

# COMPETITIVIDAD HORTÍCOLA EN MISIONES, ARGENTINA

## HORTICULTURAL COMPETITIVENESS IN MISIONES, ARGENTINA

**Raúl Jorge Viana**

rjviana@fce.unam.edu.ar

Universidad Nacional de Misiones – Facultad de Ciencias Económicas – Ruta 12 Km. 7,5 (3304) Miguel  
Lanús - Provincia de Misiones – República Argentina

Recibido: 26/10/2016

Aceptado: 29/12/2016

### **Resumen**

Este artículo pretende ofrecer acciones que aplicadas en los emprendimientos hortícolas de la provincia de Misiones, Argentina, podrían generar una utilidades en el plano económico (ganancias) y en el social (beneficios). Serán acciones estructurales, que contemplan las particularidades de la actividad, tratarán que las ventajas alcanzadas sean sustentables en el tiempo, manteniendo sus atributos más importantes. El desarrollo económico depende de que las unidades de negocios sean competitivas, y una superficie de 5 hectáreas puede transformarse en un emprendimiento hortícola rentable en la medida que se incorpore a la administración en el proceso.

**Palabras clave:** Administración. Competitividad. Horticultura. Minifundio.

### **Abstract**

This article intends to offer shares applied in horticultural enterprises in the province of Misiones, Argentina, could generate a profit in economic terms (profit) and social (benefits). They will be structural actions, considering the peculiarities of the activity, discussed the advantages achieved are sustainable over time, keeping its most important attributes. Economic development depends on the business units are competitive, and an area of 5 hectares can be transformed into a profitable horticultural enterprise to the extent that joins the administration in the process.

**Keywords:** Administration. Competitiveness. Farming;. Smallholdings.

### **Introducción**

La ventaja competitiva de una organización reside en el desempeño de sus actividades (Porter, 1985). La secuencia lógica en el proceso de administración responde las funciones que deben ejecutar las organizaciones, siendo estas operaciones técnicas, comerciales, financieras, de bienes y seguridad, de contabilidad, y las administrativas (Fayol, 1916). Estas últimas consisten en prever, organizar, dirigir, coordinar, y controlar. Prever o planear consiste en escrutar el porvenir y confeccionar un programa de acción. Se planea para obtener un objetivo determinado, que pueda ser alcanzado luego de ejecutarse las acciones requeridas. Al planeamiento debemos unir la estrategia, entendida como un conjunto integrado de acciones diseñadas para obtener una ventaja competitiva sustentable.

Cada organización compite contra alguien o algo, y del comportamiento del competidor dependerá el éxito o el fracaso en la gestión. Prever lo que podría hacer el competidor, o cómo se comportará el mercado permitirá elaborar estrategias para atacar o defender posiciones. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable que se traducirá en la obtención de beneficios.

La competitividad que se puede obtener mediante un modelo de gestión administrativa adecuado puede contribuir a que el horticultor supere el nivel de subsistencia y se oriente a la generación de negocios. Existen oportunidades para la actividad hortícola en la provincia de Misiones, demostrado por el éxito de las ferias francas en diferentes localidades.

Se plantea la hipótesis de que es posible crear competitividad en la horticultura de la provincia de Misiones, Argentina.

### Estado actual

El éxodo rural persiste, pero la ciudad necesita del campo para alimentarse. Hay que crear unidades productivas que aseguren trabajo en el campo y la horticultura en minifundios es una excelente opción. La administración ofrece abordar a la producción hortícola como una unidad de negocios atractiva, que con ventajas competitivas sustentables, puede ser una alternativa de contención por la rentabilidad económica y social que se puede obtener.

