

LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL



UNIVERSIDAD
SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Consortio de Exportación para la
“Inserción internacional de Pymes Argentinas
pertenecientes al sector de Caña de Azúcar Orgánica”

Por

Monteverde, Ayelen Beatriz

Tutores

Darío Candellero

Marcelo Guelfi

Legajo CIN01089 - Año 2018

RESUMEN

El presente trabajo final de graduación tiene como finalidad brindar herramientas para la efectiva inserción internacional de la caña de azúcar orgánica argentina, ya que el azúcar se constituye como una de las más importantes actividades económicas y sociales del noroeste argentino. Además la producción orgánica crece ágilmente a nivel mundial así como su consumo, lo cual aporta valor agregado al producto final y crea conciencia ambiental.

Se desarrolla un consorcio de exportación de pequeños productores de caña de azúcar orgánica del NOA, con el cual se aumenta la competitividad internacional de sus integrantes y se genera aprendizaje organizativo.

Para el logro de los objetivos del consorcio, previamente se desarrollan las condiciones de competitividad del sector azucarero y orgánico argentino. En el capítulo 1 se estableció la justificación y objetivos del tema de investigación. En los capítulos 2, 3 y 4 se desarrolló el marco teórico y metodológico. A lo largo del capítulo 5 se desarrolla el cuerpo principal del trabajo y se resuelven primero los 4 objetivos planteados, es decir se inicia con el análisis del sector, se presenta el mercado mundial y finalmente se realiza el análisis de competitividad utilizando 3 importantes herramientas. Finalmente en el capítulo 6 se desarrolla la propuesta de aplicación con recomendaciones para el desarrollo del consorcio y el plan estratégico de internacionalización.

Palabras claves: Caña de azúcar orgánica, Pymes, Competitividad, Internacionalización, NOA.

ABSTRACT

The purpose of this final graduation work is to provide tools for the effective international insertion of Argentine organic sugarcane, because sugar is one of the most important economic and social activities in northwestern Argentina. In addition, organic production grows fast throughout the world as well as its consumption, which adds value to the final product and creates environmental awareness.

An export consortium of small producers of organic sugar cane from the NOA is developed, what causes the increase of the international competitiveness and organizational learning is generated.

To achieve the objectives of the consortium, the conditions of competitiveness of the Argentine sugar and organic sector were previously developed. In chapter 1 the justification and the objectives of the research topic were established. In Chapters 2, 3 and 4 the theoretical and methodological framework was created. Throughout chapter 5 the main body of the work is developed and the objectives set out are solved first, that is to say, it starts with the analysis of the sector, the world market is presented and finally the analysis of the competition is carried out using 3 important tools. Finally, in Chapter 6 the application proposal is developed with recommendations for the development of the consortium and the strategic internationalization plan.

Keywords: Organic sugar cane, SMEs, Competitiveness, Internationalization, NOA.

INDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓN.....	9
Tema	9
Justificación Del Tema	9
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos	11
MARCO TEORICO.....	13
Producción Orgánica.....	13
Análisis Del Sector.....	21
Foda	21
Pequeñas Y Medianas Empresas	22
Competitividad	26
Diamante De Michael Porter	26
Índice De Ventaja Comparativa Revelada (Vcr).....	28
Consorcio De Exportación.....	29
Teoría De Recursos Y Capacidades	33
MARCO METODOLÓGICO	36
Diagrama De Gantt.....	44
DESARROLLO	46
Análisis Del Sector Organicos Argentino.....	46
Cantidad De Unidades Productivas.....	46
Superficie Orgánica Cosechada	48
Mercado Interno.....	49
Mercado Externo	50
Exportaciones De Productos De Origen Vegetal.....	51
Análisis De Los Principales Productos Industrializados	57

Mercado Mundial De Productos Orgánicos.....	59
Sector De La Caña De Azúcar	60
La Caña De Azúcar Como Producto Industrial	60
Producción En Argentina	61
Exportaciones Argentinas	63
Mercado Mundial De Caña De Azúcar	65
Pymes Agropecuarias Y Del Sector Orgánico.....	67
Importancia Estratégica	67
Contribución De Las Pymes Al Comercio Internacional Y Barreras A La Internacionalización	68
Competitividad	68
Índice De Ventajas Comparativas Reveladas	68
Interpretación Del Resultado.....	69
Diamante De Porter	70
Foda	80
Conclusion Parcial Foda	87
PROPUESTA DE APLICACIÓN	90
Consortio De Exportación.....	90
Tipo De Consortio	90
Creación Del Consortio “Organic Way – Argentina”	91
Selección De Mercado Meta.....	94
Estrategias De Marketing Internacional	105
Estrategia De Producto	105
Estrategia De Penetración De Mercado.....	108
Estrategia De Promoción	111
Estrategia De Precio.....	117
CONCLUSIÓN.....	124
BIBLIOGRAFÍA.....	127
ANEXOS	130
Anexo 1 – Principales productos orgánicos industrializados exportados en 2016.....	130

Anexo 2 - Carta a Pymes	139
Anexo 3 – 1º CUESTIONARIO PYMES AZUCARERAS	140
Anexo 4 - Modelo Contrato Consorcio de Exportación	143
Anexo 5 - Resolución 90/17 Productos ecológicos, biológicos u orgánicos	155

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 - Micro, pequeñas y medianas empresas</i> _____	23
<i>Tabla 2 - Marco Metodológico</i> _____	37
<i>Tabla 3 - Métodos de Investigación científica</i> _____	41
<i>Tabla 4 - Exportación productos industrializados 2016</i> _____	52
<i>Tabla 5 - Volumen Exportado a los principales destinos de productos orgánicos industrializados</i> _____	54
<i>Tabla 6 - Valores exportados de caña de azúcar orgánica</i> _____	57
<i>Tabla 7 - Valores exportados de los principales productos industrializados</i> _____	58
<i>Tabla 8- Factores Internos del análisis FODA</i> _____	82
<i>Tabla 9 - Factores externos del análisis FODA</i> _____	84
<i>Tabla 10 - Matriz Multicriterio de selección de mercado</i> _____	95
<i>Tabla 11 - Presupuesto Participación Feria Biofach</i> _____	115
<i>Tabla 12 - Presupuesto Participación Feria Natural Products Expo West</i> _____	116
<i>Tabla 13 - Precio DDP</i> _____	121
<i>Tabla 14 - Comparación precio DDP</i> _____	122

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 - Estructuras de Empresas Agropecuarias Argentina 2008</i>	23
<i>Ilustración 2 - Establecimientos productivos orgánicos</i>	46
<i>Ilustración 3 - Establecimientos productivos por región</i>	47
<i>Ilustración 4 - Superficie Orgánica Cosechada 1995 - 2016</i>	48
<i>Ilustración 5 - Destino de la Producción orgánica</i>	50
<i>Ilustración 6 -Exportación argentina de productos vegetales orgánicos 2016</i>	50
<i>Ilustración 7 - Exportación Orgánicos de Origen Vegetal por grupo de productos</i>	52
<i>Ilustración 8 - Principales destinos de productos orgánicos industrializados</i>	54
<i>Ilustración 9 - Principales Destinos productos industrializados orgánicos</i>	55
<i>Ilustración 10 - Destino de los productos Industrializados en la UE</i>	56
<i>Ilustración 11 - Otros destinos de exportación de producción orgánica industrializada</i>	56
<i>Ilustración 12 - Mercado Mundial de alimentos orgánicos</i>	59
<i>Ilustración 13 - Cadena de valor de la caña de azúcar</i>	60
<i>Ilustración 14 - Superficie destinada a la caña de azúcar en Argentina</i>	61
<i>Ilustración 15- Productores Cañeros y superficie por tamaño de explotación</i>	62
<i>Ilustración 16 - Principales destinos de exportación argentina de caña de azúcar</i>	64
<i>Ilustración 17 - Consumo y producción mundial de caña de azúcar</i>	65
<i>Ilustración 18 - Principales productores mundiales de caña de azúcar orgánica</i>	66
<i>Ilustración 19 - Diamante de Porter</i>	70
<i>Ilustración 20 - Desempeño Logístico Banco Mundial</i>	73
<i>Ilustración 21 - Argentina en Ranking de Infraestructura WEF</i>	73
<i>Ilustración 22 - Mercados y ferias orgánicas</i>	75
<i>Ilustración 23 - Mapa de ubicación productores participantes</i>	91
<i>Ilustración 24 - Porcentaje de consumo de productos orgánicos en hogares de EEUU</i>	108
<i>Ilustración 25 - Sitio web Guía Orgánica Argentina</i>	111
<i>Ilustración 26 - Sitio web Global Organic trade</i>	112
<i>Ilustración 27 - Sitio web Organic Integrity database USDA</i>	113
<i>Ilustración 28 - Formulario para la suscripción a OTA</i>	114
<i>Ilustración 29- Feria Biofach 2016</i>	115
<i>Ilustración 30 - Feria Natural Products Expo West 2016</i>	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

TEMA

“Consortio de Exportación para la inserción internacional de Pymes Argentinas pertenecientes al sector de Caña de Azúcar Orgánica”

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La producción orgánica crece ágilmente a nivel mundial, así como su consumo: existe en el mercado internacional creciente inquietud sobre estos temas por lo que los gobiernos y grupos de interés, tanto de los países industrializados como de los países en desarrollo, tienden a apoyar y reforzar a la agricultura ecológica u orgánica.

