



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Organización Interna de una Empresa Familiar Agrícola

Caso: Finca Martinez

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Alumna: Eliana Macarena Martinez

Registro N° : 28681

Correo electrónico: eliana.martinez@fce.uncu.edu.ar

Directora: Lic. Analia Villegas

Co-director: Cdor. Juan Eduardo Pott Godoy

MENDOZA 2022



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**



RESUMEN

Es conocido que todas las organizaciones grandes y célebres han comenzado como pequeños emprendimientos que luego tomaron rumbo para convertirse en exitosas organizaciones. Una organización primeramente comienza con una idea ya sea para cubrir una necesidad no satisfecha dentro de una población o ya sea por alguna idea novedosa que atrae la atención del público y rápidamente se vuelve popular. En muchos de estos casos también, estas organizaciones comienzan como pequeñas empresas familiares que continúan con alguna tradición familiar.

El presente trabajo de investigación se concentrara en una pequeña empresa familiar, denominada Finca Martinez, actualmente lleva más de veinte años en la actividad agrícola, principalmente en el cultivo de hortalizas tales como ajo, tomate, cebolla, papa y zanahoria, cabe destacar que el cultivo principal es el ajo. Todos los años la actividad agrícola se concentra en este cultivo haciendo que la superficie cultivada sea mayor al resto de las otras hortalizas. En los últimos siete años se ha decidido la introducción de una nueva producción, los nogales.

Como toda organización, Finca Martinez ha enfrentado diferentes situaciones lo que lleva a preguntarnos: ¿Cómo se ha mantenido durante años en un entorno tan dinámico? Es por ello que a lo largo de esta investigación se realizó un análisis general de su entorno con el fin de obtener y entender cómo funciona la organización, aplicando para la recolección de datos encuestas, técnicas de observación, entrevista de profundidad con el fundador y la utilización de fuentes secundarias. De los resultados obtenidos, se logró establecer algunos lineamientos generales para la formalización de la estructura organizativa, lo cual contribuye a un camino de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo para la organización.

Palabras Claves: empresa familiar agrícola – ajo – agricultura – estrategias – chacarero



INDICE

INTRODUCCION -----	5
CAPITULO I: Relevamiento de información Agrícola en Mendoza y Finca Martinez -----	6
PRODUCCIÓN HORTICOLA EN MENDOZA -----	7
RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DE FINCA MARTINEZ-----	8
CAPITULO II: Ajo y Nogal a nivel Provincial y Nacional -----	10
CARACTERISTICAS DEL AJO -----	11
Principales variedades comerciales -----	13
Destino de la producción-----	13
Temporada 2021 del Ajo en Mendoza -----	15
CARACTERISTICAS DE LA NUEZ-----	17
Mercado Nacional -----	19
Mercado Internacional -----	21
Principales Mercados de destino-----	23
Precio -----	23
Actualidad-----	24
CAPITULO III: Marco Teórico -----	26
EMPRESA FAMILIAR AGRÍCOLA -----	27
Características de la Empresa Familiar Agropecuaria -----	27
La identidad Cultural y los Valores en la Empresa Familiar Agropecuaria -----	29
La Visión en la Empresa Familiar Agropecuaria-----	30
La Misión en la Empresa Familiar Agropecuaria-----	31
LAS 5 FUERZAS DE PORTER -----	32
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS -----	36
ANALISIS DEL ENTORNO -----	37
Entorno o Ambiente General -----	37
Entorno o Ambiente Operacional-----	40
Entorno o Ambiente Interno -----	42
ANALISIS FODA-----	43
LAS 5 FUERZAS DE PORTER APLICACIÓN -----	46
CAPITULO IV: Análisis de la Estructura Organizacional del Caso -----	50
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE FINCA MARTINEZ -----	51
División de Tareas-----	52
Proceso Productivo del Ajo-----	53
Diagrama de Encadenamiento y Costos ABC del Proceso Productivo del Ajo -----	58
CAPITULO V: Encuesta y Relevamiento de Información -----	61



ENCUESTA Y RELEVAMIENTO DE SU INFORMACIÓN -----	62
Encuesta Realizada -----	62
Conclusiones obtenidas -----	63
CAPITULO VI: Comercialización -----	66
CADENA DE COMERCIALIZACION-----	67
CAPITULO VII: Lineamientos Generales para la Formalización -----	68
FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA -----	69
CONCLUSION -----	73
BIBLIOGRAFÍA -----	75
ANEXOS -----	76



INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como finalidad ayudar en la búsqueda del mejoramiento de la empresa familiar “Finca Martinez”. Finca Martinez es una pequeña empresa familiar agrícola dirigida por su fundador Elio Martinez; dedicada al cultivo de hortalizas y, en los últimos años, al cultivo de frutos secos, específicamente nogales. De acuerdo a Mitzberg (2001) en su libro “Diseño de las Organizaciones Eficientes”, una Estructura Simple se caracteriza principalmente en que la toma de decisiones es arraigadamente centralizada, es decir, todo se encuentra en la mente del fundador, no hay ninguna documentación en la cual se haya plasmado las ideas y las decisiones tomadas, como así tampoco los futuros planes y acciones por ejecutar. La cultura que toma esta estructura está muy relacionado con los valores, principios y cultura del fundador.

Así también como menciona Gareth R. Jones (2008) en su libro Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones, quinta edición, en el modelo de Grainer en la primera etapa “Crecimiento mediante la Creatividad”, la organización aprende qué productos y procedimientos funcionan y continuamente ajustan sus actividades para continuar extendiéndose. En el caso de Finca Martinez, su fundador, Elio Martinez, estuvo los primeros años cultivando distintos tipos de hortalizas como pepino, zanahoria, cebolla, tomate, choclo, zapallo, ajo, papa; con el tiempo pudo identificar que productos tienen más salida al mercado y, notar que es más conveniente enfocarse a uno o dos productos y tener mayor superficie cultivada de los mismos a que tener pequeñas porciones de distintos cultivos. También pudo adquirir más habilidades para los procesos de cultivos que hoy en día se plasma en una alta experiencia respecto a este campo laboral.

Una vez que una nueva organización está funcionando, una serie de fuerzas internas comienza a cambiar el proceso empresarial. Conforme la organización crece, los empresarios fundadores se enfrentan a la tarea de tener que administrarla y descubren que la administración es un proceso muy distinto al espíritu empresarial. La administración implica utilizar los recursos de la organización para lograr eficazmente sus metas. Sin embargo, al comienzo de la vida de una empresa, no es probable que la administración preste mucha atención a las metas de eficiencia. De manera similar, están tan involucrados en hacer que la organización despegue que se olvidan de la necesidad de administrar los recursos organizacionales de manera eficiente. Por lo tanto, después de asegurar un nicho, los empresarios fundadores se enfrentan con la tarea de administrar su organización, para la cual a menudo no están realmente preparados y carecen de habilidades.

Muchas veces nos preguntamos cómo es que sobreviven estas organizaciones a lo largo del tiempo y con un ambiente tan dinámico, la respuesta se encuentra en que aplican los principios teóricos pero a su entender, a su conocimiento y a su experiencia. A la hora de contratar personal lo hacen buscando personas de su “confianza” y no por idoneidad. Acá el diseño de puestos no se da y tampoco la delegación de poder y la delegación de toma de decisiones. El fundador tiende a realizar todo él porque entiende que nadie tiene su capacidad para desarrollar la actividad y es en este momento donde debe actuar un asesor. Es en este sentido donde se quiere direccionar el presente trabajo, la organización bajo análisis se encuentra en una etapa de crecimiento, y es por ello que es necesario aplicar herramientas administrativas para encaminarla y guiarla, estableciendo una base y una organización sólida para que sea encaminada a la eficiencia y crecimiento, siendo sostenida en el tiempo.

A continuación se detallará el panorama general de la producción hortícola en la Argentina, centrándonos principalmente en la provincia de Mendoza.



CAPITULO I:

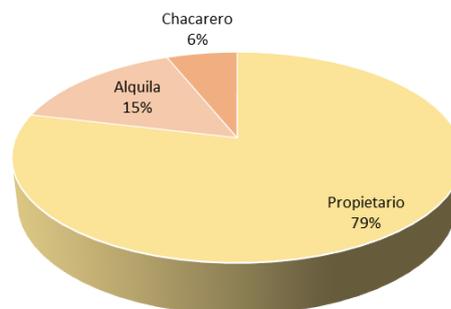
Relevamiento de información Agrícola en Mendoza y Finca Martinez

PRODUCCIÓN HORTÍCOLA EN MENDOZA

De acuerdo al Instituto de Desarrollo Rural (IDR), en su último Relevamiento Hortícola 2021-2022, Mendoza ocupa el segundo lugar en el país como productora hortícola detrás de Buenos Aires. Y dentro de las actividades agrícolas de la provincia, la horticultura aparece en tercer lugar, después de la vid y los frutales, aunque es la primera por ocupación de mano de obra. En la Provincia se distinguen dos épocas importantes de siembra: entre febrero y agosto para las hortalizas de invierno y desde septiembre a enero para las hortalizas de verano. Entre las hortalizas invernales y estivales que cobran mayor relevancia económica por el área y los volúmenes producidos se encuentran las llamadas hortalizas “pesadas” tales como ajo, papa, zapallo, tomate industria, zanahoria y cebolla. El cultivo que ocupa la mayor superficie es el ajo y sigue en segundo lugar el cultivo de papa.

También este informe nos brinda como dato que hay una gran cantidad de pequeños productores, frente a los grandes, el cual representa el 64 % de las parcelas cultivadas esta temporada, es decir, tienen superficies menores a las 5 hectáreas frente al 10% que representan los grandes productores con superficies cultivadas mayores a 30 hectáreas. En cuanto a los regímenes de tenencia de la tierra, la IDR nos proporciona como información que el 78 % de los productores declaró ser propietario de la parcela (47,5 % vive en la propiedad y el 52,5 %, restante no), un 15 % alquila la tierra (más del 70 % no vive en la parcela que alquila) y el 6 % restante figura como aparcerero. El 62 % de estos vive en la propiedad, bajo el sistema de “mediería”, es decir donde el productor accede a la tierra acordando con el propietario un porcentaje variable de la producción, en función de los aportes que hace cada uno con la que acuerda como forma de pago.

REGÍMENES DE TENENCIA DE LA TIERRA EN MENDOZA



Elaboración propia con datos tomados del IDR

En relación a las fuentes de agua de riego el informe nos muestra que en las últimas temporadas se produjo un cambio de la fuente de agua más utilizada, en la provincia. El turno como único medio de dotación de agua, resulta ineficiente y a través de los años, es cada vez más notorio el aumento del uso de pozos como fuente exclusiva, (pozo 40 % vs turno 31 %). En el 27 % de las parcelas cultivadas con hortalizas de la provincia, se combinan, en distintas proporciones, estas dos fuentes de agua, para hacer frente al requerimiento de agua de los cultivos. Y el 2 % restante utiliza fuentes de agua surgentes combinadas con pozo. Las fincas de San Rafael y Las Heras son regadas casi en su totalidad, exclusivamente con turno. Predomina el pozo como única fuente de agua en Maipú, Luján, San Carlos y Tupungato.

Este informe cobra gran relevancia para nuestro análisis ya que nos muestra principalmente como hay una gran concentración de pequeños productores hortícolas haciendo



que podamos anticipar en una alta rivalidad competitiva. Se hará un análisis más detallado para determinar la veracidad de esta conclusión, centrándonos especialmente en la producción de ajo. También como se mencionó anteriormente en el informe brindado por la IDR, la modalidad de mediería es muy utilizada en la actividad agrícola, y en la producción de ajo comúnmente se lo conoce al mediero como “chacarero”.

RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DE FINCA MARTINEZ

Anteriormente se mencionaba en el informe el régimen de tenencia de la tierra en Mendoza y se pudo observar que más del 70% de los productores hortícolas poseía terrenos propios, y dentro de este grupo, más del 40% vive dentro del mismo terreno. Este hecho se aplica para Finca Martinez, la cual posee un terreno de siete (7) hectáreas en la localidad de La Cañada y veinte (20) hectáreas en la localidad de Capiz, ambas en el departamento de San Carlos; llevando así más de veinte años en la actividad agrícola.

- Tres (3) hectáreas de ajo colorado y trece (13) hectáreas de ajo morado en los terrenos de Capiz, mediante la modalidad de trabajo con chacareros y alquiler de terreno,
- Seis (6) hectáreas de ajo morado en la localidad de La Consulta, mediante el alquiler del terreno y la modalidad de trabajo con chacarero.

Es importante identificar y diferenciar a los agentes que intervienen en el proceso productivo del ajo ya que no es un proceso homogéneo sino que existen y se adoptan diferentes modalidades para llevar a cabo la producción.

El terreno en la localidad de Capiz cuenta con pozo de agua, el cual es la fuente de riego para la producción allí cultivada. Aunque la posesión de este pozo genera una ventaja, la misma no tiene capacidad para la extracción de grandes cantidades de agua, lo cual es necesario para una buena calidad de la producción, es por ello que el cultivo de ajo no se realiza en los campos propios sino que se alquila un terreno que posee un pozo de agua con la capacidad ideal de extracción y en donde se produce las dieciséis (16) hectáreas de ajo. Aquí, como se mencionó anteriormente, se trabaja con un chacarero, quien aporta la mano de obra, semilla y demás insumos y con quien el productor acuerda previamente un porcentaje de la venta que se realizará posteriormente.

En cuanto a los terrenos que se alquila en la localidad de La Consulta, la modalidad de riego es mediante turnos de agua que son cada 9 días. Muchas veces estos turnos no son suficientes para regar toda la producción o para llegar a cumplir con los riegos necesarios para el cultivo, es por ello que entre los productores se “prestan” los turnos en algunas ocasiones. Aquí también se trabaja con chacarero, quien aporta la mano de obra y algunos insumos.

Para ambos casos el productor es quien brinda u obtiene el terreno para la producción, la maquinaria y herramientas necesarias, la semilla y demás insumos que se necesitan para la cadena productiva. También interviene en algunas actividades principales como la preparación del terreno para la siembra y la cosecha. Por último es muy importante detallar la participación de tres actores principales dentro de esta actividad: el productor, el chacarero y el locatario; estas partes acuerdan previamente un porcentaje de las ventas futuras que van obtener. Para el locatario va a representar el pago por el arrendamiento de sus tierras y para las otras partes, la ganancia de su trabajo.

Dicho porcentaje va a depender cuanto aporte cada una de las partes. Por lo general, el locatario siempre aporta el terreno y pozo de agua (si cuenta con alguno), la diferencia va a radicar entre el productor y el chacarero. La modalidad siempre apunta a que el productor es a



quien le corresponde mayor porcentaje, siempre y cuando aporte la semilla, la mayoría de los insumos y todas las maquinarias y herramientas necesarias para la producción. En el caso de la producción en Capiz, el productor solo brinda el terreno alquilado con el pago del pozo de agua y el chacarero es quien aporta desde la semilla hasta todos los insumos para obtener el producto final.

En los últimos años se implementó el cultivo de nogales, contando con cinco hectáreas de superficie cultivada y continuando con planes de expansión. Hay alrededor de dos mil plantas (2.000) de nogales, de las cuales cincuenta y nueve (59) de ellas están en plena producción y las restantes hace tres años comenzaron a producir. Para la temporada 2022 se alcanzó una producción aproximada de 7.500 kilogramos. El nogal es un cultivo que en los últimos años ha tenido un auge muy importante dentro de la sociedad, debido a los cambios en los hábitos alimenticios ya que se busca una dieta más sana y saludable, y es que una pequeña cantidad de nueces aporta múltiples beneficios al cuerpo como omega 3, beneficios para el cerebro (en cuanto a memoria y función cognitiva), beneficios intestinales, proteínas y vitaminas B.

La finca cuenta con las herramientas y maquinarias necesarias y mínimas para la producción de ajo, las cuales son: surqueadora, cincel, arado, acoplado, tractor. Esto trae aparejado una gran fortaleza ya que pueden contar con maquinaria y herramientas propias y no de terceros, ya que muchas veces se dificulta conseguirlas en plenas temporadas de siembra y cosecha o simplemente no se puede hacer frente ante a esta inversión. Aunque estos últimos tiempos, se ha visto un incremento de servicios de terceros para estas actividades, existen productores que cuentan con avanzadas maquinas cosechadoras y sembradoras que prestan su servicio para estas respectivas temporadas visualizando una notable diferencia de costos entre la aplicación de estos servicios y la utilización de mano de obra.

Como se mencionó anteriormente la producción de ajo y nogales se encuentra en San Carlos, la cual pertenece al Valle de Uco, un oasis ideal que brinda todas las cualidades climáticas para un buen desarrollo del producto ya que, en este caso, el ajo necesita temperaturas frías para su buen crecimiento y desarrollo.



CAPITULO II:

Ajo y Nogal a nivel Provincial y Nacional

CARACTERÍSTICAS DEL AJO

El ajo común (*Allium sativum* L.), pertenece a la familia de las Alliáceas para la taxonomía moderna. Sería originario del antiguo Turkeistán, límite con China, Afganistán e Irán (hoy Turkmenistán, Kirguizistán, Kazajistán, Tayikistán y Uzbekistán), desde donde se distribuyó hacia el este a China e India (tipos Asiáticos), y hacia el oeste al norte del continente europeo (tipos Continentales), y a las costas del Mar Mediterráneo (tipos Mediterráneos), dando lugar así a las numerosas cultivares que hoy se conocen.

El ajo es el condimento natural por excelencia y forma parte de los hábitos alimentarios y terapéuticos de muchas culturas. Entre los beneficios que se destacan son: previene enfermedades cardiovasculares; tiene propiedades antitóxicas y anticoagulantes; es efectivo para tratar la presión arterial y el colesterol; posee vitaminas A, C y E; mejora la inmunidad del organismo. Los tipos de ajo más difundidos a nivel mundial son: blanco, colorado y rosado. Debido a que puede conservarse desde su cosecha hasta 8 meses sin necesidad de frío, existe oferta en los mercados prácticamente todo el año.

Según el informe de “La producción de ajo en la Argentina” (noviembre 2021) del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la nación; la producción mundial de ajo es de aproximadamente 30,7 millones de toneladas, con un área cosechada de 1,6 millones de hectáreas. El rendimiento promedio mundial ronda las 19 tn/ha. Los principales productores mundiales son China, India y Bangladesh, mientras que los principales importadores son Indonesia, Brasil y Malasia. Argentina se destaca como tercer exportador de ajo después de China y España. La producción Argentina de ajo ronda las 148 mil toneladas anuales, ocupando un área cosechada de 15.787 hectáreas y un rendimiento promedio de 9 tn/ha. El principal destino de las exportaciones de ajo de Argentina es Brasil.

De las aproximadamente 16.000 hectáreas que se cultivan en la Argentina, un 95% se encuentra en la región cuyana (Mendoza y San Juan), seguido en orden de importancia por Córdoba y Buenos Aires, Río Negro, Salta, Tucumán, Santa Cruz y Chubut.



Fuente: Elaborado por la Dirección de Producción Agrícola en base a datos MCBA, INTA



Mendoza es la principal provincia productora de ajo del país. Según estimaciones realizadas en base a referentes calificados del IDR, la superficie destinada al cultivo para la temporada 2020/21 fue de unas 12.816 hectáreas con una producción estimada de 153.792 toneladas. La superficie se incrementó un 13% y la producción un 10% más respecto a la campaña anterior. El rendimiento promedio para dicha temporada fue de 12 tn/ha en condición de cortado y pelado. Los departamentos que concentran la mayor superficie implantada son: Maipú, Tupungato, San Carlos, Luján de Cuyo, Lavalle y San Martín.

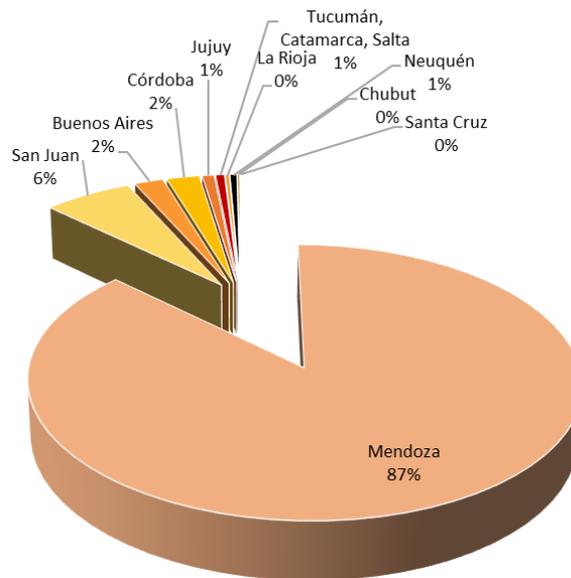
Las fechas de plantación recomendadas para las variedades son las siguientes: ajos morados y blancos tempranos hasta fines de febrero, ajos blancos hasta fines de marzo y ajos colorados llegan hasta abril.

San Juan es la segunda provincia productora de ajo en la que años atrás se alcanzaron a cultivar 3.000 ha, para reducirse a la mitad en la campaña 2019/20. Según referentes calificados que han estimado la campaña 2020/21 la superficie cultivada fue inferior a las 1.000 hectáreas. El 70% de la superficie se concentra en Pocito y Rawson, seguido por Calingasta (ajos de altura). El ajo blanco es la hortaliza con mayor volumen de exportación de la provincia; y en menor medida se produce ajo morado y colorado. La producción local se comercializa en los mercados internos y externos en el periodo comprendido entre el mes de noviembre hasta enero y en menor medida febrero.

Buenos Aires aporta aproximadamente el 2,5% de la superficie nacional (293 ha), destacándose los municipios de Villarino y Puán que concentran alrededor del 96% de la superficie destinada al cultivo de ajo en la provincia.

Córdoba presenta zonas limitantes al acceso al agua para riego que requiere el ciclo del cultivo, por lo tanto la producción provincial se limita a tres zonas: Cruz del Eje, Jesús María-Colonia Caroya y Villa Dolores. Actualmente el área de Cruz del Eje destina una superficie entre las 80 a 100 ha; la zona de Jesús María – Colonia Caroya alrededor de 50 hectáreas (región que se caracteriza por emplear mayor nivel tecnológico lo cual se llega a rendimientos que rondan los 8.000 kg/ha de ajo seco limpio); mientras que en Villa Dolores no hay registros de superficie cultivada, sin embargo desde la década del 90 su producción ha sido de aproximadamente 200 hectáreas por campaña. El principal destino de la producción provincial es el mercado interno, dado su corto período de conservación poscosecha agregado a sistemas de secado natural que empeora sus cualidades para exportación.

El resto de la producción nacional de ajo proviene de zonas no tradicionales como Jujuy (120 ha) cuya importancia se da en los departamentos de Tilcara y Humahuaca. Tucumán y los Valles Calchaquies de Catamarca y Salta se siembran aproximadamente 90 hectáreas, La Rioja 40 hectáreas, Neuquén 70 hectáreas, Chubut 20 hectáreas y Santa Cruz 10 hectáreas



Elaboración propia. Datos tomados del informe "La producción de ajo en la Argentina"

Principales variedades comerciales

Las variedades (cultivares) se identifican por la asociación al color de las hojas de protección de los dientes o también de los bulbos. Los tipos de ajos comerciales que se destacan son: ajos rosados o comunes de poca conservación, utilizados para consumo en verde, siendo la principal variedad Alpa Suquia.

Los ajos violetas (mal llamados franceses), son ajos semitempranos, de mala conservación, pero de buena aptitud gastronómica. La principal variedad es Lican INTA. Los ajos morados (mal llamados chinos), son tempranos de buena presentación pero de mala conservación, regular valor culinario y propiedades nutraceuticas. Son ajos para consumo en verde. Las principales variedades son Morado INTA y Serrano.

Otra variedad es la de ajos blancos, comunes o nobles que son semitardíos, de buena conservación, buen valor gastronómico y buenas propiedades nutraceuticas. Las principales variedades son Norteño INTA, Nieve INTA, Perla INTA y Unión. La EEA INTA La Consulta (Mendoza) presentó una nueva variedad de ajo blanco, Aylin INTA, que ya se encuentra inscripto en el Instituto Nacional de Semillas (INASE). Esta variedad se caracteriza por ser de cosecha temprana que permite anticipar su ingreso al mercado entre 30-40 días respecto a los cultivares tradicionales. Tiene un ciclo vegetativo comercial de 240 días, con un período de cosecha que se da alrededor del 15 de noviembre.

