realizando una auditoría de trazabilidad que complementa lo operativo con lo documental que se desarrolla en apartado 6.3.2, Gestión de certificaciones.

Auditoría de SENASA a la empresa. Realiza las auditorías que garanticen el cumplimiento de la legislación Argentina de Producción Orgánica.

- *Gestión de calidad*

La Deliciosa SA certifica en los siguientes programas de calidad, en base a buenas prácticas agrícolas a través de ARGENCERT:

GLOBALG.A.P. A través de Argencert La Deliciosa S.A en el año 2003 comenzó con el proceso de implementación y certificación de Buenas Prácticas Agrícolas, GLOBALG.A.P, con el objetivo de lograr una producción segura y sostenible, cubriendo todas las etapas de la producción, desde inicio del ciclo de los cultivos, las actividades pre cosecha, hasta la manipulación del producto pos cosecha, empaque y almacenamiento. La totalidad de la superficie se encuentra certificada, al igual que el empaque de La Deliciosa S.A. donde se realiza la manipulación del producto. El logo, la marca registrada y el n° de inscripción de GLOBALGAP pueden ser utilizados en comunicaciones comerciales, pallets, cajas, cajones o cualquier otra forma de embalaje que no sea destinado al consumidor final y puntos de venta.

HACCP/APPCC. La Deliciosa S.A. comenzó con las certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura (BMP) en el año 2007 en la Planta de Empaque. En el 2015 se logró la Certificación de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos, con el compromiso de proveer alimentos inocuos. Certificado por: SGS.

6.2.2 *Comunicación Interna*

En la empresa se pueden distinguir dos tipos de comunicación: formal e informal.

La comunicación formal se puede observar en el Organigrama, apartado 2.4.2, en el cual se presentan los diferentes sectores y la línea formal de mando, es decir, la estructura jerárquica establecida. La Deliciosa SA se caracteriza por una estructura horizontal dado que las decisiones son tomadas con la aprobación del Presidente, pero iniciadas o en participación del equipo de trabajo que conforman los Gerentes del nivel intermedio de producción, certificación y administración.

Mientras que en la comunicación informal los canales pueden darse en forma verbal o escrita a través de dispositivos informáticos o comunicacionales como computadoras o celulares respectivamente, reuniones casuales en espacios compartidos o pasillos de la organización.

La comunicación descendente se da cuando el Presidente se comunica con los gerentes del nivel intermedio y estos a su vez se comunican con sus respectivos

encargados y personal operativo a fin de comunicar decisiones de carácter directivo o informativo en respuesta a una comunicación ascendente.

Otra forma de comunicación son los protocolos de medidas de seguridad a seguir para todo el personal, que forman parte de las condiciones necesarias para certificar por el tipo de actividad que desarrolla. Por ejemplo, está prohibido el ingreso de los trabajadores y trabajadoras al empaque o al frigorífico sin la vestimenta adecuada y el ingreso de cualquier tipo de alimento.

La comunicación ascendente se manifiesta constantemente, cuando los trabajadores de la parte operativa, sujetos activos en la comunicación, les informan sus inquietudes o necesidades a los encargados del área o gerentes intermedios, quienes tienen autonomía en ciertas decisiones, y en caso de que exceda su capacidad de decisión se eleva al Presidente.

Las distintas áreas se comunican entre sí porque la actividad así lo requiere y esa sinergia es la que impulsa el crecimiento.

6.2.3 *Comunicación externa*

El primer acercamiento de La Deliciosa SA con el exterior es por medio de su logo y marcas, signos que la representan y transmiten un significado.

La identidad visual es el modo en que una organización se hace visible de acuerdo con sus características y prioridades institucionales. Es todo el conjunto de rasgos y elementos visuales propios que la caracterizan como tal y la distinguen de otras. (Hollmann, 2015, p. 16)

La empresa elige isologotipos, elementos que combinan la representación verbal y la imagen icónica en un signo indivisible tanto en el logo de la razón social como en sus marcas.

El color institucional es la gama cromática básica y constante que sustenta la identidad visual de la organización. Es un elemento muy potente ya que: consolida la identidad institucional y visual al ofrecer un aspecto homogéneo a lo largo de las diversas piezas de comunicación, introduce una carga emocional y estética, sirve para reforzar los significados del símbolo identificador y acelera el proceso de identificación debido a su alto impacto. (Hollmann, 2015, p. 27)

El color institucional de la empresa es el verde que simboliza la salud y cuidado del medio ambiente y trasmite valores ecologistas.

La comercialización de los productos va acompañada tanto de los logos de marcas de la empresa como de los logos de los distintos tipos de certificaciones, presentados en el apartado 2.8, Certificaciones de La Deliciosa SA.

La empresa se comunica con sus clientes y proveedores a través de diferentes medios:

- Página web
- Correo Electrónico
- Teléfono fijos y smartphone
- Videoconferencias
- Medios impresos

Los medios electrónicos le permiten a la empresa una comunicación fluida e instantánea principalmente con sus clientes pese a la distancia, ofreciendo una respuesta rápida a cualquier situación o inquietud que se presente.

Los medios impresos son facturas y certificados obligatorios que acompañan los envíos de la fruta a destino.

Dado que el objetivo de La Deliciosa SA es atender a un segmento de mercado específico la forma de comunicación y promoción no es masiva, sino más bien personalizada.

6.3 *Procesos de Apoyo*

- Los procesos de apoyo o de soporte son aquellos que abarcan actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos.



Figura 25. Subproceso Proceso de Apoyo

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a Gerentes del nivel intermedio, año 2019.

6.3.2 *Gestión de Recursos Humanos*

El departamento de recursos humanos de la organización se ocupa de la liquidación de sueldos, capacitación, reclutamiento y motivación económica del personal. En sus funciones se encuentra gestionar las altas, bajas, pagos, vacaciones, licencias, aumentos regidos por ley.

- *Procesos de Recursos Humanos*

El proceso de reclutamiento de personal ha sido a través de presentaciones de candidatos por recomendación de trabajadores de la empresa, en algunas ocasiones eso resultó positivo y en otras no. En la actualidad se busca formalizar dichos procesos, comenzando con una consultora de RRHH que realiza el proceso de reclutamiento en base a los requisitos del puesto y selecciona un conjunto de candidatos para que en forma posterior, los gerentes del nivel intermedio junto con el Presidente, entrevisten a los postulantes y tomen la decisión de contratar el candidato que mejor responda a las necesidades del mismo.

El paso siguiente al reclutamiento es la inducción, dónde la empresa introduce al nuevo empleado a conocer la organización y su forma de trabajo. Actualmente la empresa cuenta con un grado de informalidad que le dificulta determinar pautas formales respecto al horario de trabajo y permisos, ya que culturalmente los trabajadores más antiguos resguardan sus derechos adquiridos durante la etapa de empresa familiar.

Los procesos de capacitación para los gerentes del nivel intermedio son permanentes y se los motiva a realizar capacitaciones internacionales si así lo requiere el puesto. En el caso de los trabajadores del sector operativo estos son capacitados para que la cosecha y manipulación de la fruta tenga la calidad deseada.

El proceso de diseño y evaluación del puesto no está desarrollado en la organización, de manera que cada trabajador asume las tareas a realizar y se adaptan de manera informal de acuerdo a las necesidades de la empresa. Por defecto, las recompensas e incentivos salariales se realizan bajo el criterio y decisión del Presidente de la empresa.

