



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE GRADO

**“Estrategias organizacionales ante la implicancia
de un entorno dinámico. Caso de aplicación: 60
Cuadras S.A”**

Alumna: Plomer Camila

Docente Tutor: Suarez Fossaceca Gabriel Alejandro

Año: 2018

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	1
INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO	3
INTRODUCCIÓN	4
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	6
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	7
OBJETIVOS	8
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
HORIZONTE DE INVESTIGACIÓN	9
MARCO TEÓRICO	10
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	10
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	13
HERRAMIENTAS ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO	20
ASPECTOS METODOLÓGICOS Y ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	28
TIPO DE INVESTIGACIÓN	28
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	29
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	30
ANÁLISIS DE CUESTIONARIO	30
INFORME OBSERVACIÓN DIRECTA	39
ANÁLISIS EXTERNO ORGANIZACIONAL	41

ANÁLISIS INTERNO ORGANIZACIONAL	61
PROYECTO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL	64
CONCLUSIÓN FINAL	74
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	77
1. ENTREVISTA ABIERTA A HUGO BONAFÉ	77
2. ENTREVISTA A O. MARTELLI INGENIERO AGRÓNOMO	83
3. ENTREVISTA A M. DORADO INGENIERA AGRÓNOMA	86
4. OBSERVACIÓN DIRECTA	90
5. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES	91
6. IMÁGENES	94

AGRADECIMIENTO

Mi mayor agradecimiento es dirigido a las personas que me acompañaron durante el camino del aprendizaje y crecimiento profesional. Especialmente aquellas que han sido y son mis pilares para hoy poder llegar a la recta final.

**“Estrategias organizacionales ante la implicancia
de un entorno dinámico.
Caso de aplicación: 60 Cuadras S.A”**

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: _____

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico.

Caso de aplicación: 60 Cuadras S.A”

Integrantes: Plomer, Camila. Licenciatura en Administración

Profesor Tutor del PG: Suarez Fossaceca Gabriel Alejandro

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: ETCHEGOYEN, Javier

1er Vocal: MALAMAN, Rossana

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse, pero el/los alumnos/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

INTRODUCCIÓN

La actividad agropecuaria es una de las principales actividades económicas de la República Argentina, cuenta con una superficie de 2.8 millones de kilómetros cuadrados, los cuales 34 millones son hectáreas cultivadas. La actividad abarca la producción de cereales y oleaginosas, cultivos frutícolas, cultivos industriales y cultivos hortícolas. En el centro del país, la provincia de Córdoba concentra pequeños, medianos y grandes productores agropecuarios destinados a la producción de papa.

A raíz de la importancia y envergadura de dicho sector en la Provincia de Córdoba surge el siguiente trabajo de investigación en el cual se procede a analizar una empresa agropecuaria cuya principal actividad es la producción de papa. El siguiente Trabajo Final de Grado analiza la situación actual de la organización mediante fundamentación adquirida en el cursado de la carrera Licenciatura en Administración.

El desarrollo del trabajo comienza con la **justificación del tema**, exponiendo razones y causas que motivaron el análisis. Luego se comparten los **objetivos generales y específicos** que se desean lograr a través del mismo. En el **marco teórico** se fundamenta y desarrolla conceptos claves del trabajo, tales como: planificación estratégica, análisis organizacional, competitividad, entre otros. Todo trabajo de investigación requiere de recolectar y analizar datos e información, es por ello que se despliega un **diseño metodológico** que brinda las herramientas válidas de ejecución. En la siguiente sección el lector se encontrará con tres tipos de análisis: **análisis e interpretación de datos, análisis externo organizacional y análisis interno organizacional**, se arriba a conclusiones en base a la teoría y las herramientas de investigación empleadas. Al

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

finalizar se expone un **plan de intervención profesional** dirigido a la organización con el objetivo de proponer una mejora o evolución del sistema actual.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El sector agropecuario es considerado un oficio de riesgo, debido a los factores que influyen directamente en las producciones, en primer lugar, podemos traducirlo al factor climático; si bien la siembra hortícola comienza en una estación específica no podemos predecir el resultado de la cosecha. En segundo lugar, otro factor es el precio de comercialización, debido a su alta volatilidad. Por ejemplo, si en una región predominaron las lluvias, disminuye la oferta, por lo cual el precio tiende a aumentar, lo que se considera una buena cosecha, pero si en todas las regiones comprendidas en la producción de la hortaliza, el período estacional fue óptimo, genera un exceso de oferta disminuyendo el precio, en estas situaciones la **rentabilidad** disminuye. Los grandes productores pueden subsistir, pero en medianos y pequeños se genera un gran inconveniente, el precio de comercialización no llega a cubrir los costos iniciales de la temporada y de pre-cosecha. El sector mencionado atraviesa en la actualidad otra amenaza creciendo a ritmo acelerado: **Urbanización.**

60 Cuadras S.A se ubica dentro de los medianos productores de la Provincia de Córdoba, al tener asentamiento de actividad en Villa Retiro y en Camino 60 Cuadras, se ubica dentro del cinturón verde. El entorno comienza a ejercer presión sobre la organización, exige analizar y desarrollar cursos de acción, pero para que el resultado sea óptimo debe contar con herramientas estratégicas y recursos que carece en la actualidad.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Empresa: “60 Cuadras S.A”

Empresa agropecuaria fundada en 1997 bajo la denominación social “60 Cuadras S.A”.

Destina su actividad a la producción de papa para el consumo fresco y papa semilla, ésta última exclusivamente para autoabastecimiento.

Información:

- Producción anual: 220 hectáreas, equivalente a 4.620.000 kg.
- Temporada de siembra: Febrero y Agosto.
- Temporada de cosecha: Julio y Diciembre.
- Abastecimiento de la demanda: Misiones, Entre Ríos, Santiago del Estero, Paraná y Rosario.
- Rotación de cultivo: Trigo, maíz y soja.

Sitúa su actividad en Córdoba Capital, Villa Retiro, Villa del Rosario y Los Gigantes, en ésta última región se produce la papa semilla que luego se utilizará en la producción, pertenece al cinturón verde de Córdoba.

En cuanto a su estructura organizacional, está conformada por Hugo M. Bonafe y su hijo Miguel. Ambos se abocan a la coordinación y dirección de las tareas competente a la actividad, cuentan con diez personas en relación de dependencia mientras que en época de cosecha se requiere de 40 colaboradores de contratación eventual. El área administrativa contable es responsabilidad de una sola persona, quien trabaja de manera directa con el estudio contable.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar y proponer un proyecto de intervención profesional con el fin de potenciar la competitividad e incrementar la participación de mercado de la empresa “60 Cuadras SA” situada en Córdoba Capital, enero 2018.

Objetivos Específicos

- Evaluar el entorno organizacional de 60 Cuadras S.A: cinturón verde.
- Analizar la situación actual del sector papero a nivel nacional e internacional.
- Describir la cadena productiva de la papa.
- Identificar la presencia de una planificación estratégica en la organización.
- Investigar las ventajas competitivas de la organización.

HORIZONTE DE INVESTIGACIÓN

El proyecto de intervención es dirigido a 60 Cuadras S.A para contribuir en la toma de decisiones, ya sea implementando las herramientas de acción propuestas o bien asimilando nuevos conocimientos. El trabajo está dirigido a un solo destinatario, pero desarrolla un nivel de análisis, que puede adaptarse también a productores de la región.

MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se compartirá los conceptos que sustentan el desarrollo del trabajo de investigación.

Planificación Estratégica

“La planificación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales” (Mejía, 2004)

Principales características

1. Conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
2. Establece un marco de referencia a toda la organización.
3. Cubre amplios periodos.
4. Su parámetro es la eficiencia.

Siguiendo al autor Juan Emilio Torres (2001) el planeamiento se caracteriza por la descomposición natural del análisis, reduciendo estados y procesos a sus partes componentes. El análisis producirá la síntesis, descomponiendo el proceso estratégico en una serie de pasos articulados, cada uno de ellos seguido por otro en una secuencia especificada, producirá estrategias integradas. Los componentes del planeamiento son: racionalidad, descomposición y articulación.

El autor propone el siguiente interrogante para definir los beneficios de la planificación: ¿Porque planear?

➤ Coordinación de actividades

Sincronizar las áreas funcionales de una organización mediante un proceso de formulación estratégica asegurando que las acciones estén coordinadas y dirigidas al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

➤ Consideración del futuro

La organización debe estar preparada ante posibles adversidades como circunstancias favorables que interfieren en el desarrollo de la organización.

➤ Organización racional

Alude a la manera en que las personas de la organización toman decisiones, a partir de un dato formulan el plan más adecuado para la consecución de los objetivos establecidos.

➤ Controlar

El planeamiento se utiliza para controlar el trabajo de otros, el futuro de la organización y, como consecuencia, el ambiente fuera de la organización.

Thompson y Strickland (1999) definen cinco tareas de la administración estratégica:

1. Desarrollar una visión estratégica, dónde desea estar la organización.
2. Determinar objetivos, descomponer la visión estratégica en pequeñas acciones.

3. Crear una estrategia para la consecución de los objetivos.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia seleccionada.
5. Evaluar el desempeño y aplicar correcciones y/o modificaciones en caso de existir desvíos.

Estrategia

La estrategia es concebida una posición, determinación de productos particulares en mercados particulares. Otros autores la definen como una perspectiva, o la forma en que una organización piensa. (Torres, 2001)

Se denomina estrategia a una dirección, una guía, un plan o curso de acción, un camino para ir de aquí a allá. Un patrón, es una consistencia del comportamiento.

Objetivo de Planificación Estratégica

El objetivo central de la planificación estratégica es lograr el máximo beneficio de los recursos internos seleccionando el entorno de actuación y la estrategia de despliegue de los mismos, es decir, responder a la pregunta ¿cómo? (Torres, 2001)

Análisis Organizacional

La planificación estratégica se fundamenta del análisis organizacional, el cual implica dimensionar aspectos fundamentales de la organización tanto internos como externos. A continuación, se desarrolla el siguiente tema.

Ambiente Externo Organizacional

Se define entorno o ambiente externo a todo lo ajeno a la organización, es el conjunto de factores que están fuera de los límites de la organización y tienen tal influencia que afecta a sus operaciones. (Torres, 2001)

El entorno presenta las siguientes características:

1. Estabilidad: el mismo puede ser estable o dinámico. Se destacan factores económicos, sociales, tecnológicos, entre otros.
2. Complejidad: simple o complejo. El entorno es complejo en la medida que la organización requiera de conocimientos sofisticados para hacer frente a la demanda, será simple cuando dicho conocimiento puede racionalizarse en componentes de fácil comprensión.
3. Diversidad de mercados: se clasifican en integrados o diversificados según la organización produzca un solo producto con destino a un solo mercado, o bien ofrecen una amplia gama de productos a varios nichos de mercado.
4. Hostilidad: acogedor y hostil. La hostilidad se ve influenciada por la competencia, por la relación que mantiene la organización con los sindicatos, el gobierno y otros grupos externos.

Al momento de efectuar un análisis del ambiente externo, Juan Emilio Torres (2001) menciona las siguientes herramientas:

Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

El estado de competencia de una organización se resume en los siguientes factores que inciden en la ventaja competitiva, el objetivo es identificar oportunidades y amenazas.

Se detallan a continuación:

- 1) Riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores
- 2) Grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria.
- 3) Poder de negociación de los compradores.
- 4) Poder de negociación de los proveedores.
- 5) Proximidad de bienes sustitutos para los productos de la industria.

Competidores potenciales

Se refiere a compañías que no están en la industria, pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Las compañías que están establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, mientras mayor sea la cantidad de empresas que ingresan se dificulta mantener la participación de mercado. Por lo cual, de existir un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales implica una amenaza para la rentabilidad de las empresas establecidas. De ser menor, las organizaciones pueden obtener una ventaja para aumentar precios y obtener mayor rendimiento.

Rivalidad entre compañías establecidas

Depende de tres factores:

- 1) La estructura competitiva de la industria:
 - A) Fragmentada: existen muchas firmas y ninguna dominante, con bajas barreras a la entrada.
 - B) Consolidada: existen pocas firmas o una firma dominante.
- 2) Condiciones de la demanda: creciente o decreciente.
- 3) Dificultad de las barreras de salida: pueden ser de carácter económico, estratégico o emocional. Por ejemplo: empresas que presentan un nivel alto de inversión en quipos y plantas, elevados costos fijos de salida, relaciones estratégicas entre unidades de negocio.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

- Cuando las industrias proveedoras se componen de muchas firmas pequeñas y los compradores son pocos.
- Cuando los compradores adquieren grandes cantidades.
- Cuando una industria proveedora depende de compradores en un gran porcentaje de pedidos.
- Cuando es económicamente factible que los compradores adquieran el producto en varias firmas a la vez.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son más poderosos cuando:

- El producto que venden tiene poco sustitutos y es importante para la compañía.
- Cuando la organización no es un cliente importante para el proveedor.
- Cuando a fin de aumentar los precios, los proveedores pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia adelante dentro de la industria.