El ajo colorado (mal llamado españoles), pertenecen al grupo de ajos nobles, son tardíos, poseen buena conservación propiedades gastronómicas y nutraceuticas. Las principales variedades son: Gostoso INTA, Fuego INTA, Sureño INTA, Rubi INTA, Gran Fuego INTA, Tempranillo y Peteco. Por último están los ajos castaños (mal llamados rusos) son muy tardíos, tienen buena conservación, propiedades culinarias y nutraceuticas. La principal variedad es Castaño INTA.

Destino de la producción

Mercado Interno



La producción de ajo nacional tiene como principal destino la exportación (70%). El mercado interno consume un 20%, fundamentalmente en fresco (0,6 kg/año per cápita). Un 3% se destina a industria y el resto para semilla de próxima campaña.

Durante el año 2020 la oferta de ajo que ingresa en el Mercado Central de Buenos Aires (MCBA) fue de 2.310 tn, un 0,04% inferior al año anterior, con un ingreso de 2.311Tn. Las principales variedades comercializadas fueron el clon colorado y el clon morado.

La provincia de Mendoza participó con aproximadamente un 87% del total de ajos que ingreso al MCBA, seguido por la provincia de San Juan y Brasil con una participación aproximada del 4% cada uno. La oferta más importante de ajo de clon colorado se produce a mediados de año cuando comienza a disminuir la oferta y calidad del clon morado. La cosecha de ajo clon colorado se realiza durante el mes de diciembre/enero. La oferta del clon morado comienza en septiembre cuando se inicia la cosecha hasta mitad de año.

La industria absorbe un 3% de la producción nacional, el 62% se destina a la producción de pasta de ajo, el 30% ajo deshidratado y el 5% jugos, esencias, conservas y aceites. La industria se provee de remanentes comerciales como calibres bajos, cabezas deformadas con dientes deformados o sueltos.

Mercado Externo

La producción mundial total de ajo para el año 2019 (FAOSTAT) fue de 30.708.243 toneladas y un área cosechada de 1.634.634 hectáreas. El principal productor de ajo es China con 23.258.424 toneladas, seguida por India y Bangladesh.

Argentina ocupa el puesto N°14 por el volumen producido (cuadro N°1) y el lugar N°10 del ranking mundial de países por superficie cosechada (cuadro N°2).

CUADRO N° 1: Ranking de países productores de ajo. Año 2019		
RANKING	PAIS	TONELADAS
1°	China, Continental	23.258.424
2°	India	2.910.000
3°	Bangladesh	466.389
4°	República de Corea	387.671
5°	Egipto	318.800
6°	España	271.350
7°	Estados Unidos de América	237.340
8°	Argelia	223.311
9°	Uzbekistán	216.272
10°	Ucrania	215.070

Fuente: Elaborado por la Dirección de Producción Agrícola en base a datos de FAOSTAT

CUADRO N° 2: Ranking de área cosechada de ajo por países. Año 2019		
RANKING	PAIS	HECTÁREAS
1°	China, Continental	829.111
2°	India	358.000
3°	Bangladesh	71.734
4°	Myanmar	28.280
5°	República de Corea	27.689
6°	España	27.350
7°	Ucrania	23.600
8°	Federación de Rusia	21.008
9°	Etiopía	18.344
10°	Argentina	15.787

Fuente: Elaborado por la Dirección de Producción Agrícola en base a datos de FAOSTAT

El principal exportador de ajos es China (2.254.192 tn) seguido por España (189.442 tn) y Argentina (98.409 tn). Los principales países importadores son Indonesia, Brasil y Malasia. Las importaciones argentinas son escasas. (TRADEMAP, 2020).

CUADRO N° 3: Ranking de principales países exportadores de ajo. Año 2020		
RANKING	PAIS	CANTIDAD EXPORTADA (Tn)
1°	China	2.254.192
2°	España	189.442
3°	Argentina	98.409
4°	Países Bajos	34.167
5°	Chile	15.013
6°	Perú	11.894
7°	Italia	9.903
8°	Francia	9.390
9°	Malasia	8.389
10°	Singapur	5.787

CUADRO N° 3: Ranking de principales países importadores de ajo. Año 2020		
RANKING	PAIS	CANTIDAD IMPORTADA (Tn)
1°	Indonesia	587.747
2°	Brasil	193.511
3°	Malasia	115.178
4°	EE. UU.	101.559
5°	Filipinas	83.583
6°	Tailandia	78.908
7°	Rusia	62.687
8°	Países Bajos	41.434
9°	Reino Unido	41.206
10°	Francia	31.508

Fuente: Elaborado por la Dirección de Producción Agrícola en base a datos de TRADEMAP

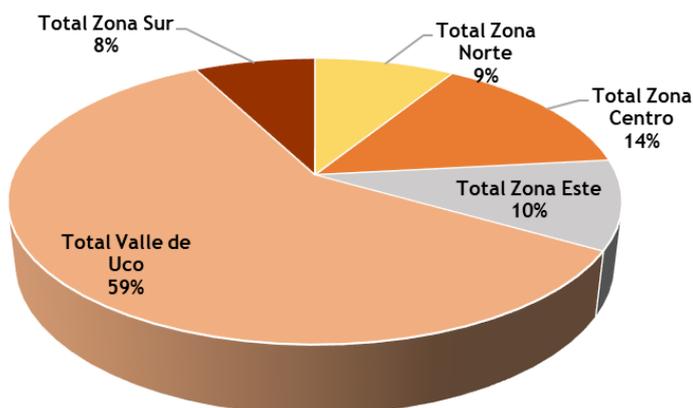
Temporada 2021 del Ajo en Mendoza

De acuerdo al informe "Estimación de la superficie de ajo cultivada en Mendoza 2021" del IDR y como se mencionó anteriormente respecto a las hortalizas invernales, el ajo concentra más del 66% en promedio de la superficie total.

Se estimó una superficie de ajo de 11.365 hectáreas. El Valle de Uco (San Carlos, Tupungato y Tunuyán) ocupa el primer lugar y concentra el 59% de la superficie total de ajo, en

segundo lugar, pero con mucha diferencia, sigue la Zona Centro o Cinturón Verde (Maipú, Guaymallén y Luján) con el 14% de la superficie de ajo. Luego por orden de importancia, aparecen la Zona Este (San Martín, Rivadavia, Junín, Santa Rosa y La Paz) y la Zona Norte (Lavalle y Las Heras) con el 10% y el 9% respectivamente. Por último, la Zona Sur (San Rafael, Malargüe y Gral. Alvear) con el 8% de la superficie de ajo.

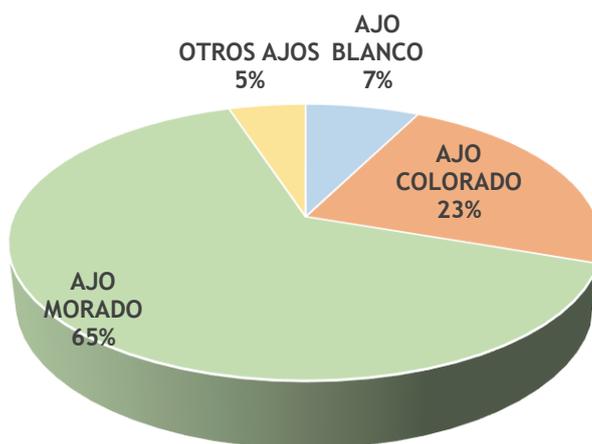
DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE DE AJO EN HA, POR ZONA EN LA PROVINCIA



Fuente: Gestión de la información, IDR.

Las proporciones en cuanto a tipos comerciales resultaron: 65% para ajos morados, 23% para ajos colorados, 7% para ajos blancos y 5% para "otros ajos" (blancos tempranos, castaños y violetas). Cabe destacar el incremento sostenido de los ajos chinos, en detrimento de los ajos nobles (colorados y blancos).

IMPORTANCIA RELATIVA, POR TIPO COMERCIAL DE AJO, EN HECTÁREAS DE LA PROVINCIA.



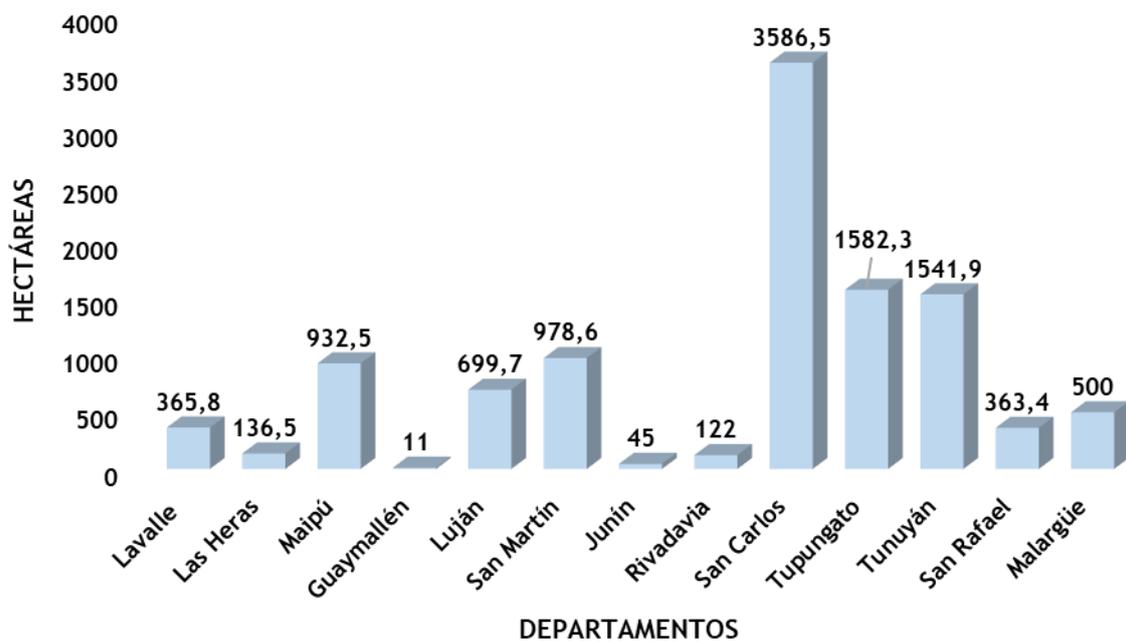
Fuente: Gestión de la información, IDR.

Históricamente, en cuanto a la superficie hortícola cultivada en general en la provincia, las principales zonas de cultivo son el Valle de Uco y la zona Centro o Cinturón Verde, las cuales concentran el 78 % en promedio, de la superficie hortícola provincial. Los principales departamentos en cuanto a superficie cultivada son: San Carlos, Maipú, Tunuyán y Tupungato,

los que normalmente reúnen el 72% aproximadamente, de la superficie hortícola invernal de la provincia.

En cuanto al cultivo del ajo específicamente, sin distinguir por especies, San Carlos es el departamento con mayor superficie cultivada, representando el 32% (3.586,5 hectáreas) respecto de los otros departamentos dentro de la provincia de Mendoza, seguido por Tunuyán y Tupungato con el 14%. Los demás departamentos oscilan entre el 9% y 0,1%.

DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE DE AJO EN HECTÁREAS POR DEPARTAMENTO



Elaboración propia en base a los datos brindados por el IDR.

CARACTERÍSTICAS DE LA NUEZ

Se conoce como fruto seco o fruta seca aquella que presenta en su estado natural de maduración, un contenido de humedad tal, que permite su conservación sin necesidad de un tratamiento especial, siendo la semilla la parte comestible. Entran en esta clasificación numerosos frutos botánicos especificados por el Código Alimentario Argentino (CAA) y entre ellos se encuentra la nuez. De acuerdo al informe “Cadena de la Nuez del 2019” desarrollado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, existen varias hipótesis sobre el origen del nogal, se considera que es originario de Asia. Es un cultivo cuya producción se destaca en los países del hemisferio norte, como China y Estados Unidos, mientras que en el hemisferio sur el principal productor es Chile. En Argentina fue introducida por los españoles que cultivaban la nuez portuguesa, la cual fue la base la nuez criolla originaria de nuestro país. El nogal es un árbol que puede alcanzar hasta 30 metros de altura, de hoja caduca y copa redondeada y es muy vigoroso. De sus frutos, la fracción comestible es la semilla, la cual es rica en nutrientes (grasas y proteínas) ya que contiene ácidos grasos insaturados (omega 3 y omega 6), vitamina E, vitaminas de grupo B, minerales y oligoelementos como fósforo, magnesio, cobre, cinc y hierro, también es rica en fibra. El comercio doméstico e internacional se realiza en base



a productos con y sin cáscara, y se consumen en forma directa o en diferentes preparaciones. También permiten obtener aceite, y con el extracto del fruto entero se producen colorantes.

Según datos del Censo Nacional Agropecuario (2018) muestra que la actividad se conforma por 4.304 explotaciones de frutos secos:

- La mayoría de esas explotaciones (3.821) corresponden a la producción de nuez nogal.
- Por otro lado, hay una menor proporción de explotaciones dedicadas a la producción de almendras (261 explotaciones) y de nuez de pecán (127 explotaciones).
- Apenas hay un puñado de explotaciones de pistachos (44 explotaciones), de avellanas (42) y castañas (9).

Por lo general, los productores son pequeños y medianos. Esto es especialmente evidente en la producción de nuez de nogal, en la cual los datos del censo agropecuario relevan una importante presencia de pequeñas explotaciones con un tamaño medio de 4,12 hectáreas.

Hay un bajo nivel de asociativismo entre los agentes. El censo de frutos secos realizado entre 2016 y 2017 por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP 2017) registró que el 16% de los productores llevó a cabo algún tipo de asociativismo. Sin embargo, entre los medianos y grandes productores las prácticas asociativas suelen ser más comunes (en el caso de productores con explotaciones de entre 10 y 20 hectáreas, el nivel de asociativismo asciende al 25%).

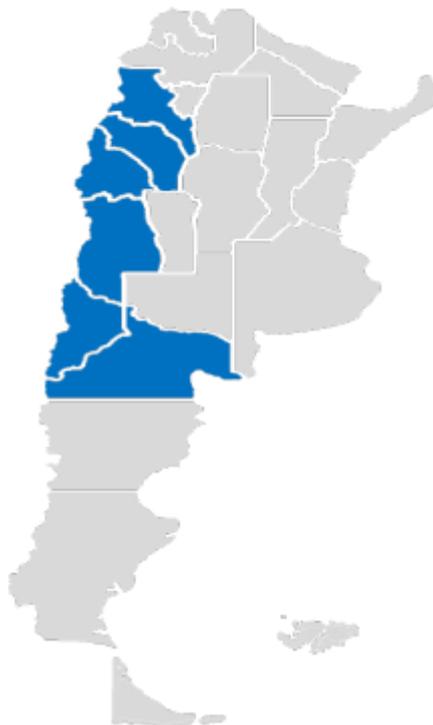
En los últimos años se ha evidenciado el desarrollo de prácticas asociativas en forma de clústeres. De acuerdo artículo “Los clusters y la Competencia” (1998) realizado por Michael Porter, los clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinada campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir, los mismos alientan a la competencia y a la cooperación. Los clusters representan una nueva clase de organización espacial, que puede catalogarse como un punto intermedio entre los mercados aleatorios, por un lado, y las jerarquías o integraciones verticales, por el otro; por lo tanto, es una manera alternativa de organizar la cadena de valor. Así también, los clusters afectan a la forma de competir de tres maneras:

- Aumentando la productividad de las empresas radicadas en la zona,
- Imponiendo el rumbo y el ritmo de la innovación, basamento del futuro crecimiento de la productividad, y
- Estimulando la formación de nuevas empresas, lo cual expande y fortalece al cluster.

Se destaca el Clúster de Frutos Secos de Mendoza, iniciativa que se formó en el marco del Plan de Mejora Competitiva entre 2016 y 2017 (y articulado en parte gracias a fondos provistos por el Banco Interamericano de Desarrollo); y por otro lado se cuenta con otra organización similar de mayor antigüedad, el Clúster de Frutos Secos de la Norpatagonia, que se creó en 2009 con el fin de promover el desarrollo de la actividad desde el Valle Inferior de Río Negro hasta la localidad de Añelo en el centro-este de Neuquén. Ambas iniciativas constituyen entramados institucionales consolidados con participación de organizaciones públicas como el INTA y el Ministerio de Agricultura a través de la Unidad de Cambio Rural y el Programa de Servicios Agrícolas Provinciales; también intervienen organizaciones como el Instituto de Desarrollo Rural en Mendoza y diversas cámaras privadas y cooperativas.

Mercado Nacional

Siguiendo con el informe “Cadena de la Nuez del 2019”, la producción de nueces se distribuye en varias zonas del país, ya que abarca parte de las regiones de Cuyo, el NOA y de la región Patagónica. De acuerdo al Relevamiento Nacional de Frutos Secos, realizado en el marco del proyecto “Generación de información en el sector de frutos secos” del Consejo de Frutos Secos, la superficie implantada alcanza las 14.090 hectáreas aproximadamente, que producen alrededor de 18.413 toneladas. Las principales provincias productoras son: Mendoza (5.242 ha. y 9.980 toneladas), Catamarca (4.020 ha. y 2.617 toneladas), Río Negro (1.217 ha. y 2.165 toneladas), La Rioja (2.700 ha. y 2.131 toneladas), San Juan (592 ha. y 1.228 toneladas) y Neuquén (265 ha. y 290 toneladas). Se estima en 3.781 la cantidad de establecimientos productores. Si bien se exportan más de 3.000 toneladas por año en promedio, la mayor parte de la producción, el 80% aproximadamente, se destina al consumo interno.



Provincias productoras (en volumen de producción)

- Mendoza 54,2%
- Catamarca 14,2%
- Río Negro 11,8%
- La Rioja 11,6 %
- San Juan 6,7%
- Neuquén 1,6%

Superficie total estimada (2018)

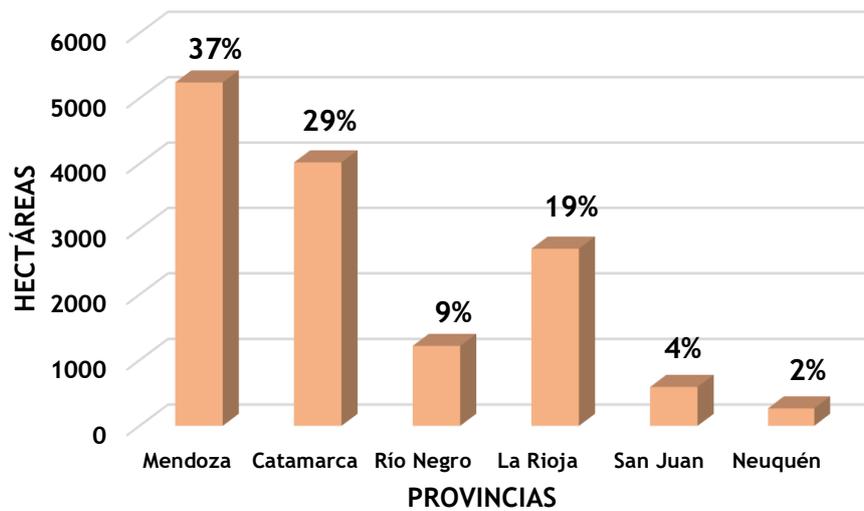
14.090 hectáreas

Producción (2018)

18.413 toneladas de nuez de nogal con cascara.

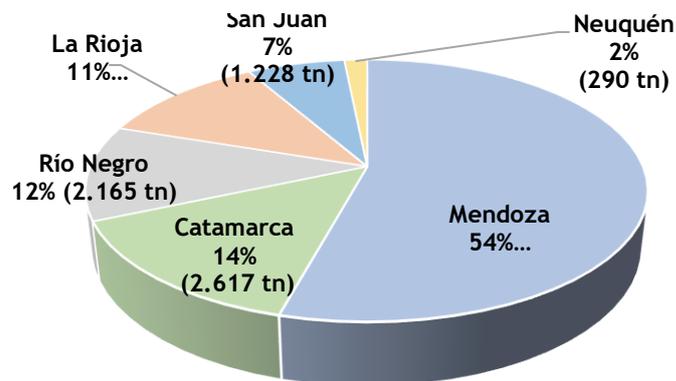
Fuente: Datos Relevamiento Nacional de Frutos Secos.

DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE DE NUEZ EN HA EN ARGENTINA



Elaboración propia con datos tomados del informe 2019 “Cadena de la Nuez”

PORCENTAJE DEL RENDIMIENTO DE PRODUCCIÓN POR PROVINCIA 2019.



Elaboración propia con datos tomados del informe 2019 “Cadena de la Nuez”

La nuez nogal tiene en Mendoza una importante superficie con variedad de calidad internacional. Según el censo frutícola de la provincia realizado en 2010, el 75% de la superficie implantada de nuez nogal correspondió a variedades Chandler, que son reconocidas por su mayor tamaño, color claro y su facilidad para extraer la pulpa o mariposa. El escenario responde a un proceso de modernización de cultivos que se llevó a cabo en la provincia durante los últimos años; no así sucede en Catamarca donde hay un 70% de la superficie con variedades criollas de menor calidad. En este marco Mendoza cuenta con rendimientos –para la nuez nogal– que están por encima al del resto de las principales provincias productoras. Según el Relevamiento Nacional de Frutos Secos, en 2017 por cada hectárea se obtuvieron 1,9 toneladas de nueces en Mendoza, mientras que en Catamarca esa proporción fue mucho menor (0,8 toneladas) y en La Rioja fue de 0,6 toneladas. En Río Negro y Neuquén –si bien no son las principales provincias

productores de nuez nogal– los rendimientos suelen ser mayores, de 1,8 y 1,1 tn/ha respectivamente.

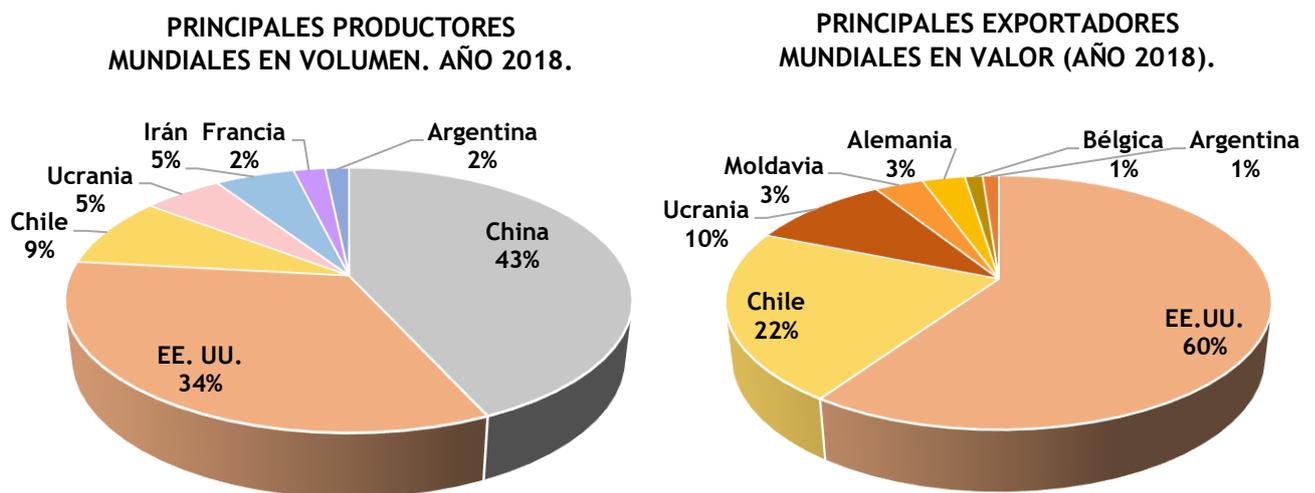
Mercado Internacional

También el informe de la “Cadena de la Nuez 2019”, los mayores productores a nivel mundial son China y Estados Unidos, que concentran el 71% de la producción global. El tercer productor a nivel mundial se encuentra en Sudamérica, y se trata de Chile. En el resto del mundo, otros productores relevantes son Ucrania, Irán y Francia. Argentina ocupa el séptimo puesto, con el 1,5% de la producción global.

El consumo de nuez de nogal está asociado a los países europeos, mientras que en Asia se destaca China, cuyo consumo se estima en 280 grs/hab/año. Los principales países consumidores son Israel con 600 gr/hab/año, Irán con 520 gr/hab/año, EEUU con 500 gr/hab/año y Holanda con 480 gr/hab/año. En Argentina el consumo aparente per cápita es de 300 grs por año (considerando la producción, la comercialización internacional y la cantidad de habitantes en 2018).