### Éxodo rural en la Argentina

En pleno boom de la soja, en el año 2010, la cifra de habitantes rurales bajó de 4 millones a 3,5 millones pese al aumento poblacional total en 7 millones de personas, y entre 2010 y 2013 se perdieron 300 mil puestos de trabajo en las cadenas agroindustriales de todo el país debido a la escasez de trabajo de buena calidad (Urien, 2015). La agricultura como sector productivo sufre el éxodo rural, emigración de la población joven del campo a la ciudad. El proceso ha existido siempre, pero se aceleró desde la revolución industrial. En la República Argentina en particular, y tomando en cuenta los censos poblacionales, la evolución es la siguiente:

**Tabla 1:** República Argentina – evolución de la Población total, urbana y rural

Población	Año 1950	Año 1970	Año 1980	Año 1990	Año 2000	Año 2010
Total	17.150.305	23.973.131	28.092.324	32.688.966	36.977.964	41.131.918
Urbana	11.091.966	18.866.546	23.276.102	28.382.533	32.961.453	37.419.359
Rural	<b>6.058.339</b>	<b>5.106.585</b>	<b>4.816.222</b>	<b>4.306.433</b>	<b>4.016.511</b>	<b>3.712.559</b>
% población rural s/total	<b>35,33%</b>	<b>21,30%</b>	<b>17,14%</b>	<b>13,17%</b>	<b>10,86%</b>	<b>9,06%</b>

Fuente: División de Población Naciones Unidas, 2015

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL), realiza una proyección (División de Población Naciones Unidas, 2015), donde se evidencia la disminución de la población rural sobre la población total.

**Tabla 2:** República Argentina – proyección de la Población total, urbana y rural

Población	Año 2020	Año 2025	Año 2030	Año 2035	Año 2040
Total	45.302.450	47.121.918	48.465.616	50.214.716	51.448.522
Urbana	41.915.577	43.905.376	45.723.050	47.345.900	48.751.667
<b>Rural</b>	<b>3.386.873</b>	<b>3.216.542</b>	<b>3.042.566</b>	<b>2.868.816</b>	<b>2.696.855</b>
<b>% población rural s/total</b>	<b>7,48%</b>	<b>6,83%</b>	<b>6,28%</b>	<b>5,71%</b>	<b>5,24%</b>

Fuente: División de Población Naciones Unidas, 2015

La agricultura nació para ser una fuente regular de alimentos. La fotosíntesis que las plantas realizan todos los días es el cimiento de la vida porque las plantas son la base de la cadena alimenticia. Hace 60 años alimentaba a 2500 millones de personas y hoy a 7200 millones, pero hubo una drástica disminución de las horas de trabajo dedicadas a la producción agrícola (Ordoñez Ivan y Senesi Sebastián, 2015). Aun así, es necesario que exista mano de obra en el campo y no deja de ser un grave problema el éxodo a la ciudad. La población rural debe tener incentivos para quedarse, y uno de ellos es la capacitación que permita acceder a mejores salarios. La actividad hortícola en los minifundios es estudiada desde el campo social como una manera de generar determinada sustentabilidad alimentaria, pero no desde el punto de vista del beneficio económico, como unidad de negocios generadora de fuentes de trabajo que haga atractivo que la población joven no emigre a la ciudad. Si bien permanecen cuestiones estructurales a resolver, no hubo una disminución en la cantidad de pequeñas explotaciones agropecuarias aun cuando se acentuó el proceso migratorio de miembros familiares a la ciudad y todo ello gracias a nuevas formas asociativas entre distintos productores promovidos, entre otros, por el programa Cambio Rural del INTA (Estefanelli Gonzalo (editor) y otros. (1997), que promovió distintas formas asociativas, siendo una de las consecuencias el programa Ferias Francas en la provincia de Misiones.

### **El desarrollo rural en la Argentina**

El documento *El desarrollo rural en Argentina Una perspectiva crítica* (Manzanal, 2009) hace un análisis desde la aplicación de los PDR (Programa de Desarrollo Rural) entre las décadas de 1980 y 1990 que se enfocaba a la disminución de la pobreza en el ámbito rural. Orientado a acciones destinadas a atender las necesidades de las familias rurales mejorando su calidad de vida, con modelos y estrategias en distintos campos del conocimiento. Recién en el año 1973 aparece un esbozo de preocupación por el desarrollo rural, mediante el proyecto de una ley de reforma agraria que no llegó a prosperar. El golpe militar del año 1976 sepultó toda esperanza de cambios, y recién en el año 1984, con el gobierno democrático de Raúl Alfonsín se diseña el Programa Nacional Agropecuario (PRONAGRO), sabotado por grandes productores de la pampa húmeda. La Argentina fue conocida como el granero del mundo, y los programas se enfocaban a la apertura de latifundios, que no contempla el aspecto social. En el año 1987, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) crea una Unidad de Coordinación de Planes y Proyectos de Investigación para pequeños productores, y es el primer indicador del interés del Estado en los minifundistas, como una manera de frenar el éxodo rural que se asentó en los cordones industriales (crecimiento de villas miserias), asociado al impacto político – social negativo. Hay contradicciones entre el diseño de estos programas y el auge de latifundios destinados a la expansión del