Amenaza de productos sustitutos

La existencia de sustitutos cercanos es una fuerte amenaza competitiva.

Análisis de grupos estratégicos

Los grupos estratégicos son aquellas empresas que comparten las mismas dimensiones estratégicas, es decir, canales de distribución, segmentos de mercado atendido, calidad de productos, utilización de tecnología, servicio al cliente, políticas de fijación de precio, entre otras.

Implicaciones:

- a) Los competidores inmediatos de una compañía son aquellos que se encuentran en su grupo estratégico. Debido a que las empresas dentro del mismo grupo estratégico siguen estrategias similares, los usuarios y/o consumidores consideran como sustitutos directos entre sí. Es una amenaza importante en la rentabilidad de la empresa.

b) Diversos grupos estratégicos pueden mantener una posición diferente con respecto a cada una de las fuerzas competitivas.

Por lo cual podemos escoger ciertos grupos estratégicos debido a que tienen un nivel menor de amenazas y cuentan con mayores oportunidades.

Ambiente Interno Organizacional

Se compone mediante la definición de objetivos y valores, recursos y capacidades, estructura y sistemas. La organización define su ambiente interno, según Juan Emilio Torres (2001), mediante los siguientes interrogantes:

- ¿Qué recursos tenemos o podemos desarrollar?
- ¿Qué capacidad tenemos o podemos desarrollar?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué necesidades presentan?
- ¿Qué necesidades de los clientes pretendemos satisfacer?

Éstos postulados contribuyen a la formulación de la estrategia la cual debe representar la identidad propia de la organización y cuál es el propósito de la misma.

Competitividad Empresarial

La organización debe identificar y potenciar aquellos factores esenciales que hacen diferenciarse de otras organizaciones. Se define **ventaja competitiva** a la “capacidad de la organización para mantener sistemáticamente ventajas comparativas – con respecto a otra firma comparable – que le permitan conservar o incrementar su presencia en el mercado o abrir nuevos” (Mitnik, 2012)

Es el conjunto de atributos (tangibles e intangibles) de un producto o servicio que lo diferencian al de sus competidores, dicha ventaja puede ser:

- Interna: la organización ejerce un dominio sobre los costos de fabricación, administración o gestión, obteniendo una mejor productividad y aumentando la rentabilidad.
- Externa: la organización trabaja sobre las cualidades distintivas del producto, constituyendo un valor para el comprador. Las organizaciones que sitúan su foco en ésta ventaja tienen poder en el mercado, ya que el consumidor está dispuesto a pagar un precio superior para satisfacer su necesidad de la mejor manera.

Fuentes genéricas de ventaja competitiva

Existen cuatro dimensiones de formación de ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. (Torres, 2001)

Las organizaciones que han logrado una ventaja competitiva, han sido capaces de superar a sus rivales en algunos de los cuatro bloques.

Las dimensiones son el resultado de habilidades, recursos y capacidades de una organización, que para su desarrollo han trabajado sobre la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de lograr aceptación por parte del cliente.

- A) Eficiencia: se mide por el costo de los insumos necesarios para generar un determinado producto. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos requeridos, por consiguiente, la eficiencia ayuda a que una firma logre una ventaja competitiva de bajo costo. La clave para

lograr alta eficiencia consiste en hacer empleo de los recursos de la manera más productiva posible.

B) Calidad: consiste en cumplir todas las condiciones contractuales fijadas con el cliente, respetando los procedimientos establecidos y cumpliendo con los controles de gestión de calidad fijados. (Martin Oscar Adler , 2009). El objetivo es lograr una mayor productividad por trabajador a menor costo por unidad, es decir, un alto grado de calidad significa que la organización no produce o es casi nulo la producción de bienes defectuosos, para lo cual cada colaborador debe ser responsable y ejercer autocontrol en cada una de las tareas competentes a su posición.

C) Innovación: se define como nuevo o novedoso con respecto a la forma como una empresa opera o sobre los productos que genera. Su creación exitosa proporciona a la firma un producto exclusivo.

D) Capacidad de satisfacer al cliente: consiste en brindarle al cliente lo que precisa exactamente al momento que lo desee.

Herramientas Estrategias a Nivel Corporativo

En ésta dimensión se responde al siguiente interrogante:

¿En qué áreas de negocio debería participar la compañía de manera que maximice su utilidad a largo plazo? La respuesta gira en torno a una **integración vertical**, **diversificación** y la alternativa de **alianzas estratégicas**.

El autor Juan Emilio Torres (2001) responde al interrogante de la siguiente manera: el objetivo que se desea lograr es agregar valor, es decir, permitir a la organización desempeñar una o más funciones de creación de valor a un costo menor, llevar a cabo una o más funciones de creación de valor de tal forma que posibilite obtener diferenciación y un precio superior.

1. Integración Vertical

La integración vertical significa que la compañía realice sus propios insumos, supone la integración hacia atrás o ascendente, o dispone por sus medios de su producción, integración hacia delante o descendente. Hay cuatro etapas importantes en una cadena de producción:

- 1) Materia prima
- 2) Fabricante intermedio
- 3) Ensamblaje
- 4) Distribución
- 5) Usuario final

En cada etapa se agrega valor al producto. La diferencia entre el precio pagado por los insumos y el precio al que se vende el producto es una medida del valor agregado en esa etapa.

Se puede identificar una integración completa o combinada. La primera refiere a que la organización produce todos los insumos necesarios para sus procesos o entrega toda su producción a través de operaciones propias, mientras que la segunda hace referencia a que una compañía compra a proveedores independientes además de contar con organizaciones proveedoras propias o cuando distribuye su producción a través de agencias independientes además de contar con distribuidores propios.

Argumentos a favor:

- Permite a la organización establecer barreras a la entrada.
- Inversión en activos especializados.
- Proteger la calidad del producto.
- Generar una programación mejorada.

Desventajas:

- Costo
- Adaptación de tecnología.

Existen dos conceptos fundamentales que guardan estrecha relación a la integración vertical de cualquier organización: cadena valor y cadena productiva.

1.1 Cadena de Valor

Consiste en identificar las principales actividades de la organización que crean valor tanto para el cliente como para la misma organización, analizar los costos de cada actividad y determinar la participación en el precio de venta del producto. El análisis de cadena de valor conlleva a conocer la evolución del negocio de acuerdo al desempeño de cada una de las actividades que realiza. (Quintero & Sanchez, 2006)

El concepto cadena de valor permite identificar formas de generar beneficios para los consumidores obteniendo ventaja competitiva, para lo cual las diversas áreas que conforman la organización deben cooperar en el logro de los objetivos establecidos. Las actividades de valor agregado son aquellas percibidas por el cliente final, ya que responden a sus expectativas, es por ello que la empresa debe eliminar o reducir aquellas actividades que no agreguen valor para el cliente.

Los factores que inciden sobre el costo o el valor generado en las actividades pueden ser:

- Generadores de costo: economía de escala, aprendizaje, vinculación entre diversas actividades y unidades de negocio, políticas empresariales, la localización, políticas gubernamentales, entre otras.

- Generadores de valor: razones fundamentales dentro de una organización de porque una actividad es única (exclusiva). Por ejemplo: procedimientos aplicados, capacitaciones, políticas organizacionales, localización, entre otras. (Quintero & Sanchez, 2006)

1.1.1 Valor agregado en origen

La transformación de materias primas en productos agroalimentarios y agroindustriales deben realizarse en un radio de 80 km del lugar donde se originan las materias primas. El agregado de valor en origen supone una vía de integración vertical para productores familiares (Pymes y medianos productores) que les permitirá avanzar en los eslabones de mayor rentabilidad, aumentando sus ingresos en conjunto a la capacidad de inversión y contribuir al desarrollo territorial. (Acosta, 2017)

1.2 Cadena productiva

Es el proceso mediante el cual se describe la secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto, son eslabones fundamentales en el proceso de fabricación. Cada una de esas actividades o etapas constituye un eslabón en el proceso de fabricación del producto. En el interior de los eslabones se identifican organizaciones, ya sea un grupo de firmas o una única firma. A nivel geográfico la cadena productiva puede estar en un único punto geográfico, abarcar varios o bien ser de naturaleza global. (Mitnik, 2012)

Para llevar a cabo el análisis de cadena productiva se debe considerar a todas las empresas involucradas en la producción del bien.

2. Diversificación

Se definen dos tipos de diversificación, relacionada o no relacionada. Cuando la organización realiza una nueva operación que guarda relación a la actividad principal de la misma hablamos de diversificación relacionada, mientras que por el contrario nos referimos a diversificación no relacionada.

Una compañía puede crear valor mediante tres formas:

- 1) Adquisición y reestructuración de empresas que funcionan de manera ineficiente.
- 2) Transferencia de habilidades entre negocios.
- 3) Realización de economías de alcance, sucede cuando dos o más unidades de negocio comparten recursos como instalaciones de fabricación, canales de distribución, campañas de publicidad, etc.

2.1 Cooperativa

Una diversificación de firma puede manifestarse mediante la constitución de una Cooperativa.

Siguiendo la tesis de José Oscar Acosta (2017), la Alianza Cooperativa Internacional (1995) define cooperativa de la siguiente manera:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.”

Es viable la constitución de cooperativas agropecuarias para obtener ventajas competitivas y económicas: precios de insumos más bajos, acceso a un nicho de mercado obteniendo ventajas en costos o bien mediante la diferenciación en calidad de los productos ofrecidos. Las cooperativas agropecuarias pueden propiciar a que los actores del sector agroalimentario se vinculen y asocien para generar economías de escalas productiva, defender sus intereses, plantear sus expectativas, promover el arraigo territorial, negociar / acordar la utilización de recursos o el logro de ciertas recompensas frente a otros actores, centrando su mirada hacia la “góndola”. (Acosta, 2017)

3. Alianzas estratégicas

Las mismas surgen cuando se establecen relaciones de cooperación a largo plazo con socios comerciales. A continuación, se desarrollan dos alternativas para conformar una alianza estratégica.

3.1 Clúster

Félix Mitnik (2012) comparte en su libro la definición según Porter:

“concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas en sectores próximos e instituciones asociadas (universidades, agencias gubernamentales, asociaciones empresariales, etc) en ámbitos particulares y que compiten pero que también cooperan”

Los clúster o también llamados “aglomeraciones” crecen en áreas donde se concentran recursos y capacidades, les confieren ventajas competitivas para alcanzar una posición dominante dentro de una actividad.

Empresas vinculadas en la producción de un producto homogéneo, el principal objetivo es mejorar la competitividad del sector y promover así el desarrollo económico de la región.

3.1.1 Redes empresariales

Se definen como un “conjunto de empresas independientes que se asocian de manera voluntaria y sin perder su autonomía, para alcanzar un objetivo que no podrían lograr actuando de forma individual” (Mitnik, 2012)

Siguiendo al autor, las redes comparten tres características:

- 1) El grupo de empresas participantes asume una identidad colectiva, que les permite su reconocimiento como miembros del grupo.
- 2) Implican un acuerdo básico sobre un conjunto de metas generales hacia las cuales las empresas orientarán sus esfuerzos colectivos.

3) Adoptan mecanismos de toma de decisiones que deben ser explícitos y compartidos por todos los miembros.

Las redes empresariales pueden ser horizontales o verticales. Las primeras son formas de cooperación entre empresas que producen bienes o servicios similares dentro de una misma rama de actividad. Las redes verticales implican relaciones de cooperación entre empresas ubicadas en eslabones diferentes, pero consecutivos, de una cadena productiva. Permiten alcanzar ventajas competitivas que no alcanzarían de manera individual.

3.2 Integración productiva y eficiencia colectiva

Integración productiva

Se entiende como la “forma de cooperación voluntaria y deliberada entre empresas y organizaciones independientes, que permite a los participantes incrementar su competitividad y productividad, reducir costos y acelerar su capacidad de aprendizaje, logrando ventajas competitivas que no podrían alcanzar trabajando de manera aislada” (Programa ConectaDEL, 2011)

Dichas relaciones permiten identificar y delinear actividades mancomunadas con el propósito de alcanzar un objetivo. Éstas actividades se denominan “acciones colectivas” y su resultado implica una mejora en la productividad o competitividad que los protagonistas del proceso valoran más que los costos que conllevan la creación de modalidades de coordinación y la puesta en marcha de las acciones comunes.