En consumo de frutos secos en general, dentro de los cuales se encuentra la nuez de nogal, se encuentra experimentando un crecimiento sostenido a nivel mundial, y una de las causas es su reconocimiento como productos naturales con amplios beneficios para la salud. También se está instalando la costumbre de consumirlos como colación entre comidas o en “barras” como las de cereales.

Tanto la producción como la exportación a nivel mundial mostraron grandes incrementos en los últimos diez años. Si analizamos el periodo 2007-2017 para la producción mundial, se estima que la misma se incrementó un 44%, alcanzando las 881.524 toneladas, mientras que la exportación mundial de nueces peladas se incrementó un 85% en el periodo 2006-2016 alcanzando las 219.984 toneladas exportadas en el último año del periodo mencionado.



Elaboración propia. Fuente: DCA en base a International Nut and Dried Fruit Council (INC).

Argentina no es considerado un productor destacado a nivel mundial, ya que, como se indicó anteriormente, se ubica en el séptimo puesto del ranking mundial (con una producción



de 18.413 toneladas), muy lejos de los principales productores, que son China y EEUU con 369.000 y 250.389 toneladas respectivamente, seguidos por Chile con una producción de 65.000 toneladas en el año 2018.

Los principales exportadores de nueces de nogal pelada son EEUU con 113.808 toneladas, Ucrania con 31.167 toneladas y Chile con 25.450 toneladas. EEUU y Chile son los principales exportadores de nueces con cáscara con 131.775 y 64.108 toneladas respectivamente.

La producción y exportación nacional se realiza en contraestación, respecto de los países del hemisferio norte. Por cuestiones geográficas, se compete con las exportaciones de Chile, que se constituye en un competidor de relevancia debido a que se constituye como el tercer productor mundial ya que cuenta con tratados diferenciales o de libre comercio con varios países importadores, como Italia, España, Alemania y China, entre otros, lo que implica aranceles de importación del 0%. Italia es el principal destino de las exportaciones argentinas y se cuenta con un régimen arancelario preferencial del 4%.

EXPORTACIÓN NACIONAL

AÑO/PERIODO	VALOR (UDS FOB)	VOLUMEN (Ton)	PRECIO PRO (UDS FOB/Ton)	Variación %		
				VALOR (USD FOB)	VOLUMEN (Ton)	PRECIO PROM (USD FOB/Ton)
2016	\$ 5.837.470,20	1.474,70	\$ 3.958,40			
2017	\$ 13.185.392,40	3.245,90	\$ 4.062,20	125,9%	120,1%	2,6%
2018	\$ 17.272.134,30	4.910,80	\$ 3.517,20	31,0%	51,3%	-13,4%
Primer sem 2016	\$ 2.979.800,90	978,80	\$ 3.044,30			
Primer sem 2017	\$ 8.729.577,60	2.254,30	\$ 3.872,40	193,0%	130,3%	27,2%
Primer sem 2018	\$ 9.099.665,80	2.375,70	\$ 3.830,20	4,2%	5,4%	-1,1%
Primer sem 2019	\$ 13.024.394,10	4.986,30	\$ 2.612,00	43,1%	109,9%	-31,8%

Fuente: DCA en base a INDEC para las posiciones arancelarias 0802.31.00 y 0802.32.00 (nuez con y sin cáscara).

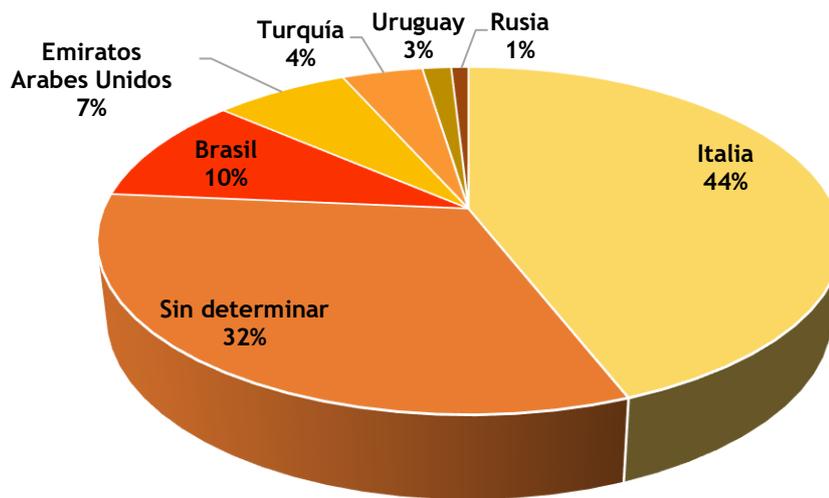
Tradicionalmente las ventas a mercados externos se componen de un 81% de nuez con cáscara y un 19% de nuez sin cáscara, en relación al valor total exportado. En 2018 las exportaciones registraron un considerable incremento interanual tanto en volumen como en valor de 51,3% y de 31% respectivamente, no obstante el precio promedio mostró una retracción de 13,4%, de USD/Ton 4.062,2 en 2017 a los USD/Ton 3.517,2 de 2018, esto último se debió a la caída internacional del precio de la nuez registrado en el último año.

En el primer semestre de 2019, las exportaciones de nuez de nogal alcanzaron los 13.024.394 USD FOB por la venta de 4.986 toneladas, lo que indica un crecimiento respecto del mismo semestre del año anterior, tanto en valor como en volumen, del 43,1% y 109,9% respectivamente, no obstante el precio promedio sufrió una caída de 31,8%, pasando de USD/Ton 3.830 a USD/Ton 2.612. La mencionada baja se debe, en gran parte, a la caída del precio internacional que se produjo el año pasado, el cual se fue recomponiendo levemente pero sin alcanzar los valores de años anteriores. El incremento en el volumen exportado durante el primer semestre de 2019 se debe principalmente al considerable aumento de las exportaciones a Turquía y a los Emiratos Árabes Unidos.

Principales Mercados de destino

Durante 2018 las exportaciones de nuez de nogal llegaron a más de 7 destinos. Italia, que continua como el principal comprador, concentró el 44,1% del valor y del volumen total exportado. Brasil se ubica tercero con una participación del 10% respecto del valor total y del 6,5% en relación al volumen total exportado. La mayor parte de las exportaciones se realizan en contra estación por lo que las nueces tienen una “rápida” salida luego de la cosecha.

EXPORTACIONES 2018. TOTAL U\$ 17.300.000



Fuente: DCA en base a INDEC.

Precio

Si se compara la evolución de los precios promedio de exportación de los principales exportadores mundiales (EEUU y Chile), con el comportamiento de las exportaciones de Argentina, se observa que, en todos los casos la variación interanual de 2018 fue negativa, aunque el precio promedio de EEUU y Argentina evidencia una caída mayor respecto al precio promedio de Chile. Se señala que en el año 2018, el precio mundial registró una caída. Si bien el comienzo del año fue promisorio en cuanto al precio internacional, con el correr de los meses el mismo fue disminuyendo. En el mes de abril, cuando California, el estado de Estados Unidos sobresaliente en producción mundial, liberó stocks que tenía acumulados y a esto se le sumó la oferta chilena. Esta conjunción determinó la marcada baja en los precios internacionales. No obstante, cabe aclarar que para fin de año se evidenció un repunte en los precios internacionales, aunque se estima que no alcanzaran a los de años anteriores.



EVOLUCIÓN DE PRECIOS NACIONALES E INTERNACIONALES

AÑO/PERIODO	PRECIO PROMEDIO EXP ARGENTINA (USD/Kg)	PRECIO PROMEDIO EXP EE.UU. (USD/Kg)	PRECIO PROMEDIO EXP CHILE (USD/Kg)
2015	\$ 3,44	\$ 3,72	\$ 4,47
2016	\$ 3,02	\$ 3,22	\$ 2,74
2017	\$ 3,58	\$ 3,67	\$ 3,69
2018	\$ 3,13	\$ 3,21	\$ 3,39
Var. 2018 vs 2017	-12,57%	-12,53%	-8,13%

Fuente: DCA en base a INDEC y COMTRADE para la posición arancelaria 0802.31.00 (nuez con cascara).

En 2020, las nueces representaron el 81.6% del valor total exportado. Las exportaciones fueron de USD 19,9 millones, lo que significó una caída de 16% anual, principalmente por los menores envíos hacia la Unión Europea (principal mercado de exportación en 2020 con el 39,1% del total del valor exportado, seguido por Brasil con el 28,3% y los Emiratos Árabes Unidos con el 7,4%). El desempeño estuvo vinculado a la caída de las exportaciones de nuez con cascara, que representaron el 58,5% del valor total; por el contrario, crecieron un 22,2% las nueces sin cascara, que representaron el 41,5% y acumulan cinco años de crecimiento consecutivo

Se puede decir que la potencialidad del sector de frutos secos va más allá de su comercialización para consumo directo: los frutos secos pueden utilizarse en diversas industrias como las agroindustrias, cosméticas, farmacéuticas y energía, lo que implica grandes potencialidades para agregar valor a la cadena.

No obstante, hay un conjunto de desafíos. Por el lado de la tecnología, la mayor parte de los productores suelen utilizar técnicas de acondicionamiento tradicionales de bajo nivel tecnológico. Por otro lado, la cuestión de la informalidad resulta significativa en el sector de frutos secos; a esto se le suma el desafío de agregar valor a las exportaciones en un contexto donde la mayor parte de los envíos son frutos secos con cascara, habiendo un amplio margen para exportar frutos sin cascara de mayor valor agregado y más demandados en el mercado internacional. De todos modos, se trata de un sector joven que cuenta con relativamente una pequeña superficie, lo cual refleja que aún no ha tenido tiempo de desarrollar todo su potencial.

Actualidad

Según el informe de la Asociación de Frutos Secos (2021), China lidera con el 42% de los volúmenes producidos, con 363 millones de kg en promedio en los últimos 5 años (expresados en kg equivalentes sin cáscara). EEUU es el segundo productor mundial de nueces, con el 30% en volumen. Muy por detrás en producción se encuentran Chile y Ucrania con el 7% y 5% respectivamente. En cuanto a las exportaciones, China no figura entre los principales actores, dado que tiene un gran consumo interno de su producción. El líder definido en volúmenes de exportación es EEUU (50% del total mundial), seguido por Chile y Ucrania, que se disputan alternadamente el 2do y 3er puesto en volúmenes. Otros países de Europa del Este también aparecen en la escena de exportaciones, como Rumania y Moldavia.

Los principales destinos de EEUU son la Unión Europea y Reino Unido (42%), Japón (15%) y Corea del Sur (11%). Chile se presenta como un actor relevante en contraestación, con 45.000 ha implantadas, poco mercado interno y gran orientación hacia la exportación. Comparte algunos de los mercados de EEUU, principalmente Europa, Asia, Medio Oriente e India. En Latinoamérica Chile es líder en nuez sin cáscara. En cuanto a la producción nacional, el nogal es el fruto seco más importante. Se muestra la distribución por especie, por provincia y por tamaño de las explotaciones. Destaca en Mendoza la presencia de productores de 1 a 10 ha. Sin embargo la superficie más importante corresponde a 38 establecimientos mayores de 30 ha. Esto define el tipo de producción y comercialización preponderante, con orientación predominante hacia el mercado interno, con una gran atomización de la oferta.



CAPITULO III:

Marco Teórico



EMPRESA FAMILIAR AGRÍCOLA

Según Gabriela Calcaterra y Héctor A. Rainaudo (2014), en su libro “Empresa Familiar Agropecuaria”, define a la empresa familiar agropecuaria como aquella en la que los integrantes de una misma familia son propietarios de campos (tierra, que es su mayor valor), y de los bienes de uso y de cambio que la complementan y en la que, a su vez, son los mismos propietarios quienes se ocupan de su explotación.

Como en toda empresa familiar, conviven aquí dos componentes: la familia y la empresa, pero es de resaltar que la cultura compartida por los protagonistas de la empresa agropecuaria, lleva que la mayoría de las veces, los miembros de la familia no se consideran socios ni empresarios sino simplemente una familia de productores agropecuarios, a pesar de que al estar organizados como una empresa a la que dedican su esfuerzo, revisten indefectiblemente, el carácter de empresarios.

Esto se debe a la forma simplificada de gestión de estos negocios, en los que el esfuerzo personal puesto por cada uno, en general, directamente dirigidos a la explotación del campo, hace que las estructuras formales elegidas para organizar esa actividad les sean indiferentes. En el ámbito agropecuario, más que en el comercial e industrial, es habitual que los empresarios compartan expresiones tales como: “tenemos un contrato de sociedad, pero nosotros nos relacionamos de manera espontánea, no nos guiamos por lo que está escrito allí. Como resultado de esto, se hace más difícil plantear herramientas contractuales de prevención a través del cual los problemas se discuten y negocian pero no se llevan a los papeles.

Existen cuatro elementos esenciales para determinar que se está frente a una empresa familiar: la familia, la propiedad (en este caso de la tierra y sus accesorios) y la empresa más la voluntad compartida de sus miembros de proyectarla a través de las generaciones venideras. Al tratarse de una empresa agropecuaria, y para comprender mejor sus particularidades de organización y funcionamiento, se da una primera clasificación según su dimensión:

- Es pequeña, cuando explota un máximo de 400 hectáreas;
- Es mediana, cuando se trabajan entre 400 y 1000 hectáreas;
- Es grande, cuando se afectan entre 1000 y 5000 hectáreas;
- Es muy grande, a partir de las 5000 hectáreas.

Características de la Empresa Familiar Agropecuaria

A lo largo de los años, los modelos de producción agropecuaria han variado. Territorios como los del norte y sur de nuestro país, que hasta hace un tiempo no muy lejano se veían como grandes extensiones de tierras sin explorar, hoy muestran un paisaje cultivado por cereales y oleaginosas, donde además, por razones de políticas gubernamentales, la explotación ganadera dio paso a la agrícola. El desarrollo industrial y el uso de nuevas tecnologías fueron poniendo al alcance del productor agropecuario sofisticadas máquinas agrícolas y vehículos que están muy lejos de la dura y sacrificada vida que llevaban nuestros abuelos en el campo.

Inmensas construcciones de almacenamiento y escasos corredores portuarios para colocar en el exterior toda la producción son auxiliares determinantes del éxito de la empresa familiar agropecuaria.

El campo se enfrenta a un cambio de paradigmas que algunos denominan la “tercera revolución biológica” que modifica diariamente la estrategias de producción al influjo del uso de transgénicos y de la implementación de la siembra directa, donde la cadena de valor funciona



de manera diversa en el mercado interno y en el internacional y todo ello requiere de formación, información e inversión en capacitación y tecnología nunca antes visto en el área de la actividad agropecuaria. Si el empresario no logra comprender esta nueva realidad de los mercados y adaptarse a ella, poco valdrá, el mantenimiento de una cultura familiar y un eficaz traspaso de valores, visiones, misiones y sueños compartidos.

Hoy las empresas familiares con importantes extensiones de campo conducen la explotación sin intermediarios, asumiendo todas sus actividades con el debido asesoramiento de profesionales (ingenieros agrónomos, veterinarios, contadores, abogados, etc.).

Paralelamente a ellos, aparecen empresarios de servicios, quienes con una infraestructura adecuada, contribuyen al proceso productivo de aquellas empresas pequeñas que no poseen infraestructura suficiente.

Entre todos ellos, se pueden encontrar propietarios que simplemente dan sus tierras en arrendamientos a cambio de un canon periódico, en algunos casos, vinculado al riesgo productivo y en otros, fijado en sumas o quintales fijos por hectárea dada en arrendamiento.

Finalmente el contexto de la actividad agropecuaria incluye también a grandes emprendedores de negocios que promueven la industrialización de algún producto nuclear dando valor agregado a la materia prima agrícola o ganadera.

Todo esto conmociona la estructura agropecuaria basada en la propiedad de la tierra en manos de uno o varios productores y moviliza hacia nuevas formas de organización económica y jurídica de la empresa agropecuaria, destinadas a resolver no solo los riesgos de una sucesión inevitable, sino también la pérdida de valor de la empresa que puede producirse por un inadecuado manejo fiscal, por falta de tecnología, etc.

Afectada por las cuestiones antes referidas, la empresa familiar agropecuaria presenta rasgos particulares a partir de los cuales podemos distinguirlas de las demás empresas de familia, lo que nos permitirá abocarnos en el análisis de su problemática particular. Podemos considerar entre ellas:

1. Su producción nunca puede quedar obsoleta, como los productos industriales;
2. Su venta se canaliza por acopiadores, corredores y exportadores de cereales sin límites de quintales o kilos de carne;
3. La demanda de su producción está garantizada, el precio de venta no lo determina la empresa sino que lo regula el mercado, vía cotizaciones diarias;
4. No tienen límites de producción;
5. No necesitan organizar sistemas contables de venta ni de compras como las demás empresas comerciales o industriales, lo que en definitiva redundaría en que su administración se facilita notablemente;
6. El valor de los campos es muy elevado, (cualquier empresa mediana tiene un capital representado en campos de millones de dólares que otras sólo excepcionalmente pueden mostrar);
7. El campo es un bien no renovable por excelencia, y a su vez es divisible: una hectárea puede tener la misma rentabilidad en una empresa de 500 hectáreas que en una de 1000 hectáreas.

Los dos últimos aspectos, tan notables en estas clases de empresas, la tornan altamente vulnerable frente a las sucesiones, divorcios y divisiones de condominio porque si no está



definida la intención compartida de continuar con la empresa familiar, surge rápidamente el planteo de dividir la tierra.

En estas empresas es muy habitual escuchar decir “quiero lo que me pertenece” y esto dificulta la subsistencia y transición de la empresa hacia las siguientes generaciones debido a que en teoría, la rentabilidad de un campo explotado directamente por la familia, no podría ser menor que la rentabilidad que ese campo produce si el mismo es arrendado a un tercero y entonces los socios pasivos (quienes no participan en la administración) permanentemente objetan a los socios que gestionan, puesto que el valor de la inversión no les resulta proporcional a su expectativa en la participación en el reparto de resultados.

Se corrobora esta afirmación con datos obtenidos de un relevamiento realizado entre las 30 principales empresas agropecuarias en la zona núcleo, donde el concepto de los socios pasivos (quienes solo invierten pero no gestionan la empresa) sobre el desempeño de los socios administradores refiere que nunca es muy buena y la consideran buena en un 83%, regular en un 7% y mala en un 10%.

Este dato nos muestra que un 17% es un porcentaje demasiado elevado en materia de disconformidad con la gestión si a eso se le suma que nadie la considera muy buena. Se trata, sin dudas, de una de las principales causales del elevado índice de la mortalidad de estas empresas ya que está demostrado estadísticamente que 5 de cada 10 empresas familiares no llegan a la segunda generación, y entre estas, 7 de cada 10, no llegan a la tercera generación.

La identidad Cultural y los Valores en la Empresa Familiar Agropecuaria

Cada familia dota a la empresa agropecuaria de un carácter propio. La naturaleza y extensión de los vínculos así como la mayor o menor capacidad de comunicación y los sentimientos que recíprocamente se manifiestan los parientes que comparten o están destinados a compartir la propiedad de la explotación agropecuaria determinan una identidad cultural propia e irrepetible.

Con el término “cultura empresarial” se hace referencia al “conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización, la que se refleja en los valores, en las normas y las costumbres realmente existentes en el entorno de trabajo y que no siempre coinciden con las deseadas”.

Muchos empresarios no son conscientes de que la “cultura empresarial” es un factor más y que, si se sabe gestionarlo, puede ayudarles a alcanzar los objetivos que pretenden. Quizás el motivo de esta falta de presencia en la dirección de las empresas se deba a que la cultura refleja aspectos de la vida cotidiana empresarial que se dan por descontados, entre ellos, “como se hace las cosas dentro de la empresa” o “las normas y costumbres no escritas y a veces ni siquiera habladas que guían a los individuos dentro de lo que es lo aceptado en la organización”.

La mayor amenaza que asecha a las empresas familiares no es externa. No deriva de los avances tecnológicos, ni del aumento de la escala de producción, ni de la complejidad de los procesos que son hartos conocidos por los actores de la empresa agropecuaria; ni siquiera por el clima, ya que se trata de una empresa a cielo abierto, ni por las políticas de gobierno, ni la falta de competencia para desempeñarse en la empresa (pues esta puede resolverse siempre a través de la capacitación, o destinando al familiar a funciones acordes con sus aptitudes). La real amenaza que soportan estas empresas inexorablemente proviene del seno de la familia y de la presunción que se comparte un sueño cuando en realidad no es así.



Por si ello fuera poco, se incrementa el riesgo de afectar emocionalmente al otro por actos animados por la codicia, la mentira, la ausencia de equidad, las pequeñas y grandes traiciones, los abusos basados en el afecto, en suma: daño que solo puede ocasionar quien está muy cerca, aquel de quien no nos cuidamos porque le tenemos confianza y afecto y un conocimiento mutuo que cuando es manipulado puede lastimar irremediamente.

Frente a estos conflictos emocionales y relacionales que repercuten de manera definitiva en el funcionamiento de la empresa, y en el entusiasmo de los integrantes, las soluciones pueden venir desde afuera, sea por las buenas o por las malas. Para arribar a acuerdos amigablemente, están los asesores, los componedores, los mediadores y los amigos mutuos; en caso contrario, serán llamados a intervenir los jueces y los árbitros.

En el fondo, si realmente se quiere impulsar a la empresa familiar, los cambios deben darse desde adentro y ello es solo posible a partir de afianzar los valores propios de cada familia dentro de la empresa: amor, solidaridad, perseverancia, austeridad, generosidad, entusiasmo, compromiso mutuo, una distribución pareja de talentos y habilidades complementarias, reconocimiento al esfuerzo puesto por el otro, afirmación de las fortalezas de cada integrante de la familia y también de sus debilidades pero para poder apuntalarse armoniosamente y no para emplearlas como armas en detrimento de la autoestima del otro, la contracción al trabajo, la capacidad para laborar en equipo, el respeto a las ideas de los demás aun cuando sean diferentes a las propias. Y frente a todo ello, debe desarrollarse la capacidad de dialogar, de negociar, de plantear las cuestiones personales fuera del ámbito de la empresa y las de la organización sin tocar los lazos afectivos de manera irremediable.

La Visión en la Empresa Familiar Agropecuaria

Tanto la visión como la misión son dos condimentos esenciales de una empresa familiar exitosa. La visión se plantea como el sueño del fundador, quien debe ser capaz de transmitirla a sus sucesores con la misma energía y pasión logrando que estos, a su vez, construyan su propia visión pues es la fuente generadora del entusiasmo necesario para enfrentar los desafíos que vendrán.

Ya desde el inicio debe quedar claro al mentor de la empresa que no basta con su propio entusiasmo y que esa pasión y deseo de continuidad que está latente en él muchas veces no es recibida por los demás. Y en esto no juega solamente su aptitud para transmitir el sueño sino también, y con mucha fuerza, la personalidad, la vocación y las inquietudes personales de los demás integrantes de la familia.

Es por ello que sostenemos que la visión no se vende ni se hereda, nace de cada uno y es un ingrediente esencial para la continuidad y el crecimiento de la empresa familiar agropecuaria. De ese modo, la visión determina el nacimiento de la empresa y marca la meta hacia donde se desea llegar. Es la imagen del deseo de cómo quiere ver y que sea vista su empresa en el futuro.

Para construir la visión es importante respetar los sueños personales de cada uno, conocer sus aspiraciones y examinar el grado de congruencia que existe entre ellas. Cada uno debe ser capaz expresar sus anhelos.

Pero esto no es tarea fácil pues muchas veces, los más jóvenes aun no tienen claro que quieren hacer de sus vidas y los medios de asumir el rol de sucesores de un padre exitoso y protector que siempre ha resuelto los temas económicos por ellos, no les permiten tener una idea clara sobre cuáles son sus habilidades y como podrían verse, dentro de diez años o veinte



años, en el mismo rol que hoy desempeña su padre. Y es así como los miedos no les permiten alimentar la alegría, la expectativa de proyectarse dentro de la empresa de la familia.

La visión compartida por todos permite garantizar la perdurabilidad generacional, se construye a partir de que cada uno tenga claridad sobre qué es lo que quiere para sí y que es lo que espera de los demás, a sabiendas de que siempre serán libres de elegir su propio camino, pero responsables por el destino del patrimonio comprometido en la empresa familiar agropecuaria.

La visión es la imagen de lo que el fundador o los seguidores del proyecto quieren que éste sea o llegue a ser, es descriptible y está estrechamente ligado a los sentimientos.