- *Negociación con los trabajadores*

El inicio de temporada de cosecha implica la llegada de un mayor volumen de trabajadores como se mencionó en el apartado 2.4.1, esto implica un mayor movimiento para los encargados y Gerentes del nivel intermedio de gestionar los conflictos y necesidades en la chacra, en el empaque y en el frigorífico.

El Gerente de producción, se ocupa del trato personal con los trabajadores rurales. La relación que establece con ellos es informal, mantiene un vínculo en el cuál conoce la situación personal de cada uno, en pos de lograr un sentido de pertenencia en la empresa y mejores condiciones al momento de negociaciones laborales.

El personal de las chacras, es personal calificado y tienen una antigüedad promedio de 4 a 5 años. Estos trabajadores son oriundos de las Provincias de Tucumán y Formosa y son reunidos por jefes de cuadrilla contratados por la empresa para cumplir con esa función, remunerados a sueldo fijo.

Respecto al Sector de Empaque, La Deliciosa SA negocia con el sindicato OSOEFyN la cantidad mínima de cajas que embala cada trabajador y si embala más de 90 cajas por día, cada bulto excedente se le paga extra.

- *Cultura organizacional*

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, que tiene características, cultura y sistema de valores propio. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, p. 589)

Hay investigaciones que revelan que el ajuste correcto entre cultura, estrategia y ambiente se relacionan con cuatro tipos de cultura: cultura emprendedora, del clan, burocrática y de mercado.

La Deliciosa se caracteriza por tener una *cultura de Clan*,

Cultura Clan: La empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores. El gerente se convierte en referente inexcusable del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor, consejero y hasta casi padre de todos y cada uno de sus componentes, no ya sólo desde un punto de vista emocional, sino además, en tareas directivas. El estilo de dirección que se desarrolla basa su estrategia en el consenso y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso lealtad y confianza entre sus integrantes. (Ortiz & Olaz, p. 4)

De acuerdo a la Historia de la organización del apartado 2.1, se puede observar que la organización tiene 19 años de vida desde sus inicios como orgánico. La antigüedad del personal varía entre los siguientes rangos, de 10 a 15 años, 7 a 5 y menores a 5 años. Ocurre que los trabajadores más antiguos tienen un sentimiento de pertenencia y compromiso hacia la empresa, especialmente los gerentes del nivel intermedio que cumplen esta condición.

Dado su comienzo como emprendimiento familiar se puede observar como la dimensión familiar ha atravesado las formas de relacionarse entre los integrantes. En las entrevistas se relatan anécdotas como viajes todo pago a Europa o EEUU de los gerentes de nivel intermedio a fin de capacitarse, con beneficios extras para el disfrute. Se puede observar que estos tienen libertad para acordar días de licencia y posibilidad de retirarse en horarios de trabajo para cuestiones personales sin necesidad de justificación formal. Así como también, por parte del personal se

observa la predisposición a responder fuera del horario de trabajo o trabajar por propia voluntad mayores horas que la jornada habitual.

Esta característica familiar que se dio a lo largo de los años, actualmente dificulta la gestión de RRHH y al encontrarse la empresa en etapa de crecimiento hacia la profesionalización, surge la necesidad de establecer un grado de formalidad en el área.

6.3.3 Control Documental

En el departamento de Certificaciones de la empresa hay una persona encargada exclusivamente del seguimiento documental de las certificaciones orgánicas. Esta, se ocupa de solicitar a ArgenCert el certificado orgánico que lleva cada carga.

Este certificado (ver Apéndice B) detalla la siguiente información: organismo emisor del certificado, número de referencia de certificado, datos del comercializador, datos del productor, país de despacho, país de destino, datos del destinatario del producto, datos del comprador del producto, marcas y números, números de contenedores, características, denominación comercial del producto, cantidades, declaración del organismo emisor del certificado, declaraciones adicionales si corresponden, lugar y fecha de emisión del certificado y firma del representante de la certificadora.

El control de este documento es fundamental para garantizar una comercialización segura y eficaz.

6.3.4 Gestión administrativa y contable

La empresa cuenta con el Departamento de Administración donde se llevan a cabo las tareas de administración financiera y gestión contable que la desempeña el Gerente de Administración, Contador de la empresa.

El Cr. realiza el armado de los estados contables, auditados y firmados por un Cr. externo con el que mantienen una relación laboral desde los inicios de la organización. Sin embargo, la idea manifestada en las entrevistas, es a futuro tercerizar la parte administrativa contable, buscar un consultor externo que lleve adelante todo el proceso contable.

Desde la gestión financiera se encarga del registro de operaciones contables y datos financieros, planificar, analizar y evaluar la información registrada, buscar

fuentes de financiamiento y seleccionar la más conveniente para la empresa, buscar opciones de inversión con las que pueda contar el negocio y controlar las operaciones ejecutadas.

6.3.5 Gestión compras

La empresa cuenta con un Departamento de compras que se encarga de que todos los bienes, servicios e inventarios necesarios para un buen funcionamiento de los procesos operativos estén en orden y a tiempo. Asimismo es responsable de controlar el costo de los bienes adquiridos, controlar el stock y negociar con los proveedores.

6.3.6 Asesores externos

La empresa realiza la contratación de una diversidad de asesores externos que brindan apoyo a las distintas áreas, tales como, asesores nutricionales, de seguridad e higiene, asesores en materia de certificaciones, un Contador Externo y se contrata una consultora de Recursos Humanos.

7. CONCLUSIONES DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Los procesos se estructuran en base a la **decisión estratégica que tiene La Deliciosa SA de certificar su producción como orgánica**, lo cual define los lineamientos a seguir en cada uno. Se destaca esta apreciación, ya que es el tema central de la investigación, y representa el núcleo de los procesos presentados en el apartado anterior.



Figura26. Procesos organizacionales adecuados y adaptados para certificar orgánico.

Nota: Elaboración propia.

Cabe destacar, la vulnerabilidad que representa para la empresa una deficiencia en alguno de ellos, específicamente en los **procesos operativos** que abarcan desde la producción de la fruta hasta su despacho. Este proceso, de operación y ejecución técnica, presenta principalmente la necesidad de contar con personal capacitado en cada subproceso, puntualizando en que el bien que se comercializa es destructivo y orgánico, por lo cual se deben extremar los cuidados para que la calidad de la fruta sea la deseada. Sumado a ello, resulta crucial la trazabilidad documental de las certificaciones, descrito en el apartado 6.3.2, Gestión de Certificaciones.

La certificadora es estricta en el cumplimiento de las normas, tanto como los organismos de control y el mercado, lo cual exige calidad y control en todos los procesos.

En el desarrollo de la Gestión por procesos orientados a certificar, apartado 6, se pudo observar como sus subprocesos responden a una función específica que permite que la organización certifique su producción como orgánica.

A continuación se presenta el mapa de procesos de la organización analizados.

Tabla 4

Mapa de proceso de La Deliciosa S.A

PROCESOS ESTRATÉGICOS				
GESTIÓN ESTRATÉGICA	COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA		
Estrategia a nivel corporativo, Estrategia a nivel de negocios, Estrategias funcionales	Comunicación formal e informal	Logo, Marcas, Color institucional, Medios		
PROCESOS OPERATIVOS				
CHACRA	EMPAQUE	FRIGORIFICO	LOGÍSTICA DE MERCADO	
Elección de cultivos y variedades, Manejo del suelo y periodo de conversión, Fertilización y manejo de plagas, Cosecha	Recepción, Embalaje, Etiquetado	Armado de pallets, Almacenaje en cámaras de frío	Despacho de pallets a destino, Transporte, Servicio Postventa	
PROCESOS DE APOYO				
GESTIÓN DE RRHH	CONTROL DOCUMENTAL	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE	GESTIÓN DE COMPRAS	ASESORES EXTERNOS
Procesos de RRHH, Negociación con trabajadores, Cultura Organizacional	Departamento de Certificaciones	Departamento de Administración	Departamento de Compras	Varios

Nota. Elaboración propia.