Cuando hablamos de agricultura orgánica nos referimos a aquella que utiliza métodos de producción que excluyen el uso de pesticidas y fertilizantes sintéticos.

La comercialización de productos alimenticios y bebidas orgánicas es de especial interés para los países agro productores debido al acelerado crecimiento que ha experimentado en los últimos años. Entre estos, se destacan los productos orgánicos que sufrieron un proceso de industrialización ya que su valor agregado es mayor.

Argentina se encuentra entre los primeros productores orgánicos del mundo. En nuestro país se fabrican alimentos con un alto valor agregado, nutritivos y certificados que proceden de huertas en las que se emplean tecnologías de proceso que requieren de mano de obra capacitada especialmente.

Entre los principales productos orgánicos argentinos encontramos a la caña de azúcar que se constituye como el 1º producto industrializado en el ranking de exportaciones orgánicas.

La caña de azúcar es la segunda actividad de mayor importancia económica y social del noroeste argentino (en las provincias de Tucumán, Salta y Jujuy) y en Santa Fe y Misiones, en las cuales genera 45 mil puestos de trabajo directos.

De esta manera, este tipo de producción se convierte en una muy buena alternativa para mejorar los ingresos de los productores y de la agricultura de las pymes agropecuarias ya que una parte importante de este sector lo conforman pequeñas y medianas empresas. Su importancia no es sólo cuantitativa, sino también cualitativa. Además, el sector Pyme en Argentina cumple un papel destacado ya que son las organizaciones más idóneas para adecuarse a los cambios y generar empleo con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja fomentando el desarrollo económico de toda una Nación.

Debemos destacar entonces el rol social y económico que las Pymes agropecuarias tienen en la construcción del mercado y de la sociedad en su conjunto, y comprender la importancia de la internacionalización de las mismas.

Ahora bien, ¿cómo caracterizaremos el mercado actual de productos argentinos orgánicos y de la caña de azúcar? Para este fin utilizaremos informes estadísticos y sectoriales, tanto de instituciones públicas nacionales como internacionales, las cuales estudian y analizan el sector. Se recurrirá principalmente a estas fuentes debido a que los productos orgánicos no cuentan con una clasificación arancelaria distinta a los productos corrientes. No obstante, también se analizará al producto por clasificación arancelaria para conocer el monto y volumen exportado.

El objetivo final de este trabajo consiste en diseñar y proponer alternativas para la internacionalización de las Pymes, es por ello que nos basaremos en herramientas de fomento a la exportación y se brindará especial importancia a las últimas herramientas brindadas en la clasificación de Bertagni y Noceti, denominadas “promoción de grupos y consorcios de exportadores”, es decir se desarrollará y definirá este tipo de alianza.

El estudio se centra en el marco temporal 2015-2017.

OBJETIVO GENERAL

- Proponer la creación de un consorcio exportador para la efectiva inserción internacional de Pymes certificadas argentinas productoras de caña de azúcar orgánica.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Brindar un panorama de la situación de la producción orgánica bajo certificación en la República Argentina.
- Describir el mercado mundial de caña de azúcar.
- Examinar la competitividad del sector de caña de azúcar argentina en el mundo.
- Indicar las ventajas de la internacionalización de pymes del sector agropecuario orgánico.
- Elaborar una propuesta para la internacionalización del consorcio exportador de caña de azúcar orgánica.

MARCO TEORICO

MARCO TEORICO

El marco teórico es un aspecto fundamental a desarrollar antes de efectuar una investigación ya que será el soporte para el desarrollo de la misma, expresando teorías y conceptos importantes en nuestra área de estudio.

Como expresa Marcelo Gómez (2006, pág. 49) en su libro Introducción a la Metodología de la Investigación Científica:

“...Siempre es importante ver el pasado para construir el presente y mirar hacia el futuro. Si la ciencia es un cuerpo de conocimientos sistemáticos y estructurados, resulta conveniente localizar, obtener y consultar estudios antecedentes, libros, revistas científicas, páginas de internet, testimonios de expertos y toda aquella fuente que se relacione directamente con nuestro problema o tema de investigación...”

Es por ello que, en este punto, es necesario analizar la fuente disponible de los conceptos y temas nodales de esta investigación por lo que se procederá en primer lugar a definir el Sector de Productos Orgánicos para luego adentrarnos en el sector de *orgánicos industrializados, certificaciones orgánicas, pymes Agropecuarias, análisis FODA competitividad y herramientas de internacionalización* para nuestro objeto de estudio, **“Pymes productoras de Productos Orgánicos Industrializados”**, desarrollando a su vez la significación de definir dichos conceptos.

Producción Orgánica

La Subsecretaría de Agroindustria y Mercados, perteneciente a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, en su Programa Nacional de Valor Agregado, considera a la producción orgánica como “...el mejor instrumento para agregar valor preservando el ambiente y resguardando las cualidades de los alimentos...” (2009, <https://goo.gl/w6CYMZ>).

De esta manera, y siguiendo a las Normas para la Producción Orgánica publicadas por la OIA y sustentadas en la Ley 25.127, entendemos por Orgánico...

“...al producto obtenido por medio de un sistema de producción pecuaria sustentable en el tiempo que, a través del uso racional de los recursos naturales, y sin el empleo de sustancias químicas sintéticas u otras de efecto tóxico real o potencial para la salud humana, mantenga o incremente la diversidad biológica y la fertilidad del suelo, optimizando la actividad biótica del mismo como medio para suministrar los nutrientes destinados a la vida vegetal y animal...”¹

Por último, se adicionará la definición internacional establecida por la FAO, la cual complementa las definiciones nacionales anteriormente mencionadas: “la agricultura orgánica es un sistema de gestión de la producción global que promueve y mejora la salud del agro ecosistema, incluyendo la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo.” (2009, <https://goo.gl/zS7kQ4>)

Es decir que la producción orgánica se constituye en un proceso que comprende diversas etapas para cumplir con los siguientes objetivos principales enumerados por la OIA:

1. Producir alimentos sanos, ricos en nutrientes y abundantes, siempre respetando y preservando los recursos naturales.
2. Mantener e incrementar la actividad biológica del suelo, utilizando prácticas culturales, biológicas y mecánicas adaptadas localmente evitando la utilización de productos sintéticos o químicos.
3. Mantener y mejorar la biodiversidad natural y preservar el ecosistema (OIA Organización Internacional Agropecuaria, 2014).

En el mundo la producción orgánica nació tras el deseo del hombre a “rescatar antiguos métodos y considerar nuevas alternativas de producción de alimentos, priorizando el cuidado del ambiente” (2001, <https://goo.gl/5jg9F7>).

En la actualidad existen numerosos organismos estatales y no estatales que se encargan de legislar, promover y estudiar dicho método.

¹ Art 1 Ley 25.127 Producción ecológica, biológica u orgánica – Congreso de la nación

Nuestro país fue pionero en América Latina acerca de regulación nacional en la producción orgánica.

El primer antecedente en considerar esta producción en Argentina fue la “Ley N° 25.127 de 1999”, la cual, como ya mencionamos con anterioridad, define y caracteriza los principales requisitos del sistema.