La visión que se definió a partir de las metas del fundador de Finca Martínez es:

VISION: “Lograr un crecimiento sostenible con la convicción de que vamos a alcanzar una posición en el mercado y la confianza de que podemos mantenernos en él, evolucionando y adaptándonos día a día a este gran mundo de la agricultura. Fundamentada en valores adquiridos tras años de experiencia con el propósito de sumar valor agregado a lo que forjamos”.

La Misión en la Empresa Familiar Agropecuaria

Por su parte, la misión se plantea tanto en el negocio como en la familia. En el negocio, toma la forma de una estrategia básica elaborada a partir del escenario actual y el modo en que se encararan los cambios hacia el futuro.

La misión debe explicar las razones que permiten anhelar el éxito de la empresa a partir de lograr los objetivos estratégicos.

Es importante saber cuáles son las actividades agropecuarias que se van a realizar, si solo se explotaría la agricultura, si se dedicara a la ganadería, si se va a encarar tareas productivos, o de granjas o de quintas, si se elaboraran productos transformados, etc., puesto que todo va a modificar sustancialmente la forma de organización económica de la empresa, los riegos, los canales de comercialización, el efecto impositivo.

No es lo mismo hablar de una empresa ganadera dedicada a la cría y venta de ganado vacuno que de una que se ocupa del ganado porcina. Es muy diferente criar el ganado para comercializarlo en pie que faenarlo y producir carnes para colocarlas en el mercado o chacinados, o pensar en la cría de aves, o en los productos de quinta, pues en estos casos habrá que introducirse en el registro de marcas y en procesos de comercialización muy influenciados por la competencia con otras empresas, nada de lo cual se presenta en una empresa solo agropecuaria, a menos que esta priorice dedicarse a una actividad de industrialización de productos básicos.

Algunos padres suelen intentar diversificar los productos de su empresa agropecuaria para facilitar la división de la empresa entre sus hijos en un futuro, en caso de que no logren integrarse armoniosamente a la empresa, pero para realizar cambios ya sea para incorporar productos o para dejar de producirlos siempre requiere una planificación estratégica.

Si la misión fue bien transmitida a la familia y a los colaboradores dentro de la empresa, se fortalecerá el compromiso garantizando su subsistencia en el tiempo, pues se habrán construido vínculos sólidos y trascendentes.



Otro ámbito donde la misión debe proyectarse claramente es en la familia. Es fundamental poder dilucidar cuál es la actitud de cada uno de los miembros de la familia hacia la empresa, lo cual permitirá planificar su ingreso, capacitación requerida, remuneración, estructuras y funcionamiento de los órganos de gobierno. En toda empresa familiar agropecuaria, habrá que tener en claro que relación de prioridad habrá entre los intereses de la familia y los de la empresa, pues muchas veces se tendrán que someter las expectativas personales a la tutela del interés de todos pero siempre guardando un adecuado equilibrio entre empresa y familia.

Finalmente, la misión tiene una arista personal, donde los directivos deben plantearse periódicamente que esperan de sí mismos como empresarios y como miembros de la familia según sus roles (padre, madre, hijo, tío, etc.) y luego, lo más difícil: armonizar sus conductor hacia la realización de sus sueños y de su idea personal de felicidad, para que el esfuerzo encuentre una justificación positiva.

Muchas veces el empresario logra superar sus objetivos empresariales pero recién en ese momento y cuando ya es tarde, toma conciencia de que descuido de manera irremediable su misión como padre, madre, esposo/a, o hijo/a y en ocasiones estas actitudes pueden derivar, incluso, en que los hijos no deseen continuar con la actividad agropecuaria junto a sus hermanos.

Una correcta planificación permitirá realizar la misión de la empresa familiar agropecuaria y adecuar la visión de sus miembros a cada etapa y para ello deben entrelazarse con coherencia el plan estratégico del negocio, la política de dividendos y remuneraciones y el plan de sucesión en la propiedad y en el liderazgo de la empresa. Si alguna de estas tres variables se desarticula, la empresa o la familia mostraran bisagras, algunas veces difíciles de cerrar.

En suma, la misión es el motivo por el que se trabaja cada día, es el “cómo” se alcanzará la visión fomentando el sentimiento de que las expectativas son compartidas con lo que consolida valores más allá del tiempo y de la generaciones.

La misión definida para Finca Martinez es:

MISION: “Somos una organización familiar, dedicados a la producción agrícola, con base en una producción sustentable y natural, esforzándonos día a día para obtener productos de excelencia y calidad.”

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter (1979) es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard. La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estrategia como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. Defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia. Las cinco fuerzas que identifica Porter son:



1) **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES:** Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. Es la amenaza de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

- **Economías de Escala por el lado de la Oferta:** estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores. Las economías de escala por el lado de la oferta desalientan la entrada al obligar al posible entrante a ingresar al sector en gran escala, lo que requiere desplazar a los competidores establecidos, o aceptar una desventaja de costos. Las economías de escala se encuentran prácticamente en todas las actividades de la cadena de valor; la importancia de cada una depende del sector.
- **Beneficios de Escala por el lado de la Demanda:** también conocidos como efectos de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa. Los compradores posiblemente confíen más en empresas más grandes cuando compran productos esenciales. Los compradores también podrían valorar ser parte de una “red” en conjunto con una cantidad más amplia de otros clientes. Los beneficios de escala por el lado de la demanda desalientan la entrada al limitar la disposición de los clientes para comprarle a un recién llegado, y al reducir el precio que el recién llegado puede exigir hasta que genere una gran base de clientes.
- **Costos para los Clientes para cambiar de Proveedor:** cuando los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos fijos. Estos costos pueden surgir porque cuando un comprador cambia de proveedor, debe, por ejemplo, cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a sus empleados respecto de cómo usar un nuevo producto, o modificar los procesos o sistemas de información. Mientras más altos los costos por cambiar de proveedor, más difícil será para un recién llegado adquirir clientes.
- **Requisitos de Capital:** La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores.
- **Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño:** los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales. Estas ventajas se deben a varios factores tales como tecnología propietaria, acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas, haber copado las ubicaciones geográficas más favorables, las identidades de marcas establecidas, o la experiencia acumulada que significa que los actores establecidos



han aprendido cómo producir más eficazmente. Los recién llegados intentan obviar estas ventajas.

- **Acceso desigual a los canales de Distribución:** El nuevo entrante debe, por cierto, asegurar la distribución de su producto o servicio. Mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas y mientras más copados los tienen los competidores existentes, más difícil será entrar en un sector. A veces, el acceso a la distribución constituye una barrera tan alta que los nuevos competidores deben obviar los canales de distribución que ya existen y crear los suyos propios.
- **Políticas gubernamentales restrictivas:** pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender (o eliminar) las otras barreras de entrada. Los gobiernos restringen directamente e incluso cierran la entrada a ciertos sectores mediante diversas medidas, tales como requerimientos de licencias y restricciones a las inversiones extranjeras. O también pueden hacer más fácil la entrada, directamente mediante subsidios, por ejemplo, o indirectamente al financiar investigación básica y poniéndola a disposición de todas las empresas, antiguas y nuevas, reduciendo así las economías de escala.

2) PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES: los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- está más concentrado que el sector al cual le vende;
- los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos. Los proveedores que abastecen a muchos sectores no dudarán en extraer el máximo de utilidades de cada uno;
- los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor;
- los proveedores ofrecen productos que son diferenciados;
- no existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.

3) PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES: los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, es decir si son capaces de exigir mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

- hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes;
- los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí;
- los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor;
- los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Los clientes intermedios, o los clientes que compran el producto pero sin ser los usuarios finales (como ensambladores o canales de distribución), pueden ser analizados de la misma forma que otros compradores, aunque debe agregarse un importante elemento.



Los clientes intermedios adquieren un poder de negociación importante cuando pueden influir en las decisiones de los clientes más cercanos al usuario final.

4) AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS: un sustituto cumple la misma función, o una similar, que el producto de un sector mediante formas distintas. Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector: para alguien que busca un regalo para el Día del Padre, las corbatas y las herramientas eléctricas pueden ser sustitutos. Cuando su amenaza es alta, la rentabilidad del sector sufre y si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento. La amenaza de un sustituto es alta si:

- ofrece una atractiva compensación de precio y desempeño respecto del producto del sector;
- el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

5) RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES: adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia;
- El crecimiento del sector es lento. Un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado;
- Las barreras de salida son altas, surgen debido a elementos como activos altamente especializados o la dedicación de la dirección a un negocio en especial;
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular;
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.

Comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector es el punto de inicio para desarrollar una estrategia. Toda empresa debería saber cuál es la rentabilidad promedio de su sector y cómo ésta ha ido cambiando en el tiempo. Las cinco fuerzas competitivas exponen por qué la rentabilidad del sector es como es. Sólo entonces puede una empresa incorporar las condiciones del sector en su estrategia. Las fuerzas revelan los aspectos más importantes del entorno competitivo. También brindan una base de referencia para medir las fortalezas y debilidades de una empresa. Más importante aún, una comprensión de la estructura del sector orienta hacia posibilidades provechosas para la acción estratégica, la cual podría incluir todas o algunas de las siguientes opciones: posicionar la empresa para que esté mejor preparada para enfrentar las fuerzas competitivas actuales; anticipar y explotar las alteraciones en las fuerzas; y darle forma al balance de las fuerzas para crear una nueva estructura del sector que sea más favorable para la empresa. Las mejores estrategias explotan más de una de estas posibilidades.



Modelo teórico de las 5 fuerzas de Michael Porter (1979), Wikipedia

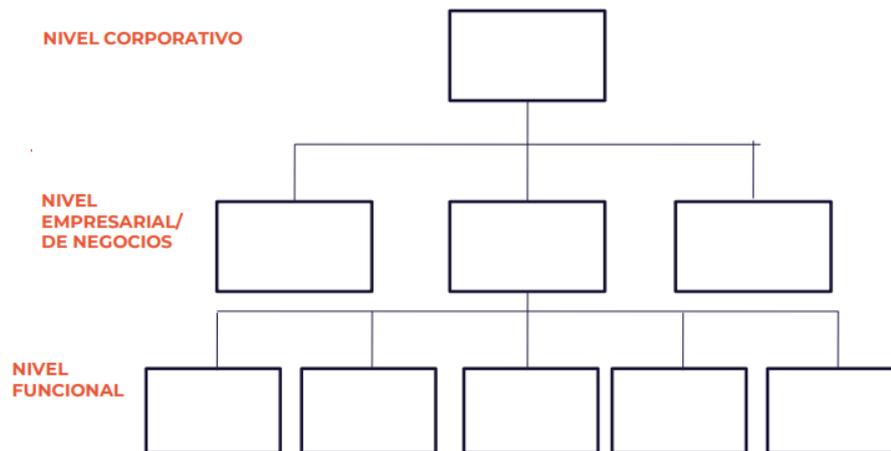
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Según Michael Porter, una estrategia es una acción para obtener una ventaja competitiva, es decir, encontrar una forma distinta de competir, creando un valor distinto para el consumidor permitiendo a la organización prosperar y lograr una rentabilidad superior que la de sus competidores. Para él una estrategia no es implementar mejoras prácticas, comprar las últimas maquinarias o utilizar internet para comunicarte con los clientes, etc; estas son una necesidad para que la organización sea más productiva y eficiente, no son estrategias. En este sentido estas necesidades aplicarían para una organización madura, con una posición en el mercado pero el caso sería distinto para una organización que recién está empezando, que está buscando un camino para crecer en el cual estas necesidades para ellas se convierten en estrategias, por ello es importante conocer, como organización, donde estamos parados, el ciclo de vida en donde nos encontramos, conocer tanto nuestro ambiente interno como externo, reconocer nuestra visión o misión, todo esto para realizar una correcta formulación estratégica que nos lleve a obtener una ventaja competitiva y que nuestros clientes nos vean diferentes a los demás.

Para Alfred Chandler, la estrategia es la que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas. En su libro (1962) "Estrategia y Estructura" cita que la estructura de una organización no debería ser diseñada en abstracto, toda empresa exitosa debe tener una estructura que se combine con su estrategia y concluyó que la estructura sigue a la estrategia, es decir, los cambios en la estrategia corporativa producen modificaciones en la estructura organizacional. Con esto podemos decir que una estrategia está íntimamente relacionada con la estructura de la organización y en este caso la estrategia de negocios, como dice Hax y Majluf, son decisiones respecto a cómo obtener un desempeño superior en un mercado, que permita conseguir una ventaja competitiva sostenible respecto de los competidores de la empresa, es decir, se puede aplicar a una organización pequeña y grande no diversificada, este nivel analiza y decide sobre cómo obtener: calidad superior, como sostenerse en el tiempo en un sector determinado; y

finalmente esta estrategia de negocios se puede formular con la ayuda del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

ESTRATEGIA - Niveles



Catedra Administración II 2021

ANALISIS DEL ENTORNO

El entorno organizacional está compuesto por todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que pueden afectarla en todo o en parte. Es importante estudiar el entorno para comprender los acontecimientos que ocurren en los distintos sectores, apreciar el impacto que tendrán las dimensiones ambientales (incertidumbre, cambio y complejidad) en el establecimiento de estrategias y políticas, y en la definición del diseño de las estructuras internas.

Entorno o Ambiente General

Representa los factores externos que afectan de manera indirecta a la organización. Son aquellos hechos que no alternan directamente las operaciones sino que tienen un impacto indirecto y no son controlables. A continuación nombramos y explicamos aquellos factores que afectan a Finca Martínez:

FACTORES CLIMATICOS: es un factor de riesgo para la producción agrícola ya que afecta de diversas formas y con diferentes magnitudes al sector agropecuario. Desde granizos, sequías hasta intensas lluvias que alteran la productividad de los cultivos haciendo que se deba tomar las medidas necesarias para proteger en la mejor medida posible los cultivos. En Mendoza se conoce que el clima es seco y árido pero con altas probabilidades de lluvia y granizo en época de verano la cual es un alto riesgo para los nogales ya que a mediados de marzo comienza la cosecha de nueces, las lluvias pueden afectar de manera positiva haciendo que el pelón o capote comience a resquebrajarse dando comienzo a la cosecha pero si es alcanzado primeramente por una granizada esto va a producir que se dañe el pelón y por lo tanto, que las nueces se vean teñidas de color negro (ya que el pelón tiene una alta pigmentación) provocando un mal aspecto en ellas. En época de invierno, las fuertes heladas se hacen presente donde son más intensas en el Valle de Uco haciendo que pueda perjudicar un buen



desarrollo de los nogales produciendo que los brotes se congele resultando en una pérdida de la cosecha. También cabe destacar que como mencionamos que el clima de Mendoza es árido es ideal para el secado del ajo pos-cosecha lo que permite secar el ajo en los mismos campos de los productores.

FACTORES ECONOMICOS: una variable de relevancia en este factor es la inflación que se vive en Argentina y donde más impacto tiene para el sector es en los combustibles seguido por las materias primas e insumos, principalmente afectando en la producción de ajo ya que tiene altos costos de producción y mantenimiento, esto afecta que la venta del ajo muchas veces no supere los costos o en todo caso que su precio no sea competitivo en relación con otros países que compiten con Argentina, principalmente con China, que es el mayor competidor, su ajo es el más barato, a pesar que se gravan distintos aranceles, también el hecho de que existan un riesgo de elevadas existencias de mercadería de origen Chino al comienzo de las cosechas ya que Brasil (siendo el principal cliente de Argentina) a pesar de que aplique un arancel a los ajos de origen Chino ha ocurrido que los importadores Brasileños en varios años han realizado compras en exceso, generándose un importante stock del producto, el cual limita los envíos y las negociaciones de la producción nacional, repercutiendo en principio en el precio.

FACTORES POLITICO/LEGALES: el sector agrícola enfrenta diversos impuestos por parte del gobierno nacional, entre los que se encuentra el IVA con su lenta devolución a los productores, el impuesto a las ganancias y el impuesto a los bienes personales, también cabe nombrar los derechos de exportación más conocidos como retenciones. En el caso del sector del ajo anteriormente hemos mencionado el gravamen impuesto a los ajos de origen Chino, más conocida como el derecho antidumping (medida de defensa comercial) que se empezó a aplicar por primera vez en 2017, luego de que se firmara un acuerdo entre el Ministerio de Economía e Infraestructura de Mendoza, ASOCAM, ProMendoza y ANAPA de Brasil. Desde 2019 se consiguió una prórroga por cinco años más gracias al trabajo conjunto de organismos públicos y privados argentinos y brasileros donde detallaron que el arancel que deben tributar las empresas de Brasil para importar ajo chino es de U\$S 7,80 por caja de 10kg, es decir, U\$S 0,78 por kilo, a lo que se suma un 35% adicional por ser un país extra MERCOSUR. La suma de estas dos cargas extras para el ajo chino permite a los exportadores mendocinos y los productores de ajo brasileros obtener un precio por su producto que razonablemente hagan sustentable la actividad ante los muy bajos precios del ajo proveniente de China, país que por su abrumadora cantidad de saldos exportables fija el precio internacional de este producto.

En el caso de las nueces, tiene que ver con la formación del Clúster de Frutos Secos de Mendoza que fue una iniciativa público-privada financiada por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), en la cual articularon el gobierno nacional y provincial, organismos como IDR (Instituto de Desarrollo Rural), Iscamen, INTA, INTI y UNCuyo, con participación activa del sector privado. Es una iniciativa que se creó en 2014 y fue impulsada por el Área de Competitividad de la Unidad para el Cambio Rural, Ministerio de Agroindustria de la Nación, UCAR, a la cual se adhirieron diversos sectores productivos e institucionales, entre ellos la UNCuyo. La ejecución del proyecto fue coordinada por la Universidad Nacional de Cuyo, que conformó una Unidad Central y convocó a equipos especializados en las distintas provincias, con apoyo de distintos entes locales, vinculados al Consejo Federal. Los objetivos y acciones comunes a todos los actores se plasmaron, oportunamente, en un Plan de Mejora



Competitiva que se elaboró para el Clúster de Frutos Secos de Mendoza y que obtuvo financiamiento en 2016.

FACTORES SOCIOCULTURALES: en Mendoza, la actividad agrícola se encuentra diversificada, la viticultura representa el 80 %, la fruticultura es la segunda actividad y representa el 8,9%, seguida por la producción hortícola con el 7,9 % y olivícola con el 3,2 %. Dentro de la actividad agrícola, las tareas para las que habitualmente se contrata fuerza de trabajo estacional son las de siembra, cosecha y empaque en el caso de las hortalizas, a la cual se articulan los trabajadores estacionales y entre quienes se insertan a estas actividades son los propios pequeños y medianos productores, trabajadores rurales, residentes de los centros urbanos, aquellos que arriban de provincias vecinas, del norte de Argentina y de Bolivia. El mercado de trabajo agrícola en Mendoza es heterogéneo y desigual, e incluye dos sectores: uno primario, que engloba las actividades calificadas de profesionales, como ingenieros agrónomos, enólogos, licenciados en comercialización y en recursos humanos, que perciben salarios más altos y mayor estabilidad laboral, y uno secundario, que presenta una creciente inestabilidad laboral, salarios más bajos y condiciones laborales precarias y peligrosas, desempeñadas por trabajadores estacionales de menor calificación, en el que existe una amplia presencia de migrantes bolivianos. La horticultura fue iniciada tempranamente por los migrantes españoles, que fueron remplazados por migrantes bolivianos entre las décadas de 1960 y 1970; esta actividad se practica en todos los oasis de la provincia que realizan una horticultura intensiva en pequeña escala (parcelas menores a 5 hectáreas), diversificada y orientada al mercado interno y en Mendoza constituyen el 70 % de los agentes productivos definidos como productores familiares y en transición, mayoritariamente de origen boliviano. Pero la provincia cuenta además con áreas de horticultura especializada y extensiva para el cultivo de ajo morado, blanco y blanco temprano, cuyo destino es el mercado externo. Este sector es comandado por un grupo de productores grandes y empresarios de origen argentino o brasileño, y en menor medida, descendientes de bolivianos que nacieron en Argentina. Los migrantes bolivianos, en cambio, se insertan mayoritariamente como trabajadores permanentes, temporarios de aquéllos, o en la mayoría de sus casos son pequeños y medianos productores.

En cuanto al máximo consumo de ajo en Brasil se debe principalmente a las costumbres por parte de sus habitantes. Tanto el ajo como la cebolla son las verduras básicas para la alimentación brasileña ya que los dos alimentos principales que se consume en Brasil son el arroz y los frijoles, los cuales no se prepara en ninguna parte del país sin ajo. También el hecho de que el ajo tiene propiedades curativas las cuales muchas empresas farmacéuticas en Brasil las utilizan para desarrollar formulas o medicamentos. Mencionando a las nueces, el hecho de llevar una vida saludable en los últimos años ha hecho proliferar el consumo de frutos secos por sus propiedades saludables y por sus resultados científicos, los cuales se han transformado en los snacks sanos elegidos para consumir.

FACTORES TECNOLÓGICOS: en un mundo globalizado, las nuevas tecnologías y los procesos de innovación son muy favorables en cualquier área que veamos, y la agricultura no escapa del impacto de esta revolución tecnológica acompañada cada vez más de nuevas aplicaciones que permiten darle una nueva cara a este importante sector. Dentro de estas nuevas tecnologías aplicadas a la agricultura que han supuesto una revolución, destacan: sembradoras y tractores con GPS, agricultura de alta precisión (software para analizar los terrenos agrícolas para luego permitir a los agricultores introducir información a la sembradora y lograr una siembra mucho más eficiente), drones (el hecho de estar equipados



con cámaras, sensores y poder ser controlados a distancia incluso mediante GPS, han permitido a los propietarios de grandes cultivos realizar un seguimiento sin tener que acceder a ellos, lo cual evita daños innecesarios y un mejor monitoreo constante y al momento de los sembradíos), sistemas de riego telemático (mediante la introducción de sistemas telemáticos, los agricultores pueden controlar el riego de sus plantas desde cualquier lugar, ahorrando tanto dinero como tiempos de desplazamiento). Mediante la introducción de las tecnologías aplicadas a la agricultura, los sistemas de producción han evolucionado no sólo en los resultados de sus siembras, sino hasta de la rentabilidad del negocio con mayor eficiencia.

Entorno o Ambiente Operacional

Representa la capa del ambiente externo que influye directamente en las operaciones y en el desempeño de la organización. También se identifican como las cinco fuerzas de Michael Porter que ayudan para la mayor comprensión del ambiente operacional determinando así las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, las cuales son las siguientes:

CLIENTES: la organización Finca Martínez identifica como cliente para su producto ajo a los denominados mayoristas los cuales son galpones y empacadoras de ajo a quienes les vende a granel y quienes exportan, principalmente al mercado brasilero, siendo el mayor consumidor y cliente de ajo de Argentina. Al realizar altos volúmenes de compra tienen un amplio poder de negociación. Por lo general, son personas que son enviadas por galpones de ajo o empacadores a negociar con los productores, tales como Grupo DeMarchi y Agro Ruggeri. La relación de dependencia frente a las fluctuaciones en la producción y la baja diferenciación de la misma, les permite incidir en el precio intermedio del ajo, por lo tanto tienen un alto poder de negociación.

En cuanto a las nueces se puede distinguir que su principal cliente es el consumidor final, quien generalmente compra en volúmenes menores para consumo de su núcleo familiar o dentro de las compras para restaurantes pequeños, como así también kioscos, almacenes, verdulerías y demás minimarkets; su poder de negociación es bajo y es sensible al precio. También es importante destacar que existen compradores mayoristas, los cuales tienen un alto poder negociación al comprar altos volúmenes; no son muy frecuentes sus compras pero es necesario mencionarlos.

PROVEEDORES: para las materias primas e insumos cuenta con una variedad de proveedores tales como Galigniana, Agro21 y UcoAgro, las cuales son organizaciones con años de trayectoria y confianza. También se puede hacer una distinción entre los proveedores conforme al insumo que proporcionan: los anteriores mencionados son proveedores de insumos básicos para la actividad, ellos proveen semillas, abonos y fertilizantes; hay un único proveedor de combustibles como YPF; y proveedores de servicios de contratista rural (tal como los servicios de siembra y cosecha de ajo) y arrendamientos tales como los dueños de terrenos que le proveen con el uso de sus tierras para sus cultivos. Centrándonos principalmente en los proveedores de insumos, podemos destacar por qué se trabaja con ellos solamente, si bien existen mucho más proveedores en la zona, la decisión de decidir por uno o por otro entre estos tres proveedores se basa en que:

- Hay un vínculo de confianza de años al ser el primer proveedor y también ante el beneficio de otorgar financiamiento a la organización (AgroVital).
- La familiaridad que se tiene con el dueño del establecimiento ya que es vecino desde hace más de veinte años y la ventaja de tener una cuenta corriente (UcoAgro).