Una vez analizados todos los procesos organizacionales orientados a la certificación de manzanas y peras de La Deliciosa S.A se puede concluir que los Proceso Estratégicos alineados con la misión y visión de la empresa son el espacio de creación de nuevas ideas y definición de políticas y estrategias para aplicar en el proceso operativo, caracterizado por la ejecución de las mismas. A su vez, este proceso del qué hacer se sostiene por un conjunto de actividades que conforman los procesos de apoyo, espacio en el cual se desarrolla la gestión de recursos tanto económicos como humanos para garantizar un funcionamiento eficaz y eficiente de la comercialización de la manzana y pera.

De esta manera, la organización, logra cumplir con su misión de satisfacer las necesidades de los stakeholders, es decir partes interesadas, tales como clientes, personal, directivos, accionistas, proveedores, bancos, organismos gubernamentales, etc.

La Deliciosa SA se diferencia por el reconocimiento de sus clientes, producto de la excelencia en su proceso estratégico al brindar una atención personalizada, en su proceso operativo al ofrecer un producto de orgánico de calidad y en su proceso de apoyo por una correcta trazabilidad de la documentación, lo que garantiza un proceso organizacional orientado en su totalidad a la gestión de certificaciones.

8. RECOMENDACIONES DE MEJORAS POR PROCESOS

En base a los tres procesos analizados, se recomienda un plan de acción para mejorar aspectos puntuales de cada proceso que necesitan ser modificados para generar un impacto positivo en la empresa.

8.1 *Proceso Operativo*

Como se mencionó en la conclusión de procesos, los procesos estratégicos y de apoyo inciden en el proceso operativo para que funcione alineado a los objetivos y necesidades de la organización.

Se recomienda la compra de la línea seleccionadora de fruta por color, teniendo en cuenta los ingresos que se generarían si se aplica el plan de acción propuesto en el proceso estratégico.

8.2 *Proceso Estratégico*

Se considera que el proceso y sus subprocesos funcionan de manera eficiente a la misión y visión de la empresa, sin embargo, se halló un punto de apalancamiento en la búsqueda de nuevos mercados para que la fruta de industria genere rentabilidad.

Por temporada productiva, de 4 a 5 millones de kilo de fruta de descarte, de La Deliciosa SA, se venden a jugueras, que pagan un precio por kilo más bajo que lo que cuesta producirlas. Este volumen representa un 38% de la producción anual de la empresa.

La propuesta se dirige a industrializar el producto y producir por cuenta propia o de terceros pulpas, jugos y otros derivados de peras y manzanas orgánicas envasados con las marcas de la empresa. De esta manera la comercialización estaría a cargo de La Deliciosa SA, lo que generaría mayores ingresos.

Previo a comenzar con el plan de acción, la organización debe tramitar su inscripción en AFIP como comercializador de jugos, pulpas y derivados, aprovechando su condición de exportador ya adquirida.

A continuación se proponen dos opciones a seguir e implementar:

- Unión Transitoria con productores orgánicos
- Trabajo a fasón con Jugos SA.

8.2.1 *Unión Transitoria (UT)*

Bajo el siguiente plan de acción, se considera la UT de La Deliciosa SA con otro u otros productores locales de fruta orgánica que deseen generar rentabilidad con la fruta de descarte para alquilar (o un contrato de Concesión) una fábrica juguera con el fin de producir jugos, pulpas y sus derivados. El Código Civil y Comercial de la Nación define las Uniones Transitorias de la siguiente manera:

(Ley 26994/2014, art. 1.463): Definición. Hay contrato de unión transitoria cuando las partes se reúnen para el desarrollo o ejecución de obras, servicios o suministros concretos, dentro o fuera de la República. Pueden desarrollar o ejecutar las obras y servicios complementarios y accesorios al objeto principal.

Es así que la UT es un tipo de contrato asociativo que permite que dos o más empresas realicen un objeto social común durante un tiempo determinado. En dicho contrato se establecen cláusulas y condiciones específicas que se pactan previamente.

Se estima que el siguiente plan de acción conlleva un plazo aproximado de 4 meses y medio.

Tabla 5

Acciones de mejora formando UT

ACCIONES DE MEJORA			
OBJETIVO:			
UT con productores orgánicos para generar rentabilidad con la fruta de industria			
ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLES	PROCEDIMIENTO
a) Elegir posibles candidatos de alianza	1 meses	Presidente y Gerente de Administración	Coordinar una reunión con productores orgánicos del Alto Valle de Río Negro y Neuquén.
b) Comunicar propuesta: Alquilar una juguera que actualmente no esté produciendo	1 día	Presidente y Gerente de Administración	Reunir opiniones, recomendaciones y nuevas ideas
c) Comunicarse con las jugueras	1 semana	Presidente	Presentar una propuesta y evaluar posibilidad de que se efectúe
d) Formar legalmente la UT	3 meses	Presidente y Contador externo	Redactar Contrato e inscribirlo en el Reg.Pub.Com.
.e) Firmar contrato del alquiler entre UT y la juguera	1 semana	Presidente, productor y representante legal de la juguera	Elaborar contrato, firmarlo y sellarlo

Nota. Elaboración propia

8.2.2 *Trabajo a Fasón con Jugos SA*

“Jugos S.A. es una empresa ruginense fundada en el año 1976 por iniciativa de un grupo de productores con espíritu emprendedor que entendían necesario para el desarrollo de la región contar con una empresa con capacidad para procesar de manera industrial, el volumen de peras y manzanas que no encontraba ubicación en los mercados de fruta fresca, para así obtener jugos concentrados de alta calidad, para satisfacer los más exigentes requerimientos del mercado interno como el externo. La planta industrial está localizada en Villa Regina, en una de las zonas de mayor producción de frutas frescas del Alto Valle de Río Negro y Neuquén (Patagonia Argentina), lugar privilegiado por condiciones climáticas ideales para el cultivo de peras y manzanas que dan origen a los jugos naturales que se elaboran.”

Jugos SA ya cuenta con certificaciones de orgánico a través de ArgenCert, lo cual es imprescindible para llevar el contrato a cabo (Ver Apéndice E y F). Este tipo de contrato se da entre dos partes intervinientes: el fasionista y la empresa.

El contrato a fasón “es un contrato en donde se pacta la manufactura/industrialización de materias primas y/o materiales de propiedad del locador a través de terceros”

La empresa ocupa la capacidad ociosa de la fábrica del fasionista y le brinda los insumos necesarios para crear un producto. La fruta es transformada en jugos y pulpas de manzanas y peras orgánicas, embalados con el logo de La Deliciosa SA o la marca que decidan para que lo comercialice la empresa. El transporte de la fruta está a cargo del fasionista.

El fasionista recibe a cambio, en este caso bienes, es decir, se queda con un porcentaje de la producción, de pulpas y jugos, que cubra sus costos y su margen de rentabilidad. Este porcentaje se estima a través de la cantidad de kilos de fruta que la empresa le brinde.