denominado desierto verde (soja, trigo, etc. en la pampa húmeda, y forestación en Corrientes y Misiones). Los PDR terminaron siendo un paliativo menor que se circunscribió a la atención de grupos sociales pequeños, en acciones locales puntuales, sin estrategias integradoras orientadas al desarrollo económico social. No obstante entre los programas que se afianzaron con el tiempo y se mantienen vigentes se encuentran el Pro Huerta y Cambio Rural.

### **La horticultura en la Argentina**

El programa Pro Huerta se enfoca a prácticas productivas agroecológicas para el autoabastecimiento, a la educación alimentaria, a la promoción de ferias y mercados alternativos, con una mirada inclusiva de las familias productivas, y está dirigido a una población en contexto de pobreza como una alternativa de auto sustentabilidad alimentaria, con producciones diversificadas a pequeñas escalas.

El programa pro huerta tiene una vigencia de 26 años, estando presente en 3794 localidades del país y cuenta con 500 mil huertas para autoconsumo, 52 mil huertas que generan excedentes, 11 mil con autoconsumo, excedente y producción a escala, 4 mil huertas comunitarias en funcionamiento, 9 mil huertas escolares, 190 mil granjas que proveen pollos, gallinas, y conejos, comercializados en 400 ferias comunitarias (INTA informa, 2016).

### **El desarrollo rural en la provincia de Misiones**

El desarrollo rural se ha enfocado tradicionalmente en el cultivo de yerba mate, té, y tabaco, a lo que se sumó desde 1950 la forestación. También se incursionó en alternativas como los cultivos de soja, tung, durazno y ananá entre otros. El estado actual se resume en:

- Tabaco: además de ser una actividad de alto riesgo sanitario para el colono, su precio está sostenido por el FET (Fondo Especial del Tabaco), un sistema de reintegro establecido por el gobierno orientado justamente a la reconversión agrícola. Si desapareciera el subsidio, la actividad provocarían la ruina de los plantadores.
- Té: plantaciones viejas que producen una materia prima de calidad inferior, y que no puede competir ni siquiera en mercados nacionales, y dependen de estado para el reconocimiento de un precio mínimo.
- Yerba: la regulación de la actividad a través del Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM) no es suficiente para la mantención de precios ya que la demanda sigue estancada a los mercados de siempre, pero son más las hectáreas plantadas. También depende del estado la fijación de precios primarios.
- Forestación: genera polémicas encontradas sobre los beneficios reales a la provincia, ya que la producción de madera no puede desembocar mayormente en elaboración de pasta celulósica.

Estas cuestiones no desaparecieron, pero hay nuevas alternativas productivas gracias al programa Ferias Francas, siendo un indicador el incremento en la matrícula de las Escuelas de Familia Agrícola (EFA), cuya matrícula pasó de 500 a 3000 alumnos en los últimos 5 años, con 22 escuelas en toda la provincia, y pendiente la apertura de por lo menos 5 establecimientos más (Unión de escuelas de la familia agrícola de Misiones, 2016).