Los beneficios de acción colectivas se clasifican en:

- Tecnológicos: innovación en productos y procesos.
- Comerciales: ampliar el acceso a mercados.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

- Organizacionales: especialización eficiente en actividades en las que tienen fortalezas superiores.
- Económicos: relativo a reducción de costos debido al logro de economías de escala.
- Financieros: al liberar recursos financieros mediante la reorganización de procesos productivos entre el grupo de empresas.
- De carácter genérico: al compartir competencias e información estratégica.

Los beneficios de acciones colectivas logran resultados diferentes según la dimensión de las empresas. En el caso de pequeñas empresas el primer efecto es la profundización de su capacidad de aprendizaje debido a las relaciones de confianza que se generan entre las empresas asociadas, logran ampliar sus redes de contacto y fuentes de información, obteniendo mayor conocimiento de experiencias comerciales, tecnológicas y organizacionales. El segundo efecto guarda relación al impacto sobre las economías de escala, pueden incrementar la capacidad de negociación en la compra de insumos como así también llegar a mercados que demandan mayor cantidad de productos. (Programa ConectaDEL, 2011)

ASPECTOS METODOLÓGICOS Y ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el presente trabajo se utilizará la metodología de tipo cualitativa, es decir, los datos y su interpretación son obtenidos de la realidad, se lleva a cabo mediante la descripción de las variables de estudio, analizándolas, para así poder arribar a la relación que existe entre las mismas. (Sampieri, 1998)

Tipo de investigación

Descriptiva

La investigación descriptiva tiene por objetivo describir situaciones y eventos, cómo es y de qué forma se manifiesta un determinado fenómeno. Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno sometido bajo análisis, describir quién, cuándo, cómo y el porqué del objeto de estudio para medir aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno.

Explicativa

La teoría es la que constituye el conjunto organizado de principios, inferencias, creencias, descubrimientos y afirmaciones, por medio del cual se interpreta una realidad.

Una teoría o explicación contiene un conjunto de definiciones y suposiciones relacionadas entre sí organizada sistemáticamente. (Sampieri, 1998)

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

Universo: Sector papero de la República Argentina.

Muestra: Empresa agropecuaria 60 Cuadras S.A con asentamiento en la Ciudad de Córdoba.

Instrumentos de recolección de datos

Las técnicas para recolección de datos serán: entrevistas, observación, cuestionario y encuesta a colaboradores de la empresa, fundador y staff externo (Ingenieros Agrónomos).

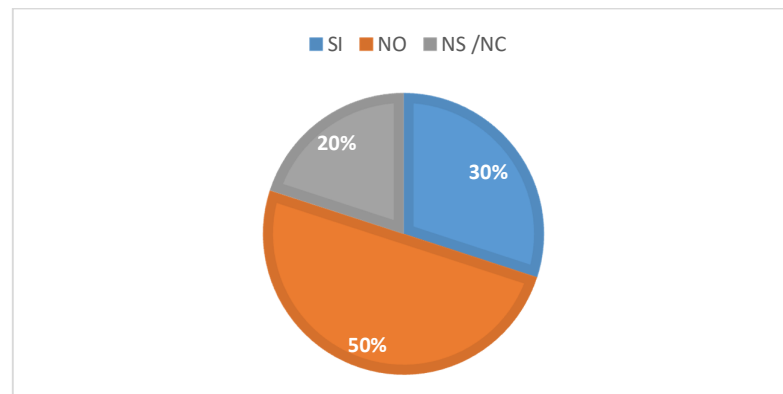
Se emplean datos de fuentes bibliográficas como informes técnicos de organismos tales FENAPP (Federación Nacional de Productores de Papa), INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), MERCOOP (Mercado de Abasto Córdoba), Asociación de Productores Hortícolas de la Provincia de Córdoba.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Análisis de cuestionario

1) ¿Conoce los objetivos de la organización?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	30%
NO	5	50%
NS /NC	2	20%
Total	10	100%



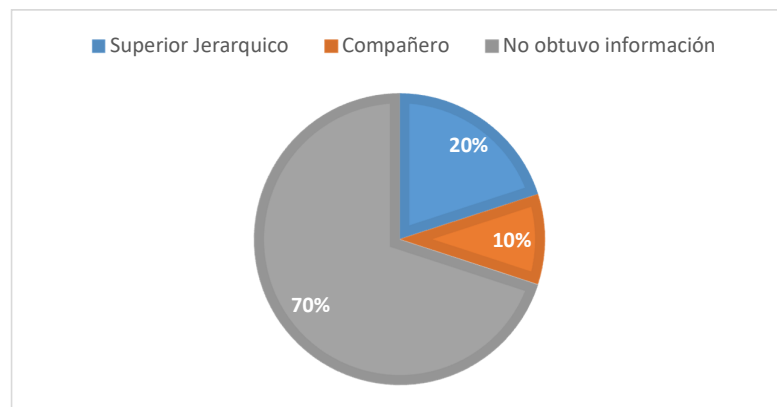
Lectura

Menos de la mitad conoce los objetivos organizacionales, mientras la gran mayoría desconoce los mismos.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

2) ¿Por medio de quien obtuvo conocimiento de los objetivos organizacionales?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Superior Jerárquico	2	20%
Compañero	1	10%
No obtuvo información	7	70%
Total	10	100%



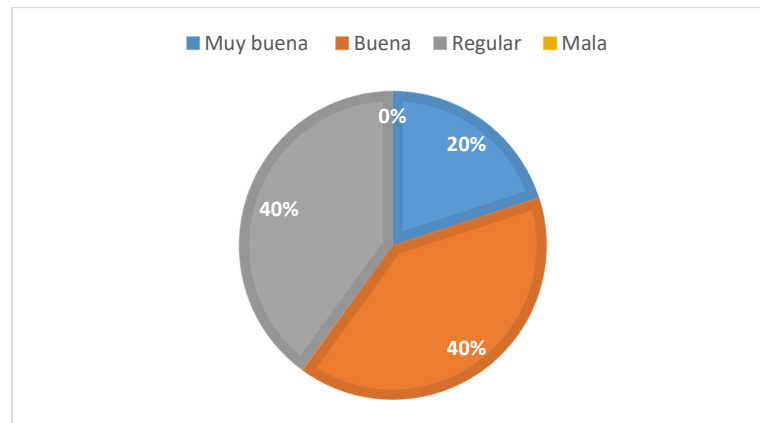
Lectura

Menos de la mitad de los colaboradores obtuvo conocimiento de los objetivos por medio de un superior jerárquico o compañero, mientras que la mayoría los desconoce.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

3) ¿Cómo es la comunicación con su superior?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	2	20%
Buena	4	40%
Regular	4	40%
Mala	0	0%
Total	10	100%



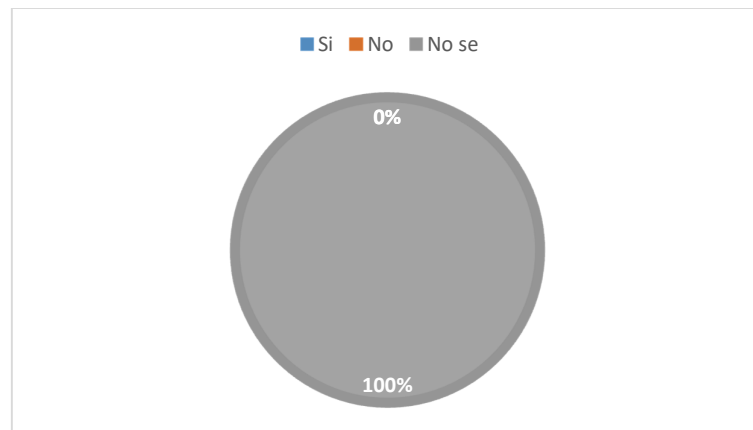
Lectura

La totalidad de los empleados afirma que la comunicación no es mala, más bien distribuyen sus opiniones entre muy buena, buena y regular.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

4) La empresa en la que usted se desempeña, ¿cuenta con un plan estratégico?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	0	0%
No se	10	100%
Total	10	100%



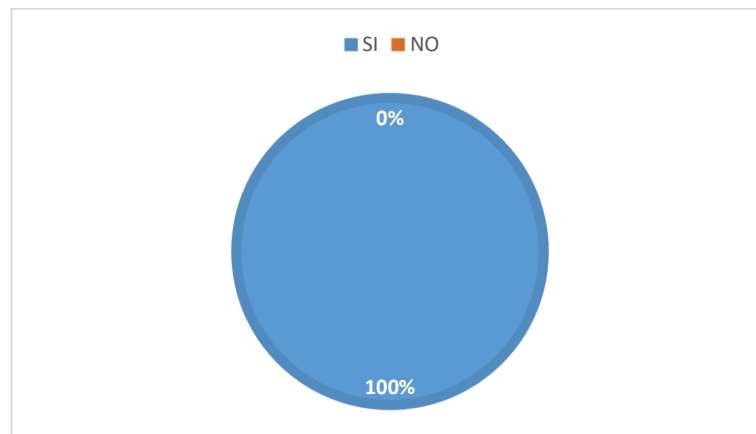
Lectura

La totalidad de los colaboradores desconoce la existencia de un plan estratégico.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

5) . ¿Considera necesario mejorar en algún aspecto la organización?

Categoría	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	Edilicias	0	0
SI	Capacitación	6	60%
SI	Delegación	4	40%
NO	No solicito descripción	0	0
Total		10	100%



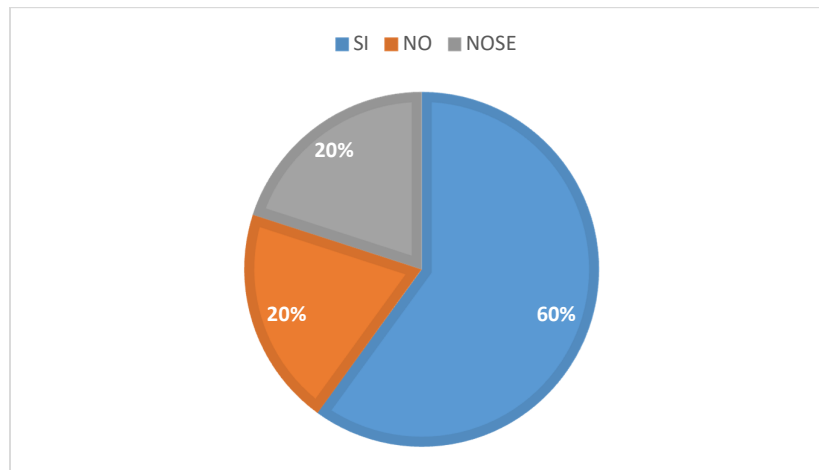
Lectura

La totalidad de los colaboradores coincide en que se puede mejorar en algún aspecto de la organización.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

6) ¿Conoce a los principales competidores?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	60%
NO	2	20%
NOSE	2	20%
Total	10	100%



Lectura

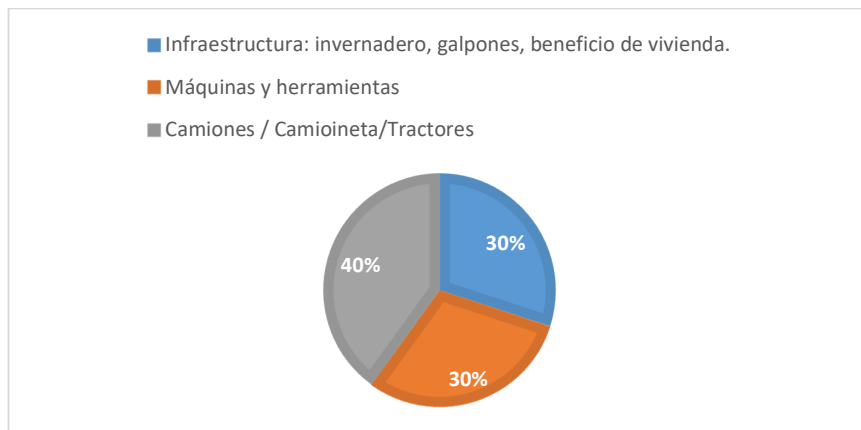
Más de la mitad de los encuestados conoce a los competidores de la organización.

Menos de la mitad de los colaboradores los desconoce o no supo responder.

Universidad de la Defensa Nacional
 Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
 “Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
 de aplicación: 60 Cuadras S.A”

7) ¿Puede mencionar en que se diferencia la organización del resto de los productores de la zona?