Para poder exportar pulpa y jugos, La Deliciosa SA debe inscribir en AFIP otra categoría de actividad a realizar, trámite que lleva aproximadamente 3 meses. Además se necesita el Registro Nacional de Producto Alimenticio (RNPA) de productos envasados.

Para el siguiente plan de acción se estima un plazo de 5 meses aproximadamente.

Principal ventaja.

La Deliciosa SA comercializa sus productos con una alícuota de 10,5% por ser fruta fresca, pero todos los insumos necesarios para la producción, fletes y gastos varios se gravan al 21%, por lo que se genera un saldo técnico, que sólo puede utilizarse contra el mismo impuesto. De esta manera la empresa comercializaría al 21%, ya que es un producto industrializado, y disminuiría el saldo.

Tabla 6

Acciones de mejora con propuesta Contrato Fasón

ACCIONES DE MEJORA			
OBJETIVO: Trabajo a fasón con Jugos SA			
ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLES	PROCEDIMIENTO
a) Contacto con representante legal de Jugos SA	1 día	Presidente y Gerente de Administración	Coordinar reunión de las partes involucradas
b) Reuniones con representante legal de Jugos SA	1 mes	Presidente y Gerente de Administración	Negociación: Pactar cláusulas, plazos y porcentajes para redactar el contrato
c) Legalizar el contrato	3 meses	Presidente y representante legal de Jugos SA	Firmar, certificar firmas y sellar con organismos correspondientes.
d) Planificación y programaciones de entregas de fruta	2 semana	Gerentes de Administración	Coordinar fechas de envíos de fruta con Jugos SA y el transporte.
e) Comenzar la producción	1 semana	Encargado del Empaque	

Nota. Elaboración propia

8.3 *Proceso de Apoyo*

Se detecta que el proceso necesita rediseño en la Gestión de Recursos Humanos, para lo cual se propone el siguiente plan de acción:

Mejora en la Gestión de Recursos Humanos

Como se mencionó en el Modelo Evolutivo Tridimensional, apartado 2.4.5, la empresa se encuentra en una etapa de Crecimiento/ Expansión / Formalización, bajo una cultura de Clan, de carácter paternalista que frente a los cambios y exigencias tanto del entorno externo e interno se han encontrado con situaciones de falencias e ineficiencias encauzando hacia un rediseño en la forma de Gestionar el talento de sus recurso humanos.

La empresa actualmente tiene un contrato con una Consultora de RRHH que lleva a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de La Deliciosa S.A. Sin embargo como se mencionó en el apartado 7.3.1 el proceso de diseño, evaluación del puesto, remuneraciones y compensaciones, no están desarrollados en forma tácita en la organización.

La clave de una formalización en la Gestión de RRHH es fundamental ya que las organizaciones están integradas por personas y éstas, con una mejor retroalimentación, responsabilidades claras, retribuciones acordes al puesto, desarrollo personal y profesional se encuentran motivadas a aportar ideas creativas e innovación que favorecen a la organización. La formalización genera mayor predisposición de los empleados, adaptación a los cambios y exigencias del entorno, y fundamentalmente un compromiso con la misión y visión de la organización lo que incrementa la posibilidad de aumentar la competitividad y así, rentabilidad de la empresa.

En esta temática se destacan los aportes realizados por Chiavenato (2005), en su libro Gestión del Talento Humano:

El **diseño de cargos** incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. (...) El diseño de cargos constituye la manera como cada órgano está estructurado y dimensionado, diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo)

2- Cómo deben desempeñarse las tareas o atribuciones (métodos y procesos de trabajo)

3- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad)

4- A quién deberá supervisar y dirigir el ocupante del cargo (autoridad) (Chiavenato, 2005, p.167)

La **evaluación del desempeño** es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. (Chiavenato, 2005, p.198)

Finalmente, una vez incorporados los procesos de Diseño de puesto y Evaluación del desempeño, la empresa podrá crear un Plan de Remuneraciones en el cual considere recompensas e incentivos salariales en pos de motivar a sus integrantes a ir en línea con la misión y visión de la organización.

A continuación se presenta el Plan de acción a seguir para las mejoras propuestas que se estima conllevará un plazo aproximado de desarrollo e implementación de 6 meses para su inicio:

Tabla 7

Acciones de mejora en RRHH

ACCIONES DE MEJORA			
OBJETIVO: Formalización de la Gestión de RRHH			
ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLES	PROCEDIMIENTO
a) Designación del responsable del Diseño de Puesto y Evaluación del desempeño	1 semana	Presidente y Gerentes intermedios	Comunicar a un responsable del área de RRHH su designación.
b) Descripción de los puestos de la organización	1 mes	Presidente y Responsable del proceso	Realizar entrevistas a empleados y observación de tareas y crear el Manual de puestos
c) Presentar Manual de puestos	3 meses	Gerentes de los respectivos sectores	Reuniones con cada sector para presentar los nuevos diseños de los puestos Retroalimentación: Revisión y ajuste de pautas
d) Evaluación y Control del desempeño de los puestos.	Cada 1 mes	Responsable del proceso	Crear cronograma para evaluaciones y control Programar reuniones para la retroalimentación
e) Recompensas* e incentivos adecuados.	1 meses	Presidente y responsables los proceso	Crear documento que establece criterios de recompensa e incentivos alineados a la misión.

*Nota. Elaboración propia. *Las recompensas pueden ser del tipo salarial como de otra índole.*

A modo de sugerencia se recomienda recompensar con experiencias a sus empleados por medio de páginas web como Bigbox, Flipaste, GoldenPack, entre otras.

9. EPÍLOGO

El presente estudio de caso, acompañado de los planes de acción de mejoras propuestos, será presentado a la empresa para poder contribuir y agradecer la predisposición y la información brindada para la elaboración y estudio del mismo.

En el desarrollo de este trabajo se han profundizado conocimientos adquiridos durante la carrera, que resultan importantes como herramienta de análisis para el ejercicio profesional e inducción hacia una lógica de comprensión para poder analizar empresas desde distintas ópticas en el ámbito laboral.

El proceso de investigación ha resultado favorable en cuanto al contacto con una organización pionera y con antigüedad en su rubro, que brindo un conocimiento amplio en materia de certificaciones y producción orgánica, acercándose a un trabajo de consultoría que podría servir de modelo de soporte para emprendedores o productoras regionales con o sin antigüedad en la industria.

Resulta novedoso estudiar una organización fundada en base a normas de certificación que estructuran sus procesos estrictamente según manuales obligatorios de certificadoras que operan a nivel global. Se destaca la calidad y prolijidad de trabajo observada en las visitas a la empresa, en pos de este cumplimiento.

Estudiar el funcionamiento de La Deliciosa SA, como empresa exportadora local, ha sido interesante desde el punto de vista de comercialización y posicionamiento productivo de nuestra región, acompañado de una perspectiva panorámica de la actividad.

Para concluir, se destaca el aporte de conocimientos brindados por la Deliciosa S.A, como uno de los principales actores de la actividad frutícola en la región de los valles de Rio Negro y Neuquén, con el distintivo particular de la calidad orgánica que le permite penetrar el mercado internacional por su valorización a nivel mundial.