El segundo antecedente lo constituye el Decreto Ley N° 206 del 16 de febrero de 2001, el cual establece el Programa Nacional de Producción Orgánica, cuyos objetivos son:

- Fomentar el desarrollo de la Producción Orgánica a lo largo del país.
- Demostrar las ventajas competitivas que en la materia tiene la Argentina.
- Apoyar la producción y comercio de productos orgánicos.
- Fortalecer el sistema de control, así como la seguridad de los consumidores.
- Facilitar el financiamiento.²

Así mismo se dictaron alrededor de 7 resoluciones complementarias desde 1992 hasta 2007. A continuación, se expondrán las más significativas para el presente marco teórico:

- 1992 -Resolución SAGyP N° 423

Fue la primera normativa establecida por el gobierno nacional y se basaba en las directrices ya existentes en la Comunidad Europea (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO, 2001). Se exploya acerca de las normas de producción y elaboración de alimentos orgánicos, actuando sobre los siguientes conceptos: ámbito de aplicación, definición, importación y normas de

² Decreto 206/2001 – Programa de Producción Orgánica. Poder Ejecutivo Nacional

producción (transición, la producción primaria, la elaboración, el empaque, el fraccionamiento y plantas elaboradoras y la identificación).³

- 1993- Resolución SENASA N° 1505

Reglamenta la inclusión de la categoría "Alimentos Ecológicos de Origen Animal" en el Registro de Productos Alimenticios ya existente.⁴

- 1994- Resolución SENASA N° 68

Inaugura el Registro Nacional de Entidades Certificadoras y el Registro Nacional de Inspectores de Producciones Ecológicas de Origen Animal.

- 2000- Resolución SAGPyA N°270/00

Establece una lista de los productos autorizados para la limpieza y desinfección de locales, instalaciones, maquinarias y equipos utilizados en la producción, elaboración, almacenamiento, transporte, distribución y comercio de productos orgánicos.

Actualiza los requisitos mínimos de control y medidas sanitarias y fija las normas de producción apícola.⁵

Para el presente trabajo de aplicación nos concentraremos en un sector muy importante del mercado orgánico: “productos industrializados orgánicos”. De esta manera consideraremos las actividades de transformación o procesamiento, almacenamiento, envasado y transporte de alimentos y también de bebidas orgánicas.

Existe una amplia variedad comercializada mundialmente de productos orgánicos industrializados. Ante el valor agregado que posee todo producto orgánico simple (es decir sin ningún proceso de fabricación) comparado con un producto corriente, los pequeños y medianos productores se encuentran ante la posibilidad de seguir perfeccionando y valorizando sus alimentos y bebidas a través de los procesos de industrialización.

³ Resolución SAGyP 423/92 -Producto orgánico, Alimento.

⁴ Resolución SENASA 1505/93

⁵ Resolución 270/2000 – Secretaria de Agricultura, ganadería, pesca y alimentación.

Este perfeccionamiento y producción hacia el valor agregado de productos industrializados orgánicos, los cuales en gran parte son comercializados solo como comodities sin ninguna mejora, deben basarse en la constante innovación para la creación de la demanda. Porter nos habla de innovaciones de la siguiente manera:

“Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación. La innovación puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, en un **nuevo proceso de producción**, en un nuevo enfoque,...a menudo, implica ideas que nunca han sido perseguidas vigorosamente como imponerlas en el mercado” y agrega “...las innovaciones que realmente merecen ese nombre crean *ventajas competitivas*, percibiendo una oportunidad de mercado totalmente nueva o *sirviendo a un sector del que otros han hecho caso omiso...*” (Porter, 2008, pag. 9, <https://goo.gl/bT6VKa>).

La FAO (2001, <https://goo.gl/5jg9F7>) se refiere a nuestro país de la siguiente manera:

“...En Argentina, el paso de la agricultura convencional a la producción orgánica no suele plantear mayores dificultades gracias a las condiciones físicas del país. La extensión y fertilidad natural de los suelos, la abundancia de tierras vírgenes y el escaso empleo de insumos químicos en las prácticas agrícolas convencionales permite que los agricultores pasen a la producción orgánica sin necesidad de introducir importantes ajustes a sus métodos de explotación. Los diferentes climas imperantes en el país y la baja presión de plagas hacen posible la producción orgánica en casi todo el país...”.

De esta manera, podemos reafirmar que la producción orgánica es factible, y la industrialización de dicha producción sería un paso imprescindible e innovador para aportarle valor agregado a la misma y a la canasta exportable Argentina.

A continuación, se brinda una clasificación propia de los principales procesos de industrialización que se dan en las materias primas orgánicas en la actualidad en el mercado mundial, la cual fue elaborada a partir de datos relevados por dos fuentes: el Centro de Comercio Internacional y brindados en un estudio por la Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior de la Subsecretaría de Comercio Internacional dependiente del Ministerio

de Hacienda y Finanzas Públicas de la Nación; y el Ministerio de Agroindustria a través de su informe “Producción Orgánica En Argentina y en el Mundo”:

- En frutas deshidratadas para panadería, aperitivos, complemento de yogures y cacao en polvo.
- En frutos secos comestibles para pastas de frutos, salsas, panadería y aperitivos.
- Transformación de frutas y hortalizas en jugo y pulpa, vinos, congeladas y enlatadas, conservas, purés, sopas, alimentos para niños, postres, mermeladas.
- Elaboración de bebidas derivadas de cereales, harinas para panadería y repostería, tortas de arroz.
- Elaboración de aceites, margarinas, harinas provenientes de semillas oleaginosas.
- Hierbas aromáticas y especias deshidratadas.
- Miel fraccionada y para industria.
- Café, té, yerba mate y cacao en polvo.
- Lácteos y Dulce de Leche. (ProArgentina, 2005)

En cada una de las etapas del proceso de industrialización de los productos orgánicos existen normas a considerarse en relación a los métodos de elaboración, control de plagas, requisitos de las materias primas, limpieza e higiene, empaque y condiciones de almacenamiento.

Las normas a seguir dependerán de las certificaciones necesarias para comercializar dichos productos en los diferentes mercados internacionales. La certificación se presenta como la manera de garantizar que los productos orgánicos han sido elaborados de acuerdo a normas establecidas, y de esta manera se resguarda y brinda confianza a los consumidores y comerciantes. Es decir, la certificación se constituye como una garantía para los consumidores y una herramienta de comercialización para los empresarios y productores pymes.

De esta manera la ley argentina de la Producción Orgánica establece que:

"La certificación de que los productos cumplan con las condiciones de calidad que se proponen, será efectuada por entidades públicas o privadas especialmente habilitadas para tal fin, debiendo la autoridad de aplicación establecer en este último caso, los requisitos para la Inscripción de las entidades aspirantes en el Registro Nacional de Entidades Certificadoras de Productos Ecológicos, Biológicos u Orgánicos, quienes serán responsables de la certificación y de la condición de calidad de dichos productos".⁶

El primer paso para obtener una certificación de producción orgánica en Argentina consiste en comunicarse con una empresa certificadora inscripta en el Registro Nacional de Entidades Certificadoras de Productos Orgánicos del SENASA. Luego se procederá a seleccionar la certificación que se desea obtener de acuerdo a los países en los que el productor desea ingresar.

Ahora bien, ¿de qué manera se seleccionarán los mercados o países a los cuales ingresar? Y ¿cómo caracterizaremos el mercado actual de productos argentinos orgánicos? Para este fin utilizaremos informes estadísticos y sectoriales, tanto de instituciones públicas nacionales como internacionales, las cuales estudian y analizan el sector. Se recurrirá principalmente a estas fuentes debido a que los productos orgánicos no cuentan con una clasificación arancelaria distinta a los productos corrientes.

A continuación, se presentará a los principales entes que analizan e intervienen en el sector:

- SENASA:

El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria es un organismo “encargado de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal e inocuidad de los alimentos de su competencia, así como de verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia” (2015, <https://goo.gl/RX2JBB>), y por ello en materia de producción orgánica nacional es la *autoridad de aplicación*. En el Art. 7 del Decreto Nacional

⁶ Art 8 Ley Nro. 25127 – Congreso de la Nación

97/2001 se establece que el SENASA, dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, tendrá las siguientes funciones:

- 1) “Supervisará el cumplimiento de las normas técnicas que regulan las actividades de los establecimientos de producción, tipificación, acondicionamiento, elaboración, empaque, almacenamiento, distribución, comercialización de materias primas, productos intermedios, productos terminados y subproductos ecológicos, biológicos u orgánicos, como así también de los medios de transporte, los insumos que se emplean en este tipo de producciones y las entidades de certificación.
- 2) “Organizará el Registro Nacional de Entidades Certificadoras de Productos Ecológicos, Biológicos u Orgánicos.
- 3) “Confeccionará y actualizará en forma periódica el listado de insumos permitidos por la normativa vigente, para la producción ecológica, biológica...”⁷

- FAO o también llamada Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura:

Es una organización Intergubernamental con sede en Roma que “genera y comparte información importante sobre la alimentación, la agricultura y los recursos naturales en forma de bienes públicos mundiales”. (2015, <https://goo.gl/iVNvMP>)

⁷ Decreto nacional 97/2001 - Decreto reglamentario sobre producción ecológica, biológica u orgánica. Poder Ejecutivo Nacional

Análisis del sector

FODA

Una herramienta de amplia utilización para el análisis del sector es el FODA o SWOT por sus siglas en inglés. El método FODA ubica a una industria entre las tendencias ambientales (oportunidades y amenazas) y las capacidades internas. Dicho método de análisis puede utilizarse tanto en una empresa, industria, lugar o persona e implica examinar las fortalezas (variable interna) de la industria o sector, las oportunidades (variable externa), las debilidades (internas) y las amenazas (externas) (Ranganatham & Madhumathi, 2009).