- Muchas veces el insumo o materia prima que no se puede conseguir de uno se busca en los otros (pero siempre primeramente escaneando los dos anteriores ya que su concentración geográfica es cercana a la ubicación de la finca, a diferencia de Galigniana que se encuentra más alejada).

Finalmente podemos remarcar que ningún proveedor es más importante que otro concluyendo así que su poder de negociación no es alto.

COMPETIDORES: están formados por todos aquellos medianos y pequeños productores de ajo como así también de nueces los cuales la mayoría de ellos ofrecen productos indiferenciados, es decir sin ningún proceso de transformación o valor añadido. La homogeneidad de los productos hace que al cliente, especialmente a los mayoristas, le de igual comprarle a uno u otro pero teniendo cierto estándar de calidad. Otro punto importante a destacar es que los productores de la zona se caracterizan por ser muy similares en estructura y métodos de trabajo a Finca Martínez. Existen ciertas barreras de entradas para el ingreso a de nuevos competidores al sector, en el caso del ajo, entre las cuales podemos nombrar:

- la **necesidad de capital**. La producción de ajo conlleva una gran estructura de costos siendo entre el 47% y 56 % del costo en la etapa de producción (Ministerio de Agroindustria, Presidencia de la Nación);
- las **economías de escala**, alguien nuevo en el rubro que quiera incursionar en esta producción, es necesario que cuente con las maquinarias necesarias, principalmente con tractores. Hoy en día, con el avance de la tecnología muchos productores cuentan con máquinas sembradoras de ajo, las cuales les permite ahorrar costos en mano de obra, sembrar varias cantidades de hectáreas en menor tiempo que si se haría utilizando personal para ello;
- la **experiencia acumulada**. La producción de ajo no es algo sencillo, es necesario saber en qué tiempo se debe sembrar, cuando ya es tarde para hacerlo (tener un error en esto hace que la producción no sea de calidad, ya que no se desarrollaría bien, teniendo así un producto pequeño); cuando se necesita regarlo; que tipo de fertilizantes utilizar en casos de algún hongo, insectos, hierbas malas; tierras niveladas; tiempo y forma de los trabajos que necesita; etc.

Las barreras de entrada que podemos mencionar en cuanto al sector de la nuez son las siguientes:

- la **inversión de capital** ya que los nuevos agricultores que quieran incursionar en este sector se ven obligados a un tiempo de espera para recibir la rentabilidad, que es de 3 (si son nogales que se plantan ya injertados) a 6 años (nogales que se plantan silvestres y luego se injertan) para que recién empiecen a producir sus primeros frutos y luego 4 años más para que estén en plena producción.
- la **experiencia acumulada**, es necesario conocer buenas zonas climáticas y de producción ya que no sería rentable cultivar en zonas inadecuadas porque se obtendría una mala producción; también conocer la variedad de nogal que se va a cultivar para la zona indicada permitiendo hacer frente a las heladas, por ejemplo (hay plantas que brotan 10 días después de las heladas).

PRODUCTOS SUSTITUTOS: Con respecto al ajo, podemos decir que tanto los compradores mayoristas como el consumidor final no encuentran sustitutos para el ajo.



En cuanto a las nueces, tenemos varios sustitutos dentro de los denominados frutos secos como las almendras, pistachos, avellanas y castañas. Estos pueden representar un componente de sustitución potencial en los mercados, teniendo en cuenta que existen recetas donde se puede reemplazar la nuez. La realidad a nivel local hace que los sustitutos no sean una amenaza, especialmente por el nivel de preferencia que ha tenido la nuez a nivel mundial y por lo poco desarrollado que se encuentra el mercado de explotación de otros frutos secos a nivel nacional. Por lo tanto esta amenaza para el sector de la nuez se la considera **baja** ya que la zona climática de Mendoza es más óptima para la nuez que para los otros frutos secos, como la almendra por ejemplo. Por otro lado San Juan tiene una zona climática de más acorde para cultivos como el almendro y el pistacho.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES: en cuanto al sector del ajo, la mayor producción de ajo en el país se encuentra en Mendoza, según un informe del Instituto de Desarrollo Rural (IDR) la región de Cuyo es la principal zona productora del país, concentrándose en la provincia de Mendoza el 88% de la producción nacional. Otro informe del IDR mostro que para la temporada 2020-2021, la mayor concentración de superficie cultivada de ajo se da en el Valle de Uco. Con estos datos podemos decir que algunos de los factores determinantes para esta fuerza son:

- **concentración geográfica de productores** en la zona, esto genera un alto grado de rivalidad entre los productores del Valle de Uco.
- **diversidad de los competidores** es otro factor que afecta, ya que existen tanto grandes como pequeños productores, predominando con el 75% pequeños y medianos productores; aunque es un número significativo podemos decir que la mayoría de estos pequeños productores no cuentan con estrategias competitivas o con estructuras formales.

Por lo tanto, podemos concluir que hay una **alta** rivalidad competitiva dentro del sector de producción de ajo. En cuanto a la producción de nueces, anteriormente mencionamos que Mendoza es una de las principales productoras de nueces en el país, como así también la mayor concentración se encuentra en el Valle de Uco, por lo tanto algunos de los factores importantes son:

- la **concentración de productores** en esa zona. Si bien es un sector en pleno crecimiento y auge, hay muchos productores como otros sectores que ven una oportunidad rentable en dicho sector y esto hace que aumente la superficie cultivada en el Valle de Uco por sus especiales características de suelo y clima, haciéndola atractiva para nuevos y potenciales productores.
- la **diversidad de competidores**, tanto de grandes como de pequeños, con superficies cultivadas mayores a 150 hectáreas como así también de 5 hectáreas, respectivamente.

Concluyendo podemos afirmar que hay una **alta** rivalidad competitiva en el sector de la nuez.

Entorno o Ambiente Interno

Es el ambiente que está dentro de los límites de la organización y podemos destacar los siguientes:

RECURSOS HUMANOS: la organización cuenta con dos empleados de producción, si bien las actividades realizadas son estacionales, ellos son llamados por su antigüedad y el compromiso que han aportado a la organización; también se cuenta con un contador y tanto el fundador como su esposa trabajan diariamente a la par de sus empleados, siendo la esposa



también la administradora quien se encarga de llevar los tramites de la actividad, tales como la interacción con el banco para solicitar préstamos, realizar un seguimiento de la cuenta bancaria, llevar los documentos necesarios al contador como así también algunas actividades con las compras de insumos. Es importante aclarar que durante tiempos de siembra y cosecha o alguna actividad en la cual se necesite una gran cantidad mano de obra se contrata cuadrilleros o gente por la zona que se dedique a estos trabajos.

La experiencia es muy importante en este sector y la organización cuenta con personal calificado pero la mayoría de ellos no dedica compromiso y responsabilidad.

DISTRIBUIDORES: son aquellos agentes del mercado que permiten el paso del producto del productor a los clientes, en nuestro caso se podría decir que nuestros clientes mayoristas, tanto de ajo como de nueces, son los intermediarios que añaden alguna transformación a estos productos y lo ofrecen al consumidor final.

Los principales clientes mayoristas del ajo son **Grupo De Marchi**, ubicado en Tupungato, y **Agro Ruggeri**, ubicado en Guaymallen; los cuales destinan una parte a la exportación, principalmente Brasil y la otra se destina al mercado interno. Agro Ruggeri ofrece: ajo en pasta (en tambores de 230kg, cajas de 3 y 25kg), ajos orgánicos (ajos orgánicos en pasta y ajos orgánicos deshidratados), ajos deshidratados y ajos frescos siendo este último proveniente de los pequeños y medianos productores de la zona del Valle de Uco, todos los demás productos que ofrece son propios de sus cultivos de ajo. Grupo De Marchi empaca ajo en bolsas de red, cajas plásticas, de cartón, de madera, de 10kg.

ANALISIS FODA

A continuación se realizara el listado de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para la organización bajo análisis. Luego se procederá a definir las estrategias obtenidas a través de la comparación de los cuatro factores:

- ¿De qué forma podemos usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades?
- ¿Cómo se puede usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas?
- ¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades?
- ¿Cómo podemos mantenernos en pie con las amenazas vistas?



<p style="text-align: center;"><u>INTERNO</u></p> <p style="text-align: center;"><u>EXTERNO</u></p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fenómenos climáticos. • Escasez del recurso hídrico (los turnos no son suficientes). • Globalización de la agricultura e industrialización de todos los procesos agrícolas. • Inflación permanente que afecta los costos de producción. • Muchas fluctuaciones en el precio del producto ajo y en el corto plazo 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de interés por un modo de vida más saludable que conlleva al consumo de productos de calidad y naturales (nueces) • Apertura del mercado Internacional (Indonesia y Brasil son los principales importadores de ajos) • Avances tecnológicos en maquinarias (sembradoras, cosechadoras, guaneras, etc.) y en biotecnologías en cuanto a semillas y fertilizantes. • Condiciones de los terrenos de la zona apropiados para el desarrollo de la agricultura.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posesión de una surgente. • Posesión de terrenos propios y disponibilidad de terrenos alquilados. • Terrenos bien catalogados al estar ubicados en el Valle de Uco. • Proveedores fijos debido a la confiabilidad (capacidad de pago). • Diversidad de clientes (fábricas, galpones de ajo, consumidores finales). • Diversificación de la producción en varios productos (tomate, cebolla, papa), dos tipos de producto principalmente: uno de CP, ajo y otro de LP, nueces. • Disposición de las maquinarias necesarias. • Amplio conocimiento y experiencia de años en el sector agrícola. • Alto posicionamiento en el mercado mundial (ajo). 	<p style="text-align: center;"><i>Estrategias para Defender (FA):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Invertir en riego por goteo para optimizar el recurso hídrico. ➤ Utilizar métodos para recoger el agua de lluvia e incorporarla al sistema de riego. ➤ Realizar un buen plan de aprovisionamiento en la medida que se pueda comprar lo suficiente y necesario para hacer frente a la inflación. ➤ Llegar a negociar directamente con el siguiente eslabón de la cadena de intermediarios, principalmente para los productos ajo y nueces. ➤ Capacitar y entrenar al alguien de confianza para transmitirle los conocimientos idóneos para realizar una buena gestión agrícola y administrativa. 	<p style="text-align: center;"><i>Estrategias para Atacar (FO):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicar agricultura sostenible, como por ejemplo bioinsecticidas. ➤ Aventurarse en la exportación cuando se logren mayores volúmenes de producción, principalmente el ajo (Brasil) y las nueces (Europa). ➤ Incorporar la imagen de calidad natural a los productos. ➤ Invertir en nuevas maquinarias y herramientas. ➤ Subcontratar servicios para agregar valor a la cadena productiva (análisis de suelos y aguas, evaluación de la idoneidad de los productos, etc.).



DEBILIDADES

- Posición financiera débil.
- Poca o casi nada estructura organizacional.
- Baja gestión comercial y planificación operativa.
- Escasa rentabilidad de las producciones existentes.
- Ausencia de valor añadido en algunas producciones.
- Ausencia de colaboración empresarial con otras organizaciones.
- Falta de personal calificado.
- Manejo de poca información fidedigna sobre la oferta y la demanda en el mercado agrícola.

Estrategias para Reforzar (DA):

- Formar parte de algún clúster agrícola para potenciar el negocio.
- Mejorar la calidad de la producción, principalmente del ajo y las nueces.
- Adquirir mano de obra calificada no por temporada sino fija.
- Utilizar sistemas de información de gestión de producción.
- Definir la formalización de la organización, no solo desde el punto de vista de la estructura sino también de los procesos y la planificación para encaminar el objetivo general del negocio.
- Invertir en otros mercados redituables.

Estrategias para Moviliza (DO):

- Proveer de servicios de cosecha, siembra, preparación de tierra a terceros para obtener recursos extras.
- Dar oportunidad a escuelas secundarias o carreras afines a la agricultura para realizar prácticas.
- Formar una base de datos con toda la información de los procesos, insumos, productos, maquinarias, etc.
- Realizar benchmarking con negocios que apliquen agricultura sostenible para obtener mejoras en nuestro negocio.



LAS 5 FUERZAS DE PORTER APLICACIÓN

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas 5 fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien su oportunidad o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades. También es de gran utilidad para determinar lo atractivo, desde el punto de vista de la rentabilidad, que puede llegar a ser un sector determinado de la industria. Si estas fuerzas competitivas son fuertes en una industria, ello significará que las perspectivas de rentabilidad a largo plazo serán pocas; si existe un grupo de fuerzas más débiles, habrá más oportunidades para obtener resultados superiores.

A continuación se analizarán las fuerzas del modelo con el objetivo de identificar los puntos débiles del sector de la nuez como así también la del ajo.

Poder de Negociación de los Clientes: La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

Dentro del sector productor de ajo podemos distinguir un cliente principal: los **mayoristas**, que están altamente concentrados con un amplio poder de negociación y altos volúmenes de compra. Por lo general, son personas que son enviadas por galpones de ajo o empaques a negociar con los productores, tales como Grupo DeMarchi y Agro Ruggeri. Su relación de dependencia frente a las fluctuaciones en la producción y la baja diferenciación de la misma, les permite incidir en el precio intermedio del ajo, como primer eslabón de comercialización, por lo tanto tienen un alto poder de negociación. Cabe destacar que el mercado final es Brasil, si bien son múltiples y variados los países destino, el principal comprador es Brasil con una participación del 80% en el total comercializado. Esto genera una alta dependencia del mercado brasileño. Actualmente, hay muchas familias que producen y cortan ajo disminuyendo así el proceso productivo para los empaques, a los cuales se les abarata los costos como la mano de obra (para pelar y cortar ajo), fletes, etc.; y esto afecta directamente al productor ya que le van a ofrecer un menor precio justificando que les conviene comprar ajo ya cortado. Por un lado, esto hace al sector más competitivo y por el otro, exige a los productores que produzcan ajo de mayor calidad para que ellos también puedan ser más competitivos

En cuanto a las nueces podemos distinguir que su principal cliente es el **consumidor final**, quien generalmente compra en volúmenes menores para consumo de su núcleo familiar o dentro de las compras para restaurantes pequeños, como así también kioscos y almacenes; su poder de negociación es bajo y es sensible al precio. También es importante destacar que existen compradores **mayoristas**, los cuales tienen un alto poder negociación al comprar altos volúmenes; no son muy frecuentes sus compras pero es necesario mencionarlos. Es un producto en auge y como consecuencia de cambios en los hábitos alimenticios, la gente lo consume porque es más saludable y dietético para aquellos que se cuidan, todo esto se debe a las propiedades descubiertas por especialistas. En este escenario, Mendoza quedó ubicada como la mayor productora nacional de frutos secos y pasó de producir e importar a transformarse en una región exportadora, siendo su principal destino Italia.

Poder de Negociación de los Proveedores: tanto los nogales como el ajo comparten similitudes en cuanto al consumo de insumos como herbicidas e insecticidas; aunque cabe destacar que el ajo tiene un mayor costo de producción, no solo de los insumos nombrados



anteriormente sino también abonos. Existen varios proveedores por la zona Valle de Uco pero nuestros principales proveedores son: Agro21, UcoAgro, Galigniana. Podemos decir que el poder de negociación de los proveedores es **bajo**, si bien contamos con una variedad de ellos, hay dos de los mismos que ofrecen plazos de pago, lo cual se hace más atractivo para la organización influyendo en su decisión de compra y también el hecho de que son proveedores con los que se trabaja desde el inicio de la actividad de la empresa familiar, teniendo así una confianza consolidada de años. Una observación importante a destacar, en cuanto a la producción de ajo, es que no hay un seguimiento continuo por parte de estos proveedores ya que si bien su función principal es proveer los insumos, también tiene como objetivo de su negocio brindar asesoramiento al productor. Esto podría permitir obtener una mayor cantidad y calidad de ajo por hectárea; es un hecho que solo lo hacen para grandes productores ya que pueden pagar una gran suma de dinero por un asesoramiento continuo pero realmente se podría dar este servicio, si bien a no gran escala, a pequeños productores y así el sector seguiría creciendo en calidad.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: el ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y el nivel de barreras de entrada. Como se ha podido observar, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En caso de que se obtengan beneficios superiores a la media en el sector, se atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector.

Con respecto al ajo, se estima que en Mendoza hay unos 1.500 productores de ajo, pero el 75% de ellos son pequeños y medianos con menos de 15 hectáreas cada uno. Argentina en el mercado mundial se encuentra en el tercer puesto de los mayores exportadores con más de 98.000 toneladas como se mencionó en los primeros capítulos. En cuanto a esta fuerza de Porter podemos decir que en la producción de ajo, una de las principales barreras de entrada es la **necesidad de capital**. La producción de ajo conlleva una gran estructura de costos siendo entre el 47% y 56 % del costo en la etapa de producción (Ministerio de Agroindustria, Presidencia de la Nación). También podemos nombrar las **economías de escala**, alguien nuevo en el rubro que quiera incursionar en esta producción, es necesario que cuente con las maquinarias necesarias, principalmente con tractores. Hoy en día, con el avance de la tecnología muchos productores cuentan con máquinas sembradoras de ajo, las cuales les permite ahorrar costos en mano de obra, sembrar varias cantidades de hectáreas en menor tiempo que si se haría utilizando personal para ello. Por último, también una de las principales barreras de entrada es la **experiencia acumulada**. La producción de ajo no es algo sencillo, es necesario saber en qué tiempo se debe sembrar, cuando ya es tarde para hacerlo (tener un error en esto hace que la producción no sea de calidad, ya que no se desarrollaría bien, teniendo así un producto pequeño); cuando se necesita regarlo; que tipo de fertilizantes utilizar en casos de algún hongo, insectos, hierbas malas; tierras niveladas; tiempo y forma de los trabajos que necesita; etc. Si bien esto es trabajo de un ingeniero agrónomo, la experiencia al trabajar con ellos ha demostrado que no cumplen con los requisitos para obtener un ajo de calidad.

En caso de las nueces es un sector en crecimiento. Mendoza tiene 7.424 hectáreas de cultivo de frutos secos hasta el 2019. El cultivo de nogales creció desde 2010 en un 57% y la variedad más difundida es la Chandler que ocupa el 77% de la superficie relevada. El principal departamento productor de nueces es Tupungato, con 2.625 hectáreas, seguido por Tunuyán, con 1.297, y luego aparece San Carlos, que llega a las 565 hectáreas cultivadas con nogales, lo que marca que la zona de Valle de Uco concentra el 85% de la producción mendocina. Fuera de los departamentos valletanos se ubica San Rafael, con 410 hectáreas, y luego aparecen Luján de



Cuyo, con 197, y General Alvear, con 118, entre los principales productores mendocinos. Mendoza se convirtió así en la provincia argentina con mayor superficie de cultivo de nogales del país: es la primera exportadora de este fruto seco, que crece en popularidad a medida que se conocen sus múltiples propiedades. Con mercados que se abren en Europa y en Chile, también se destina parte de la producción al consumo interno. En relación con la amenaza de nuevos competidores entrantes, las barreras de entrada que podemos mencionar es la **inversión de capital** ya que los nuevos agricultores que quieran incursionar en este sector se ven obligados a un tiempo de espera para recibir la rentabilidad, que es de 3 (si son nogales que se plantan ya injertados) a 6 años (nogales que se plantan silvestres y luego se injertan) para que recién empiecen a producir sus primeros frutos y luego 4 años más para que estén en plena producción. Otro factor es la **experiencia acumulada**, es necesario conocer buenas zonas climáticas y de producción ya que no sería rentable cultivar en zonas inadecuadas porque se obtendría una mala producción; también conocer la variedad de nogal que se va a cultivar para la zona indicada permitiendo hacer frente a las heladas por ejemplo (hay plantas que brotan 10 días después de las heladas).

Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos: un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización.

Con respecto al ajo, podemos decir que tanto los compradores mayoristas como el consumidor final no encuentran sustitutos para el ajo.

En cuanto a las nueces, tenemos varios sustitutos dentro de los denominados frutos secos como las almendras, pistachos, avellanas y castañas. Estos pueden representar un componente de sustitución potencial en los mercados, teniendo en cuenta que existen recetas donde se puede reemplazar la nuez. La realidad a nivel local hace que los sustitutos no sean una amenaza, especialmente por el nivel de preferencia que ha tenido la nuez a nivel mundial y por lo poco desarrollado que se encuentra el mercado de explotación de otros frutos secos a nivel nacional. Por lo tanto esta amenaza para el sector de la nuez se la considera **baja** ya que la zona climática de Mendoza es más óptima para la nuez que para los otros frutos secos, como la almendra por ejemplo. Por otro lado San Juan tiene una zona climática de más acorde para cultivos como el almendro y el pistacho.

Rivalidad entre Competidores: es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre las demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias.

Como se mencionó anteriormente, la mayor producción de ajo en el país se encuentra en Mendoza, según un informe de “La producción de Ajo en Argentina del 2021” la región de Cuyo es la principal zona productora del país, concentrándose en la provincia de Mendoza el 87% de la producción nacional, seguida por la provincia de San Juan con aproximadamente el 6%. El saldo del 4% se distribuye entre el resto de las provincias, siendo las principales: Buenos Aires, Jujuy y Córdoba. De acuerdo también al informe “Estimación de la superficie de ajo cultivada en



Mendoza 2021” del IDR, la mayor concentración de superficie cultivada de ajo se da en el Valle de Uco. Con estos datos podemos decir que un factor determinante para esta fuerza es la **concentración geográfica de productores** en la zona valletana, esto genera un alto grado de rivalidad entre los productores del Valle de Uco. La **diversidad de los competidores** es otro factor que afecta, ya que existen tanto grandes como pequeños productores, predominando con el 75% pequeños y medianos productores; aunque es un número significativo podemos decir que la mayoría de estos pequeños productores no cuentan con estrategias competitivas o con estructuras formales. Por lo tanto, podemos concluir que hay una **alta** rivalidad competitiva dentro del sector de producción de ajo.

En cuanto a la producción de nueces, anteriormente mencionamos que Mendoza es una de las principales productoras de nueces en el país, como así también la mayor concentración se encuentra en el Valle de Uco, por lo tanto un factor importante es la **concentración de productores** en esa zona. Si bien es un sector en pleno crecimiento y auge, hay muchos productores como otros sectores que ven una oportunidad rentable en dicho sector y esto hace que aumente la superficie cultivada en el Valle de Uco por sus especiales características de suelo y clima, haciéndola atractiva para nuevos y potenciales productores. Otro factor importante es la **diversidad de competidores**, tanto de grandes como de pequeños, con superficies cultivadas mayores a 150 hectáreas como así también de 5 hectáreas, respectivamente. Concluyendo podemos afirmar que hay una **alta** rivalidad competitiva en el sector de la nuez.



CAPITULO IV:

Análisis de la Estructura Organizacional del Caso



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE FINCA MARTINEZ

Como anteriormente se mencionó, la empresa familiar agrícola Finca Martinez pertenece a una Estructura Simple.

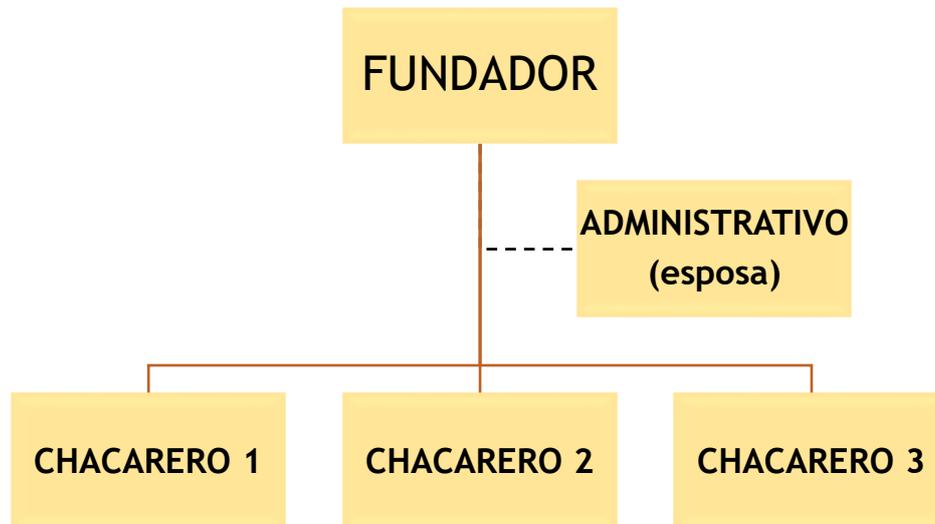
De acuerdo a Henry Mitzberg (2001) en su libro el “Diseño de las Organizaciones Eficientes” el mecanismo coordinador que prevalece en este tipo de estructura es el de la **supervisión directa**, es decir, que la toma de decisiones tiende a estar centralizado en manos del fundador y es por ello que tiene una amplia extensión del control; la coordinación entre unidades recae sobre él y la comunicación fluye informalmente en la estructura, la mayor parte entre el fundador y resto de los demás.