10. APENDICES

Apéndice B

Preguntas de Entrevistas

11 de Diciembre del 2018

Nº 1

1. ¿En qué año tiene sus orígenes la organización y cómo estaba compuesta?
2. ¿Quién fue el promotor de la iniciativa de producir orgánico? ¿Cómo fue el cambio de producción convencional a producción orgánica (en materia de agricultura, materias primas, mano de obra calificada, cambios organizacionales, etc.)?
3. ¿Cómo fue el proceso de decisión para iniciar la transición?
 - ¿Recibieron apoyo de algún organismo o asesor en el tema?
 - ¿En ese momento ya sabían a qué mercado iba dirigida la producción?
 - ¿Actualmente mantienen el mismo mercado o fue mutando?
4. ¿Cómo les impactó la crisis del 2001? Considerando que recién iniciaban su cambio a Orgánico.
5. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en cada área?
6. ¿Cuál fue la estrategia, planificación o proceso que les permitió lograr relaciones comerciales en el exterior?
7. ¿Cómo inician las exportaciones a Brasil, qué implicancias a nivel organizativo, operativo, tecnológico, comunicacional, etc., tuvo esa ampliación del mercado?
8. ¿Qué cambios organizacionales implicó certificar toda su cadena productiva?

Cuéntenos brevemente en qué consiste cada proceso de certificación en las chacras, el empaque y el frigorífico.
9. Pudimos observar en su página web que la comercialización de la producción se divide en ultramar, local y continental ¿a qué se debe esta clasificación?
10. Actualmente, ¿cómo se conforma su estructura organizacional?

11. Clientes: ¿quiénes son sus principales clientes? ¿Son minoristas o mayoristas?
12. Proveedores: ¿quiénes son sus principales proveedores? (por ubicación geográfica)
13. Los medios de transporte de la producción son: camión, contenedor y aéreo. ¿Estos medios tienen alguna característica particular? ¿Son tercerizados? ¿Este costo está incluido en el precio, se cobra de manera adicional o está a cargo del cliente?
14. ¿Cuál es el principal costo que hace más cara la producción orgánica que la convencional?
15. ¿Cuáles son las marcas que comercializan y a qué destino va cada una?

17 de Marzo del 2019

Nº 2

1. ¿Actualmente operan sólo con Argencert o con alguna otra certificadora?
2. ¿La certificación de orgánico conlleva un costo: mensual, anual, trimestral, etc.?
3. ¿Qué organismos intervienen en la certificación orgánica? (Públicos y Privados)
4. ¿Cada carga que se despacha tiene un certificado numerado emitido por Argencert o es el mismo certificado para todas las cargas?
5. ¿Algún organismo (público o privado) les hace auditorías durante el año? (a modo de control de cumplimiento de las normas)
6. Toda la cadena de producción está certificada, ¿cuáles son los requisitos para cada uno: producción, empaque, frigorífico? (¿Hay algún documento que podamos leer al respecto?)
7. La certificadoras trabajan con programas según los países a donde se exporta, actualmente con cuáles trabajan, y cuáles están en miras de incorporarse? (IFOAM-NOP-USDA-ARGENTINA-JAPÓN-UE)
8. ¿Qué sellos utilizan para exportar? (Además de los de los programas)

9. ¿Cuál es el procedimiento de control de una carga en materia de certificación orgánica cuando llega al puerto?

26 de Mayo de 2019

Nº 3

Recorrido por las instalaciones: oficinas, empaque y frigorífico.





1. ¿Cuál es el mercado de la fruta de descarte?
2. ¿Cuáles son sus actuales competidores y cómo logran diferenciarse en el mercado?
3. ¿Cómo impacta el precio del dólar en la comercialización?
4. ¿El mercado establece el precio, es un equilibrio de mercado o tienen influencia en el mismo?
5. ¿Cómo organizan las ventas con los distintos clientes?
6. estrategia de marketing?
7. ¿En qué consiste el control de calidad en sus procesos? ¿Cuáles son las certificaciones que poseen en este ámbito?
8. ¿Qué ocurrió durante el gobierno anterior con el cepo cambiario? ¿Qué les conviene más?
9. ¿Tienen consultores externos? ¿En qué sectores?
10. ¿Los trabajadores que vienen en la temporada de cosecha son de la región o vienen de otras provincias?

12 de Junio de 2019

Nº 4

1. ¿Cuáles son los requisitos para exportar? (Inscripciones, plazos, organismos, etc.)
2. ¿Qué sistemas de información utilizan? ¿Están actualizados?
3. ¿En general se manejan con stock disponible o únicamente por pedido?
4. ¿En los últimos años incorporaron tecnología en algún sector?

Apéndice B

REPÚBLICA ARGENTINA CERTIFICADO DE PRODUCTO ECOLÓGICO Ley 25.127		
1. Organismo emisor del certificado (nombre y dirección)  ARGENCERT Instituto Argentino para la Certificación de Productos Agropecuarios Orgánicos S.A. Bouchard 544, Piso 6 - Oficina 1A (C1105ABJ) Buenos Aires, ARGENTINA		ARGENCERT Registro SENASA Vegetal: 96 Animal: 002
2. N° de referencia del certificado 1468 / 19 ORIGINAL		
3. Comercializador del producto (nombre y dirección) La Deliciosa S.A. Chacra 165 AB 8309 Centenario Neuquén ARGENTINA		
4. Productor / Elaborador del producto (nombre y dirección) La Deliciosa S.A. Chacra 165 AB 8309 Centenario Neuquén ARGENTINA		5. País de despacho ARGENTINA
		6. País de destino ARGENTINA
7. Destinatario del producto (nombre y dirección) Fenix S.A Ruta 188 Km. 800 5620 General Alvear Mendoza ARGENTINA		8. Comprador del producto (nombre y dirección) Fenix S.A Ruta 188 Km. 800 5620 General Alvear Mendoza ARGENTINA
9. Marcas y números, número de contenedores, características. Denominación comercial del producto 20.303 Kilos Netos de PERA ORGÁNICA, variedad William's. Cosecha: 2019. Establecimientos: "Chacra 117A" - Bartusch Rodolfo, "Rai Mapu" - Bartusch y Zubak, "Añelo Galván" - Bartusch Ernesto, "Doña Pepa", "Frutícola Patagonia" - La Deliciosa. Según Remito N°: 0001-00010070.		10. Cantidades Peso bruto 20,303 KG Peso neto 20,303 KG Otras unidades
11. Declaración del organismo emisor del certificado. "El presente documento certifica que los productos mencionados en el campo 9 han sido obtenidos de acuerdo a las normas de producción y de control orgánico establecidas por la Ley N° 25.127 y sus reglamentaciones".		
12. Declaraciones adicionales (si corresponde) La partida detallada cumple con las Normas de Producción Agropecuaria Orgánica ARGENCERT, en conformidad con la Ley 25.127 y sus reglamentaciones, en equivalencia con el Reg.CE 634/2007. ARGENCERT cumple con la normativa ISO 17.065. Produced in compliance with the terms of the US-Canada Organic equivalence arrangement (Category: ORGANIC) and IFOAM accredited Programme Esta partida cumple NOP en la categoría ORGANICO Calificación ORGANICO Factura N° 00005-0000313		
13. Lugar de emisión del certificado Buenos Aires, Fecha febrero 28, 2019 Nombre, apellido y firma de la persona autorizada  Ing. Agr. Rodrigo E. Misiac MAT. 17491		

F37(ARG)v01es-Certificado Transaccional - Impreso en papel reciclado.