Categorías	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	Infraestructura: invernadero, galpones, beneficio de vivienda.	3	30%
	Máquinas y herramientas	3	30%
	Camiones/Camioneta/Tractores	4	40%
NO	-	0	0%
Total	-	10	100%



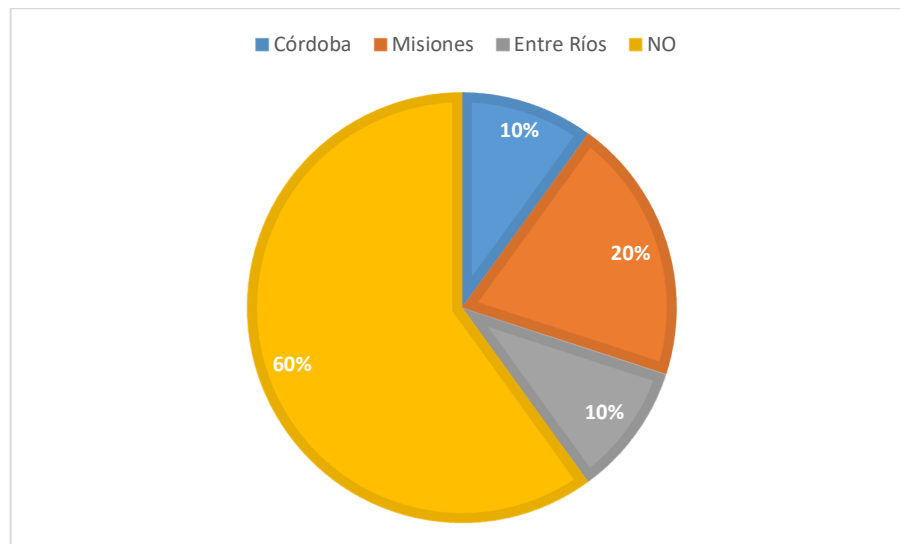
Lectura

La totalidad de los colaboradores supieron identificar los elementos que diferencian a la organización del resto de los productores de la zona.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

8) ¿Conoce a los principales clientes?

Categorías	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	Córdoba	1	10%
	Misiones	2	20%
	Entre Ríos	1	10%
NO	NO	6	60%
Total		10	100%



Lectura

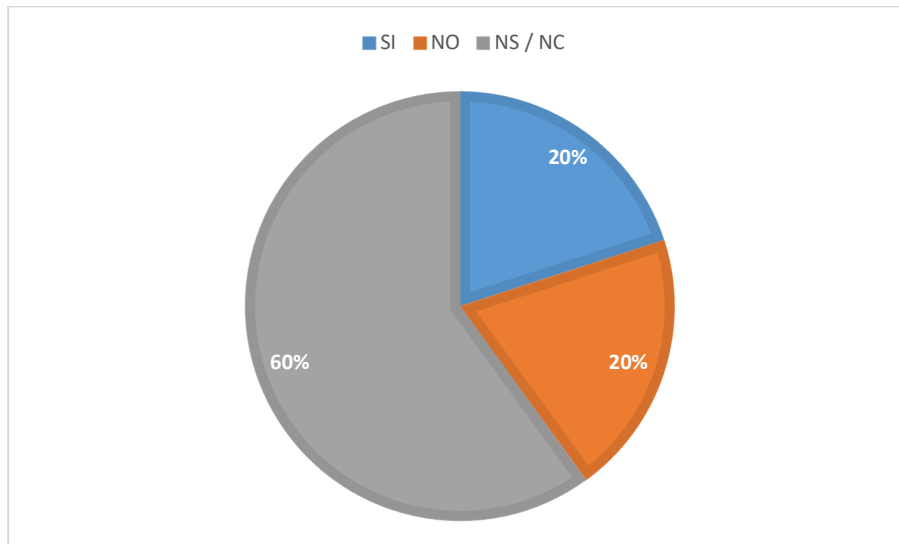
Más de la mitad de los colaboradores desconoce los clientes de la organización.

Menos de la mitad de los encuestados identificaron el destino de la producción.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

9) ¿Puede mencionar actividades que contribuyan de manera positiva en la empresa y/o permitan generar eficiencia respecto a métodos de trabajo organización?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	20%
NO	2	20%
NS / NC	6	60%
Total	10	100%



Lectura

Más de la mitad de los colaboradores no supieron mencionar actividades que generen un impacto positivo en la organización. Menos de la mitad supo responder.

Informe Observación Directa

La observación directa, como instrumento de recolección de datos se lleva a cabo en Camino 60 Cuadras km 10 ½ Finca Las Mercedes de la Ciudad de Córdoba Capital. La misma se realiza en los momentos programados para tal fin, en las distintas visitas realizadas en la organización, transitando por los diferentes sectores: desde la oficina administrativa, taller, invernadero, y campo.

Al campo se accede por un camino de tierra, 300 metros desde la ruta, se aprecia a mano izquierda una represa de 8.000 m² aproximadamente. En el ingreso a mano izquierda, se encuentra la oficina administrativa, pegado a ello un primer galpón en el cual funciona el taller mecánico. En el espacio se encuentran cinco galpones, donde se guarda maquinaria (tractores, rastra disco, sepilladora, cincel, rome, entre otros) y se almacena insumos (fertilizantes, agroquímicos).

Se percibe que las relaciones informales predominan, aunque el respeto entre el “Patrón” y los empleados es evidente.

Se los observa trabajar concentrados, se llaman por sus nombres de pila, mientras están en el área de taller con Miguel preparando una máquina para fumigar. Se aprecia su experiencia y el interés por que Gustavo aprenda.

En más de una ocasión se escucha la falta de coordinación para la toma de decisiones entre Hugo y Miguel.

El día de trabajo comienza a las 4.30 am, entre las 12.00 pm y 15.00 se toman un descanso, luego sigue la jornada hasta las 20.00, de lunes a sábado, y excepcionalmente

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

domingo. Todos los días por la mañana se reúnen a realizar la planificación del día, se distribuyen entre las diversas zonas de trabajo, de corresponder trabajar en el interior se notifica el día anterior. Es una reunión de tipo informal, dura alrededor de treinta minutos entre la exposición de algún problema o bien la coordinación de actividades.

ANÁLISIS EXTERNO ORGANIZACIONAL

Con el objetivo de describir en qué consiste la actividad principal de la organización como así también exponer la actual situación de la región geográfica, se definen cuatro etapas:

1. Producción de papa.
2. Mercado externo.
3. Cadena productiva.
4. Producción de papa en Córdoba.
5. Conclusión.

Producción de papa

Argentina es un país agrícola ganadero, la producción de alimentos ocupa un lugar estratégico dentro de la estructura económica, se caracteriza por su diversidad de climas el cual otorga una ventaja competitiva respecto a otros países. (Ing. Agr. Bragachini, Saavedra, Méndez, & Casini, 2016)

Siguiendo el informe técnico realizado por Huarte y Capezio (2015) sobre el Cultivo de papa se resume lo siguiente:

La papa es el tercer cultivo alimenticio luego del arroz y del trigo. El tubérculo de papa es importante fuente de carbohidratos (almidón), proteínas, vitamina C y minerales. El consumo de la misma llega a 60 kg/cápita/año.

La papa cultivada en las regiones productivas de Argentina pertenece a la especie “*Solanum tuberosum ssp. Tuberosum*”. Encontramos más de 150 variedades de papa *Solanum*. Podemos mencionar que en las regiones andinas de Latinoamérica se cultivan

S.tuberosum ssp. andigena, más conocidas como papa criolla o andina, *S.phureja* entre otras. Los alrededores del lago Titicaca (Perú y Bolivia) concentran la mayor diversidad genética de papas cultivadas, lo que lleva a considerar la región como el centro de origen de esta especie y de su domesticación. Las variedades *tuberosum* pueden tuberizar con fotoperiodos más largos que las variedades *andigena* , por ello las primeras se cultivan en en altas latitudes y las andigenas a menor latitud.

Los principales países productores del mundo son China, Rusia e India. Los países de mayor nivel tecnológico son Estados Unidos, Canadá y la Comunidad Europea. La producción mundial alcanza 325 millones de toneladas. En Latinoamérica nuestro país se destaca por sus altos rendimientos (35 t/ha en promedio), la calidad de la “semilla” y el porcentaje de la producción destinada al procesamiento industrial (alrededor de un 25%).

En Argentina se produce papa en todo el territorio, debido a la diversidad de clima que presenta, alrededor de 80.000 hectáreas anual y la producción se clasifica por su llegada al mercado en:

- Temprana: Tucumán, Salta, Jujuy, Corrientes y Misiones
- Semitemprana: Buenos Aires, Mendoza, Santa Fe y Tucumán.

Parte de la cosecha se conserva en cámaras frigoríficas debido a las altas temperaturas. Producen la denominada “papa blanca”, su nombre deriva del color que la piel de los tubérculos toma al formarse en suelos arenosos.

- Semitardía: Buenos Aires, Mendoza, Río Negro y Chubut. La producción del Sureste de la provincia de Buenos Aires se caracteriza en ésta categoría, provienen de General Alvarado, General Pueyrredón, Balcarce, Tandil, Necochea y Lobería. Es la producción con mayor rendimiento del país, producen la denominada “papa negra”.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

- Tardía: Córdoba, Mendoza y Santa Fe. Su producción compite con el sudeste de la provincia de Buenos Aires. Junto con la papa semitemprana abastecen el mercado casi todo el año y obtienen los mejores precios por la excelente presentación comercial. Todo esto ha contribuido a un crecimiento sostenido de la superficie papera, principalmente en Traslasierra (Villa Dolores y parte de San Luis) y en el Cinturón Verde de Córdoba, también beneficiada por la actividad exportadora a Chile y Brasil.

Es importante destacar que existen dos alternativas de semilla, la primera consiste en la semilla propiamente dicha, quién la compra debe asegurarse la calidad sanitaria de la misma por lo que debe proceder a realizar el análisis correspondiente mediante un organismo para tal fin, es decir se procede a obtener “semilla fiscalizada”, la misma procede de zonas semilleras exclusivas tales como Partido Tres Arroyos y San Cayetano, Provincia de Buenos Aires, Malargüe en Mendoza, Tafí del Valle en Tucumán. Por otro lado, encontramos la “papa cortada”, permite la obtención de tubérculos hijos más grandes por una mejor distribución de los tallos.

La producción de papa tiene distintos destinos, el mercado se divide en fresco (menos del 50% a nivel mundial), papa semilla y la industria; éste último segmento presenta un continuo crecimiento como aumento de la demanda de subproductos de papa. Los derivados de papa se agrupan en:

- Harinas y féculas.
- Productos deshidratados (puré)
- Productos congelados (papas pre fritas)
- Productos frescos procesados (papa cortada, troceada)
- Snack

Es importante destacar que el almidón de papa es empleado por industrias farmacéuticas, textiles, de madera y papel, y por compañías que perforan pozos petroleros, para lavar los mismos. El almidón es sustituto 100% de polietileno y es utilizado para hacer platos y cubiertos desechables. La cascara de papa y otros desechos tienen abundante contenido de almidón, que se puede licuar para obtener etanol apto para la producción de combustibles. (Garzón & Young, 2016). Un estudio realizado en New Brunswick, provincia de Canadá productora de papa, calculó que 44.000 toneladas de desechos industriales de la papa podrían producir de 4 a 5 millones de litros de etanol. (FAO, 2008)

Variedades:

- Spunta: La variedad de papa más producida en Argentina. Origen Holandes, domina el mercado de papa para consumo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

- Innovator: empleada en la industria, Holandesa, es la más cultivada por productores que abastecen la industria de papas fritas bastón.



- Atlantic: Estados Unidos. De la empresa Frito Lay, papas en rodajas.



- Kennebec: Estados Unidos. Puré deshidratado, bastones y rodajas.
- Entre las variedades nacionales encontramos: Frital INTA producción de papines. Pampeana INTA, puré deshidratado. Calén INTA.

Mercado Externo de papa

En el último informe emitido por el Ministerio de Agroindustria, Argentina registró una superficie de 75.500 hectáreas de producción de 2.400.000 toneladas de papa. (Subsecretaría de Mercados Agropecuarios , 2017)

Las exportaciones en Argentina guardan relación a los países limítrofes. Cerca del 95% de las papas exportadas son pre – fritas. El principal comprador es Brasil, participa del 76% en el valor de nuestras exportaciones, le siguen Paraguay con 20%, Uruguay y Chile con 3,6% y 0,2%.