### **Programa Ferias Francas en Misiones**

La primera Feria Franca se realizó en la ciudad de Oberá en 1995 por iniciativa de un grupo de productores agrícolas integrantes del Movimiento Agrario Misionero (MAM) gracias al programa Cambio Rural del INTA, y con el apoyo, entre otros, del municipio, la Iglesia Católica a través de la Pastoral Social y Cáritas, y la Red de Agricultura Orgánica de Misiones. El objetivo principal era comercializar su propia producción eliminando la intermediación y con ello llegar al mercado consumidor con productos frescos y a precios accesibles, aprovechando a su vez el contacto directo con el cliente. En el año 1998 se creó la Asociación Provincial de Ferias Francas (APFF), que reúne a los miembros de las distintas ferias francas y actúa como representante de éstas ante instituciones públicas y privadas (Colman, 2009). Los puestos de venta ofrecen hortalizas cultivadas sin agroquímicos, carnes de animales criados naturalmente, embutidos, panificados caseros, frutas, dulces, harinas, arroz, yerba mate, té especias y artesanías. Actualmente las ferias francas funcionan en 55 de los 75 municipios distribuidos en los 17 departamentos de la Provincia, con al menos 85 puntos de ventas, que atiende la demanda los días sábado o domingo.

### **Marco legal de las ferias francas en la provincia de Misiones**

El marco legal de las ferias francas en la provincia de Misiones se encuadra en la ley Nro. 10/2010 promulgada el 26 de Junio de 2010, reglamentada en el año 2015, y que tiene como título Desarrollo, Promoción y Fomento de la Feria Franca y Mercado Zonal Concentrador de Ferias Francas de la Provincia. Contempla el marco regulatorio y la creación del Mercado Zonal Concentrador de Ferias Francas de la Provincia. Sus objetivos son, entre otros, la producción natural y agroecológica, la promoción y comercialización de los productos provenientes de las Ferias Francas de la Provincia, fortaleciendo una red provincial de organizaciones de productores feriantes que comprenda la cadena desde la elaboración hasta la comercialización final en el Mercado Zonal Concentrador de Ferias Francas de la Provincia. También contempla ayuda financiera, y programas para alcanzar de modo sostenido en un corto plazo el autoabastecimiento en la Provincia fomentando el consumo interno. En otro párrafo, alienta al agregado de valor en la producción primaria.

### **La planeación**

Es necesario determinar el conjunto de objetivos a alcanzar en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos (Dale, 1965). La ejecución se da en distintos tipos de escenarios condicionados por los movimientos en el entorno. Con una adecuada estrategia, la misma organización puede ser provocadora de cambios. La planeación descarta la improvisación. El resultado de modelos empíricos debe ser explicado desde la metodología científica. Un plan establece pautas para la racional utilización de recursos disponibles, definiendo cursos de acción alternativos para contingencias previstas, o eventualmente está mejor preparada para afrontar las no previstas. Hay por lo menos tres bloques a considerar en la planeación estratégica: la formulación, la implementación, y la evaluación (Davis, 2003). La formulación incluye la creación de la visión y la misión, la identificación de amenazas y oportunidades, la determinación de fortalezas y debilidades, la definición de la estratégica genérica inicial (costos o diferenciación), el establecimiento del objetivo principal y los secundarios, y la elaboración de estrategias específicas y sus alternativas.

## La estrategia

Es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia (Hermida J. y Serra R., 1997). Las organizaciones se dividen en por lo menos tres áreas funcionales: Administración, Producción, y Mercadotecnia y Ventas. En cada área se diseñará un conjunto de acciones que se deben aplicar para la consecución de sus objetivos particulares, y que convergen siempre al objetivo principal que es obtener utilidades. El total de acciones a desarrollar conforman el plan estratégico de la organización, que girará en tres alternativas posibles:

- Oferta menor a la demanda: de darse esta situación la estrategia es sencilla, pues simplemente se debe producir y encargarse de que el producto llegue al mercado cuanto antes. El faltante de oferta provoca precios altos, y las exigencias de los consumidores no serán demasiadas.
- Oferta igual a la demanda: la estrategia varía un poco, pues el consumidor, al saber que la cuota de mercado es atendida, elige entre los productos ofrecidos y les asigna una escala de valor, en precio o diferenciación. Los precios son estables, y los beneficios razonables para ambas partes.
- Oferta mayor a la demanda: la estrategia es compleja. La organización está en un mercado donde para subsistir deberá tomar porciones de otros competidores o crear nuevos demandantes con productos distintos. Deberá plantearse estrategias que seduzcan al cliente en un mercado atomizado, globalizado, impredecible, exigente, y con precios lo suficientemente bajos para que compren, y justos como para obtener beneficios.