El FODA nos permitirá analizar si la industria o sector cumplimenta las condiciones necesarias para asumir el desafío que constituye la exportación y la participación en el mercado internacional.

Su principal utilidad es ayudar a evaluar la posición del sector para explotar las ventajas competitivas o defender sus debilidades. A través de la determinación de un cuadro de situación actual del sector se determinarán los factores internos y externos que influyen favorable o desfavorablemente en el mismo, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso para la toma de decisiones de las estrategias a implementar.

En esta instancia se describirán los componentes anteriormente mencionados:

Fortalezas: factores críticos con los que cuenta el sector, “recursos o capacidades que se deben utilizar para lograr los objetivos, los cuales se constituyen como ventajas competitivas”. Las fortalezas incluyen: innovaciones, recursos humanos, recursos financieros, alta calidad del producto, infraestructura, imagen país, etc. Las fortalezas deben enunciarse en tiempo presente ya que son los recursos con los que cuenta actualmente la empresa.

Debilidades: son las limitaciones, carencias o actividades que se realizan con bajo desempeño en el sector, los cuales dificultan el logro de los objetivos. Al igual que las fortalezas deben enunciarse en tiempo presente y deben ser calificadas cuantitativamente y cualitativamente.

Oportunidades: aquellas áreas donde el sector tiene potencial para adquirir ventajas competitivas y podría generar altos desempeños. Deben estar alineadas con los recursos que posee la industria o que podría poseer. Por ejemplo, son tendencias, cambios, nuevas necesidades o nichos que permiten a la industria ganar posición competitiva.

Amenazas: fallas, situaciones desfavorables o barreras externas que pueden generar problemas u obstáculos en el sector y en el desarrollo para el logro de los objetivos. Tanto las amenazas como las oportunidades se definen en tiempo futuro y presente. Para el análisis de estas fuerzas externas debemos considerar: grupos de interés, aspectos demográficos, tecnológicos, culturales, legislativos, entre otros.

El análisis FODA se desarrollará mediante la realización de una matriz, donde se nombraran las fortalezas y debilidades (parte interna), en las cuales la industria tiene cierto grado de control, y las oportunidades y amenazas (parte externa), en las cuales se tendrá poco o ningún control.

Pequeñas y Medianas Empresas

La unidad objeto de estudio de este proyecto son las “Pymes Argentinas productoras de caña de azúcar orgánica”, por lo que se procederá a definirla mediante dos perspectivas complementarias que caracterizan a la unidad macro, es decir las Pymes Agropecuarias:

- En primer lugar, se utilizará la definición de empresa agropecuaria utilizada por el INDEC en el Censo Nacional Agropecuario:

“es la unidad de organización de la producción, con una superficie no menor a 500 m² dentro de los límites de una misma provincia que, independientemente del número de parcelas (terrenos no contiguos) que la integren: 1) produce bienes agrícolas, pecuarios o forestales destinados al mercado; 2) tiene una dirección que asume la gestión y los riesgos de la actividad: el productor; 3) utiliza los mismos medios de producción de uso durable y parte de la misma mano de obra en todas las parcelas que la integran.” (2008, <https://goo.gl/5DXie1>)

- En segundo lugar, se expondrán los valores y consideraciones para establecer que una Empresa Agropecuaria se constituya como Micro, Pequeña y Mediana Empresa, de acuerdo a la Resolución de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional:

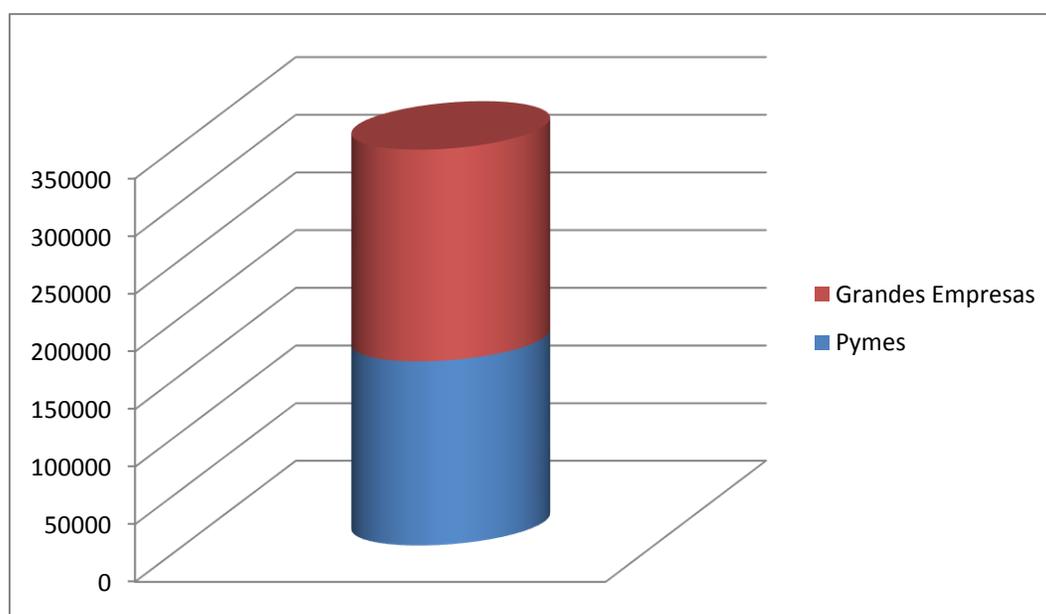
Tabla 1 - Micro, pequeñas y medianas empresas

Micro, Pequeña y Mediana Empresa	
Sector	Ventas totales anuales expresadas en PESOS (\$) no superen el presente valor
Agropecuario	82.000.000

Fuente: Elaboración Propia en base a Resolución 357/2015

Para dimensionar la importancia de las Pymes en el sector agropecuario, se presenta el siguiente gráfico elaborado en base a información provista por el INDEC tras el último censo agropecuario realizado en nuestro país:

Ilustración 1 - Estructuras de Empresas Agropecuarias Argentina 2008



Fuente: Elaboración Propia en base a INDEC Censo Nacional Agropecuario 2008 – Estadísticos por Provincias.

Este gráfico proporciona el nivel de importancia de estas empresas en la ocupación de puestos de trabajo, niveles de producción y distribución de la riqueza.

El sector Pymes en Argentina cumple un papel destacado ya que son las organizaciones más idóneas para adecuarse a los cambios y generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación. Además de ser fuentes creadoras de mano de obra, estas organizaciones son las fundamentales contribuidoras a la generación de *empleo formal* en nuestro país, ya que tal como indica el IERAL en su informe las pymes representaron entre el 50% y 80% de la fuente de los nuevos puestos de trabajo, es decir que prevalecieron ampliamente sobre las grandes empresas (Las PyMEs argentinas en un entorno de fluctuaciones, 2012).

Así mismo, podemos notar el rol económico y social que tienen las pequeñas y medianas empresas en: la generación de riqueza, desarrollo de las economías e industrias regionales, mayor valor agregado a nuestros productos y servicios nacionales, y en su papel de prodigiosas fuentes de ideas e innovación.

Actualmente, en nuestro país las Pymes constituyen el 98% del total empresas, pues hay según fuentes oficiales 600.000 pymes sobre 609.800 empresas, y abarcan más del 50% de empleados (Ministerio de Industria, 2014).

Es así que las pymes representan un poderoso factor de crecimiento al que se debe fomentar y cultivar dándoles el valor que merecen como “actores centrales para el desarrollo de Argentina”.