En este sentido podemos volcar el párrafo anterior de la siguiente manera: Elio, el fundador y quien estaría en la cumbre estratégica, es quien decide la cantidad de superficie cultivada año a año; en donde se va a proceder la siembra de los ajos, si es en campos propios o de terceros, si va a hacer 100% por cuenta propia o través de chacareros, los cuales formarían parte del núcleo operativo (personas con las cuales se llega a un trato verbal en el cual estipulan los deberes de cada parte, el del fundador: proveer la semilla, la tierra, los turnos de agua, fertilizantes y abonos; el del chacarero: colocar la mano de obra, el pago de los jornaleros y el mantenimiento de la producción, desde la siembra hasta la cosecha) en el cual, a este último caso, se define un porcentaje que luego se distribuirá al momento de la venta de la cosecha. Con esto podemos concluir que la toma de decisiones está altamente centralizada, por las decisiones importantes que involucran a los procesos del negocio.

En cuanto a la extensión de control, el fundador es quien eventualmente va supervisando a los chacareros en relación a la producción, como se está procediendo con el riego, la proporción de abonos y fertilizantes que se debe estar colocando, el momento adecuado para la época de herbicidas e insecticidas. Todo esto es señalado en el momento oportuno, desde la siembra hasta la cosecha y por lo tanto podemos decir que la extensión del control es amplio a través de canales de comunicación informales.

También podemos mencionar que hay una mínima línea media, formada por la esposa del fundador, Mónica, quien si bien no tiene una nominación formal de gerente, las actividades que realiza la colocan en esta parte de la estructura. Su función es plenamente administrativa, es quien está a cargo de llevar toda la documentación pertinente a las actividades del negocio y quien está en contacto con proveedores, banco y demás partes interesadas. Se encarga de pagar las cuentas del negocio, impuestos, controlar y llevar la documentación necesaria para el contador. Y en ocasiones, por ausencia o por estar realizando otras tareas el fundador, es quien está a cargo de la supervisión del núcleo operativo, teniendo así una parte de la extensión de control.

A continuación se refleja un organigrama tentativo de la organización:



De acuerdo a lo desarrollado durante este análisis hemos mencionado que los principales cultivos de producción de Finca Martínez son el ajo y el nogal. Es por ello que a partir de ahora, el análisis que se va a desarrollar va estar enfocado exclusivamente al cultivo del ajo, una encuesta para relevar la producción de ajo en San Carlos, su proceso de producción, costo, cadena de comercialización, formulación de la estrategia de negocio y demás acciones para su análisis.

División de Tareas

Hemos definido algunas de las tareas que llevan a cabo los integrantes de la organización.

A continuación se detallará las tareas de cada uno de los integrantes de la estructura organizativa con el fin de obtener un panorama completo del proceso productivo del ajo para una producción de 6 (seis) hectáreas de ajo morado.

Como se detectó anteriormente, la producción de ajo es realizada a través de los denominados chacareros, la cual es una práctica común entre los pequeños productores de ajo. Ya que la mayoría de los productores realizan la actividad agropecuaria en familia, tal así que como se vio en las encuestas realizadas, el padre es quien está a cargo de las decisiones estratégicas (la cantidad de la superficie cultivada, el tipo de ajo, etc) y es la esposa del mismo quien lo acompaña con algunas actividades referidas a la producción o, si bien, con algunas cuestiones administrativas. En su mayoría, los padres enseñan a sus hijos el trabajo de campo, le van pasando los conocimientos, habilidades y prácticas que deben desarrollar para la producción agropecuaria pero con el tiempo, algunos continúan con el legado familiar y otros buscan otros caminos a través del estudio u otras profesiones. Este simple hecho, hace que el productor no pueda estar al tanto de todo el proceso productivo, y más aún, cuando tiene un elevado número de superficie cultivada para ser cuidada solo por él, es por ello que la producción se realiza a través de **alianzas**, es decir entre productores y chacareros, personas que cuentan con las habilidades necesarias para desarrollar la actividad agrícola con respecto a este cultivo, que en ocasiones también suelen ser los mismos hijos. La mayoría de ellos no cuentan con el capital (al tratarse de una actividad de altos costos y riesgo), ni con las maquinarias necesarias para producir por ellos mismos, tal es así, que recurren a este tipo de



prácticas. Es así que el productor solo tiene que preocuparse por buscar los potenciales compradores, suministrar los insumos y maquinaria necesaria para llevar a cabo la producción del cultivo, ya que desde la siembra hasta la cosecha, estará bajo la responsabilidad del chacarero, quien además debe estar a cargo de contratar y pagar la mano de obra necesaria para ejecutar la actividad.

Esta modalidad tiene algunas desventajas, ya que muchas veces quienes están en este rol de chacareros no suelen ser del todo responsables y pierden de vista el cuidado de la actividad, trayendo problemas al productor con una producción ineficiente, derroche de insumos, riegos mal distribuidos y muchas veces, hasta dolores de cabeza.

Proceso Productivo del Ajo

Ahora bien, en este caso bajo estudio es el productor quien provee todo lo necesario para el chacarero y la cadena del proceso productivo comienza con él:

Descompactar el terreno: el productor tiene el trabajo de preparar el terreno antes de proceder con la siembra, para ello debe nivelar y aflojar la tierra a través de maquinarias como el arado, niveleta, surqueadora, cincel o rastra, lo cual es necesario para incrementar el rendimiento del cultivo. Entonces, el productor realiza en una primera instancia la actividad de surqueado, el cual implica utilizar la maquina surqueadora para ablandar y descompactar el terreno, una vez dispuesto esto, es necesario aplicar un riego ya que esto va a mejorar la condición del terreno para poder seguir trabajándola. Las maquinas que complementan este fin es la niveleta y el arado, ya que además es indispensable para el productor realizar una nivelación y una arada sobre la superficie a cultivar. Con estas acciones, el terreno está en condiciones para recibir el abono orgánico.

Como se pudo observar no se realiza un análisis de suelo para verificar las características físicas-químicas de la tierra, lo cual es determinante para el éxito o fracaso del cultivo, ya que aquí solo juega la experiencia de años en este campo por parte del productor. Los análisis mínimos son: el pH en pasta, C.E., textura (por volumen de sedimentación), nitrógeno, fósforo y potasio; según la Edición de Jose Luis Burba, coordinador nacional Proyecto Ajo/INTA.

Incorporación de guano de gallina al suelo: una vez descompactado y preparado el terreno, el productor procede a incorporar el abono orgánico, guano que constituye las heces producidas por las gallinas ponedoras, para nutrir el suelo. Por cada hectárea es necesario 17 toneladas de este guano. Este abono orgánico integra al suelo excelentes cantidades de nitrógeno, fósforo, potasio, calcio, magnesio, azufre y algunos micronutrientes; aplicando al suelo también un incremento de materia orgánica que mejora la fertilidad del suelo y conserva las propiedades físicas y químicas del mismo.

Es necesario también realizar dos rastreadas una vez que el guano ya haya sido incorporado para que este se disuelva y se fusione bien con el terreno, para su posterior siembra.

Finalizadas las primeras etapas del proceso productivo del ajo, el productor está en condiciones de entregar el terreno acondicionado para la siembra al chacarero. Un dato importante que se debe tener en cuenta para seguir analizando y describiendo el proceso productivo es que una hectárea de ajo está compuesta por 200 surcos de 100 metros cada uno. A continuación, se procederá a señalar las etapas donde el chacarero interviene y en algunas de ellas, donde el productor es responsable de entregarle los insumos necesarios para realizar la actividad:



Acondicionamiento de la semilla: la separación y la clasificación de los dientes es uno de los pasos para una plantación homogénea y regular. La actividad primordial aquí es la “desgranada” que implica la separación de los dientes de la cabeza del ajo (bulbo), lo cual se debe realizar con cuidado, sin producir heridas sobre los dientes ya que sino facilitara la entrada de hongos de pudrición. Existen dos maneras para llevarlo a cabo: uno manualmente y otra, utilizando maquinaria para ello. Por lo general, esta actividad se hace manualmente ya que la maquinaria no es justificable para pequeñas cantidades. Una vez desgranado los bulbos, las semillas son almacenadas en bolsas para luego pasar a la clasificación de los dientes. En esta etapa el salario para los empleados es a destajo, es decir, que se le paga por kilogramo de ajo desgranado el cual su precio ha sido de \$ 150.

Antes de clasificar los dientes, los mismos tienen que pasar por la máquina de ventilación para separar los dientes de sus desechos, principalmente de la piel que envuelve al bulbo. Una vez realizado esto la misma máquina procede a clasificar los dientes, de los más grandes a los más pequeños, siendo los denominados “primera” y “segunda” los ideales para la plantación. Los dientes pequeños (cuña), livianos, brotados y con pudrición son eliminados.

Una vez preparados los dientes seleccionados, se procede a desinfectarlos con fungicidas, nematicida y raizador, los cuales estos son proporcionados por el productor. Con estos tres químicos se realiza un tipo de caldo mezclado con litros de agua, donde se procede a hundir y remojar cada bolsa de semilla entre 10 a 15 minutos, ya que el ajo es afectado por varias enfermedades causadas por hongos, las que pueden ocasionar daños de consideración especialmente durante la brotación, disminuyendo posteriormente los rendimientos y la calidad del bulbo. Con los bulbos desgranados y desinfectados, se está a disposición de realizar la plantación, donde por cada hectárea se necesita aproximadamente 1000 kg de semilla.

Plantación: en esta etapa, el tiempo de la plantación, va a diferir según el tipo de ajo. Según las encuestas a los pequeños productores, la mayoría de ellos cultivan ajo morado y ajo colorado. En el presente caso seguiremos con el caso del ajo morado, el cual es tipo de ajo que cultiva el productor. La época de plantación ideal de este ajo morado es a principios de febrero hasta finales de marzo.

Existen dos maneras para llevar a cabo este proceso: una manual y otra mecánica. La primera y la cual es usada en este caso, es a través de una herramienta llamada “marcador” que realiza las líneas en el terreno. Estos surcos son líneas rectas separadas entre ellas por 50 cm, en las mismas se procede a la plantación manual donde se siembra cada diente de ajo a 8 cm, como mínimo, de distancia entre cada uno de ellos. En un metro debe estar sembrado entre 8 a 12 dientes y deben estar colocados con el pie hacia abajo para facilitar su germinación, evitar la deformación de los bulbos y pérdidas en la producción; luego se procede al tapado de los surcos. El costo de la mano de obra para esta etapa asciende a los \$ 200 por cada surco cultivado.

En esta etapa, además del chacarero también interviene el productor ya que debe dejar el terreno listo para la plantación. La marcación de los surcos y su posterior tapado es responsabilidad del mismo productor por acuerdo tácito.

La otra forma es a través de una máquina que realiza todo, desde la marcación de los surcos, la siembra y el tapado posterior. Realiza la tarea en menor tiempo aunque con menor precisión que la plantación manual (irregularidades en las distancias y posición de los dientes).

Riego: el manejo del agua es uno de los factores más importantes a considerar para la obtención de altos rendimientos y bulbos de buena calidad. Es común que en la producción de ajo el riego sea mediante sistemas de goteo o por gravedad. En este caso la forma de riego es por gravedad



(forma de distribuir el agua en el suelo), en el cual, el ajo es regado mediante los surcos dependiendo de los turnos de agua y en otros terrenos, dependiendo de los pozos de agua.

El primer riego que se aplica es procurando que el agua moje lentamente por trasporo (penetración del agua) y evitando que rebase el nivel del surco. Posteriormente, según sean las condiciones climáticas y de textura del suelo, de 5 a 10 días después del primer riego se aplica el segundo para uniformar la germinación y facilitar la emergencia de las plántulas. Los riegos posteriores pueden aplicarse con intervalos de 6 a 8 días, para mantener la humedad disponible al 60%. Cuando las temperaturas comiencen a elevarse los riegos deberán de ser más frecuentes, reduciendo los intervalos a 5 días pero si hay bajas temperaturas es conveniente realizarlo cada 10 días, es decir que se recomienda realizar no menos de 30 riegos durante el cultivo. El último riego se debe realizar 6 o 7 días antes de la cosecha para evitar tener pérdidas en la calidad de los bulbos por agrietamiento.

Manejo Nutricional: el cultivo tiene dos etapas, la primera corresponde al crecimiento de la planta y la segunda a la formación del bulbo. En los primeros meses el objetivo de la fertilización debe ser incrementar el vigor de la planta, que posteriormente determinara el potencial de rendimiento. Los últimos dos meses del desarrollo, la nutrición debe estar enfocada al incremento del peso, tamaño y calidad del bulbo, por lo que es indispensable que los nutrientes estén disponibles para el cultivo.

Como se mencionó anteriormente, el sistema de riego utilizado es el de gravedad es por ello al menos tres épocas de fertilización. La primera es cuando se incorpora el guano antes de la siembra, la segunda en la primera escarda (momento en el cual se arrancan los cardos y las malas hierbas que nacen junto al cultivo y que son perjudiciales para su buen desarrollo, ya que sus raíces crecen más rápido que las del cultivo) y la tercera antes de la formación del bulbo. En intervalos se incorporan, cada 15 a 20 días en los últimos 3 a 4 meses, abonos foliares los cuales son para mantener la planta más verde y fuerte, los cuales entra por vía área, es decir a través de las hojas, a diferencia del abono orgánico que entra a través de la raíz.

Aquí el productor es quien proporciona los fertilizantes necesarios para que el chacarero pueda aplicarlos al cultivo.

Control de Plagas y Enfermedades: el manejo y la prevención de las plagas y enfermedades es de suma importancia para una buena calidad del bulbo ya que si no se procede con cuidado, las pérdidas pueden ser significativas. Existen distintos tipos de plagas y enfermedades, las más comunes son:

Gorgojo del ajo: mide de 4 a 5 mm de longitud y sus larvas penetran en los bulbos causando grandes daños, escaso desarrollo de las plantas afectadas y en casos graves la muerte de las mismas.

Ácaro del ajo: se alimentan de las hojas mientras se desarrollan y las hembras emigran a las axilas e invaden los bulbos buscando los sitios de ovoposición, impidiendo su crecimiento normal, causando deformaciones y enrollado de las hojas, por las que estas se abren de forma anormal, pegándose sus puntas en forma de zarcillos. A lo largo de las hojas se forman bandas amarillas que dan un aspecto de estar como afectadas por una enfermedad viral.

Moho verde: este hongo se presenta fundamentalmente en semillas y bulbos secos destinados a consumo. Se manifiesta por la presencia de moho verde azulado. Las plantas provenientes de



dientes muy atacados mueren al poco tiempo de brotar. Su ataque es muy frecuente ya que es capaz de crecer en condiciones muy amplias de humedad relativa y temperatura.

Todas ellas son tratadas y prevenidas con distintos fungicidas e insecticidas que provee el productor, con al menos dos curaciones durante el periodo de cultivo que realiza el chacarero. Dichos agroquímicos son mezclados con 600 litros de agua y son pulverizados con una máquina para realizar la actividad.

Control de Malezas: para asegurar el adecuado crecimiento de las plantas se debe evitar la competencia que ejercen las malezas que se desarrollan en el surco de la plantación. En este sentido, el control de malezas que se lleva a cabo en el caso bajo análisis es en forma manual y química. La primera responde a la utilización de mano de obra que se encarga de remover las malas hierbas surco por surco a través de herramientas, como el escardillo. La segunda, es aplicando herbicidas y dependiendo de las malezas, las aplicaciones van a ser dos o tres veces durante el periodo de cultivo.

En este último, es aplicado los siguientes herbicidas:

- **Linuron:** se utiliza 1 (un) litro de este herbicida por cada hectárea de cultivo, el cual se debe mezclar con 600 litros de agua. Su aplicación se realiza antes de que brote el ajo hacia la superficie.
- **Herbadoc:** es necesario 3 (tres) litros por cada hectárea, mezclado debidamente con 600 litros de agua para su aplicación. Este químico es aplicado antes de que nazcan las malezas.
- **Bromotril:** se aplica 1,5 litros combinados con 600 litros de agua por cada hectárea cultivada. El mismo se introduce cuando el ajo ya nació y es para todo tipo de malezas de hojas anchas (de 2 a 3 hojas) y cuando estas están pequeñas. La dosis va a ir aumentando según sea el tamaño de la maleza.
- **Galan Plus:** se utiliza 2 (dos) litros de este herbicida mezclado con 600 litros de agua por cada hectárea. Su finalidad es contrarrestar las malezas de hojas finas y se aplica, por lo general, dos veces durante el proceso productivo, dependiendo de la cantidad de malezas en la superficie cultivada.

Los herbicidas mencionados anteriormente son aplicados con una maquina pulverizadora. En la mayoría de los casos estos herbicidas pueden ser cambiados por otros similares, aplicando una mayor o menor dosis dependiendo de la concentración que posean.

Descanutado: los ajos presentan la particularidad de emitir un tallo o escapo floral que emerge por encima del falso tallo, rematando en una inflorescencia de tipo umbela protegida por una bráctea membranosa en forma de capuchón. Desde el punto de vista fisiológico, este proceso se puede considerar un “gasto” de sustancias fotoasimiladas en un proceso sin ventajas para la planta que, de otra manera podrían ser invertidas en el crecimiento del bulbo con el consiguiente beneficio en el rendimiento del cultivo.

La práctica del descanutado (eliminación de la vara floral), en este caso se realiza de forma manual, extrayendo de cada planta, surco por surco, el canuto o chiflote, cuando estos estén entre 5 a 10 centímetros de largo. Una vez finalizado con esta actividad se procede a un riego. El costo de la mano de obra es a destajo, es decir que se paga por surco descanutado, el cual fue de \$ 250.



Cosecha: el momento óptimo de la cosecha, no está dado por ningún parámetro en particular, pero si por la combinación de varios de ellos. Entre los más utilizados están el número de hojas aún verdes y el espesor de las hojas envolventes del bulbo cuando se realiza un corte transversal. Cuando el follaje amarillea y las hojas envolventes adelgazan (2mm) el punto de cosecha está cerca.

En el caso bajo análisis, luego del riego realizado anteriormente y pasado de 5 a 7 días se procede con la cosecha y en la cual existen dos maneras de realizarla: una semi-mecánica y otra mecánica. En la primera forma y la cual es la que se lleva a cabo en este caso, generalmente se pasa una cuchilla horizontal por debajo de los bulbos. Las plantas son retiradas manualmente y atadas en grupos de 20 o 30 para luego ser acordonadas por algunas horas o días, tapando los bulbos de unas con las hojas de otras para evitar los daños por escaldaduras de sol. El costo de la mano de obra asciende a \$250 por surco cosechado. Se deberá evitar los golpes entre los bulbos para eliminar la tierra pegada a los mismos, la que será retirada por fricción con las manos. El ajo en verde que no sea destinado a la venta deberá ser tratado para su almacenamiento, es decir que, durante el periodo de espera entre la cosecha y el traslado al lugar de secado, los bulbos deben estar protegidos de las inclemencias del tiempo, principalmente de la lluvia.

Para la forma mecánica, existen máquinas cosechadoras integrales que arrancan, acordonan o atan, “destallan” y cargan a granel. Cada uno de estos se adapta mejor a una determinada situación. Así la arrancadora destalladora, por el hecho de que lesionan la planta por el corte, requiere de traslado inmediato (generalmente en bins o big-bag) y secado artificial con calventores para evitar fermentaciones y podredumbres en los contenedores pos cosecha. La arrancadora hileradora deja el cordón imperfecto y necesariamente debe ser reacomodado por los operarios. La arrancadora atadora, presenta con mucha frecuencia desperfectos en el atador. En general, la capacidad operativa de las cosechadoras es relativamente baja. Asumiendo que pueden cosechar 3 hectáreas por día, y que una determinada variedad debe ser cosechada en un período no mayor a 7 días, la superficie cosechada con una máquina en dichas condiciones es aproximadamente de 20 hectáreas en la temporada.

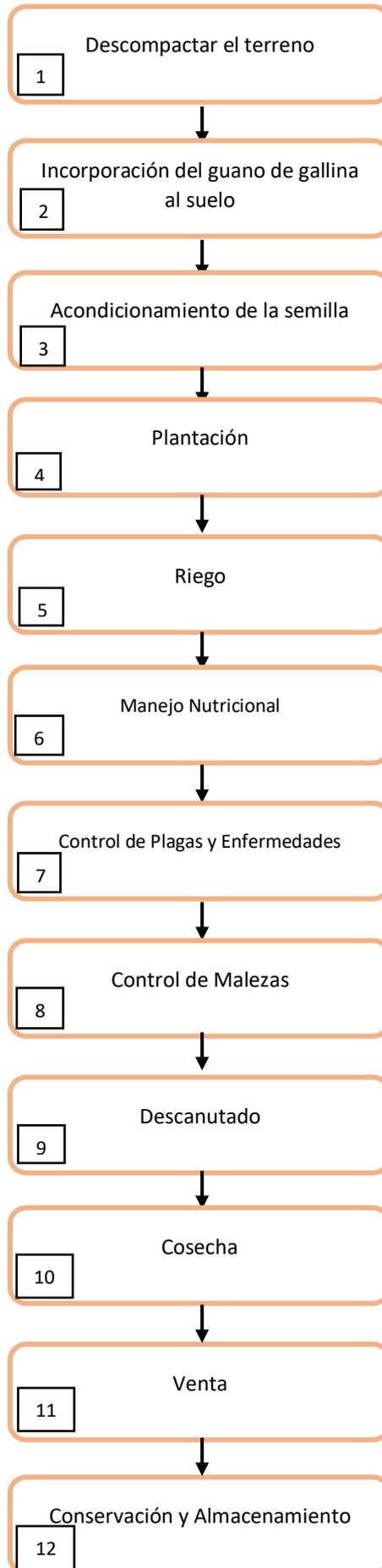
Venta: en este caso la venta se realiza, en una primera instancia, en verde. Aquí, el ajo que fue arrancado y atado se carga en los chasis o equipos que manda el comprador para ser llevados a galpones y procesarlo para su posterior venta al mercado. Aquí el costo de la mano de obra está bajo la responsabilidad del chacarero y la modalidad de pago es por chasi, es decir, que se paga \$ 4.000 por cada chasi cargado, aquí un grupo entre 3 a 5 personas se encarga de esta tarea. Un chasi tiene la capacidad de llevar 7 toneladas de ajo.

Conservación y almacenamiento: el ajo que no fue vendido en verde se procede a almacenarlo. Como se mencionó anteriormente la cosecha es semi-mecánica, obteniendo como resultado los atados de ajo. Es en esta etapa, que se realiza el acordonamiento del ajo para que se seque, es decir, se realizan hileras (cordones) donde se juntan los atados evitando que los bulbos: no estén en contacto con sus propias hojas, que exista insolación directa sobre ellos, que estén protegidos de la lluvia y que el aire circule libremente entre ellos. Una vez realizados estos cordones deben ser tapados, por lo general se utiliza rollos de nylon para cubrir los cordones con la ayuda de tierra y malezas. Aquí se paga también por destajo, el cual tiene como costo de \$ 100 por surco. Estos cordones de ajo pueden ser de tres o cuatro metros de largo y su permanencia depende de la calidad de los días, es decir que si hay jornadas con climas soleados, deben permanecer 10 días ya que el calor proporcionado ayuda a un secado óptimo y eficaz. En caso que las jornadas sean nubladas y de lluvia, el periodo de espera para el secado debe ser de 15 días.



Una vez que ha transcurrido la cantidad de días necesarios, se procede al aperchamiento del ajo, es decir, que se procede a desarmar y sacar del campo los cordones previamente hechos para llevarlos al lugar de almacenamiento, el cual debe ser un lugar al aire libre para que pueda seguir con su procedimiento de secado. En este lugar se juntan todos los atados de los cordones en un solo cordón gigante. El ajo queda almacenado así hasta su venta en seco o hasta la próxima temporada para ser desgranado y empezar nuevamente con el ciclo de cultivo.