El entorno actual es dinámico, complejo e impredecible, con muchos actores no similares en un continuo proceso de cambio, que son acelerados y generan un aumento de incertidumbre (Álvarez, 2000) hace necesario planear estratégicamente para establecer ventajas competitivas sustentables, pues lo contrario dará como resultado una organización destinado al fracaso.

## Cadena de valor y ventaja competitiva

Existe un modelo teórico que permite describir el desarrollo de actividades en la organización denominada Cadena de Valor (Porter, 1985), la que debe ser construida desde la perspectiva del cliente, quien percibirá el valor agregado, y por ende privilegiará el consumo o adquisición del bien o servicio ofrecido. Se realiza un examen interno a través de la disgregación de los eslabones que componen la misma, con el análisis de las actividades y recursos a fin de determinar cuáles son las que agregan valor en el proceso. Divide a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes – actividades primarias o actividades de apoyo – para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial que pueden generar una ventaja competitiva sustentable. Las ventajas en costo pueden surgir desde la distribución física, tanto de entrada o salida, o de procesos eficientes en menos tiempo. La diferenciación será consecuencia de abastecimientos de materia prima de alta calidad, o un producto percibido como superior al resto. La cadena de valor no es estática pues el proceso de desintegración es frecuente como consecuencia de la alta turbulencia en el entorno, asociado a los avances tecnológicos.

### **Actividades primarias y de apoyo**

Las actividades primarias son las que están directamente relacionadas con la creación de valor. Tienen que ver con el desarrollo, producción, logística, comercialización, y servicios pos venta del producto (Porter, 1985). Los procesos desarrollados generan (menor o mayor) costo o diferenciación dependiendo de las actividades de apoyo, que son el sistema de abastecimiento, la agregación de tecnología, y la calidad de los recursos humanos utilizados. Las actividades de apoyo relacionadas con cada actividad primaria comprenden desde el manejo financiero a procesos de abastecimiento, gestión de recursos humanos, de compras, investigación y desarrollo, y mejora y perfeccionamiento tecnológico (Porter, 1985). La infraestructura abarca a la cadena en su conjunto.

### **Ventaja competitiva**

La formulación de la planeación incluye, dentro de sus fases, la determinación de la ventaja competitiva inicial, siendo estas el liderazgo en costos, la diferenciación, y el nicho protegido o enfoque (Porter, 1985). De todas ellas, la orientada al cliente es la diferenciación, pero dicha ventaja no puede descuidar los costos. El nicho protegido puede tomarse como una desviación o una oportunidad, depende las circunstancias. Una ventaja en costo puede surgir de procesos altamente eficientes, o abaratamiento de costos por economías de escala. Una ventaja en diferenciación será producto de utilización de insumos y materias primas de primera calidad, o mano de obra altamente especializada. Un nicho protegido puede construirse a través de una legislación fitosanitaria específica, o restricciones aduaneras e impositivas. Para generar ventajas es necesario tener en cuenta las denominadas directrices de costo y las guías de exclusividad.

### **Estado actual del agro en la provincia de Misiones**

Un informe periodístico especial describe, mediante entrevistas a distintos colonos, el estado del agro misionero (Diario El Territorio, 2015). A modo de síntesis se resume a continuación algunos datos interesantes:

- Misiones todavía consume hasta el 60% de alimentos que llegan de otras provincias.
- Un productor ha decidido dejar de cosechar té para otros, pues recibe solo el 50% de valor del precio fijado por el estado para el kilo de brote. No ha servido para nada mejorar sus maquinarias, aplicar mejores herbicidas y haber logrado la certificación de buenas prácticas. El costo supera el ingreso. Habla respaldado por una experiencia de 31 años de trabajo, y denuncia que le obligan a facturar al precio fijado oficialmente.
- Las actividades en suba dentro de la agricultura misionera, y son la fruticultura y la piscicultura. En la fruticultura fue primordial el apoyo del programa pro alimentos, y se hizo hincapié en el cultivo de ananá, nuez pecán, paltas, mamón, y uvas, todos ellos cultivos no tradicionales y poco difundidas pero que generan una buena rentabilidad. El consumo de ananá en la Argentina llega en su conjunto entre 20 mil a 30 mil toneladas, y que se importa el 95% de esa cantidad, desde países como Brasil, Ecuador, Bolivia, Paraguay, y Tailandia.
- En cuanto a la piscicultura, el productor misionero consultado en la entrevista manifiesta que sin diversificación productiva es imposible mantener la chacra como negocio redituable, y que una alternativa es la piscicultura, actividad a la que se dedica desde el año 2008. Afirma que la única manera de que se vuelva sustentable,