ARGENCERT

TI-38034 ORIGINAL

Figura 27: Certificado Orgánico de carga de La Deliciosa SA

Fuente: Facilitado por Gerente de Administración de La Deliciosa S.A, año 2019.

MANZANA									
Tipo de envase	Peso total con carga	Marcas	Medidas (largo x ancho x alto) cm	cantidad de cajas x pallet			cantidad de cajas x medio de transporte		
				camion	contenedor	aereo	camion	contenedor	aereo
MARK IV	18,2 kg	Valle Encantado, Patagonia, Familia E. Bartusch	49.2 x 32.3 x 26.2	49	56	35	1176	1176	***
PLAFON	12,5kg	Patagonia	60 x 40 x 14	70	80	***	1680	1600	***
CAJA 19 KG	19 kg	Valle Encantado, Centenario	50.5 x 32 x 30	42	49	***	1176	1029	***
1/2 CAJA	10 kg	Valle Encantado, Centenario	50.5 x 32 x 16	84	91	***	2184	1911	***

*: SEGÚN PROTOCOLO PAIS O ACUERDO COMERCIAL
 *** : SUJETO A DISPONIBILIDAD DE ESPACIO EN BODEGA

Apéndice C

Figura 28. Marcas y Tipos de envases de manzanas de La Deliciosa SA

Fuente. Recuperado el 20 de Mayo de 2019 de <http://www.ladeliciosa.com.ar/es/marcasyenvases>

Apéndice D

PERA									
Tipo de envase	Peso total con carga	Marcas	Medidas (largo x ancho x alto) cm	cantidad de cajas x pallet			cantidad de cajas x medio de transporte		
				camion	contenedor	aereo	camion	contenedor	aereo
4/5 MARK IV	18,2 kg	Valle Encantado, Patagonia, Familia E. Bartusch	49.2 x 32.3 x 23.6	56	63	35	1232	1260	***
1/2 4/5 MARK IV	10kg	PAI, PIC, Patagonia y Familia E. Bartusch	49.4 x 32.4 x 14.3	91	105	***	2184	2100	***
SAF (Sudafricana)	15 kg	Valle Encantado, Patagonia, Familia E. Bartusch	39.8 x 29.8 x 23.6	80	80	***	1600	1600	***
Standard Octogonal madera	18 kg	Valle Encantado	50 x 29 x 23.3	64	64	***	1280	1280	***
Plafon	7kg	Patagonia	60 x 40 x 9	110	120	***	2420	2400	***
Bliss	18kg	Patagonia	50 x 30 x 24.9	64	64	***	1280	1280	***

*: SEGÚN PROTOCOLO PAIS O ACUERDO COMERCIAL
 *** : SUJETO A DISPONIBILIDAD DE ESPACIO EN BODEGA

Figura 29. Marcas y Tipos de envases de peras de La Deliciosa SA

Fuente. Recuperado el 20 de Mayo de 2019 de <http://www.ladeliciosa.com.ar/es/marcasyenvases>

Apéndice E***Modelo de Contrato de Fasón (prestación de servicio de producción)***

En la ciudad deen el día..... del mes.....del añoentre, representada en este acto por su....., Sr/Sra./Srta....., con domicilio en la calle....., a partir de ahora La EMPRESA, por una parte; y por la otra el Sr/Sra./Srta....., con domicilio en la calle, a partir de este momento EL FASONISTA, convienen en celebrar el siguiente contrato:

PRIMERA:

La EMPRESA entrega al FASONISTA insumos o materia prima, en cantidad y forma a convenir, la que quedará detallada en el remito que LA EMPRESA confeccione al efecto. En ese mismo acto, la EMPRESA hace entrega del modelo que deberá utilizar el FASONISTA para la confección dicho producto.

Es facultad de la EMPRESA solicitar al FASONISTA que los productos a realizar se confeccionen siguiendo las instrucciones de procedimiento preestablecidas por la EMPRESA: medidas, presentación, manera de embalaje, cualquier otro procedimiento que ésta considere necesario preestablecer.

Como así también, la EMPRESA le entregará al FASONISTA el logo y publicidad que desee incluir en el producto terminado y a entregar por el FASONISTA.

SEGUNDA:

La EMPRESA le encarga al FASONISTA la tarea de utilizar la materia prima recibida para confeccionar los productos solicitados por la primera, los que deberá entregar en el plazo convenido por ambas partes, junto con un remito donde se describirán los productos terminados y se detallara la cantidad producida, luego en el mismo acto se deberá reintegrar el modelo entregado por la EMPRESA que fue utilizado para confeccionar el producto como así también la materia prima sobrante, salvo que la EMPRESA exprese lo contrario.-

TERCERA:

EL FASONISTA, deberá utilizar tantos los insumos como las materia primas entregadas por La EMPRESA, los que podrán ser utilizados únicamente con el destino establecido en las cláusulas del presente, y en relación exclusiva a los productos que el FASONISTA le suministre a la EMPRESA, quedando totalmente prohibida su utilización con relación a productos efectuados para terceros.

En el caso de que el FASONISTA viole ésta cláusula, la EMPRESA podrá exigir la restitución inmediata de las cosas entregadas, más los daños y perjuicios causados.

CUARTA:

El traslado de la materia prima estará a cargo del FASONISTA, quien podrá elegir el medio de transporte según su voluntad y quedará a su vez obligado a poner toda su diligencia en la conservación de la materia prima que le fue entregada, siendo responsable por todo deterioro que ésta sufra por culpa suya o de terceros, y en el caso de ocasionarse algún accidente, caso fortuito o fuerza mayor, a excepción de que alguno de los supuestos detallados en esta cláusula fueran producidos por el obrar de la EMPRESA.

QUINTA:

La relación que existe entre La EMPRESA y EL FASONISTA no es una relación de dependencia, sino que al FASONISTA se le encomienda una determinada tarea.

De esta manera es opción exclusiva del FASONISTA contratar personal para realizar las tareas, si así se precisa para el cumplimiento de sus obligaciones, con sus respectivas cargas sociales y obligaciones patronales, las que se encuentran a su cargo, deslindando de todo tipo de responsabilidad a la EMPRESA.

SEXTA:

La EMPRESA recibirá los productos terminados, en un plazo no mayor de 10 días a contar desde la fecha de entrega, ésta realizará un control cuantitativo y cualitativo para verificar el estado de los productos entregados por el FASONISTA.

La EMPRESA detallará con exactitud las cantidades recibidas y otorgará por dichos productos una carta de pago al FASONISTA dentro del plazo de 20 días a

partir de la fecha de recepción del trabajo encomendado, quien recibirá el pago en prueba por el trabajo realizado.

SEPTIMA:

El contrato de comodato tendrá un plazo de duración de doce meses, el cual se podrá prorrogar automáticamente por uno o varios períodos y hasta tanto alguna de las partes renuncien, a través del preaviso no inferior a 30 días corridos antes de cada uno de los vencimientos, siendo los plazos asignados perentorios, que se operan por el simple vencimiento de los mismos, sin que sea necesario que medie interpelación judicial o extrajudicial alguna.

OCTAVA:

Sin perjuicio de lo dispuesto en la cláusula siguiente, el incumplimiento reiterado por parte del FASONISTA de entregar su trabajo encomendado por la EMPRESA, faculta a la misma a rescindir el presente contrato sin necesidad de interpelación judicial o extrajudicial, o a exigir un descuento en el precio del producto demorado en su entrega.