Superficie cultivada-Papa 2016	
Zona	Has
Sudeste bonaerense	32.510
Córdoba - San Luis	10.500
Ciudad de Córdoba	9.700
Tucumán	8.080
Mendoza	5.407
Jujuy-Salta	2.100
Santa Fe	1.800
Otros	5.403

Fuente: elaboración Magyp

Papa semilla

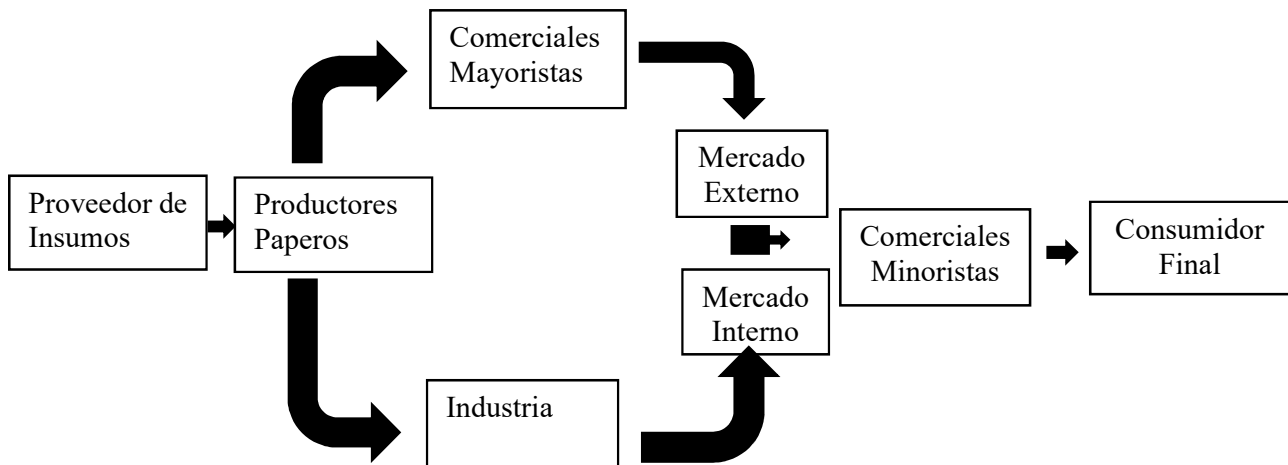
El principal país exportador de papa semilla son los Países Bajos con una participación del 50% del total del mercado mundial.

El principal comprador es Brasil, quien representa el 60,3% de las exportaciones, pero no somos su principal proveedor.

Argentina se encuentra quinta en el orden de exportadores de papa semilla a Uruguay, guarda relación con el tipo de variedad que el país exige.

Paraguay solo consume papa semilla argentina, desde hace siete años somos
su único proveedor. (Subsecretaría de Mercados Agropecuarios , 2017)

Cadena productiva de papa



Fuente: elaboración propia.

Producción de papa en Córdoba

Nuestra provincia es la segunda productora de papa en Argentina. La producción llega a 600 mil toneladas anuales. (Garzón & Young, 2016)

La producción local tiene destino al mercado interno, papa en fresco, tanto el destino industrial como la exportación son segmentos poco relevantes en nuestro sector. No hay destino industrial debido a que la provincia no cuenta con industrias de procesamiento.

Siguiendo a los autores Garzón y Young (2016) en el informe técnico “La producción de papa en Córdoba” se resume lo siguiente:

En la actualidad no se tiene conocimiento la cantidad de hectáreas plantadas en Córdoba con exactitud, debido a la carencia de información similar que se observa a nivel nacional para el sector papero.

La actividad se desarrolla en dos zonas, por un lado, está el área del Cinturón Verde de la Ciudad de Córdoba, Río Primero, Colonia Tirolesa, Montecristo y alrededores, y del otro lado, la zona de Translasierra: Villa Dolores, San Alberto y San Javier. De ahora en adelante denominaremos la primera zona “Córdoba” y la segunda “Villa Dolores”.

La producción de papa se realiza en dos épocas del año lo que respecta a nuestra provincia, debido a que el ciclo de producción es más corto respecto al de Buenos Aires. La primera se clasifica “semi temprana”, se comienza a sembrar en julio/agosto y se cosecha de octubre hasta diciembre, la segunda es “tardía” la siembra se comienza en febrero y se cosecha en junio.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

En la región de Córdoba se estima una producción de 3.500 – 4.000 hectáreas, semi temprana, y 8.000 – 9.000 hectáreas en época tardía.

Respecto a la comercialización, el precio de la papa fluctúa según las condiciones de cada campaña y año. Tal sucede que en el año 2010 y 2013 la papa de Córdoba y Villa Dolores llegó a obtener precios 50% más alto que en el Sudeste. Por otro lado, en 2009 y 2015, la brecha se redujo a menos de 25%.

Según estadísticas, el Mercado Central paga más la papa de la provincia de Córdoba por una cuestión de “contra estación” y por “calidad”.

La producción en Córdoba se vende en fresco y en el mercado local, mientras que solo algunos productores destinan parte de su producción a la industria. La venta se realiza en chacra y por consignatarios en los mercados de concentración, ningún productor vende exclusivamente a industria. En general casi todos los productores intentan diversificar la venta, atendiendo a grandes supermercados, restauran, entre otros.

Se debe destacar que en la Provincia de Córdoba no hay industrias procesadoras de papa.

Córdoba solo participa de las exportaciones nacionales en el segmento de papa fresca. Para consolidar éste mercado los productores deben enfrentarse a producir variedades preferidas en los países destino y estandarizar la calidad.

Existe una notable ausencia de prácticas cooperativas estables y permanentes entre productores.

Tanto en Córdoba como Villa Dolores hay factores de riesgo que el productor debe considerar antes de la siembra. Lo referente a rotación de suelo, elección de lote,

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

empleo de semilla de calidad y la previsión de agua, el resto corresponde a factores climáticos (heladas y granizo). En Córdoba el principal riesgo es el granizo, no existe seguro que cubran éstos riesgos a los productores agropecuarios, y el factor crítico es el agua ya que es un recurso esencial para la producción. El cinturón verde cuenta con riego por surco, mientras que en otras zonas de Córdoba se emplea el riego por pivot.

Riego por surco: se conectan caños pbc en el canal de agua para realizar el riego.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”



Riego por pivot



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

La zona del Cinturón Verde enfrenta amenazas para continuar con la producción de papa. Los factores que están influyendo son:

- Urbanización: disminución de tierras destinadas a la producción.
- Riego: Se presenta una disminución o nula inversión en ingeniería de riego, competencia por el recurso hídrico. El riego se realiza por acequias, quedan un solo canal revestido, algunos han sido tapados debido a la urbanización.
- Fumigación: al encontrarse próximos a centros urbanos no pueden realizar la tarea con normalidad.

Como consecuencia de la urbanización y las limitaciones que trae en la actividad agropecuaria, los productores comienzan a desplazarse hacia zonas como: Montecristo, Piquillin, Río Primero, Colonia Tirolesa, Colonia Caroya. (Garzón & Young, 2016)

Según el informe realizado por INTA 2017 “Cinturón Verde de Córdoba”
comparte diez razones para defender el cinturón verde en la ciudad:

- 1- Gran retroceso de los cinturones hortícolas periurbanos en el país.
- 2- Derechos humanos – seguridad y soberanía alimentaria – resiliencia y adaptación de las poblaciones.
- 3- Salud humana: alimentación y nutrición de la población.
- 4- Alimentos km 0 (proximidad) y reducción de huella ecológica para mitigación frente al cambio climático.
- 5- Integración campo-ciudad y servicios ecosistémicos de la agricultura urbana y periurbana.
- 6- Generación de empleo local.
- 7- Contención del extralimitado crecimiento urbano.
- 8- Valorización de quien produce nuestros alimentos frescos y precio justo para productores y consumidores.
- 9- Producción al aire libre y producción en invernáculos.
- 10- Potencial de industrialización y generación de valor agregado.

Decálogo de razones

- 1- Gran retroceso de los cinturones hortícolas periurbanos en el país.

Los principales cinturones que abastecen el mercado fresco del país son: área metropolitana de Buenos Aires, La Plata, Rosario, Tucumán, Córdoba, Mar del Plata y Mendoza. Gran parte de estos sistemas son periurbanos, alrededores próximos a una ciudad, algunos están desapareciendo como consecuencia de la urbanización descontrolada, es un problema de carácter mundial que afecta a varios países. A pesar de

ello, en Córdoba queda un gran número de hectáreas productivas que pueden preservarse. La ciudad y sus alrededores cuenta con los mejores suelos productivos bajo riego, es por ello que existe la necesidad de invertir en nueva infraestructura de regadío y/o captación de agua para mantener la producción de alimentos actual y futura.

2- Derechos humanos – seguridad y soberanía alimentaria – resiliencia y adaptación de las poblaciones.

Desde ésta perspectiva las ciudades deben garantizar el “derecho a la alimentación” y la “seguridad” y “soberanía alimentaria de su población”. Existe seguridad cuando todas las personas en todo momento tienen acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a alimentos a fin de llevar una vida activa y sana. Lo que respecta a soberanía alimentaria refiere al derecho de los pueblos a alimentos nutritivos y culturalmente adecuados, a definir sus propias políticas de producción sustentables y ecológicas, transformación, comercialización, distribución y consumo de alimentos, garantizando el derecho a la alimentación a toda la población. Esto será posible si se decide mantener en la ciudad la factibilidad de producir hortalizas y alimentos preservando: a) suelo de calidad, b) suficiente disponibilidad y calidad de agua, c) biodiversidad natural y en la producción, d) las personas que deseen hacer de la agricultura fruti-hortícola una profesión y forma de vida.

3- Salud humana: alimentación y nutrición de la población.

A nivel mundial se evidencia un incremento de la valoración en el consumo de hortalizas debido a los beneficios en la salud que conlleva, sin embargo, en Argentina el consumo establecido por Organización Mundial de la Salud (OMS) alcanza la mitad. Si

todas las familias se alimentaran teniendo en cuanto lo establecido por OMS la producción actual no abastecería la demanda.

4- Alimentos km 0 (proximidad) y reducción de huella ecológica para mitigación frente al cambio climático.

A medida que aumenta la conciencia ambiental en las sociedades más preocupadas por la crisis ecológica, es creciente la demanda por servicios ambientales y certificaciones ambientales - como “huella de carbono” para todo tipo de productos. La posibilidad de contar con espacios de abastecimiento próximos a la ciudad es una fortaleza estratégica para asegurar el continuo abastecimiento de alimentos fresco y a su vez contar con alimentos cuya huella de carbono sea mínima, al recorrer pocos kilómetros. Reducir el consumo de hidrocarburos para el transporte, reduce los costos de los alimentos y es una estrategia concreta para contaminar menos – mitigación-.

5- Integración campo-ciudad y servicios ecosistémicos de la agricultura urbana y periurbana.

La interrelación equilibrada, respetuosa, económica y físico – ambiental entre campo y la ciudad, puede mejorar notablemente los estándares de calidad de vida de un territorio. Las funciones ecológicas y económicas que estos espacios brindan al medio urbano son intangibles de alto valor que no son contabilizados en el presupuesto público.

6- Generación de empleo local.

Si bien no se encuentra información actualizada para la Ciudad de Córdoba, la horticultura nacional ocupa 10 millones de hornales por año, lo que la transforma en una de las actividades de mayor valor social. Las hortalizas y legumbres ocupan más del 36%

de la demanda de mano de obra del sector primario. Se estima una demanda de mano de obra de 350.00 en la primera etapa de producción.

7- Contención del extralimitado crecimiento urbano.

La evidencia internacional demuestra la ineficiencia e insustentabilidad del crecimiento de la ciudad. En éste apartado cobra relevancia el modelo territorial de ciudades más compactas con cinturones verdes desarrollados de alta calidad ambiental, territorios capaces de proveer con eficiencia servicios eco-sistémicos al metabolismo urbano. El diseño de paisajes ecológicos puede integrar sistemas urbanos con producción de alimentos y con sistemas naturales, como las Sierras Chicas, que están en *continnum* agroecológico de mayor calidad ambiental y equidad social en el acceso de bienes que provee el territorio.

8- Valorización de quien produce nuestros alimentos frescos y precio justo para productores y consumidores.

Los productores que iniciaron la actividad eran de origen italiano y portugueses, luego comenzaron a llegar inmigrantes cuya procedencia es Bolivia. La labor fundamental de quienes producen nuestros alimentos no siempre está compensado con un precio justo en relación a sus esfuerzos ni valoración social de su aporte a las satisfacciones básicas de la humanidad.

9- Producción al aire libre y producción en invernáculos.

La actividad hortícola se caracteriza por su alto grado de intensidad en cuanto a la utilización de factor tierra, capital, tecnología y mano de obra. Comparado con el sector agropecuario total, demanda 30 veces más mano de obra, 20 veces más insumos, y 15 veces más inversión de maquinaria y equipos por unidad de superficie. La coexistencia

con la ciudad y actividades urbanas es posible siempre que la tecnología avance hacia una “intensificación de una agricultura más ecológica”: alimentos sanos, ambiente sano y seguridad tanto para agricultores como para familias. Córdoba a diferencia de las demás ciudades presenta la ventaja de realizar una agricultura más natural, ecológica, y menos uso de pesticidas y productos de síntesis química.