es la unión con otros productores para garantizar la oferta. Actualmente, y según informaciones del Ministerio del Agro y la Producción de la Provincia, existen 1000 piscicultores en actividad.

- Un agricultor de San Vicente que manifiesta que es necesario diversificar cultivos y trabajos, ya que el año presentó una merma en la producción de tabaco, y va a apostar al cultivo de batata. Remarca que las verduras y hortalizas son cultivadas para autoconsumo.
- Se detalla un ejemplo emblemático actual de la mala planificación. En los años 2011 y 2012 se produjo escasez de almidón en el país, situación sirvió como aliciente a productores de la provincia de Misiones a plantar mandioca o yuca, que fueron entregadas a cooperativas acopiadoras para la producción de almidón. El kilo de mandioca llegó a pagarse a U\$S 0,10, lo que se tradujo en altas utilidades para el colono. En el año 2013, el gobierno nacional permitió la importación de almidón, en grandes volúmenes, provenientes en un 75% desde el Paraguay, un 10% de Vietnam, un 8% de Tailandia, y el 8% desde Brasil. El precio de venta del almidón importado en góndola actualmente valía U\$S 5, contra los U\$S 9 del producto local. Al igual que todas las economías regionales, esto provocó que no se coseche la mandioca plantada en Misiones, agravado que con la expectativa generada anteriormente muchos colonos habían solicitado créditos para expandir el cultivo, y hoy están al borde de la cesación de pagos.
- El 30% de los tabacaleros dejó la actividad, por problemas de precios, sumado a factores climático. Los que van dejando la actividad se están diversificando. Saben que el proceso es lento pero el futuro es alentador.
- El deterioro de las economías regionales provoca que se tire alimentos, como por ejemplo las toneladas de manzanas y peras descartadas por los productores de Río Negro, consecuencia de altos costos productivos y presión tributaria.

En horticultura la provincia de Misiones, ha desarrollado una estrategia sustentada en el éxito del programa ferias francas que concentra actualmente a 1200 productores en toda la provincia. La duda es si los resultados son efecto de un plan estratégico o el éxito de las ferias obliga por inercia a tomar decisiones sobre la marcha, en un mercado que todavía recibe hasta un 60% de productos extra zona.

### **Competitividad y Plan Estratégico**

Planificar significa pensar antes de actuar, con método, sistemáticamente, analizando ventajas y desventajas, proyectando el futuro. La planificación estratégica situacional se desarrolla respondiendo cuatro interrogantes, sintetizados en cómo explicar la realidad, cómo concebir un plan, cómo hacer posible el plan, y cómo actuar planificadamente (Huertas,2016). Este nuevo sistema de planificación busca superar al modelo tradicional, y es promovido por Carlos Matus (1931-1998), economista chileno, y que fuera ministro durante la presidencia de Salvador Allende. Según éste, el modelo tradicional es innecesario si el mercado funciona bien, y se limita sólo a lo económico y la competencia, pero planificar también es Gobernar. Ningún economista de prestigio puede afirmar que el mercado regula bien el proceso económico y menos aún los aspectos sociales de dicho proceso. Tiene vista al corto plazo y no resuelve el mediano y largo plazo, desconoce la ecología y las necesidades de los individuos, y es ineficiente cuando hay costos y beneficios indirectos como el regionalismo. Por eso, la planificación corrige al mercado en estas cuestiones que son relevantes para la sociedad.