NOVENA:

El incumplimiento de las obligaciones establecidas en las disposiciones de las cláusulas del presente por parte del FASONISTA, habilitará a la EMPRESA a considerar resuelto el contrato por culpa de aquél, sin necesidad de interpelación judicial o extrajudicial, con más los daños y perjuicios que pudieran corresponder ocasionados por tal incumplimiento.

DECIMA:

Si la EMPRESA no abonara lo correspondiente por tarea encomendada al FASONISTA en el plazo dispuesto en la cláusula sexta del presente, el FASONISTA queda facultado para rescindir automáticamente el presente contrato, sin necesidad de interpelación judicial o extrajudicial, sin perjuicio de reclamar las acciones legales que pudieran corresponder por las sumas adeudadas.

DECIMA PRIMERA:

En caso de concurso y/o quiebra de la EMPRESA, el FASONISTA podrá dar por resuelto y finalizado este contrato de fasón, sin que la EMPRESA pueda alegar a su favor y en función de la falta de cumplimientos de los plazos contractuales establecidos en las disposiciones del presente, obligándose el FASONISTA a reintegrar de inmediato los insumos entregados por la EMPRESA.

DECIMA SEGUNDA

Las partes a todo efecto legal recibirán las pertinentes notificaciones en donde han constituido domicilio en el comienzo de este contrato.

DECIMA TERCERA:

Tanto la EMPRESA como el FASONISTA aceptan, de común acuerdo, la jurisdicción de los Tribunales Ordinarios de, con expresa renuncia a cualquier otro fuero.

Este Contrato ha sido Recuperado el 02 de Junio de 2019 de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Marco_Regulatorio/documentos/Contrato%20de%20fason.doc

Apéndice F

Figura 30. Certificaciones de Jugos S.A

Fuente: Recuperado el 20 de Mayo de 2019 de <https://www.jugossa.com/certificados>

Bibliografía

- a Ministerio de Justicia y Derechos humanos. Presidencia de la Nación. (03 de Septiembre de 2018). *InfoLeg*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/314042/texact.htm>
- a Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación. (s.f.). *GPS de Empresas* . Recuperado el 02 de Febrero de 2019, de <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/>
- Acuña, D. E. (s.f.). *Abappra*. Recuperado el 7 de Enero de 2019, de Definición PyME en la Argentina: http://www.abappra.com.ar/documentos/definicion_PyME_Argentina.doc
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional*. (s.f.). Recuperado el 2019 de Marzo de 30, de http://www.inversionycomercio.org.ar/exportar_preguntas_frecuentes.php
- Agritotal. (18 de Marzo de 2019). *agritotal.com*. Recuperado el 2019 de Mayo de 10, de <http://www.agritotal.com/nota/38629-argentina-es-el-principal-exportador-de-peras-y-manzanas-a-la-ue/>
- Ambrosini, M., & Canale, S. (2002). La Gestion en las PyMes que se inician en la internacionalización. *XXV Congreso del Instituto Argentino de profesores universitarios de costos* (pág. 10). Buenos Aires: Universidad Nacional del Litoral.
- Apertura. (5 de Septiembre de 2017). *Negocio*. Recuperado el 02 de Mayo de 2019, de <https://www.apertura.com/negocios/Por-que-las-empresas-apuestan-por-los-productos-naturales-20170905-0006.html>
- Argencert. (s.f.). *Guia de Programas Argencert Version 1.10*. Recuperado el 10 de Enero de 2019, de http://argencert.com.ar/contenido/archivos/imprenta/guia_programas_argencert_1_10.pdf
- Argencert S.A. (29 de Abril de 2005). Argencert SA Versión 1.05 B. *Manual de Normas de Producción Orgánica*. Buenos Aires, Argentina.
- Argencert Servicios Internacionales de Certificación. (s.f.). *Argencert - Group Ecocert*. Recuperado el 2018 de Diciembre de 12, de

<http://argencert.com.ar/sitio/certificaciones-y-servicios/certificacion-organica/>

Argencert Servicios Internacionales de Certificación. (s.f.). *Guía de Programas Argencert*. Recuperado el 2019 de Enero de 10, de http://argencert.com.ar/contenido/archivos/imprensa/guia_programas_argencert_1_10.pdf

Argentina.gob.ar. (2019 de Julio de 2019). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-produccion-organica-reunida-para-avanzar-en-el-plan-estrategico-2030>

Argentina.gob.ar. (07 de Mayo de 2019). Recuperado el 19 de Junio de 2019, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/menos-impuestos-para-pymes-exportadoras-de-bienes>

Arias, M. (30 de Enero de 2019). *Diario La Nacion*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/llegaran-unos-75000-kilos-de-cerezas-argentinas-a-china-nid2215518>

b Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (08 de Septiembre de 1999). *InfoLeg*. Recuperado el 10 de Enero de 2019, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/59885/norma.htm>

Berges, M., Casellas, K., Vigouroux, A., & Sabbioni, M. (s.f.). *NULAN*. Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales: <http://nulan.mdp.edu.ar/1061/1/berges.etal.2006.pdf>

Bertoldi, L. (2015). *Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina*. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/importancia-trazabilidad-pera-manzana.pdf>

Boari, R., Chuard, N., Fernandez, V., & Pouiller, P. (Octubre de 2012). *Agroindustria.gob.ar*. Recuperado el 2 de Marzo de 2019, de https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/bovinos/informacion_interes/informes_historicos/_archivos//000015=Producci%C3%B3n%20org%C3%

- AInica/000005-
%20Producci%C3%B3n%20org%C3%A1nica%202014.pdf
- c Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. (13 de Mayo de 1976). *InfoLeg*. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>
- Cartes, D. (s.f.). *Academia*. Recuperado el 2019 de Febrero de 24, de Historia y usos del PEST: https://www.academia.edu/8813409/Historia_y_uso_pest
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Normos S.A.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Diario La Mañana de Neuquén*. (21 de Diciembre de 2018). Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de <https://www.lmneuquen.com/las-manzanas-organicas-les-dan-vida-las-chacras-n617364>
- Dinero. (3 de Marzo de 2016). *Dinero*. Recuperado el 2019 de Junio de 13, de Tendencias: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/las-nuevas-tendencias-de-los-consumidores-en-el-mundo/221900>
- Dirección Nacional de Alimentos y Bebidas. (s.f.). *alimentosargentinos.gob.ar*. Recuperado el 2 de Mayo de 2019, de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Organicos/documentos/M1.pdf>
- Editorial Río Negro S.A. (27 de Febrero de 2019). *Diario Río Negro*. Recuperado el 2 de Mayo de 2019, de <https://www.rionegro.com.ar/brasil-cerro-el-ingreso-de-peras-y-manzanas-de-la-region-908509/>
- Editorial Río Negro SA. (27 de Diciembre de 2018). *Diario Río Negro*. Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de <https://www.rionegro.com.ar/uno-de-cada-tres-frutos-producidos-en-neuquen-es-organico-JG6190128/>
- Ernst, B. (29 de Enero de 2019). *Top Info Marketing SA*. Recuperado el 02 de Marzo de 2019, de http://www.topinfo.com.ar/upload/attachment/NEWS_79-La_produccion_organica_argentina-1.pdf