Para comprender la importancia de la internacionalización de estas empresas, debemos considerar que representan aproximadamente el 90% (Bertagni y Noceti , 2014) del total de empresas exportadoras argentina. La internacionalización de Pymes traería consigo fortalezas y aumentos en las ventas en cada Pyme, como así también posteriores repercusiones en la sociedad.

Además de los datos expuestos, no se debe dejar de destacar la importancia del papel que cumplen las Pymes en la balanza comercial del país, ya que en gran medida las

exportaciones que realizan son de productos de alto valor agregado, de gran especialización y los cuales generan mayores ganancias que los productos primarios.

La composición de la balanza comercial de las pymes es la siguiente: exportan el 7% de sus ventas e importan el 4% (Fundación Observatorio Pyme, 2015). Esto demuestra que las Pymes además de ser importantes en el país por la generación de empleo y distribución de riqueza, ayudan a la generación neta de divisas.

Finalmente, esto nos permite reflexionar en la importancia de desarrollar fuertes instituciones y bases para cooperar con nuestras Pymes Productoras Orgánicas para que las mismas puedan enfrentar las dificultades que se les presentan. Es así que, siguiendo a los economistas argentinos Kosacoff y López (2000, <https://goo.gl/1YJZYC>), resumimos los principales inconvenientes:

“...Este tipo de firmas encuentra, con relación a las empresas de mayor tamaño, mayores obstáculos desde el punto de vista de:

- Dificultades para obtener y procesar adecuadamente la información necesaria para redefinir sus objetivos y estrategias.
- Mayor exposición a las fallas de mercado -en el área financiera, tecnológica, etc.
- Restricciones para el acceso a recursos humanos calificados y recursos financieros.
- Un sendero previo de desarrollo caracterizado por esquemas de gestión y organización interna que dificultan su adaptación al nuevo ambiente competitivo...”.

Competitividad

Cuando hablamos de competitividad estamos ante un concepto amplio y de múltiples definiciones que varían de acuerdo al objeto de análisis: persona, nación, empresa, sector, etc. De esta manera, “competitividad” se convierte en un concepto relativo o relacionado algo.

En este trabajo se abordará la competitividad desde el enfoque del “Sector” a través de los conceptos brindados por dos autores. La primera definición planteada por The European Management Forum sostiene que es...

“...una medida de la capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores...” (European Management Forum, 1980, citado por Chesnais, pag. 10)

...donde el juez final serán entonces los determinados mercados.

Finalmente, siguiendo a Porter (1990), entendemos que la competitividad es un aspecto clave a ser evaluado a la hora de la internacionalización ya que para su análisis se reconsideran un gran conjunto de factores y aptitudes que determinan la capacidad para “...sostener e incrementar la participación...” en los mercados internacionales.

Para estudiar dicha competitividad se utilizarán dos herramientas que permiten su medición: el Diamante de Competitividad de Michael Porter y el Índice de Ventajas Comparativas Reveladas.

DIAMANTE DE MICHAEL PORTER

El diamante de Porter o de la Competitividad es un sistema dinámico en donde sus elementos se interrelacionan generando sinergia o antagonismo, es decir, se benefician o afectan entre sí. Éste se conforma por 4 elementos en donde se gestan las ventajas

competitivas y dos elementos auxiliares que pueden influir de manera significativa: Gobierno y Hechos Fortuitos o Casualidad.

1. Condiciones de los Factores: hace referencia a las características y disponibilidad de recursos humanos (cantidad, calidad, ubicación y costo de la mano de obra, entre otros), recursos físicos (incluye la abundancia y calidad de los recursos naturales, condiciones climatológicas, localización geográfica; y los recursos materiales), infraestructura, logística y recursos de capital (disponibilidad, posibilidad de financiamiento y costos).

2. Condiciones de la Demanda: se considera la composición de la demanda interior, su naturaleza y si se está ante un mercado segmentado. Se debe tener en cuenta la presencia de compradores exigentes, quienes impulsan la innovación y desarrollo, así como el tamaño y ritmo de crecimiento.

3. Sectores relacionados o de apoyo: se refiere a la contribución de sectores conexos como cámaras y organismos sectoriales, y la disponibilidad y calidad ofrecida por los proveedores. Se debe considerar la cadena de valor formada en el sector ya que influirá en el acceso eficiente a los recursos y el precio de los mismos, y la existencia de clústeres tecnológicos o procesos de integración vertical.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: la manera en que se crean, organizan y gestionan las empresas. Se tiene en cuenta el tamaño de las compañías y el nivel de integración.

5. Gobierno: se tienen en cuenta decisiones, leyes y políticas del gobierno en curso las cuales impactarán en los componentes del diamante. Un ejemplo lo constituyen las regulaciones con respecto al mercado de capitales y las decisiones de materia fiscal e impositiva.

Porter (2008) señala que no se debe depender de la política del gobierno como fuente de ventaja competitiva, sino que éste es un complemento que influirá positiva o negativamente.

6. Hechos fortuitos o casualidad: son aquellos hechos casuales o de azar que impactan en el sector y en los cuales no se posee capacidad de control. Algunos ejemplos son: guerras, hechos catastróficos, cambios significativos en la demanda, vaivenes en los mercados financieros y bolsas, sequías, etc.

Índice de Ventaja Comparativa Revelada (VCR)

El VCR o también denominado Índice de Balassa se define como la proporción del saldo comercial de un sector respecto a su volumen de comercio, en otras palabras representa la importancia de un sector o industria respecto a su posición competitiva global (CEPAL, 2009).

Balassa (1965) creó el concepto "Ventaja Comparativa Revelada" para demostrar que las ventajas comparativas entre países (o sectores específicos de los países) pueden ser manifestadas por el flujo o intercambio real de bienes el cual refleja costos relativos y también discrepancias que existen entre los países por factores muchas veces ajenos al mercado.

El Índice propuesto es el siguiente:

$$VCR_i^k = \frac{X_i^k / X_{ij}}{X_{iref}^k / X_{iref}}$$

1. Exportaciones del producto k realizadas por el país i hacia el país j
2. Exportaciones totales del país i al país j
3. Exportaciones del producto k realizadas por el país i hacia el mundo (o los países de referencia)
4. Exportaciones totales del país i al mundo (o los países de referencia)

Si VCR es mayor a 1, el país *i* tiene ventajas comparativas en el sector o producto *k*, ya que será más importante para las exportaciones del país *i* que para las exportaciones de los países de referencia.

Además, los autores Hinloopen y Marrewijk (2001), en su documento sobre el índice de Balassa, realizan una contribución a la manera de clasificar los posibles resultados del VCR:

$0 < \text{Índice de Balassa} \leq 1$	No existen ventajas comparativas
$1 < \text{Índice de Balassa} \leq 2$	Existe una débil ventaja comparativa
$2 < \text{Índice de Balassa} \leq 4$	Existe una moderada ventaja comparativa
$4 < \text{Índice de Balassa}$	Existe una fuerte ventaja comparativa

Fuente: Elaboración propia en base a Hinloopen y Marrewijk, 2001, pág. 13.

“Índice de Ventajas Comparativas Reveladas Simétricas – VCRS”

El índice de Balassa presenta como desventaja que puede tomar valores entre 0 e ∞ , es decir tiene un límite inferior igual a 0 acotado para desventajas comparativas, un valor neutral igual a 1 y un límite superior no acotado para las ventajas comparativas. Para lograr simetría el “Índice de Ventajas Comparativas Reveladas Simétricas” se trabaja de la siguiente manera:

$$VCRS_i^k = \frac{VCR_i^k - 1}{VCR_i^k + 1}$$

De esta manera se obtiene un índice simétrico que varía entre -1 y 1, siendo el nuevo punto neutral igual a 0.

Consortio de Exportación

Para entender el significado e importancia de consorcio de exportación debemos saber que este constituye una de las tantas herramientas de fomento a la internacionalización.

Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de herramientas de fomento a la internacionalización? Bertagni y Noceti (2014, pág. XXX) definen a las **Herramientas de fomento para la internacionalización** como...

“...todas aquellas medidas fiscales, financieras, crediticias, cambiarias y comerciales otorgadas por el Estado del país exportador, o incluso por terceros, que implican un estímulo operacional, económico o financiero para facilitar las exportaciones...”

A la anterior definición se considera necesario agregar otras clases de medidas, como las de capacitación, información y consultoría.