El cultivo al aire libre permite mantener los procesos biológicos y ecológicos que regulan muchas de las funciones de estos sistemas, cuidando mejor los recursos naturales para las generaciones futuras: aire, suelo, agua y biodiversidad. La evidencia muestra que a medida que los recursos naturales y servicios de los agro-ecosistemas hortícolas dejaron de ser considerados y sustituidos por insumos químicos, se fueron deteriorando, y la agricultura fue volviéndose cada vez más dependiente de insumos externos.

La agricultura en invernáculos requiere de grandes inversiones en capital y tecnología, solo aplicable por grandes empresas.

10- Potencial de industrialización y generación de valor agregado.

Las frutas y verduras frescas tienen un valor diferenciado, más si son agroecológicas u orgánicas, cada vez más apreciadas por consumidores a nivel internacional. La generación de empleo y oportunidades para emprendedores a nivel local aumenta con la preservación de sistemas que sostiene oportunidades para la cadena de valor y el agregado en valor en origen. La industria procesadora de hortaliza desea obtener materia prima que se adapte tecnológicamente a sus requerimientos, en términos de cantidad y temporalidad necesarias al precio más bajo. Generalmente los productores de hortalizas para industria también producen para la demanda de mercado fresco.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

Se observa la siguiente tendencia en el mercado:

- A) Aumento de la demanda en productos de calidad.
- B) Aumento de la demanda en productos procesados.
- C) Aumento de la demanda de hortalizas industrializadas.
- D) Aumento de la demanda en productos diferenciados por no usar pesticidas.

Mediante el "Proyecto Regional del Territorio Agrícola-Ganadero Central de la Provincia de Córdoba" realizado por INTA O-AUPA se desarrolló el "Taller de diagnóstico integral y participativo del Cinturón verde de Córdoba" del cual se concluye:

- “Escasa valoración del Cinturón Verde, de la actividad hortícola y los productos que aquí se obtienen por parte de la sociedad en su conjunto y de los propios productores”
- “Falta de mayor interrelación ESTADO-PRODUCTOR”.
- Necesidad de “Mayor asociativismo por parte de los productores y presencia como sector”.
- “Necesidad de contar con una normativa del uso del suelo acorde, y que la misma se controle y cumpla”.
- “Falta de políticas educativas y de capacitación para los productores y la sociedad toda”.
- “Características propias de la producción hortícola: inestabilidad económica y en la obtención de los productos (biológicos), es impredecible y muy esforzada”.

Universidad de la Defensa Nacional
 Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
 “Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
 de aplicación: 60 Cuadras S.A”

Aplicando la herramienta para el análisis del macro entorno, se arriba a lo siguiente:

MODELO DE CINCO FUERZAS COMPETITIVAS – PORTER-				
Riesgo por el ingreso de potenciales competidores	Grado de rivalidad entre compañías establecidas del sector	Poder de negociación con compradores	Poder de negociación con proveedores	Proximidad de bienes sustitutos
MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO	NULO
No existen barreras de entrada a la actividad agropecuaria, pero si restricciones naturales como así también rentabilidad variable. Se requiere alto grado de conocimiento como así también de experiencia. Por lo general dicha actividad desciende de familias, por lo que las nuevas generaciones son consideradas competidores potenciales.	En la región del Cinturón Verde cada productor agropecuario tiene un destino específico de producción. Cada productor se caracteriza por el nivel de calidad aplicado en la producción, la presentación del producto, si es cepillada o no. La rivalidad se establece regionalmente entre las tres zonas de mayor producción: Villa Dolores, Cinturón Verde y Balcarce.	Analizando el nivel de consumo del producto en relación a la cantidad de productores agropecuarios a nivel nacional, se considera que el poder de negociación con compradores es alto.	Considerando que los insumos necesarios para la producción presentan pocos sustitutos, el volumen de compras que puede efectuar cada productor en herramientas y maquinarias es intermedio debido a cuestiones financieras, se concluye que el poder de negociación con proveedores es medio.	No existe producto sustituto.

Conclusión

Se arriba a la conclusión de que el entorno, en el cual la organización desempeña su actividad, presenta las siguientes características:

Dinámico: presenta la incidencia de factores geográficos, sociales, económicos y urbanos.

Complejo: los productores deben aplicar nuevos métodos de producción y tecnología según la variedad de papa que desean cosechar en función del mercado a abastecer. La cantidad de producto a comercializar se encuentra en función del factor geográfico que ha afectado en la zona: lluvias ó granizo, si bien cuentan con sistema de riego propio requieren del factor climático.

Integrado: la organización abastece un solo mercado en la actualidad, mercado fresco.

Hostil: se debe a la escasa participación del gobierno en la actividad agropecuaria bajo análisis, carencia de normativa sobre el crecimiento de la urbanización en la región.

En las oportunidades de visita a la organización se entablaron conversaciones con productores de la zona, manifestaron la necesidad de asociación, para que el cinturón verde se fortalezca y sea valorado por la sociedad como así también por el estado, que se tome conocimiento acerca de las actividades que realizan y el impacto de las mismas. Se concluye la necesidad de cooperación y acción conjunta de agricultores zonales.

ANÁLISIS INTERNO ORGANIZACIONAL

En base a la información suministrada por el personal de “60 Cuadras S.A” donde participaron todos los miembros de la organización, se arriba a las siguientes conclusiones en relación a las variables de estudio.

Planificación Estratégica

Los objetivos no son claros y falta difusión de ellos, esto se justifica en que la gran mayoría no conoce los objetivos de la organización, y la minoría que tiene conocimiento no coincide con los que plantea el fundador. Cada miembro conoce sus funciones, lo cual está vinculado al funcionamiento, y a una estrategia individual para lograrlo, pero no forman parte del objetivo principal de la empresa. A pesar de la falta de claridad a la hora de describir los objetivos los miembros afirman que la organización los cumple.

Lo referido a comunicación organizacional se analizó que la mayor parte de los colaboradores prefiere consultarle a un compañero de trabajo antes que a su superior, generándose canales informales de información y distorsión de la misma. Al generarse un problema, no tienen la valentía de afrontarlo por temor a equivocarse y en ocasiones falta de autonomía. Sin embargo, los colaboradores no definieron una mala relación en términos de comunicación con sus superiores. Se define una clara necesidad de capacitación y delegación de autoridad/responsabilidad.

Se puede aseverar que la organización no realiza una planificación estratégica, puesto que a la hora de puntualizar en que consiste la misma hubo una tendencia a confundir la planificación con los objetivos individuales de cada uno. Si bien la organización realiza su planificación en el corto plazo, es evidente la necesidad de efectuar el desarrollo de una planificación estratégica que implique la coordinación de

actividades, el involucramiento del personal, definir y aplicar herramientas y cursos de acción en los momentos críticos como en el curso normal.

Se llega a la conclusión final de que la planificación estratégica no es excluyente a la competitividad de la organización.

Competitividad

Al analizar la primera variable, acerca del conocimiento de los competidores, la mayoría de los empleados coincidieron en la respuesta con su superior, en especial aquellos de mayor antigüedad laboral. Existe un conocimiento claro de quienes son y pudieron identificarlos de forma precisa.

Los empleados pudieron describir con entusiasmo los elementos con que cuenta la organización que hace diferenciarse de otras organizaciones, si bien la respuesta giró al entorno “material”, reconocen las ventajas competitivas de la organización.

Los colaboradores no tienen un conocimiento veraz de los clientes de la organización, aseguran que reconocen quienes son debido a que, al momento de efectuar la carga de bolsas de papa a un cliente, entablan una conversación informal, y toman así conocimiento.

Un aspecto a resaltar es que a la hora de efectuar el cuestionario se tuvo que emplear un vocabulario no específico para lograr el entendimiento como así también ejemplificar, se percibió la predisposición por aprender, se deja en evidencia la necesidad de capacitación.

Se afirma que se reconocen las ventajas competitivas, pero existe una dificultad para potenciarlas, desarrollarlas aún más, deben vincularse al plan estratégico

Conclusión

La empresa “60 Cuadras S.A” cuenta con fortalezas y oportunidades que serán utilizadas para incrementar su actual potencial, efectuando un plan de acción respecto a sus debilidades, consolidando a la organización frente a sus amenazas. A continuación, se realiza la identificando de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

FORTALEZAS

- Inversión en activos fijos.
- Inversión en infraestructura.
- Alta participación en el mercado.
 - Ubicación geográfica.
- Experiencia en la producción de papa.

OPORTUNIDADES

- Efectuar acciones en conjunto con productores de la zona.
- Posibilidad de perfeccionamiento organizacional.
- Asesoramiento mediante organismos gubernamentales.

DEBILIDADES

- Carencia de planificación a largo plazo.
- Limitada información a miembros de la organización.
- Falta de coordinación de actividades.
 - Recursos humanos con escaso conocimiento técnico.

AMENAZAS

- Avance de la urbanización.
- Consolidación y crecimiento de competidores.

PROYECTO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

Fundamentación

En la actualidad las empresas agropecuarias presentan grandes problemas organizacionales y competitivos debido al tradicionalismo con el que desarrollan sus procesos y sus actividades, por lo general son realizadas de la misma manera que a sus inicios, de una manera netamente artesanal y poco tecnificada. Demuestran debilidades en sus sistemas de información, falta de planificación a largo plazo, inexistencia de estrategias y métodos de comercialización, deficiente capacitación del personal.

En el área de estudio, al tratarse de una empresa familiar, fue necesario realizar visitas en jornadas habituales de trabajo, realizar un análisis y un posterior diagnóstico de factores externos e internos, sobre áreas productivas y administrativas, entender las relaciones interpersonales y la cooperación entre ellas, describir la estructura y su modelo de funcionamiento, realizar entrevistas, etc.

El trabajo de investigación previo, permitió concluir en que existen necesidades de mejora, de superación, de supervivencia y estabilidad que podría trabajar la empresa “60 Cuadras S.A” para mantenerse en el mercado donde se desempeña sus actividades.

Las empresas agropecuarias deben reinventarse constantemente para estar preparadas y poder adaptarse a los cambios del entorno. Estos cambios, convertidos en amenazas ya sean de la competencia directa o de la urbanización que atenta contra el cinturón verde de la Ciudad de Córdoba, obligan a que las empresas mejoren sus procesos productivos y organizacionales de tal forma que puedan alcanzar la eficiencia y puedan ofrecer un producto de mejor calidad y con el menor costo posible. Es por ello que la

planeación estratégica actualmente juega un papel importante dentro de las organizaciones.

Considerando las variables de estudio, el siguiente proyecto tiene como objetivo, proponer una nueva fase de evolución para la empresa. Incluir a la planificación estratégica en este trabajo, es hacer referencia a la proyección de la empresa hacia el futuro, orientados a un programa que permita clarificar quien es, hacia dónde quiere ir y como lograrlo, el cual debe incluir un seguimiento continuo de acciones y una gestión correcta de los diferentes recursos: humanos, edilicios, de herramientas y equipos, la formación y/o preparación que esto requiera, etc. Direccionados como un todo al logro de los objetivos.

Objetivo General

Desarrollar e implementar un plan estratégico para la empresa “60 Cuadras S.A” a fin de incrementar su competitividad y participación en el mercado.

Objetivos Específicos

- Mejorar aspectos de estructura organizacional y funcional.
- Gestionar capacitación y formación para los colaboradores.
- Plantear programas de acción en consideración del entorno.

Recursos

Los recursos necesarios que se necesitan para llevar adelante la intervención son:

- Humanos
- Edilicios

- Financieros

Desarrollo e implementación de plan estratégico

Etapa 1: Capacitación a todos los miembros de la organización.

- a) Conceptualización acerca de ventaja competitiva, beneficios, misión, visión, planificación, estrategia, estructura.
- b) Actividades para desarrollar y potenciar el trabajo en equipo, toma de decisiones y autocontrol.
- c) Charlas informativas acerca de investigaciones realizadas por organismos especializados, focalizadas en producción, procesos, análisis del entorno.

Etapa 2: Coordinación de acciones y funciones.

- a) Redelinear los objetivos de la organización, misión y visión.
- b) Redefinir los canales de comunicación.
- c) Análisis y descripción de puestos.
- d) Asignación de roles y responsabilidades a cada miembro de la organización.
- e) Diseñar un sistema de control.

Etapa 3: Definición de acciones estratégicas

- a) Considerando que la empresa 60 cuadros SA, cuenta dentro de sus fortalezas con: 40 años de trayectoria y experiencia en el rubro, colocándolo como un referente del sector, con buenas relaciones comerciales y políticas con la federación agraria, conociendo también fortalezas, debilidades y evolución de la competencia; en esta etapa del proyecto, se propone al fundador la iniciativa

de organizar y liderar un **clúster papero** conformado por los principales productores de la zona del Cinturón Verde, proveedores de insumos y maquinarias, organismos especializados en la materia, obteniendo las siguientes ventajas:

- Transferencia de conocimientos en procesos productivos como así también en tecnología aplicada.
- Beneficios económicos en la compra de maquinarias y herramientas como así también en insumos.
- Posición consolidada del sector que permita fortalecer el cinturón verde y vincular el mismo a las cadenas de valor nacionales o mundiales.