- Escuela Europea de Excelencia. (2018 de Abril de 2018). *Nueva ISO 9001:2015*. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/que-es-un-proceso-segun-la-iso-90012015/>
- European Union Homepage. (s.f.). *europa.eu*. Recuperado el 25 de Abril de 2019, de Comercio: https://europa.eu/european-union/topics/trade_es
- FAO. (1989). *Oficina regional de la FAO para America Latina y el Caribe*. (V. d. FAO, Ed.) Recuperado el 20 de Enero de 2019, de <http://www.fao.org/3/x5056s/x5056S06.htm#Transporte%20maritimo>
- FAO. (s.f.). *Certificación y acreditación*. Recuperado el 28 de Enero de 2019, de <http://www.fao.org/3/ad094s/ad094s03.htm#TopOfPage>
- Federación Argentina del Citrus. (s.f.). *FederCitrus*. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de <https://www.federcitrus.org/la-produccion-organica-salva-la-exportacion-argentina-de-manzanas-y-peras/>
- Hollmann, M. A. (2015). Cuaderno universitario sobre comunicacion en las OSC. Neuquén, Neuquén, Argentina.
- Ifoam. (2009). Recuperado el 5 de Febrero de 2019, de https://www.ifoam-eu.org/sites/default/files/page/files/oa_humanhealth_es.pdf
- IICA, SENASA y MAGYP. (2009). *La producción organica en la Argentina: compilacion de experiencias institucionales y productivas*. Recuperado el 10 de 04 de 2019, de (IICA), Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/valorAr/organicos/publicaciones/Contenidoiica.pdf>
- INDEC. (Marzo de 2019). *indec.gob.ar*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_19.pdf
- Inglesias, E. (30 de Septiembre de 2018). *El Cronista*. Recuperado el 02 de Marzo de 2019, de Clase: <https://www.cronista.com/clase/gourmet/Por-que-los-alimentos-organicos-son-una-oportunidad-para-el-pais-20180925-0004.html>
- ISOTools. (29 de Mayo de 2015). Recuperado el 01 de Agosto de 2019, de <https://www.isotools.org/2015/05/29/principios-y-fundamentos-de-la-norma-brc/>
- Jr., G. A. (2003). *Investigacion de mercados 4a. edicion*. Mmexico: Thomson.

- Jr., G. A. (2003). *Investigacion de mercados, 4a. edición*. Mexico: Thomson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Direccion de Marketing - Decimo cuarta edición*. México: Pearson Educación.
- La Deliciosa S.A. (s.f.). *La Deliciosa S.A organic fruits*. Recuperado el 19 de Enero de 2019, de La Deliciosa S.A
- Lane, K. P. (2002). *Direccion de Marketing*. México: Pearson.
- Loidi, J. (2018). *ADN PyMe - Claves para darle vida y mejorar tu PyMe*. Argentina: Editorial Set.
- mardelplata.gob.ar*. (s.f.). Recuperado el 02 de Julio de 2019, de <https://www.mardelplata.gob.ar/documentos/exportar/glosario.pdf>
- mardelplata.gob.ar*. (s.f.). Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Municipalidad de General Pueyrredon: <https://www.mardelplata.gob.ar/documentos/exportar/glosario.pdf>
- Mc Graw, H., & Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mexico: Interamericana.
- Ministerio de de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. (2014). *saij.gob.ar*. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de http://www.saij.gob.ar/docs-f/codigo/Codigo_Civil_y_Comercial_de_la_Nacion.pdf
- Ministerio de Economia e Infraestructura - IADEP. (2018). *indep.gob.ar*. Recuperado el 2019 de Junio de 5, de <http://www.iadep.gov.ar/iadep/wp-content/uploads/Informe-Gesti%C3%B3n-2018.pdf>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. (4 de Agosto de 1999). *Infoleg*. Recuperado el 16 de Enero de 2019, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/59885/norma.htm>
- Ministerio de Produccion y Trabajo. Presidencia de la Nación. (s.f.). *GPS de empresas*. Recuperado el 2019 de Marzo de 30, de Exportación: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis>
- Ortiz, P., & Olaz, A. (s.f.). Recuperado el 25 de Mayo de 2019, de <http://www.fes-sociologia.com/files/congress/10/grupos-trabajo/ponencias/398.pdf>
- Oxfam Intermón*. (s.f.). Recuperado el 12 de Enero de 2019, de <https://blog.oxfamintermon.org/causas-del-cambio-climatico->

- calentamiento-
global/#5_Agricultura_y_ganaderia_sistema_alimentario_no_sostenible
- Parera, M. (25 de Abril de 2018). *Agritotal.com*. Recuperado el 2019 de Mayo de 02, de Produccion: <http://www.agritotal.com/nota/34290-crecen-las-exportaciones-de-productos-organicos-pero-con-menor-superficie-cosechada/>
- Pérez M., A. I. (1 de Junio de 2012). *Ciencias*. (S. Área de Innovación y Desarrollo, Ed.) Recuperado el 02 de Mayo de 2019, de Revista de Investigación: <file:///C:/Users/riveromar/Downloads/Dialnet-ElModeloDeEmpresaFamiliar-4817932.pdf>
- Porter, M. (2000). En *Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. CECSA - Edición Revisada.
- Productores Argentinos Integrados S.A.* (s.f.). Recuperado el 2019 de Marzo de 30, de <http://www.pai-argentina.com/esp/organica.htm>
- Robbins, S. P. (2010). *Administracion Decima Edicion*. Pearson Educacion.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administracion Decima Edicion*. Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson Educacion.
- Romo, S. A. (s.f.). *Estrategia y gestión de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje* . Recuperado el 28 de Abril de 2019, de <http://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/estructuradelasorgs.pdf>
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. En C. Sabino, *Como hacer una tesis* (pág. 43). Caracas: Panapo.
- Secretaría de Agricultura y Ganadería. (26 de Octubre de 1983). *InfoLeg*. Recuperado el 26 de Enero de 2019, de Resolucion 554/: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/59468/texact.htm>
- Secretaría de Agroindustria de la Nación. (18 de Febrero de 2019). *Super Campo de la huerta a la estancia*. Recuperado el 21 de Abril de 2019, de <http://supercampo.perfil.com/2019/02/argentina-logra-la-apertura-de-importantes-mercados-en-india/>
- Secretaría de Emprendedores y de la PyMe. (14 de Abril de 2019). *Boletin Oficial de la República Argentina*. Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/205554/20190415>

- SENASA. (Marzo de 2018). *argentina.gob.ar*. Recuperado el 24 de Enero de 2019, de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/situacion_de_la_po_en_la_argentina_2018.pdf
- SIOSA. (s.f.). *Mantenimiento informático SIOSA*. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de <https://siosamantenimiento.wordpress.com/2016/04/28/infraestructura-tecnologica/>
- Sputnik Mundo. (2 de Agosto de 2018). *Sputnik Mundo*. Recuperado el 30 de Marzo de 2019, de Economía: <https://mundo.sputniknews.com/economia/201802081076118957-moscu-buenos-aires-comercio/>
- Viñolas, M. L. (Abril de 2011). *Docsity*. Recuperado el 1 de Marzo de 2019, de Modulo 1. Fuentes de información: Tipos y características: <https://www.docsity.com/es/tema-1-25601-2/3973391/>
- Zaratiegui, J. R. (1999). *virtuuniversidad.com*. Recuperado el 20 de Enero de 2019, de Economía Industrial: <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/An%C3%A1lisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf>

Notas

1. “La norma BRC es un **estándar mundial para la seguridad de los alimentos** creado por el *British Retail Consortium* (Consortio Británico de Minoristas), organización a quien debe sus iniciales.” (Principios y fundamentos de la norma BRC para la seguridad alimentaria, 2015)