A su vez, los autores anteriormente mencionados nos brindan una categorización según su criterio de las herramientas más importantes de fomento a la internacionalización:

1. **Herramientas de Información:** en esta categoría encontramos a los Estudios de Mercado los cuales pueden ser por países, por clasificación arancelaria, por sectores económicos, o procesos de integración regional (Mercosur, UE, NAFTA, etc.), y son brindados por organizaciones privadas o sin fines de lucro.
2. **Herramientas de Consultoría:** aquellas en las que los beneficiarios realizan consultas y reciben atención personalizada sobre la operatoria del proceso de exportación, o características sobre el producto o servicio para ofrecerlo en el o los mercados internacionales. En esta categoría, los autores también consideran a las consultoras privadas que prestan estas herramientas a pequeñas y medianas empresas.
3. **Herramientas de Capacitación:** incluye a los programas y cursos técnicos destinados a futuras Pymes exportadoras o a aquellas que desean capacitarse para adquirir habilidades competitivas internacionales.
4. **Herramientas Comerciales:** son aquellas herramientas brindadas con el fin de informar y capacitar a pymes en actividades comerciales tales como las ferias internacionales, misiones y rondas de negocios, a las cuales puede asistir cada Pyme por cuenta propia y guiándose de la información y consejos recibidos de los organismos, o en un consorcio junto con otras Pymes del sector.

5. Programa de Promoción de Grupos y Consorcios de Exportadores: tienen por objeto impulsar la conformación y desarrollo de grupos asociativos o consorcios formados por Pymes que iniciarán y enfrentarán la actividad exportadora de manera conjunta, lo que les permitirá potenciar sus fortalezas (Bertagni y Noceti , 2014).

Finalmente, el objetivo de este trabajo consiste en diseñar y proponer alternativas para la internacionalización de las Pymes, es por ello que se brindará especial importancia a las últimas herramientas brindadas en la clasificación de Bertagni y Noceti, denominadas “promoción de grupos y consorcios de exportadores”.

Un **consorcio de exportación** puede definirse, siguiendo a la ONUDI (2004, pág. 3, <https://goo.gl/trZBmR>), como...

“...una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas...”

Además, de esta manera, la asociación no se reduce a facilitar la venta en el exterior de las Pymes, sino que también se configura como un laboratorio para aprender el know how del proceso exportador.

En nuestro país, la figura de Consorcio de Exportación está comprendida por la Ley 26.005 sobre Consorcios de Cooperación. La misma establece en sus primeros artículos que:

“Las personas físicas o jurídicas, domiciliadas o constituidas en la República Argentina, podrán constituir por contrato "Consorcios de Cooperación" estableciendo una organización común con la finalidad de facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros, definidas o no al momento de su constitución, a fin de mejorar o acrecentar sus resultados”⁸ .

⁸ Art. 1 Ley Nro. 26500 Consorcios de Cooperación – Congreso de la Nación

El rango distintivo de dicha forma contractual es que de la asociación no surgirá una fusión de empresas, sino que cada empresa participante conservará su personería jurídica, autonomía financiera y administrativa. Además, presenta como beneficio seguridad jurídica a quienes participen en el Consorcio, ya que éste se formaría de acuerdo al tipo de contrato mencionado en la Ley 26.0005.

La ONUDI (2004) en su publicación Desarrollo de conglomerados y redes de PYME: Guía de los consorcios de exportación, menciona otras ventajas de dicha estrategia de internacionalización:

- Ventajas de eficiencia, como resultado de economías de escala y de reducción en la curva de aprendizaje.
- Los miembros de un consorcio de exportación pueden mejorar los resultados de la exportación y reducir los costos a un mínimo, logrando la internacionalización más rápidamente y con menos riesgo que si las empresas hubieran intentado la exportación por sí solas.
- Control de calidad y valor agregado de los productos para garantizar la imagen del consorcio.
- Permiten ofrecer mayor variedad de productos y conformar una oferta completa e integrada.

Podemos concluir que su principal objetivo es “reducir los costos de internacionalización y enfrentar las barreras a la exportación”.

Teoría de Recursos y Capacidades

Una vez definido consorcio de exportación y sus ventajas tal como la exponen los autores, se lo analizará a través de la Teoría de Recursos. Dicha perspectiva constituye el marco teórico del objeto específico N° 3.

En la **Teoría de Recursos y Capacidades** (también desarrollada por diversos autores como la Teoría de Redes) los acuerdos de cooperación se constituyen como una vía a través de la cual las empresas logran acceder a recursos o capacidades nuevas que, tal como indican los economistas Das, Bing y Sheng Teng (1998, pág. 492), “...permitan mantener o reforzar su posición competitiva...”.

Cuando hablamos de recursos nos referimos a...

“...aquellos activos, procesos organizativos, atributos, información y conocimientos controlados por una empresa que le permiten conseguir e implementar estrategias que mejoran su eficacia y eficiencia...” (1991, <https://goo.gl/36F7am>).

Existen diversas clasificaciones de los recursos en la literatura, una de ella los discrimina en “tangibles” o intangibles” (Birger Wernerfelt, 1984), otra clasificación los divide en capital físico (maquinaria, tecnología, infraestructura, etc.), capital humano (personal, experiencia, estudios, etc.) y recursos de la organización (estructura, sistemas de planificación y control, relaciones informales, cultura organizativa, etc.) (Jay Barney, 1991).

Al ser las empresas heterogéneas, cada una tiene distintas combinaciones de recursos y capacidades, por lo cual las mismas deben identificar las “debilidades relevantes” y decidir la manera en que se franquearán aquellas carencias de recursos que las coloca en desventaja competitiva.

En este punto, como indican los autores Das, Bing y Sheng Teng (2000, pág. 31), los acuerdos de cooperación o redes se convierten en una herramienta para...

“...compartir o intercambiar recursos valiosos con otras empresas, los cuales por determinados motivos no pueden ser eficientemente obtenidos a través del mercado o internamente...”.

Es decir que los acuerdos de cooperación según esta teoría se presentan como una vía para hacerse de recursos ventajosos que la empresa no posee y complementar aquellos que si posee con los de sus asociados.

Finalmente, se presenta una extensión actual de la Teoría de Recursos, la cual es un aporte significativo debido a su carácter novedoso y actual enfocado en el aprendizaje de las organizaciones: la “**Teoría de la Gestión del Conocimiento**”.

Esta contemporánea teoría explicada por el sociólogo y economista Kogut se preocupa por la “...transferencia de las mejores prácticas, perseguir el aprendizaje organizativo, fomentar la creatividad y la gestión de la propiedad intelectual...” (Bruce Kogut, 1988, pag 323).

Khanna afirma que el conocimiento se convierte en un recurso productivo sumamente valioso y clave a la hora de competir, por lo cual desde esta perspectiva las alianzas estratégicas se configuran en una herramienta de adquisición de conocimiento a través del aprendizaje organizativo: “...la alianza es el vehículo de aprendizaje en el que cada socio utiliza la misma para transferir y absorber conocimiento del otro” (Tarun Khanna, 1998, pag 340).

Cada una de las teorías anteriormente explicadas son solo algunas de las múltiples desarrolladas para comprender el fenómeno e importancia de los acuerdos de cooperación, entre los cuales se encuentran los Consorcios de Exportación. Es importante recalcar que estas teorías no son excluyentes, sino que se complementan y se concentran en diferentes aspectos de los acuerdos.

MARCO METODOLÓGICO

MARCO METODOLÓGICO

Se procederá a explicitar cuestiones metodológicas que guiarán este trabajo, lo cual nos permitirá responder y desarrollar los 5 objetivos planteados a través de las distintas técnicas de recolección de datos y su posterior análisis.

En primer lugar, se definirá el tipo de investigación y la metodología a utilizar, así como las fuentes de información.

Para dicho fin, a continuación, se presenta un cuadro con cada una de las variables mencionadas.