Desarrollar un Plan Estratégico en la provincia de Misiones, enfocado a la horticultura en particular estará condicionado a que exista un compromiso político gubernamental para la formulación, implementación, y evaluación de un plan estratégico de desarrollo rural en general y hortícola en particular, asumiendo la existencia de condiciones naturales aptas para este tipo de producción. Además, desde el aspecto social, se debe promover el desarrollo del negocio como un emprendimiento familiar que sea capaz de generar beneficios, sociales y económicos, ampliando el conocimiento de los procesos productivos, comerciales, y administrativos. En la actualidad, las Escuelas de la Familia Agrícola (EFA) ya se encargan de incrementar la capacitación de la mano de obra y las nuevas tecnologías con sus usos. Debe existir además programas de formación teórica y práctica sobre estudio del mercado y la competencia, alentando la asociatividad y cooperativismo como estrategia para agregar y conservar sustentablemente experiencias como ferias francas, enfocándose en producción orgánica y técnicas de conservación, tanto del suelo, como de los productos cosechados, elementos claves para sostener la competitividad.

### **Algunas ventajas competitivas sustentables sugeridas**

A modo de ejemplo y sugerencias, y teniendo en cuenta el modelo de disgregación de la cadena de valor (Porter, 1985), se detallan algunas actividades que ayudarán a que la ventaja competitiva obtenida se vuelva sustentable.

En la logística interna se puede lograr diferenciación en los procesos de descarga y manipulación, que será manual y permitirá un control de calidad inicial y que contribuye a la obtención de productos percibidos como mejores. También habrá diferenciación garantizando la potabilidad de agua para riego, mientras que una estrategia basada en costos se puede aplicar en los controles administrativos mediante la simplificación de un sistema de carga de datos para manejo de stocks e inventarios, en la utilización de válvulas o cañerías en el sistema de riego.

En operaciones, puede haber diferenciación desde la elección y estudio del suelo, proceso de arado, colocación de semillas en suelo preparado, abono, control de plagas y desmalezamiento, cosecha, selección antes del empaque, y costos en armado de líneas o canteros, riego, desmalezamiento, empaque, y traslado para el almacenaje.

En la logística externa, la diferenciación puede estar en el packaging, la logística y los canales de distribución, mientras que se puede reducir costos en estibado, embalaje; longitud de canales de distribución, y el apoyo provincial o municipal para el transporte a mercados de destino.

Para mercadotecnia y ventas, la diferenciación puede residir en la elección del punto de venta o feria franca donde se va a participar, que valoran los clientes en ese punto de venta, conformar alianzas con otros productores, y el liderazgo en costos estará en el apoyo de los gobiernos provincial y municipales en la promoción de los productos, además de armar paquetes (complementarios) con excedentes de stock.

En los servicios pos venta, la diferenciación podría darse en ofrecer información sobre propiedades de los productos y sus distintos usos, y el menor costo en el uso de las redes sociales y sitios web para la conexión con los clientes.

Infraestructura, puede generarse diferenciación en el buen estado de las rutas y caminos de tierra, disponibilidad de energía eléctrica, asesoramiento del INTA sobre tipo de suelo y producto de mayor rinde, maquinaria especializada, entre otros, y el liderazgo en costos en estanterías y divisorias para insumos y productos, tanques de reserva de agua, empaque y sistema de estibaje, y limpieza de instalaciones.

En recursos humanos sin duda la diferenciación será posible si existe capacitación en las distintas tareas a realizarse, para lo que se aconseja convenios con las escuelas EFA, el INTA, y la Universidad Nacional de Misiones, mientras que el costo de estas actividades sería bajo gracias a convenios de servicios de extensión.

La tecnología será diferencial en la medida que se disponga como mínimo bombas de agua, arado mecánico para huertas, sistema de irrigación por goteo o aspersión, entre otros, y el costo en disminución de horas hombre gracias a cintas transportadoras para carga y descarga, integración al programa conectar igualdad para conexión con el mercado, etc.

En cuanto al abastecimiento, se puede ser diferencial en un sistema de registro y seguimiento de órdenes de pedido y el control de vencimiento de productos, y los costos se reducirán contando con hardware y software para sistema de gestión.