Descripción

I. Principales productores agropecuarios:

Campetella

Reviglione

Plomer

Bonafé

Miranda

Gueli

Boaroto

Bonfigli

Conci

II. Principales proveedores:

Agroquímica Toledo S.R.L

Full Agro S.R.L

Escagro S.R.L

Pierobon S.A

Baldan

Semilerría Villa Retiro S.H

III. Principales Organismos:

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

Federación Agraria Filial Córdoba

Mercado de Basto Córdoba (MERCOOP)

Ministerio de agroindustria

Federación Nacional de Productores de Papa (FENAPP)

IV. Desarrollo

Los organismos participantes deberán dictar charlas acerca de los informes técnicos e investigaciones que realizan sobre el sector, a fin de que los productores conozcan y dimensionen el entorno para poder predecir los acontecimientos. Se mencionan los siguientes temas indispensables a tratar:

- Participación de la actividad sobre el PBI. A cada cierre de campaña se muestren los resultados para que los productores conozcan el impacto y la contribución que realizan.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

- Tecnología y métodos de producción imperantes en el mercado.
- Información sobre capacitaciones en el extranjero. Es el caso del WORLD POTATO CONGRESS (WPC), es una excelente oportunidad para generar vínculos comerciales y conocer métodos aplicados por países de mayor actividad papera.
- Fomentar la investigación del sector papero a nivel nacional.
- Desarrollar campañas en instituciones educativas para que los ciudadanos conozcan la actividad que realiza el sector.

A través de ésta aglomeración se fomentará el mercado industria, con empresas tales como:

- Cinco Hispanos
- Pai SRL
- Vikingo Foods S.A

Promover el desarrollo de alianzas comerciales para la compra de insumos como así también herramientas y maquinarias.

Organizar exposiciones a nivel local y nacional que reúna a los principales productores agropecuarios como así también a los proveedores.

Fomentar el área del cinturón verde como un espacio de educación universitaria, permitir que los estudiantes realicen visitas a los establecimientos y realicen actividades de pruebas. Promover y otorgar un sistema de pasantías.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

b) Constitución de cooperativa agropecuaria.

Denominación: Papatria Cooperativa Limitada

Asociados:

Campetella

Reviglione

Plomer

Bonafé

Miranda

Gueli

Boaroto

Bonfigli

Conci

Asentamiento de actividad: Córdoba Capital.

Objeto: Cooperativa dedicada al proceso de transformación de materia prima, para obtener el producto final a comercializar, logrando la integración vertical de la cadena productiva.

Actividad: Producción de papa snack clásica, gourmet y puré instantáneo.

Recursos necesarios:

- Infraestructura: espacio físico apto para ejecutar la principal actividad de la asociación.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

- Herramientas y maquinarias.
- Materia prima e insumos. La variedad de papa a utilizar será definida por profesionales especializados según el tipo de suelo y componentes.
- Recursos humanos capacitados y especializados.

Canal de distribución: Hipermercados y supermercados.

Documentación requerida para la constitución¹:

- Nota de Presentación
- Acta Constitutiva y Estatuto Tipo
- Acta N°1 del Consejo de Administración
- Boleta de Depósito

¹ (Secretaría de Políticas Sociales, 2018)

Evaluación

La evaluación se llevará a cabo desde el inicio del proyecto, durante el proceso de ejecución, y hasta cumplir el tiempo estipulado.

Al finalizar las instancias se realizará un taller que permita compartir la opinión de cada integrante, y se entregarán nuevamente las encuestas realizadas durante el proceso de investigación, se contrastaran los resultados y se formulará un informe técnico.

Respecto a las acciones estratégicas se aplicarán entrevistas y encuestas a los integrantes como así también reuniones quincenales para debatir acerca de los problemas que han surgido y tomar decisiones en base a ello.

Gráfico de Gantt: cronograma de avance.

	ACTIVIDADES	TIEMPO EN SEMANAS															
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
E 1 : Capacitación	Conceptualización acerca de ventaja competitiva, beneficios, misión, visión, planificación, estrategia, estructura.	█															
	Actividades para desarrollar y potenciar el trabajo en equipo, toma de decisiones y autocontrol.		█	█													
	Charlas informativas acerca de investigaciones realizadas por organismos especializados, focalizadas en producción, procesos, análisis del entorno.				█	█											
E 2 : Coordinación de acciones y funciones	Redefinir los canales de comunicación.					█											
	Análisis y descripción de puestos.						█										
	Asignación de roles y responsabilidades a cada miembro de la organización.							█									
	Diseñar un sistema de control.								█								
E 3: Acciones estratégicas	Clúster								█	█	█						
	Cooperativa											█	█	█	█	█	█

CONCLUSIÓN FINAL

Mediante el presente Trabajo Final de Grado se propone la evolución del actual sistema de la organización 60 Cuadras S.A. Se arriba a la conclusión de que efectuar un plan estratégico es una herramienta necesaria para potenciar las ventajas de la empresa como así también eliminar aquellas que no contribuyen de manera óptima.

El Cinturón Verde de Córdoba cuenta con escasa información e investigación necesaria para la toma de decisiones que permita desarrollar de manera eficiente mejoras en la región. Los productores agropecuarios profesionalizan y desarrollan el área operativa, mientras que el área de administración no. Se arriba a la conclusión de que la región está en un momento clave en donde ya no solo basta con desarrollar y mejorar la operación, sino necesitan reinventarse estratégicamente, para lo cual es indispensable contar con recursos humanos capacitados y especializados para tal fin. La propuesta de intervención profesional da respuesta a ello, y propone una estrategia vital y oportuna para la organización como así también para los demás productores, se debe considerar a las nuevas generaciones, sus motivaciones y capacidades, y la no resistencia al cambio, éste último factor es dominante en la región.

Durante el desarrollo de investigación se cumplieron de manera exitosa los objetivos establecidos que giraban en torno al análisis macro y micro de la organización. El nivel de análisis desarrollado como así también la estrategia es aplicable a “**60 Cuadras S.A**” y es válida para las demás empresas de la región.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. O. (Junio de 2017). *ResearchGate GmbH*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/318725085_El_valor_agregado_en_origen_en_las_cooperativas_agropecuarias
- FAO. (2008). *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación*. Obtenido de <http://www.fao.org/potato-2008/es/lapapa/utilizacion.html>
- Garzón, J. M., & Young, M. (2016). *La producción de papa en Córdoba*. Córdoba: IERAL .
- Ing. Agr. Bragachini, I. A., Saavedra, I. A., Méndez, I. A., & Casini, I. A. (2016). *La evolución del sistema productivo agropecuario. Mayor valor agregado en origen*. Córdoba: Proyecto Eficiencia de Cosecha y Postcosecha de Granos - PRECOP. Obtenido de Precop INTA: <http://www.cosechaypostcosecha.org/data/articulos/agoindustrializacion/Evolucion-Sistema-Productivo-Agropecuario-Argentino.asp>
- Martin Oscar Adler . (2009). *Producción y Operaciones*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Mejía, R. C. (2004). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. Nicaragua: Estrategika-Consultoria, S.A.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2010). *Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020*. Buenos Aires.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

Mitnik, F. (2012). *Desarrollo de cadenas productivas, clusters y redes empresariales*.
Córdoba: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Programa ConectaDEL. (2011). Acciones colectivas y proyectos de integración
productiva . En *Guía de Aprendizaje sobre Integración productiva y Desarrollo
Económico Territorial* (págs. 2 - 19).

Quintero, J., & Sanchez, J. (2006). *Redalyc*. Obtenido de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>

Sampieri, R. (1998). *Metodología de la Investigación (2da edición)*. México: Mc Graw
Hill.

Secretaría de Políticas Sociales. (2018). *Gobierno de la Provincia de Córdoba* . Obtenido
de <http://www.cba.gov.ar/tipos-de-cooperativas/>

Subsecretaría de Mercados Agropecuarios . (Mayo de 2017). *Mercado externo de la papa*.
Buenos Aires: Ministerio de Agroindustria - Presidencia de la Nación . Obtenido
de
http://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/areas/hortalizas/_archivos/000030_Informes/000995_Mercado%20Externo%20de%20la%20Papa%20-%202017.pdf

Thompson Arthur A. Jr y Strickland A.J. (1999). *Administración estratégica: conceptos y
casos 11 edición*. McGraw-Gill .

Torres, J. E. (2001). *Estrategia y política de negocios - Administración VI*. Córdoba: IUA

ANEXOS

1. Entrevista Abierta a Hugo Bonafé

1. ¿Cuáles son los objetivos de la organización? Mencione por lo menos tres.
 - Producir papa con destino al mercado fresco garantizando la calidad del producto.
 - Ser una de las principales empresas productoras de papa de la región.
 - Explorar, identificar y atender nuevos mercados.
 - Diversificar la firma.
 - Profesionalizar y estandarizar procesos fijación de metas y objetivos.
2. ¿Conoce el plazo de ejecución de los objetivos?

No existe un plazo definido para el cumplimiento de los objetivos, vamos trabajando y definiendo a medida que surgen las situaciones.

3. ¿Cuáles son los factores que permiten el logro de los objetivos?

En la producción de la papa es primordial contar con capital humano en la siembra y en la cosecha, en la región no se emplea maquinaria para la última actividad debido al precio de adquisición.

La tecnología es un factor importante para lograr los objetivos, en maquinaria como en procesos productivos, contamos con invernaderos para producir la semilla de nuestro producto garantizando la calidad y sanidad de la misma.

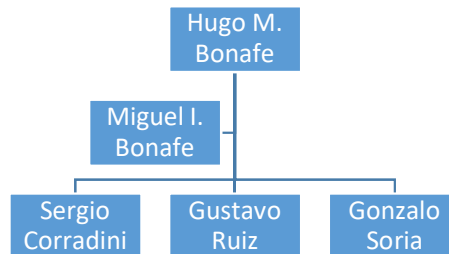
Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

Disponer de hectáreas para enfrentarnos a la demanda que debemos atender, cada año aumenta y tenemos que estar preparados para responder si deseamos aumentar la participación del mercado.

Debemos contar con una administración que coordine acciones y a su vez planifique, es nuestra carencia de hoy, nuestra gestión es buena, pero sabemos que podemos perfeccionarnos y llegar más lejos.

4. Describa la estructura jerárquica de la organización.

La estructura organizacional se compone de la siguiente manera:



5. ¿La organización cuenta con un plan estratégico?

La organización se caracteriza por realizar una planificación de corto plazo. Somos conscientes de las amenazas que están surgiendo en el cinturón verde, ya que tiene una repercusión directa en nuestra organización, pero ejecutamos cursos de acción a medida que se agudizan los inconvenientes.

6. ¿Quiénes participan en la elaboración del mismo?

Los que participamos del proceso somos mi hijo y yo, lo mismo para la toma de decisiones.

7. ¿Podría enumerar las debilidades, fortalezas y amenazas más importantes que posee la organización?

Fortalezas

Herramientas y maquinarias propias.

Ingenieros especializados.

Invernaderos: inseminación.

Producción en zona del cinturón verde y en el interior.

Desarrollo de infraestructura: represas, galpones, invernaderos, hospedaje para personal en época de cosecha.

Debilidad

Carencia de un plan estratégico a largo plazo.

Escaso trabajo en equipo o involucramiento de los colaboradores entre ellos.

Falta de coordinación en las actividades.

Amenazas

Una de las amenazas que nos está pidiendo respuesta es el crecimiento de la urbanización desmedida, cada vez vemos más loteos y barrios cerrados que hacen disminuir las hectáreas producidas, y nos perjudica a la hora de trabajar ya que las fumigaciones que necesitamos realizar en algún momento no vamos a poder realizarlas

por la proximidad del área urbana. Como también tenemos problemas en los canales de riego, la infraestructura es muy vieja, y somos nosotros los que hacemos inversión en ella para poder proveernos del principal insumo, el agua, a nuestra producción.

Existen organismos que nos defienden, pero no vemos respuestas desde el gobierno. Es muy importante que la población tome conciencia de lo que nosotros, los productores del cinturón verde, contribuimos a la sociedad. Somos uno de los principales productores de papa en Argentina y no se nos reconoce.

8. ¿Conoce sus principales competidores?

Si. Estamos ubicados en una zona en la que el 100% de los productores realiza papa con destino al consumo fresco, son competidores directos. También hay que mencionar que los productores del cinturón verde, al posicionarnos como bloque, tenemos competencia directa con la región de Villa Dolores.