Tabla 2 - Marco Metodológico

OBJETIVO ESPECÍFICO	TIPO DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	FUENTE DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTO METODOLÓGICO	CRITERIO METODOLÓGICO
<p>Brindar un panorama de la situación de la producción orgánica bajo certificación en la República Argentina y caracterizar el sector azucarero.</p>	<p>Descriptiva - Exploratoria</p>	<p><u>Cuantitativa Descriptiva:</u> se obtendrán resultados empíricos descriptivos (estadísticos y conteo)</p> <p><u>Cualitativa Exploratoria:</u> el énfasis se concentra en el análisis y reflexión de la actualidad en el sector orgánicos, tanto en el mercado interno como externo.</p>	<p><u>Fuentes Secundarias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes estadísticos SENASA • Informes OIA https://goo.gl/rFqSWo • Informes FAO- Estadísticos FAO https://goo.gl/XiaLyf <p><u>Fuentes Primarias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Seminario Internacional de Producción orgánica - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación • Seminario “Cómo exportar productos orgánicos y naturales” – Fundación Exportar – 20 de agosto de 2015 CABA 	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticos vigentes de organismos públicos- Tablas y gráficos • Estadísticos vigentes de organismos privados- Tablas acerca de Pymes pertenecientes a cada certificadora. • Análisis de Contenido escrito/ Discurso: Grilla de Análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>No Probabilístico:</u> la selección de la muestra se basará, en parte, en el juicio propio, es decir del responsable de la investigación. No es aleatoria. • <u>Muestreo No probabilístico por juicio:</u> se seleccionará la muestra a partir de las unidades más representativas, las cuales estudien y conozcan el mercado Orgánico Argentino.

OBJETIVO ESPECÍFICO	TIPO DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	FUENTE DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTO METODOLÓGICO	CRITERIO METODOLÓGICO
Indicar las ventajas de la internacionalización de pymes del sector agropecuario orgánico.	Exploratoria	<p><u>Cualitativa:</u> se busca a través de la investigación cualitativa, tal como lo expresa Marcelo M. Gómez (2006, pág. 60), “... reconstruir la realidad, tal como lo observan los actores de un sistema social previamente definido”, es decir en este objetivo la “realidad” son las posibles ventajas de la internacionalización a definir.</p>	<p><u>Fuentes Primarias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Expertos en el Tema • Gerentes/dueños de Pymes productoras de Orgánicos industrializados certificados que hayan realizado una o más exportaciones. • Gerentes/dueños de Pymes productoras de Orgánicos industrializados certificados que no hayan realizado exportaciones. <p><u>Fuentes Secundarias:</u> Casos - Antecedentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas en profundidad con Guía de Pautas. • Entrevista Telefónica • Análisis de documentos escritos 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestreo No Probabilístico • Criterios Muéstrales: Productores Pymes de Alimentos y Bebidas Orgánicas: <ul style="list-style-type: none"> ❖ que sean exportadores ❖ que no sean exportadores
Elaborar una propuesta para la internacionalización del	Descriptiva	Cualitativa	<p>Elaboración Propia en base a Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Cooperativas de Exportación- Argentina • Informes y Casos de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos escritos • Encuesta • Entrevista 	<p><u>Muestreo No probabilístico por juicio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se seleccionará la muestra a partir de

<p>consorcio exportador de caña de azúcar orgánica.</p>			<p>Fundación Argentina para la Promoción de Inversiones y Comercio Internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bibliografía acerca de Instrumentos de apoyo a la exportación. • Bibliografía acerca de Alianzas para la exportación de Pymes. <p><u>Fuentes primarias:</u></p> <p>Gerentes/dueños de Pymes productoras de Orgánicos caña de azúcar orgánica:</p> <p>* Miguel Vera (Administrativo Cooperativa Agropecuaria Campo Santo)</p> <p>*José Bustamante (Encargado administración Coop Productores Agrarios de Simoca)</p> <p>*Adrover Tristan (Gerente Finca la Escondida)</p>		<p>las unidades que se constituyan como organismos públicos estatales del área comercial/alimenticia, de cada uno de los países o mercados seleccionados.</p> <p>*Productores de caña de azúcar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ que sean exportadores que no sean exportadores
---	--	--	--	--	---

A continuación, se desarrollarán los principales conceptos mencionados en el cuadro metodológico del presente trabajo:

- Metodología Cualitativa

Se utilizará esta metodología principalmente para describir y reconstruir la realidad nacional e internacional del sector orgánico industrializado, así como las variadas ventajas de la internacionalización de las Pymes objeto de estudio. Ahora bien, para comprender la importancia de esta metodología, se expondrán conceptos de autores y estudiosos del tema:

- (a) “...Se utiliza la metodología cualitativa para obtener información más profunda y detallada de un determinado colectivo” (Angel Fernández Nogales, 2004, pag 50).
- (b) En cuanto a la longevidad de la metodología, Báez y Tudela (2007, pág. 24) en su libro “Investigación Cualitativa” aplicada a la investigación comercial agregan expresan que “la investigación que se realiza con esta metodología se beneficia de una permanencia relativamente grande en el tiempo. Las motivaciones, actitudes, creencias, los juicios, etc. tienen tendencia a permanecer estables a lo largo de períodos prolongados...”.
- (c) En cuanto al objeto de la metodología, los autores exponen (Juan Báez y Perez de Tudela, 2007, pag 37): “...La investigación con esta metodología se hace conveniente cuando se desean conocer las razones por las que los individuos (aisladamente o en grupos: consumidores, empleados, sectores) actúan de la forma en que lo hacen. El objeto del método cualitativo es el conocimiento de la realidad”.
- (d) Entre las principales ventajas de este método encontramos: costo reducido, riqueza de los datos y registro fiel de las conductas sociales o de mercado.

- Metodología Cuantitativa

Es de índole descriptiva y sus resultados empíricos, es decir que pueden extrapolarse para un análisis estadístico complejo.

La función principal de esta parte de esta metodología, siguiendo a Gómez (2006,pag. 149), es la "...descripción de las características del objeto de investigación, buscando llegar a conclusiones inmediatas derivadas de los datos cuantitativos."

A modo de síntesis y para comprender mejor cada uno de los métodos utilizados en el presente trabajo es que se presenta el siguiente cuadro de elaboración propia en base al libro "Manual de Investigación en Ciencias Sociales" de Quivy (1999):

Tabla 3 - Métodos de Investigación científica

Características	Métodos Cualitativos	Métodos Cuantitativos
Objeto de Investigación	Descubrir nuevas ideas, pensamientos y objetos.	Validar hechos, pronósticos y estimaciones.
Tipo de Preguntas	Abiertas no estructuradas	Primordialmente estructuradas
Clase de Análisis	Subjetivo, interpretativo, preguntas y respuestas	Predicciones estadísticas, descriptivas o causales
Habilidades del Investigador	Comunicación personal, observación, comunicación	Análisis Estadísticos y destrezas para interpretar información posiblemente subjetiva
Fuentes de Datos	Primarios	Primarios/Secundarios

Fuente: Raymond Quivy (1999)

- Investigación Descriptiva

Se utiliza cuando se conoce el objeto de estudio y su principal objetivo es proponer predicciones y medir características o conceptos.

Quivy (1999, pág. 15) afirma que “...los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, sectores, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”, es decir busca describir o desde el punto de vista científico “medir”. En cuanto a la profundidad de la medición Quivy (1999, pág. 16) agrega: “La investigación Descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder”.

- Investigación Exploratoria

Quivy (1999, pág. 16) afirma:

“...Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos,...es como realizar un viaje a un lugar que no conocemos”, y agrega acerca del objetivo del mismo “...en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas”.

- Fuentes Primarias de Investigación

Son aquellas que brindan datos primarios o “datos a medida”, los cuales fueron obtenidos para responder a una necesidad concreta de la investigación.

- Fuentes Secundarias de Investigación

Brindan datos secundarios, es decir datos ya publicados con anterioridad y obtenidos para atender a objetivos distintos de la investigación. Son expuestos principalmente por entidades públicas y mixtas, las cuales realizan informes sectoriales, censos, base de datos y estadísticas.

- Entrevista en Profundidad con Guía de Pautas

Las entrevistas son una técnica muy valiosa para los trabajos de investigación social ya que sirven para encontrar ideas y pistas de reflexión, y permiten el contacto con la realidad y los actores sociales directamente relacionados con el objeto de estudio.

Las entrevistas en profundidad a utilizar en el presente trabajo son las “de expertos”, cuyo fin es reunir opiniones o ideas de personas que se consideran conocedoras del tema de investigación. En este proceso se utilizarán preguntas semiestructuradas organizadas en un instrumento denominado “guía de pautas”.

- Muestreo No Probabilístico por Juicio

Los muestreos no probabilísticos se utilizan cuando se pretende, tal como indica el sociólogo Ruiz (2010, pág. 128), “...profundizar sobre algunos casos en particular (estudios de casos) a través de entrevistas de profundidad” u otras técnicas cualitativas.