Diagrama de Encadenamiento y Costos ABC del Proceso Productivo del Ajo



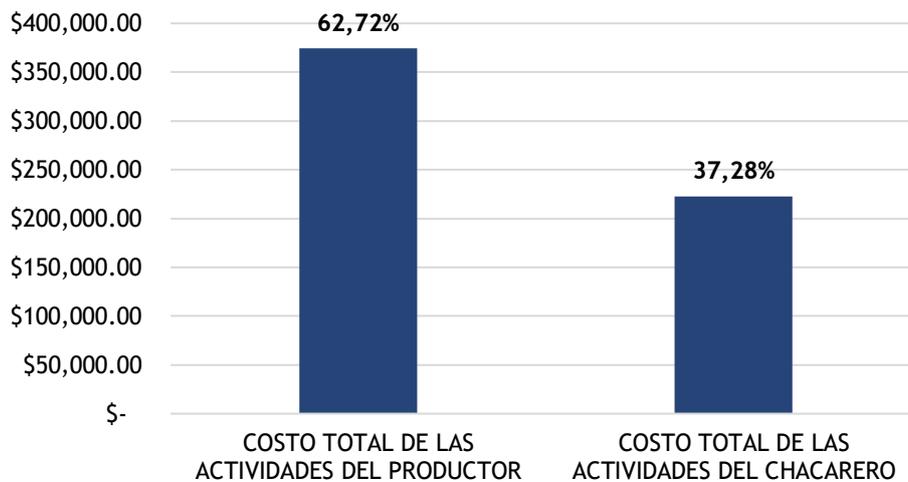
Primeramente es importante aclarar que en la elaboración de los costos ABC, los precios de los insumos de cada una de las actividades fueron tomados de la temporada pasada como así también el precio de venta, es decir del año 2021, en el cual no se refleja el impacto de la inflación sobre los costos de este período.

Se puede observar en el *Anexo I* en primera instancia, que de este tipo de alianza entre el productor y chacarero, el que mayor enfrentamiento de costos hace es el productor, el cual posee el **62,72%** de los costos de la producción total. La actividad que más costos le demanda es el Acondicionamiento de la Semilla, el cual representa el 41% de sus costos, seguido con el 31% de la actividad Acondicionamiento del Terreno, teniendo en cuenta que solo representa insumos y materias primas.

Mientras que el chacarero posee el **37,28%** de los costos, siendo la Cosecha la actividad que más costos incurre con el 30%.

Si bien uno de los objetivos del análisis de costos ABC es asignar el precio del producto o servicio, es algo que para este caso no es posible ya que el precio viene determinado por el mercado. En cuanto a la actividad que mayor valor añadido aporta, es la del Manejo Nutricional ya que es una de las actividades fundamentales para obtener una alta calidad del producto.

COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN



Elaboración propia



CAPITULO V:

Encuesta y Relevamiento de Información



ENCUESTA Y RELEVAMIENTO DE SU INFORMACIÓN

El propósito de la encuesta tiene como objetivo recolectar información de pequeños y medianos productores en el departamento de San Carlos ya que de acuerdo a lo investigado en los primeros párrafos del presente trabajo de investigación, San Carlos es el mayor departamento con superficie cultivada de ajo en Mendoza, habiendo una alta concentración geográfica de producción, hecho que también pudimos obtener del análisis de las 5 Fuerzas de Porter aplicado. Otro aspecto importante que nos lleva a realizar esta encuesta es que se pudo observar, de acuerdo a la rivalidad competitiva, la escasa formalización de las estructuras, no solo de la organización bajo análisis sino también de todos los demás productores de la zona sancarlina; y la alta intuición de quienes están al frente de su negocio para tomar las decisiones más importantes en cuanto a la planeación de la producción.

Así otro hecho fundamental para esta encuesta, es validar las observaciones anteriormente mencionadas y ver en qué lugar se encuentra Finca Martinez con respecto a los demás productores, además de conocer cuáles son sus opiniones sobre este mercado tan fluctuante.

Encuesta Realizada

1. ¿Cuántas hectáreas de ajo tiene actualmente?
 - 5 hectáreas
 - 8 hectáreas
 - 10 hectáreas
 - +15 hectáreas
2. La producción es en:
 - Terreno propio
 - Terreno de terceros (alquiler)
 - Ambos
3. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este rubro?
 - Menos de 10 años
 - 15 años
 - 20 años
 - +25 años
4. ¿Cuál es su modalidad de trabajo?
 - Totalmente por cuenta propia
 - Con chacarero
5. ¿Realiza alguna planificación rudimentaria de producción?
6. ¿En qué se basa para decidir cuánto cultivar?
 - Producción anterior
 - De acuerdo a la especulación del pronóstico del mercado para la próxima temporada
 - Otra
7. ¿La planificación que realiza es formal? Es decir, hay algún instrumento por escrito
8. Tanto en el momento de la siembra como de la cosecha utiliza:
 - Mano de obra
 - Maquinaria
 - Ambos
9. Al momento de la venta ¿Vende todo en verde?



10. ¿Cuánto guardo en seco?
 - Menos o igual a 3 hectáreas
 - 5 hectáreas
 - 10 hectáreas
 - +13 hectáreas
11. ¿Dónde lo acopia y por cuánto tiempo?
12. ¿Quiénes son sus clientes?
13. ¿Siempre vende al mismo cliente? ¿Por qué?
14. ¿De quién recibe ayuda técnica en cuanto a lo administrativo?
15. ¿Cuál es la mayor dificultad que ve hoy con el ajo? ¿Qué haría en el futuro?

Conclusiones obtenidas

La encuesta realizada mostró que para esta temporada 2022-2023 más del 46,2% de los productores encuestados tiene más de 15 hectáreas de superficie cultivada; el 30,8% tiene 8 hectáreas y el 23,1% tiene solo 5 hectáreas. Podemos decir que hay casi una paridad entre pequeños y grandes productores.

Otro dato importante que pudimos obtener es que el 38,5% de los productores siembra en terreno de terceros, esto se debe fundamentalmente a la disponibilidad de agua que muchas veces, cuentan con este recurso escasamente (pocos turnos de agua, pozos propios con bajo volumen) en los terrenos propios y deciden buscar otros que les brinde la seguridad de este recurso. Solo el 30,8% produce en terreno propio.

Como hemos mencionado anteriormente, la experiencia en este tipo de producción es fundamental, el rendimiento y la calidad no solo va a variar del tipo de suelo, el clima, la región sino que la forma del manejo del cultivo, y muchas veces las prácticas culturales, influyen y agregan a la experiencia de este rubro. No por nada se detectó que todos los productores encuestados son de origen boliviano, la mayoría de ellos de primera generación nacidos en Argentina, inclusive la mano de obra que contratan los productores se inclina más por ellos. La encuesta arrojó que más del 38% tiene una experiencia de más de 25 años en este campo y solo el 7,7% menos de 10 años, esto implica que la mayoría de los productores tiene un conocimiento de años con la producción ajera, si bien el nivel de estudio alcanzado por la mayoría de ellos es solo primaria completa, este conocimiento viene de la práctica diaria, de los conocimientos pasados por sus padres ya que desde chicos, aproximadamente 9 años de edad en promedio, trabajan en la producción hortícola. Contratar un Ingeniero Agrónomo para el asesoramiento de la producción no es un lujo que todos los productores se pueden dar, es por eso, que ellos mismos van aprendiendo muchas veces del boca en boca entre ellos, pasándose consejos y observando.

En cuanto a la modalidad de trabajo, el 76,9% de los productores lo hace por cuenta propia, dejando solo así al 23,1% con la modalidad de trabajo por chacarero. El hecho puede explicarse que al trabajar en terrenos de terceros y con chacareros, el porcentaje de la división de ganancias va disminuyendo para el productor y esto no le conviene, sumado el hecho de que enfrenta grandes gastos de producción y un alto costo de energía si el terreno trabajado cuenta con pozo de agua eléctrico y no una surgente.

Inicialmente se había mencionado que existe una escasa formalización de las tareas que afecta a la organización bajo análisis y teniendo las mismas similitudes los productores



encuestados, la planificación que realizan es meramente rudimentaria para el 84,6% de ellos. La planificación que preparan lo hacen en base a la producción cultivada en la temporada pasada, es decir, menos del 39% tiene en cuenta información y datos del mercado para decidir cuanta superficie cultivar. Esto nos demuestra y nos da evidencia de que, si bien hay productores en crecimiento todavía hay un alto juego de la intuición por parte del productor. Aquellos que están en crecimiento cuentan con un propio Contador que los asesora en tareas administrativas como el pago de impuestos, emisión de los comprobantes, liquidación de haberes, trámites bancarios pero todavía no tienen un enfoque de análisis administrativo, es decir, tareas como un análisis del entorno tanto interno como externo para saber cómo se encuentran dentro del sector, definición de metas y objetivos que luego lleva a la planificación estratégica del negocio.

Otro aspecto que se destaca es el uso de la mano de obra y maquinaria. Ningún productor encuestado utiliza solo mano de obra, hay un 69,2% que utiliza una combinación de ambos y el resto solo utiliza maquinaria. Esto último se debe que aquellos productores que han tenido un crecimiento importante han invertido en la compra de maquinaria como: cosechadoras y sembradoras que si bien aportan una gran eficiencia a las actividades de siembra y cosecha, todavía es necesario el capital humano para equilibrar el proceso productivo. Las maquinarias son una gran ventaja y disminuyen los costos de mano de obra una vez que se ha obtenido el retorno de la inversión pero aun así hay veces que dañan el producto por eso es necesario que siempre haya personal supervisando la actividad mecánica.

En el momento de la venta, más del 92% de los productores no vende todo el ajo sino que guarda una parte para proceder a la actividad de secado y luego venderlo en ese estado. Esto se debe a que pasado el tiempo de la cosecha hay una probabilidad de que el precio del ajo suba y se obtenga una mayor rentabilidad que venderlo todo en verde. En los últimos años, los productores han estado conservando y manteniendo el ajo poscosecha con un agroquímico antibrotante lo cual no permite que el ajo brote (conocido como ajo tratado) esto da la oportunidad de que el ajo se conserve más tiempo de lo normal. Piénsese del siguiente modo, el periodo de la cosecha es entre principios de noviembre y mediados de diciembre para ajos morados y colorados respectivamente; el proceso de secado demora entre 15 y 20 días a pleno sol; el ajo que es guardado posteriormente a su secado, puede permanecer almacenado hasta marzo si es ajo morado y hasta abril si es ajo colorado; un ajo tratado puede durar hasta septiembre haciendo más fácil su comercialización sin correr el riesgo de que no llegue apto para su consumo. Casi la mitad de los productores encuestados, es decir el 46,2% guarda menos o igual a 3 hectáreas de ajo en seco y lo almacenan entre un mes a cinco meses en el mismo lugar donde lo han cultivado, esto se debe a, como mencionamos anteriormente, que esperan y observan cómo se va moviendo el mercado para poder venderlo a un buen precio.

En cuanto a los clientes que poseen estos productores podemos dividirlos en dos grupos: clientes nacionales y clientes extranjeros. Los primeros se refieren a aquellos clientes que se encuentran dentro de la provincia de Mendoza tales como Agro Ruggeri, Agro Aldamar, Agro Industria Primar, Grupo De Marchi y galpones de ajo. La encuesta arroja que estos clientes son de pequeños productores, con superficie cultivada menores a 8 hectáreas. El segundo grupo, son clientes de grandes productores con más de 10 hectáreas de ajo cultivado los cuales son clientes brasileros. Hemos mencionado anteriormente que Brasil es uno de los mayores consumidores de ajo en el mundo y el principal en América Latina, donde se consume 1,5 kg/hab/año comparado con el consumo interno que es de 0,6 kg/hab/año, el cual es muy bajo y es por ello que la producción Argentina se destina mayormente a la exportación, siendo Brasil



el principal destino. De igual manera, los clientes que mencionamos no son fijos, son clientes frecuentes que comparten entre sí los productores; y al tratarse de un mercado muy fluctuante, el precio del ajo es muy volátil haciendo que se venda el producto al mayor postor. También existe una influencia muy importante cuando se decide a quien vender: la forma de pago, muchos de los productores optan por aquel que pague la mayoría al contado ya que la mejor forma de vender y no terminar perjudicados es aquel que paga al contado sea quien sea el comprador.

Ahora desde el punto de vista administrativo relacionado en cuanto a si los productores reciben asesoramiento, las respuestas que se han obtenido han sido muy variadas, desde aquellos que contestaron que no reciben ayuda de nadie hasta aquellos que contratan a un Contador para que los ayude en temas relacionado a lo impositivo, es decir de los productores encuestados: el 30,77% no recibe asesoramiento de nadie, el 30,77% tiene un Contador que lo ayuda en tareas administrativas, el 15, 38% tiene ayuda de los hijos y el 23,07% se reparte en partes iguales de aquellos que reciben ayuda de personas conocidas, la esposa y aquel que actúa por cuenta propia.

Como último, una pregunta importante que se realizó fue: “¿Cuál es la mayor dificultad que ve hoy con el ajo?”, las respuestas más contestadas a esta pregunta fueron: mucha oferta, volatilidad en el precio de venta, insumos cada vez más caros y mano de obra difícil de encontrar. En cuanto a la pregunta que acompaña a la anterior: “¿Qué haría en el futuro?”, la mayoría apunta a tener una mejor calidad del producto con mejoras tecnológicas (maquinaria de punta) que les ayude en el proceso productivo.

Como conclusión a la encuesta realizada podemos decir que estamos ante un sector altamente fluctuante, el precio de venta varía significativamente año a año, inclusive dentro de la misma temporada. Es un producto que necesita mucho flete, insumo y materiales, los cuales estos dos últimos han tenido un considerable aumento estos anteriores meses como consecuencia de la economía del país y las medidas tomadas en cuanto a la importación, hecho que afecta directamente a los fertilizantes. El manejo de la información, se podría decir que no es tan escaso ya que muchos de los productores obtienen información de antemano de grandes compradores mayoristas o del mismo boca en boca entre ellos, aunque esto lleva más a la especulación que a una información certera. No hay mucho conocimiento y aplicación de herramientas administrativas, la intuición y la experiencia del productor han hecho que se mantengan en este negocio, aplicando sus saberes adquiridos durante todos sus años de práctica en el manejo del cultivo. La aplicación de maquinaria de punta es otro factor que tienen muy en cuenta los productores ya que su utilización es muy eficiente, haciendo inversión en ello si se ha obtenido una buena rentabilidad. Por ejemplo para sembrar una hectárea de ajo con mano de obra se demora dos días aproximadamente, ahora bien, con una máquina (sembradora) se demora dos horas, teniendo en cuenta que siembra y tapa a la vez; aunque también tiene sus desventajas ya que el producto no es tratado con mucho cuidado o la tarea que realiza algunas veces falla, es por eso que siempre es necesario el control continuo de una persona. Si bien, los productores apuntan a utilizar más maquinaria, la actividad productiva del ajo genera mucho movimiento de mano de obra, no solo en su proceso de producción sino también en su actividad secundaria, cuando se procede a cortar y pelar ajo en aquellos grandes galpones o aquellos clientes que se mencionó anteriormente, y que luego realizan la exportación.



CAPITULO VI:

Comercialización

CADENA DE COMERCIALIZACION

Anteriormente, en el análisis del ambiente interno, mencionamos a los intermediarios de la organización, principalmente del ajo (cabe destacar que si bien tienen clientes mayoristas para las nueces, se vende por mayor a partir de los 100 kg, en los cuales en la mayoría de los casos son personas particulares y en muy pocos casos ventas por 1500 kg), los cuales estos intermediarios son los que hacen llegar el producto final al mercado interno y al mercado externo, fundamentalmente a Brasil:



Doña Yiya, una empresa puertorriqueña que se dedica a los sofritos (conjunto de ingredientes, en especial tomate, cebolla y ajo, que se fríen a fuego lento hasta que están ligeramente dorados y son la base y condimento principal de un guiso) y a ofrecer pasta de ajo saborizados; Cepera, una empresa brasilera dedicada a la producción de salsas y conservas de distintas variedades; y Unilever, una empresa global de origen inglés que ofrece productos de consumo masivo. Todas ellas son los principales clientes de ajo en pasta de Agro Ruggeri.

Grupo de Marchi solo ofrece ajo cortado y pelado en bolsas de red, cajas plásticas, de cartón, de madera, de 10kg, las cuales se destinan, en su mayoría a la exportación en el mercado brasileño. Con esta información queríamos dar a conocer como los clientes mayoristas realizan procesan el producto para hacerlos llegar al consumidor final con algún valor agregado.

Como hemos mencionado en muchas ocasiones, el principal cliente mundial de ajo de Argentina es Brasil, el cual es el segundo consumidor mundial de ajo con aproximadamente 23 mil toneladas/mes en el 2014. Cabe resaltar, que en los últimos 10 años el crecimiento promedio del consumo de ajo ha sido de 65%. A pesar de que la producción se duplicó, más del 50% del ajo consumido es de origen extranjero. En nuestro país el consumo de ajo es muy bajo, de solo 150 g/hab/año). Pero en Brasil el consumo per cápita es 10 veces mayor (1,5 kg/hab/año) y en países como España, se consume 3 a 4 kg/hab/año. Por eso la producción Argentina se destina mayormente a la exportación, siendo Brasil el principal destino.



CAPITULO VII:

Lineamientos Generales para la Formalización



FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

A lo largo de la investigación que se ha realizado en cuanto a cómo es el mercado del ajo dentro de Argentina, así también cómo se comporta en el resto del mundo, se ha relevado que es un mercado muy significativo, y que dentro de Mendoza es un sector potencial con altas aspiraciones de crecimiento continuo ya que se ubica como la tercera actividad agrícola dentro de la provincia, después de la vid y los frutales en cuanto a superficie y es la primera por ocupación de mano de obra, hecho que habíamos evidenciado anteriormente.

Ahora bien, para el caso bajo análisis, Finca Martínez es una organización no tan joven que desde varios años está involucrada en la agricultura, viene arraigando tradiciones y anécdotas que han estimulado la persistencia en este rubro. Si bien empezó produciendo todo tipo de hortalizas, hoy en día tiene considerable énfasis en la producción de ajo, el cual es algo que nunca se deja de cultivar año a año. La falta de conocimiento administrativo no ha impedido el sostenimiento ni el crecimiento del negocio, si bien durante años llevan solo cultivando ajo sin añadirle ningún valor agregado, ha prosperado significativamente dando lugar a poseer terrenos propios, maquinarias esenciales y herramientas que son básicas para la producción. Han sabido manejar bien la administración a su manera, definiendo las funciones que le pertenece a cada uno, Elio llevando a cabo la parte operativa y la toma de decisiones, y Mónica auxiliando como apoyo en las tareas administrativas. Teniendo en cuenta el análisis que se ha llevado a cabo desde el principio de esta investigación, las características de la empresa, la experiencia y las tareas que se han llevado a cabo, las cuales han sido efectivas desde el punto de vista de la administración, es que a continuación se establecerá objetivos de corto plazo a realizar, exponiendo lineamientos a seguir para empezar a contemplar y aplicar la formalización a su negocio, es decir, ejes centrales básicos en los que se debería enfocar ahora:

- ✓ **PRESUPUESTO DE GASTOS:** Primeramente establecer un presupuesto de gastos para previsualizar los costos en los que se va incurrir durante todo el proceso productivo, desde la siembra hasta la venta (teniendo en cuenta si se vende en verde o en seco). Si bien, todos los años antes de empezar la temporada, Elio tiene una estimación y tiene conocimiento de cuál es el monto total de los gastos para cultivar una hectárea de ajo, es algo que no plasma en un documento por escrito y algo así aportaría considerablemente para la toma de decisiones. Se sabe que entre los meses de enero y abril hay muchos gastos de: siembra, mano de obra, insumos y mantenimiento pero hay una pausa entre los meses de mayo a mediados de julio, donde hay casi nada de erogación de gastos, es decir hay una pausa en la actividad. Entre los meses de mediados de julio a diciembre comienza nuevamente a haber altos gastos para la cosecha. Un presupuesto ayudaría a tener en cuenta estos picos de gastos que van fluctuando altamente en el año productivo. Más adelante se muestra un diseño de presupuesto de gastos tentativo para el caso bajo análisis, teniendo en cuenta las 6 hectáreas de ajo morado que se cultivaron para esta temporada 2022-2023 y con la modalidad de trabajo de chacarero, es decir que se muestra un presupuesto para aquellos gastos que están bajo la responsabilidad del productor. Las ventajas de contar con esta herramienta administrativa ayudaría a observar que insumos son los que mayores costos demanda y en qué momento. Hay que tener en cuenta que al ser una empresa familiar sin una estructura organizativa que la guíe, los gastos de la actividad del negocio se mezclan con los gastos familiares, el presupuesto contribuiría a apartar y tener conocimiento exacto de ese dinero que es necesario para hacer frente a la actividad.

También aportaría a estrategias de abastecimiento, como principalmente enfrentar la inflación. Si esto se realiza antes de comenzar cada temporada y teniendo en cuenta los índices de inflación del país, se podría realizar con anticipación compras de aquellos insumos en los que más altos costos se tiene.



PRESUPUESTO DE GASTOS



Gastos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Tendencia
Semilla	150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	150.000,00	
Guano	102.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	102.000,00	
Combustible	127.500,00	54.400,00	0,00	5.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25.500,00	0,00	212.500,00	
Electricidad	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.000,00	
Nematicida	6.969,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.969,60	
Raizador	6.762,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.762,60	
Abonos	0,00	0,00	220.128,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	220.128,00	
Insecticida	6.600,00	0,00	0,00	6.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13.200,00	
Fungicida	0,00	0,00	0,00	12.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12.000,00	
Nylon	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	108.000,00	108.000,00	
Piola	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18.000,00	0,00	18.000,00	
Mano de Obra	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	120.000,00	120.000,00	
Total	404.832,20	54.400,00	220.128,00	23.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	43.500,00	228.000,00	974.560,20	



- ✓ **PROGRAMACIÓN:** la implementación de una programación anual permitiría observar aquellas tareas que demandan una mayor dedicación de tiempo y aquellas que no deben retrasarse. Si bien Elio tiene conocimiento de cuáles son los tiempos necesarios para la producción, una herramienta administrativa como esta permitiría anticiparse a ciertas situaciones organizativas ya que su visualización ayudaría a determinar cómo deberían asignarse los diversos recursos de la organización y en qué tiempos límites para una producción eficiente, lo que llevaría a optimizar los rendimientos de producción por hectárea. Otra contribución que permitiría organizar estas actividades, en cuanto al abastecimiento de insumos y materias primas, sería poder establecer objetivos económicos y/o financieros a corto plazo, es decir que a medida que se aplique esta herramienta y se haga la recopilación de datos correspondientes a través del fundador, se podría establecer planes para la financiación con los proveedores, es decir poder determinar los plazos promedios mínimos y máximos de financiación.

Como hemos mencionado al principio de este trabajo, Elio no solo cultiva ajo, sino que también se dedica a la producción de otras hortalizas como tomate, cebolla, papa y zanahoria; realizar una programación de todos estos cultivos nos mostraría en qué momentos del año hay un solapamiento de los mismos. El productor tiene muy claro que el tiempo de la cosecha del ajo debe hacerse a tiempo ya que una demora en el mismo afectaría la preparación del terreno para, por ejemplo, la siembra del tomate y por ende la calidad del producto. Tener este panorama claro ayudaría a planificar horizontes de tiempo para que no se produzca cuellos o embotellamientos de producción de cultivos y ver en qué medida se puede ir realizando la producción de cada uno, siempre teniendo en cuenta como parámetro, la temporada de siembra y de cosecha de los mismos.

Se realizó un Diagrama de Gantt para la producción de ajo que se puede ver en el *Anexo II* del presente trabajo.