### **Discusión**

La generación de ventajas competitivas sustentables, en la horticultura minifundista de la provincia de Misiones, es factible en la medida en que los distintos actores involucrados asuman la parte del compromiso que le corresponde, y de darse esta situación, estaríamos creando condiciones sociales y laborales que ayudarían a frenar el éxodo de jóvenes a la ciudad. En mi opinión, es factible siempre que se asuma compromisos gubernamental (provincial y municipal) sobre este aspecto, además de la enseñanza de cuestiones básicas sobre Administración mediante la adecuación de planes de estudio en las escuelas EFA, además de las capacitaciones a los horticultores según un programa diseñado.

### **Conclusión**

El desarrollo económico de una organización depende de su competitividad y del sector industrial al que pertenecen. Es absolutamente factible crear condiciones de competitividad estructurales en los minifundios hortícolas de la provincia de Misiones, a fin de que estos sean rentables en el plano económico (ganancias) y en el social (beneficios). Las ventajas competitivas sugeridas se refieren al desempeño de actividades que deberían estar contempladas en un plan estratégico, insertado en las políticas de estado relacionadas con el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes rurales, y que podría ser un aliciente para que la población joven no emigre, alentados por la posibilidad de realizar negocios en espacios reducidos. Las Ferias Francas son un ejemplo de que se valora el contacto directo productor – consumidor.

### **Referencias**

- Álvarez, H. (2000). *Principios de Administración*. Córdoba: EUDECOR
- Colman, D. (2009). *Las ferias francas, una forma de comercialización de la Agricultura Familiar*. Buenos Aires: INTA
- Dale, E. (1978). *Gestión: teoría y práctica*. Nueva York: McGraw-Hill Companies
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall Inc.
- Diario El Territorio – Misiones. (26 de Abril de 2015). Suplemento El Productivo. *El Territorio*, págs. 4-8.

- División de Población Naciones Unidas. (2015). *Comisión Económica para América Latina*. Recuperado el 24 de Agosto de 2016, de <http://www.cepal.org/es/estimaciones-proyecciones-poblacion-largo-plazo-1950-2100>
- Etchart F. (2013). *Cómo hacer mi huerta y no morir en el intento*. Buenos Aires: INTA
- Estefanelli Gonzalo (editor) y otros. (1997). *El sector agroalimentario argentino en los 90'*. Buenos Aires: IICA
- Fayol H. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: Ediciones Librería El Ateneo
- Huertas, B. F. (2016). *Planificar para gobernar: el método PES*. Buenos Aires: Ediciones CIGOB
- INTA informa. (6 de julio de 2016). *INTA*. Recuperado el 6 de septiembre de 2016, de [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar): <http://intainforma.inta.gov.ar/?p=32684>
- Manzanal, M. (2009). *Facultad de Filosofía y Letras. UBA*. Recuperado el 31 de Agosto de 2016, de [www.filo.uba.ar](http://www.filo.uba.ar): [www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/geo/pert/Manzanal%20DesRurPerspCrit,%20RedSur%202009.pdf](http://www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/geo/pert/Manzanal%20DesRurPerspCrit,%20RedSur%202009.pdf)
- Provincia de Misiones, Ley 10/2010 (2010). *Desarrollo, Promoción y Fomento de la Feria Franca y Mercado Zonal Concentrador de Ferias Francas de la Provincia*. Misiones: Boletín Oficial.
- Ordoñez Ivan y Senesi Sebastián (2015). *Campo, el sueño de una Argentina verde y competitiva*. Buenos Aires: Aguilar
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva*. México: Grupo Patria Cultural.
- Unión de escuelas de la familia agrícola de Misiones. 2016. *UNEFAM*. Recuperado el 06 de septiembre de 2016, de <http://unefam.org.ar/listado-de-efas/>
- Urien, P. (17 de Junio de 2015). El gran éxodo: el campo se vacía y huye a ciudades hacinadas. *La Nación*, Pág. 5
- Viana, R. (2012). *Alianzas estratégicas y desarrollo hortícola*. Saarbrücken: Editorial Académica Española.