9. ¿Puede mencionar las ventajas competitivas de la organización?

Al asentar actividad en una misma región, el factor clima repercute de la misma manera para todos, pero solo algunos trabajamos en el interior de Córdoba lo cual es una ventaja para nuestra organización.

Como bien mencionamos anteriormente, tenemos invernaderos propios, capaz de producir nuestra propia semilla garantizando calidad.

En relación a posición geográfica, Córdoba es el centro del país lo cual contribuye a la logística de distribución.

10. ¿Conoce actividades que agreguen valor a la organización?

Si, de hecho, invertir en la realización del invernadero ha sido una de ellas.

Se realiza control de calidad previo a la siembra, durante el crecimiento de la planta, y en la cosecha.

Contamos con personal eventual en la época de cosecha.

Asesoramiento de ingenieros agrónomos y facultad de agronomía de Córdoba.

11. Describa al menos tres acciones que permitan generar eficiencia respecto a métodos de trabajo.

- a) Cuidado y control de materia prima, garantizando calidad.
- b) Realizar autocontrol de las tareas asignadas.
- c) Si surge duda o no se entendió la actividad, consultarlo.

En torno a la actividad que realizan:

12. ¿Cuál es la actividad principal de la organización?

La actividad principal es la producción de papa Spunta para el consumo fresco.

13. ¿Qué tipo de papa producen?

El tipo de papa que producimos guarda relación con el destino. Para papa semilla y consumo producimos “Spunta”, con destino industrial “Innovator”, éste último es un mercado que estamos comenzando a explorar por lo cual es nuestra primera temporada en participar en él.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

14. ¿Cuál es la época de siembra y cosecha?

Momento de Siembra	Momento de Cosecha
Febrero	Julio
Agosto	Diciembre

15. ¿Cuál es la zona de producción? Justificar

La zona de producción es la Provincia de Córdoba, en las zonas de Cinturón Verde (Córdoba capital y Villa Retiro), Villa del Rosario y Los Gigantes. Debido al avance de la urbanización y como consecuencia la contaminación ambiental, se eligen zonas alejadas de la ciudad, es el caso de Los Gigantes que al estar situada en una determinada altura es favorable la producción libre de virus. Existen zonas protegidas por entidades nacionales, para tal fin, el Valle de Calingasta en San Juan es uno de ellos.

16. ¿Cuál es el destino de su producción?

La producción que abastece el mercado fresco tiene destino; Misiones, Entre Ríos, Santiago del Estero, Paraná y Santa Fé.

La producción que abastece el mercado industrial tiene destino; Rosario y Bs As.

17. Describa la cadena de producción de la organización.

Comenzamos el proceso en el Laboratorio de la facultad de Agronomía, donde compramos los plantines de papa. Realizamos la siembra de los mismos en el invernadero, cosechamos, y los almacenamos en cámara de frío. Ésta actividad se realiza en invierno

y en verano. Cuando está lista la segunda cosecha del invernadero (sería la de verano), cortamos la papa, para generar más semilla, y efectuamos la siembra en las Sierras de Córdoba. Luego es almacenada nuevamente en cámara de frío, y posterior comenzamos a sembrar en cada uno de los lotes según la proyección de la temporada.

2. Entrevista a O. Martelli Ingeniero Agrónomo

Tema: “Comercialización de papa en Córdoba”

1. Describir en detalle el mercado de industrialización de la papa, incluyendo los requisitos.

PAPAS BASTON:

En el país hay tres procesadoras de envergadura, que tienen como objetivo principal el bastón de papa:

- MC CAIN ARGENTINA SA, que se encuentra en Balcarce, a 50 km de la Ciudad portuaria de Mar del Plata. Están produciendo unas 180.000 tn de producto terminado por año, (pre-fritas congeladas y puré), el 70% se exporta a Brasil y su principal cliente es McDonald’s. Su casa matriz se encuentra Canadá.

- ALIMENTOS MODERNOS SA (licenciado por Farm Frites, de Holanda), hoy producen 70.000 tn de producto terminado por año (pre-fritas congeladas y puré). Para fines del 2018, van a duplicar, con una planta nueva ubicada en Mar del Plata, aspiran a llegar a las 140.000 tn por año.

- SIMPLOT SA, que se están instalado en Mendoza, con el objetivo de estar en una 140.000tn por año de producto terminado (pre-fritas congeladas y puré), para fines del 2018.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

Las variedades que utilizan, depende del producto a entregar, según los requerimientos del cliente:

- Innovator (hoy la principal).
- Russet Burbank
- Asterix
- Daisy
- Bannock Russet
- Ivory Russet
- Spunta

También existen micro emprendimientos, en donde se pelan las papas, se bastonean, se le agregan conservantes, para evitar oxidación y se venden en restaurantes y proveedoras de catering, para consumo rápido.

PAPAS CHIPS u HOJUELAS

En el país hay varias procesadoras de chips, las principales son:

- PepsiCO, es una empresa Americana que tiene a Frenchitas como también producen Lay’s; en este año han decidido ubicarse en el Parque Industrial de Mar del Plata, proyecto que le va a permitir, posicionarse mejor.
- Los 5 Hispanos SA, es otra empresa que va en ascenso, la marca Krachitos.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

- La Española es otra empresa ubicada en Salta que produce papa chips.
- Hay muchas fábricas, de poco volumen de procesado, dispersas en el país.

Las variedades que utilizan, son:

- Atlantic
- FL (son variedades americanas propias de PepsiCO).
- Daisy
- Taurus
- Innovator
- Spunta

Las variedades de papas que consumen las Fabricas, requieren alta porcentaje de Materia Seca (para producir más volumen en menor tiempo), también se le hace el control de color del material procesado, debiendo estar enmarcados dentro del protocolo de color y firmeza, sino rechazan el recibo en planta, lo que conlleva a mal vender esa mercadería que no estaba preparada para entrar al Mercado Central o a otro punto importante de abastecimiento.

El formato comercial de cada uno es muy diferente; mientras Mc Cain produce, a través de Unidades de Producción Propia un tercio de sus necesidades, el resto de sus necesidades, la cubre con contratos pactados desde la siembra.

Farm Frites contrata con productores, una gran parte de sus necesidades y tienen algo siembra propia.

Todas las siembras se hacen por Contrato, estipulando las condiciones de recibo y el precio que va con una cláusula de un ‘índice de actualización’

Primero el productor debe darse de alta con la administración, para luego poder hacer el contrato de producción y realizar los despachos orientados a ese Contrato.

3. Entrevista a M. Dorado Ingeniera Agrónoma

1. ¿Existen organismos que contribuyan de manera positiva a los productores agropecuarios del cinturón verde? ¿Cuáles?

Si, a continuación, comparto una breve reseña de ellos:

INTA

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria es un organismo público bajo responsabilidad del Ministerio de Agroindustria de la Nación. Tiene por objetivo desarrollar capacidades a partir de la innovación mediante el uso de la tecnología con destino a productores agropecuarios situados en Argentina. Los factores descriptos por INTA como una amenaza hacia los productores regionales son: cambio climático, la sofisticación y globalización de la dieta alimentaria, tensiones urbano rurales, por los cuales la institución los trata como desafíos estratégicos frente a los cuales debe responder integrando la investigación y el desarrollo, articulando la tecnología, para dar respuesta al sector agropecuario argentino.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

Ministerio de Agricultura y Ganadería

El ministerio de Agricultura y ganadería de la Provincia de Córdoba lanzó el programa Buenas Prácticas Agropecuarias cuya misión es reducir los riesgos físicos, químicos y biológicos en la producción, procesamiento, almacenamiento y transporte de productos de origen agropecuario, asegurando la inocuidad del producto, protección ambiental y del personal que trabaja en el lugar a fin de proponer el “desarrollo sostenible”: capacidad de satisfacer las necesidades de generaciones presentes sin comprometer a las generaciones futuras.

Tres principios se definen en el programa:

- Social: compromiso por el trabajo de calidad, capacitación y cuidado de las personas.
- Ambiental: compromiso con el uso cuidado de los recursos naturales y la medición de su impacto.
- Productivo: compromiso con la mejora continua para el aumento de la productividad por unidad de superficie y generación de riqueza a partir de ventajas comparativas de la Provincia.

Beneficiarios del programa: productor agropecuario responsable de la toma de decisión en el manejo predial agropecuario, que desarrolle actividades en la Provincia de Córdoba, que participe en el programa de BPAs-CBA y que implemente alguna o todas las Buenas Prácticas Agropecuarias previstas.

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

Federación Nacional de Productores de Papa - FENAPP

Tiene por objetivo reunir a productores agropecuarios destinados a la producción de papa semilla y consumo, para defender de manera conjunta los intereses en conjunto.

Federación Agraria Argentina – Filial Córdoba

Es una entidad privada, de carácter gremial y de servicios que nuclea a pequeños y medianos productores. Cuentan con diversas filiales, una de ellas, en Córdoba Capital. La lucha por la tenencia y uso de la tierra, y el desarrollo rural sustentable e incluyente, son los principios fundamentales que animan el accionar de la institución, teniendo como fin la defensa gremial y el desarrollo socio-económico y técnico-cultural del productor agropecuario y su familia, en un proyecto de país más equitativo, soberano, democrático y con desarrollo integral.

La FAA filial Córdoba ha encabezado en el pasado mes de noviembre la muestra AgroPapa 2017 con el objetivo de dar a conocer el trabajo que realiza el Cinturón Verde de la Ciudad, realizar demostraciones en suelo acerca de sus prácticas, los estilos de papa que se producen gracias al avance de la tecnología.

A nivel internacional se reconocen varios organismos, algunos de los más destacados son:

Centro Internacional de la Papa

Es una organización internacional con el objetivo de investigación científica de papa, camote y tubérculos andinos. Tiene por objetivo disminuir la pobreza y alcanzar la seguridad alimentaria sobre bases sostenibles en los países en desarrollo. Gracias a sus

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

investigaciones se reconocen todas las variedades existentes en el mundo, especies silvestres, procesamientos utilizados, usos, plagas y enfermedades.

Asociación Latinoamericana de la Papa – ALAP

Tiene por objetivo difundir los avances técnicos y científicos logrados en el cultivo de la papa en el contexto regional y mundial. Organiza su congreso en alguno de los países de Latinoamérica, congregando a investigadores, estudiantes, empresarios, productores y otros actores de la cadena de valor de la papa.

En junio de 2018 se realizará el congreso internacional de papa organizado por el organismo World Potato Congress Inc. (WPC) dedicado a apoyar el cultivo y el desarrollo de la papa en todo el mundo. Se prevé la concurrencia de más de 800 científicos y representantes del sector papa para compartir intereses, innovaciones e información relevante para el crecimiento y desarrollo del cultivo de papa en el mundo. Es una oportunidad muy importante para que productores de la región de Córdoba concurren al evento, como así también productores del resto del país, es un lugar propicio para acceder a información actualizada, mejores prácticas agropecuarias y entablar posibles lazos comerciales.

4. Observación Directa

Observaciones	SI	NO	A VECES
Existencia de plan estratégico		X	
Participación en la toma de decisiones			X
Recursos Humanos adecuados		X	
Niveles Jerárquicos	X		
Conflicto entre superior y subordinado	X		
Eficacia de la comunicación		X	
Conflicto entre compañeros		X	

5. Cuestionario dirigido a los colaboradores

1. ¿Conoce los objetivos de la organización?
2. ¿Por medio de quien obtuvo conocimiento de los objetivos organizacionales?
3. ¿Cómo es la comunicación con su superior?

Muy buena

Buena

Regular

Mala

4. La empresa en la que usted se desempeña, ¿cuenta con un plan estratégico?

Si

No

No se

5. En caso de afirmativo, ¿conoce en qué consiste?

Si

No

Comentarios...

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

6. ¿Considera necesario mejorar en algún aspecto la organización?

SI

NO

Comentarios...

7. ¿Conoce a los principales competidores?

SI

NO

NOSE

8. ¿Puede mencionar las ventajas competitivas de la organización?

SI

NO

Comentarios...

9. ¿Conoce a los principales clientes?

SI

NO

Comentarios...

10. ¿Puede mencionar actividades que agreguen valor a la organización?

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”

11. Describa al menos tres acciones que permitan generar eficiencia respecto a métodos de trabajo.

6. Imágenes

Imagen satelital del establecimiento en Camino 60 Cuadras



Represa en Zona Sur de Córdoba: La Carbonada



Siembra de papa en enero 2018



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA
“Estrategias organizacionales ante la implicancia de un entorno dinámico. Caso
de aplicación: 60 Cuadras S.A”



Cosecha de papa agosto 2017



Siembra de papa en Los Gigantes