- ✓ **ESTRATEGIA DE NEGOCIO:** con la aplicación del análisis de las cinco fuerzas de Porter se pudo visualizar que el sector donde se desenvuelve la organización es altamente competitivo, traducido como una fuerte rivalidad, por lo tanto hay poco beneficio de rentabilidad. La mayoría de los participantes del sector son pequeños y medianos productores que al igual que la empresa bajo análisis, solo se dedica a la producción sin ningún tipo de análisis específico, solo la experiencia en el sector juega un papel clave. Con esto se puede afirmar que inicialmente una forma necesaria para competir y marcar una diferencia en el sector sería establecer una **estructura formal**, si bien hemos mencionado algunos lineamientos como la programación y presupuesto, es necesario el establecimiento de objetivos y metas para luego constituir planes y programas ya que todo se encuentra en la mente del fundador, para así luego establecer cursos de acciones que contribuyan a la buena y correcta toma de decisiones, partiendo ya desde de un punto de vista formalizado. Esta estrategia de negocio permitirá encontrar una forma distinta de competir, creando un valor distinto para los clientes, y así, permitiendo prosperar y lograr una rentabilidad superior, en otras palabras, lograr obtener una ventaja competitiva. Otro punto importante a señalar es que la estrategia tiene que estar alineada a la visión y misión, es decir, nunca perdiendo de vista de lo que es y de lo que quiere llegar a ser la organización.



Otro punto fundamental es la obtención de la información necesaria sobre el mercado y el sector en el cual se encuentra Finca Martínez. Muchos años han tomado decisiones, sobre cuantas hectáreas plantar y que variedad se debe cultivar con mayor superficie, en base a especulaciones de sus clientes que están más al tanto de la oferta y demanda del ajo como así también el boca a boca de los productores. Y no solo ellos toman las decisiones en base a esto sino también todos los pequeños y medianos productores del sector. Es un hecho que si se puede obtener un buen manejo de la información confiable, en tiempo y forma, y realizar una investigación de mercado exhaustiva se tendrá una sólida y efectiva toma de decisiones y por sobre todo una ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

Establecer relaciones y contacto con los stakeholders de la actividad como por ejemplo ASOCAMEN (Asociación de Productores, Empacadores y Exportadores de Ajos, Cebollas y Afines de la Provincia de Mendoza), IDR (Instituto de Desarrollo Rural) y el FIDA (Fondo de Integración y Desarrollo del Ajo). Empezar y mantener una relación con ASOCAMEN o estar al tanto de las novedades que comparte permitiría a la organización bajo análisis estar al tanto de las noticias relacionadas con el mercado internacional del ajo y estar enterados de cuáles son las necesidades y exigencias que se pide del producto. La última noticia que brindó fue que a partir del 1 de Junio de este año entra en vigencia una nueva resolución del Ministerio de Agricultura de Brasil donde cambia el sistema de calibrado, elimina la bolsa tipo red como forma de envase y cambia la clasificación de categoría, esto para las exportaciones a dicho país. Se debe tener en cuenta que todo los clientes que tiene Finca Martínez exportan a Brasil, por la tanto, a la hora de comprar van a tener en cuenta esta resolución, buscando mayor calidad y calibre.

FIDA es un Consejo de Administración que ha sido creada hace dos años con el fin de promover el desarrollo y crecimiento del sector del ajo. Su eje central es la investigación, la competitividad, el consumo, la exportación y la generación de nuevas estrategias.

CONCLUSION

A lo largo de este trabajo pudimos realizar un relevamiento del contexto agrícola en Mendoza y la importancia que tiene en los últimos años el sector ajero, un sector que tiene alto potencial para destacarse como una de las principales actividades económicas dentro de la provincia y que puede brindar grandes oportunidades de crecimiento para aquellos productores que trabajan en la producción del ajo. Mendoza visiblemente tiene una gran ventaja competitiva comparada con el resto de las provincias productoras, no solo en cantidad sino en la calidad óptima del clima para su producción. El crecimiento de este sector en la provincia ha derivado en un aumento del número de competidores que por lo tanto ya no se puede actuar como antes, es decir, tener solo una visión de producción y tratar de vender la mercadería al gran postor. Tiene que existir una visión de cambio en el cual se piense en aplicar estrategias administrativas, no solo para disminuir costos sino también poder aprovechar las oportunidades de abrirse y realizar alianzas y colaboraciones con otros stakeholders, que por ende al aplicar una planificación sólida, que este alineada a una visión y misión organizacional va a concluir en una ejecución eficiente brindando prosperidad en el futuro de la organización.

La organización debe empezar a tener una visión de cambio e implementarlo paulatinamente, principalmente en el desarrollo de objetivos para que se centren los esfuerzos en lograrlos ya que si bien se fijan, por ejemplo, objetivos de producción y ventas, siempre es



charlado y nunca plasmado en algún formato. Primordialmente, se debe ir plasmando los pensamientos del fundador, sus planes y metas, para poder materializarlos en herramientas como planes operativos, planes de aprovisionamientos, programación operativa, gestión de inventarios, etc.; lo cual es fundamental ya que se aplican estos temas (sin tener en cuenta los conceptos) pero no son formalizados y al no ser establecidos por escrito, al pasar el tiempo, se olvidan. Es un problema fundamental porque también causa la pérdida de datos e información valiosa para la toma de decisiones de las futuras plantaciones. Es un hecho que este cambio debe ser gradual y en acompañamiento hacia el fundador para que se abra a nuevos modelos de negocios los cuales le abrirán nuevas oportunidades de crecimiento.

Es por ello que durante el desarrollo de esta investigación pudimos reconocer que tan necesario es contar con una estructura formalizada para encaminar la organización hacia el crecimiento y por lo tanto, al tener en cuenta esto, se pudo realizar una organización interna de esta empresa familiar agrícola, que si bien su fundador ha sabido cómo organizarla durante años, ha aplicado herramientas administrativas pero a su saber y experiencia. La aplicación de algunas herramientas administrativas, propiamente dichas, en el caso bajo análisis contribuye a su organización interna pero más formalizada, los cuales son lineamientos generales para establecer una base de partida y seguir ideando y fomentando el empleamiento de otros instrumentos administrativos que tengan como objetivo el cambio y el crecimiento organizacional.



BIBLIOGRAFÍA

Gareth R. Jones (2008), "Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones", Quinta edición, Pearson Educación, México, página 314

Mintzberg, Henry, (2001), "Diseño De Organizaciones Eficientes"; Buenos Aires, Editorial El Ateneo, página 133

Instituto de Desarrollo Rural, (2021), "Estimación de la superficie de Ajo cultivada en Mendoza"

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, (2021), "La Producción de Ajo en Argentina"

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (2019), "Cadena de la Nuez"

Consejo para el Cambio Estructural - Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, (2021), "Economías Regionales: red de actores, procesos de producción y espacios para agregar valor", Documento de Trabajo N° 10

Porter Michael, (1998), "Los clusters y la Competencia", Revista Gestión Volumen 1 N°2

Asociación de Frutos Seco, (2021), Reunión de socios sobre el Mercado de la Nuez

Calcaterra Gabriela y Rainaudó Héctor A., (2014), "La Empresa Familiar Agropecuaria", Primera edición, Errepar

Chandler Alfred, (1962), "Estrategia y Estructura"

Filminas cátedra: Administración II (2021), "Enfoques de la Planificación en relación al desempeño organizacional", UNIDAD III

Porter, Michael E., (1979), "Estrategia Competitiva"

Páginas web consultadas:

<https://www.intagri.com/articulos/nutricion-vegetal/el-cultivo-de-ajo>

<https://www.mendoza.gov.ar/prensa/economia-puso-en-marcha-el-fondo-de-integracion-y-desarrollo-del-ajo/>

<https://www.intagri.com/articulos/nutricion-vegetal/el-cultivo-de-ajo>

[https://www.ecured.cu/%C3%81caro_del_ajo#:~:text=Cuyo%20nombre%20en%20ingl%C3%A9s%3A%20E2%80%9CGarlic,del%20ajo%20\(Allium%20sativum\)](https://www.ecured.cu/%C3%81caro_del_ajo#:~:text=Cuyo%20nombre%20en%20ingl%C3%A9s%3A%20E2%80%9CGarlic,del%20ajo%20(Allium%20sativum))

[PROCESO DE PRODUCCION DE AJO Inta.pdf](#)

<https://agroempresario.com/publicacion/7357/manejo-del-cultivo-de-ajo/>



ANEXOS



ANEXO I

APLICACIÓN DE COSTOS ABC

PRODUCCIÓN: •Ajo en verde
•Ajo en seco

RECURSOS PRODUCTIVOS/FACTORES DEL COSTO
1 Semilla
2 Guano
3 Electricidad
4 Agua
5 Abono (23-0-30)
6 Abono (sulfonitrato)
7 Epzole Max (nematicida)
8 Roizol (raizador)
9 Janfry (fungicida)
10 Combustible
11 Máquinas
12 Rodado
13 Administración
14 Terreno (alquiler)
15 Mano de obra
16 Endo Plus (insecticida)
17 Hurom (herbicida)
18 (herbicida)
19 Bromotril (herbicida)
20 Kotana (herbicida)
21 Piola
22 Rollo Nylon (105x12x1000)
23 Rollo Nylon (120x25x100)

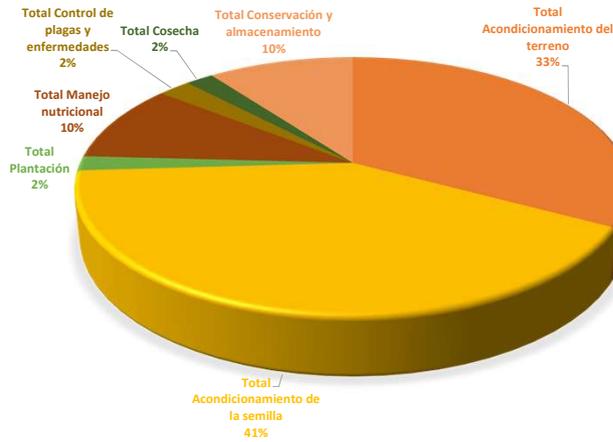
Detalle de Actividades, Procesos y Nivel de Actividad			
CODIGO	PROCESO/ACTIVIDAD	PROCESO	NIVEL DE ACTIVIDAD
A	Acondicionamiento del terreno	Producción	
B	Acondicionamiento de la semilla	Producción	
C	Plantación	Producción	
D	Riego	Mantenimiento	
E	Manejo nutricional	Mantenimiento	
F	Control de plagas y enfermedades	Mantenimiento	
G	Control de malezas	Mantenimiento	
H	Descanutado	Mantenimiento	
I	Cosecha	Cosecha	
K	Conservación y almacenamiento	Almacenamiento	
L	Administración	Soporte	

Productor:

COD.	ACTIVIDAD	FACTOR	CANTIDAD/HA	PRECIO UNITARIO	COSTO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	COSTO TOTAL CICLO AGRÍCOLA
A	Acondicionamiento del terreno	Combustible	250 lt/ha	\$ 85,00 \$/lt	\$ 21.250,00	1	\$ 21.250,00
A	Acondicionamiento del terreno	Guano	17 toneladas/ha	\$ 6.000,00 \$/ton	\$ 102.000,00	1	\$ 102.000,00
Total Acondicionamiento del terreno							\$ 123.250,00
B	Acondicionamiento de la semilla	Semilla	1000 kg/ha	\$ 150,00 \$/kg	\$ 150.000,00	1	\$ 150.000,00
B	Acondicionamiento de la semilla	Electricidad	411,1 wts/ha	\$ 2,03 \$/wts	\$ 834,53	1	\$ 834,53
B	Acondicionamiento de la semilla	Endo Plus (insecticida)	1 lt/ha	\$ 1.100,00 \$/lt	\$ 1.100,00	1	\$ 1.100,00
B	Acondicionamiento de la semilla	Epzole Max (nematicida)	1 lt/ha	\$ 1.161,60 \$/lt	\$ 1.161,60	1	\$ 1.161,60
B	Acondicionamiento de la semilla	Roizol (raizador)	1 lt/ha	\$ 1.127,10 \$/lt	\$ 1.127,10	1	\$ 1.127,10
Total Acondicionamiento de la semilla							\$ 154.223,23
C	Plantación	Combustible	40 lt/ha	\$ 85,00 \$/lt	\$ 3.400,00	2	\$ 6.800,00
Total Plantación							\$ 6.800,00
E	Manejo nutricional	Abono (23-0-30)	4 bolsas/ha	\$ 4.972,00 \$/bol.	\$ 19.888,00	1	\$ 19.888,00
E	Manejo nutricional	Abono (sulfonitrato)	4 bolsas/ha	\$ 4.200,00 \$/bol.	\$ 16.800,00	1	\$ 16.800,00
Total Manejo nutricional							\$ 36.688,00
F	Control de plagas y enfermedades	Combustible	5 lt/ha	\$ 85,00 \$/lt	\$ 425,00	2	\$ 850,00
F	Control de plagas y enfermedades	Endo Plus (insecticida)	1 lt/ha	\$ 1.100,00 \$/lt	\$ 1.100,00	2	\$ 2.200,00
F	Control de plagas y enfermedades	Janfry (fungicida)	1 lt/ha	\$ 2.724,00 \$/lt	\$ 2.724,00	2	\$ 5.448,00
Total Control de plagas y enfermedades							\$ 8.498,00
I	Cosecha	Combustible	50 lt/ha	\$ 85,00 \$/lt	\$ 4.250,00	1	\$ 4.250,00
I	Cosecha	Piola	10 paq./hec	\$ 300,00 \$/paq.	\$ 3.000,00	1	\$ 3.000,00
Total Cosecha							\$ 7.250,00
K	Conservación y almacenamiento	Mano de obra	1 destajo/ha	\$ 100,00 \$/sur.	\$ 100,00	200	\$ 20.000,00
K	Conservación y almacenamiento	Rollo Nylon (105x12x1000)	1 rollo/hec	\$ 7.500,00 \$/rol.	7500	1	\$ 7.500,00
K	Conservación y almacenamiento	Rollo Nylon (120x25x100)	0,50 rollo/hec	\$ 21.000,00 \$/rol.	10500	1	\$ 10.500,00
Total Conservación y almacenamiento							\$ 38.000,00
COSTO TOTAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PRODUCTOR							\$ 374.709,23
Rendimiento en kilogramos por hectárea							28000
Costo Unitario por kilogramo							\$ 13,38
Precio de venta por kilogramo							\$ 37,00
Venta en \$ por hectárea							\$ 1.036.000,00
Porcentaje de las ventas correspondiente al Productor							50%
Venta total del Productor							\$ 518.000,00
Ganancia Bruta por hectárea del Productor							\$ 143.290,77
Total de Hectáreas cultivadas							6
GANANCIA BRUTA TOTAL DEL PRODUCTOR							\$ 859.744,60



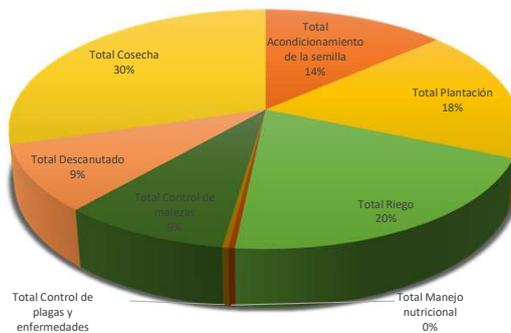
COSTO DE LAS ACTIVIDADES DEL PRODUCTOR



Chacarero:

COD.	ACTIVIDAD	FACTOR	CANTIDAD/HA	PRECIO UNITARIO	COSTO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	COSTO TOTAL CICLO AGRÍCOLA
B	Acondicionamiento de la semilla	Mano de obra	1 destajo/ha	\$ 150,00 \$/kg	\$ 150,00	200	\$ 30.000,00
Total Acondicionamiento de la semilla							\$ 30.000,00
C	Plantación	Mano de obra	1 destajo/ha	\$ 200,00 \$/sur.	\$ 200,00	200	\$ 40.000,00
Total Plantación							\$ 40.000,00
D	Riego	Mano de obra	1 jornal/ha	\$ 1.500,00 \$/jor.	\$ 1.500,00	30	\$ 45.000,00
Total Riego							\$ 45.000,00
E	Manejo nutricional	Mano de obra	0,50 jornal/ha	\$ 1.500,00 \$/jor.	\$ 750,00	1	\$ 750,00
Total Manejo nutricional							\$ 750,00
F	Control de plagas y enfermedades	Mano de obra	0,25 jornales/ha	\$ 1.500,00 \$/jor.	\$ 375,00	2	\$ 750,00
Total Control de plagas y enfermedades							\$ 750,00
G	Control de malezas	Hurom (herbicida)	1 lt/ha	\$ 3.000,00 \$/lt	\$ 3.000,00	1	\$ 3.000,00
G	Control de malezas	Tanke (herbicida)	3 lt/ha	\$ 800,00 \$/lt	2400	1	\$ 2.400,00
G	Control de malezas	Bromotril (herbicida)	1,5 lt/ha	\$ 1.635,00 \$/lt	\$ 2.452,50	1	\$ 2.452,50
G	Control de malezas	Kotana (herbicida)	2 lt/ha	\$ 3.200,00 \$/lt	\$ 6.400,00	1	\$ 6.400,00
G	Control de malezas	Mano de obra	2 jornales/ha	\$ 1.500,00 \$/jor.	\$ 3.000,00	2	\$ 6.000,00
Total Control de malezas							\$ 20.252,50
H	Descanutado	Mano de obra	1 destajo/ha	\$ 150,00 \$/sur.	\$ 100,00	200	\$ 20.000,00
Total Descanutado							\$ 20.000,00
I	Cosecha	Mano de obra	1 destajo/ha	\$ 250,00 \$/sur.	\$ 250,00	200	\$ 50.000,00
I	Cosecha	Mano de obra	4 chasis/ha	\$ 4.000,00 \$/chas	\$ 16.000,00	1	\$ 16.000,00
Total Cosecha							\$ 66.000,00
COSTO TOTAL DE LAS ACTIVIDADES DEL CHACARERO							\$ 222.752,50
Rendimiento en kilogramos por hectárea							28000
Costo Unitario por kilogramo							\$ 7,96
Precio de Venta por kilogramo							\$ 37,00
Venta en \$ por hectárea							\$ 1.036.000,00
Porcentaje de las Ventas correspondientes al Chacarero							30%
Venta Total del Chacarero							\$ 310.800,00
Ganancia Bruta por hectárea del Chacarero							\$ 88.047,50
Total de Hectáreas cultivadas							6
GANANCIA BRUTA TOTAL DE CHACARERO							\$ 528.285,00

COSTO DE LAS ACTIVIDADES DEL CHACARERO





ANEXO II

PROGRAMACIÓN DE LAS TAREAS

FINCA MARTINEZ

TAREA	INICIO	FIN	DÍAS
ACONDICIONAMIENTO DE LA SIEMILLA			
Desgranada	20-1-22	2-2-22	14
Ventilación y Clasificación	3-2-22	5-2-22	3
Cureación	7-2-22	9-2-22	3
ACONDICIONAMIENTO DEL TERRENO			
Restrada	20-1-22	24-1-22	5
Surguero	25-1-22	27-1-22	3
Riego	28-1-22	29-1-22	2
Notación	2-2-22	7-2-22	6
Acar o eliminar	8-2-22	10-2-22	3
Restroza	12-2-22	14-2-22	3
INCORPORACIÓN DEL GIUANO			
Introducción del abono orgánico	11-2-22	11-2-22	1
PLANTACIÓN			
Maricación de los surcos	15-2-22	17-2-22	3
Sembra	15-2-22	21-2-22	7
Cubrimiento de los surcos	15-2-22	21-2-22	7
REGO			
Preparación de riego	22-2-22	23-2-22	2
Riego 1	24-2-22	26-2-22	3
CONTROL DE MALIZAS (aplicación de herbicidas)			
Herbicida Preemergente (Suron o Isoturon)	3-2-22	4-2-22	2
Herbicida Emergente (Bromoxifenol Propil) (Tolstar)	10-2-22	11-2-22	2
MANEJO NUTRICIONAL			
Incorporación de abono (23-0-30)	20-2-22	23-2-22	4
Riego	24-2-22	26-2-22	3
Incorporación de abono (sulfonitril)	16-2-22	19-2-22	4
Riego	20-2-22	22-2-22	3
Incorporación de abono (sulfonitril de nitrato)	18-2-22	21-2-22	4
CONTROL DE PLAGAS Y ENFERMEDADES			
Pulverización de mancozeb (Fundo P)	20-2-22	21-2-22	2
Pulverización de fungicida (Zeril)	20-2-22	21-2-22	2
Abono foliar	20-2-22	21-2-22	2
DESCANITADO			
Descanitada	15-10-22	21-10-22	7
Riego	22-10-22	23-10-22	2
COSECHA			
Aplicación de la cuchilla	1-11-22	4-11-22	4
Arreñada	1-11-22	4-11-22	4
Atado	1-11-22	4-11-22	4
Azordada	1-11-22	2-11-22	2
VENTA			
Carga	1-11-22	3-11-22	3
CONSERVACIÓN Y ALMACENAMIENTO			
Aperchamiento	12-11-22	14-11-22	3



ANEXO III DICCIONARIO

TRADE MAP: del ITC (International Trade Center) es una base de datos en línea sobre estadísticas de comercio internacional que proporciona una variedad de indicadores útiles sobre el desempeño de las exportaciones, la demanda internacional, los mercados alternativos y el papel de los competidores desde la perspectiva del producto y del país. Ofrece diferentes indicadores comerciales (valores, cantidades, tendencias, cuota de mercado y valores unitarios) y series temporales desde 2001.

FAOSTAT: es la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (Food and Agriculture Organization). Proporciona acceso libre a datos sobre alimentación y agricultura de más de 245 países y 35 regiones, desde 1961 hasta el año más reciente disponible.

FOB: las operaciones de comercio internacional pueden llevarse a cabo a través de distintos medios de transporte. Aunque el más usado a nivel mundial es el marítimo, también son muy importantes el aéreo y el terrestre. La Cámara de Comercio Internacional se ha encargado de establecer los términos internacionales de comercio llamados incoterms. La guía de incoterms contiene especificaciones técnicas acerca de las modalidades de transporte, aseguramiento, despacho, recepción y cancelación de una carga. El incoterm FOB, significa “libre a bordo, puerto de carga convenido” y es uno de los incoterms más utilizados. Se utiliza exclusivamente en operaciones de comercio exterior cuyo transporte es un barco. Así, el precio FOB siempre debe incluir el nombre del puerto de origen luego de su nomenclatura. Por ejemplo, FOB-Buenos Aires, o FOB-Shanghái. Cuando la carga llega a destino, el comprador asume las siguientes responsabilidades: el flete de la carga por vía marítima, la descarga de la mercancía en el puerto de destino, los procesos de nacionalización de mercancía en la aduana de destino, la contratación de un seguro contra riesgos durante el viaje. Cabe mencionar que todos estos ítems mencionados son cargados directamente al precio de compra de la mercancía. Este punto preciso es el precio FOB.

SURGENTE DE AGUA: es aquel en que el agua está sometida a una presión mayor a la atmosférica. Por lo tanto, al efectuar una perforación, el agua asciende a un nivel superior al del techo del acuífero. Si el agua llega a superficie se lo denomina surgente, sino es semisurgente.

AGRICULTURA FAMILIAR: refiere a unidades productivas que centran su funcionamiento en la mano de obra familiar e incluye tanto a familias productoras mas o menos capitalizadas (tradicionalmente identificadas como chacareras o farmers), unidades campesinas, pescadores artesanales y grupos pertenecientes a pueblos originarios.

CONTRATISTA DE SERVICIOS DE MAQUINARIA AGRÍCOLA: agrupa a todas aquellas personas físicas o jurídicas que realizan prestaciones de trabajos agropecuarios tales como siembra, cosecha, preparación de forrajes, control de plagas y/o malezas, entre otros. Prestan su servicio a un tercero a cambio de un pago en dinero o especies. Es común también que se los llame contratistas rurales o contratistas de maquinaria agrícola.

MEDIERÍA: o aparcería, consiste en un contrato agrario de naturaleza asociativa, el cual implica una modalidad de producción que genera, entre los sujetos intervinientes, una serie de relaciones sociales, económicas y administrativas. Relaciones sociales constituidas según la



posesión de los factores de producción (trabajo, tierra y capital), relaciones económicas representadas por la forma de reparto tanto de los costos de producción como del producto generado, y relaciones de tipo técnico-administrativo en cuanto a la manera de como se toman las decisiones, tanto de índole productivas como comerciales. Se destaca un partícipe que aporta la tierra y parte del capital (aparcerero dador), mientras que el otro partícipe aporta la mano de obra y el resto de los insumos (aparcerero tomador), distribuyéndose los “frutos” según hayan convenido previamente.

BIBLIOGRAFIA

Muzlera J. y Salomón, A. (eds.) (2021). Diccionario del agro iberoamericano.

Páginas web consultadas:

<https://www.trademap.org/Index.aspx>

<https://www.comoimportarenargentina.com.ar/precio-fob/>

https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_glosario_del_agua_para_alumnos.pdf