Uno de los tipos de muestreos no probabilísticos lo constituye el Muestreo por “Juicio o intencional”. En este tipo de muestreo es el investigador quien decide que elementos son los más adecuados para realizar la investigación. El principal valor es la riqueza de contenidos que pueden ofrecer algunos individuos o expertos a diferencia de otros. El objetivo de este tipo de muestro se fundamenta en profundizar el análisis a partir del testimonio o palabras de aquellos participantes más idóneos.

DIAGRAMA DE GANTT

OBJETIVOS/MESES	AÑO 2017					
	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Brindar un panorama de la situación de la producción orgánica bajo certificación en la República Argentina y caracterizar el sector azucarero.						
Describir el mercado mundial de caña de azúcar.						
Examinar la competitividad del sector de caña de azúcar argentina en el mundo.						
Indicar las ventajas de la internacionalización de pymes del sector agropecuario orgánico.						
Elaborar una propuesta para la internacionalización del consorcio exportador de caña de azúcar orgánica.						

DESARROLLO

DESARROLLO

ANALISIS DEL SECTOR ORGANICOS ARGENTINO

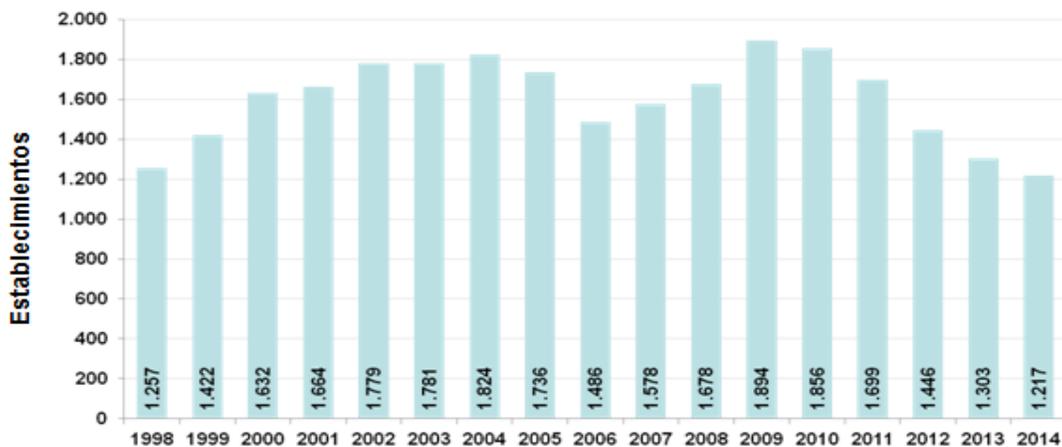
En primer lugar, se procederá a desarrollar y caracterizar la situación actual del sector de alimentos orgánicos argentinos para así comprender su funcionamiento e importancia cuantitativa y cualitativa.

Cantidad de Unidades Productivas

El número de establecimientos o unidades productivas sufría una disminución desde el año 2009 (pero con un porcentaje menor de variación entre los años 2013 y 2014: casi del -7%), situación que se revirtió en el año 2016, quebrando así una seguidilla de 6 años de descenso. Este quiebre se vio reflejado en un aumento de la cantidad de campos certificados.

Dichos establecimientos se encuentran distribuidos a lo largo del país (con una totalidad de superficie cosechada de 83.754 ha), pero prevalecen en la zona del Noroeste Argentino y la Región Patagónica, coincidiendo de esta manera con los cultivos con mayor participación en la totalidad de producción orgánica, entre los cuales se encuentra nuestro objeto de estudio, la “caña de azúcar”.

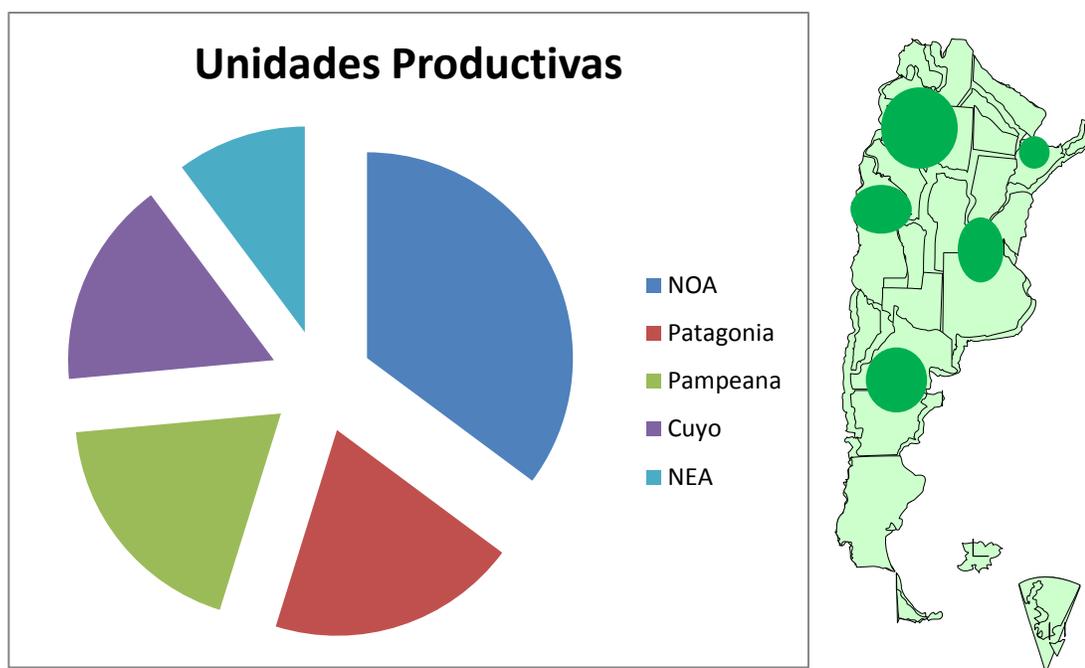
Ilustración 2 - Establecimientos productivos orgánicos



Fuente: SENASA - Juan Carlos Batista (2015)

A continuación, se expone un cuadro con el ranking de las distintas regiones argentinas a partir de la cantidad de unidades productivas, en el cual se demuestra la importancia cuantitativa de establecimientos en el NOA (Salta, Jujuy y Tucumán):

Ilustración 3 - Establecimientos productivos por región



Fuente: Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017)

Superficie Orgánica Cosechada

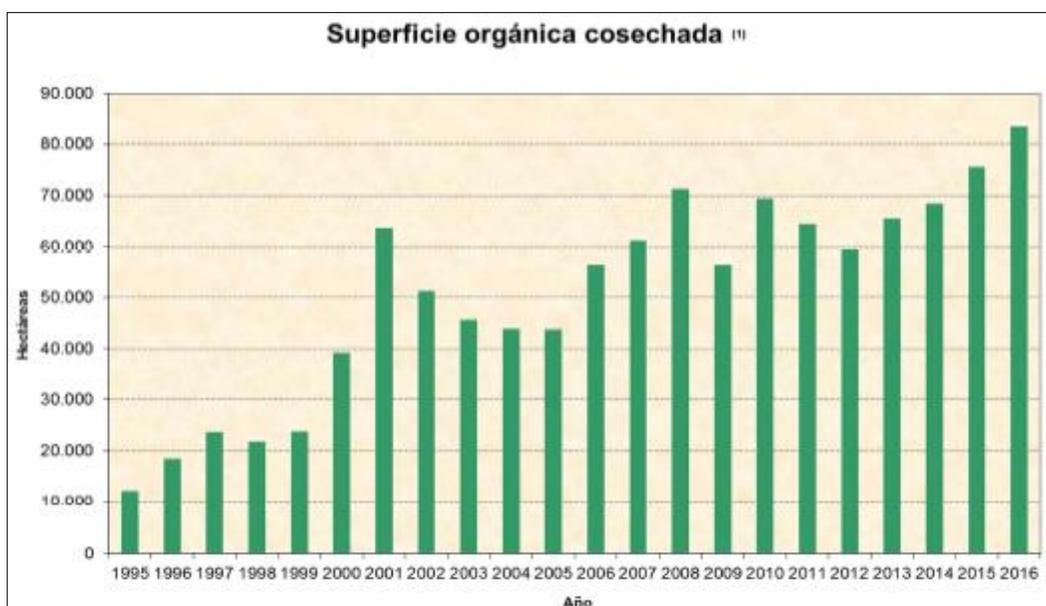
Aproximadamente 30 millones de hectáreas en el mundo son destinadas a la producción orgánica, de las cuales nuestro país encabeza el segundo lugar en el ranking de los países con mayores tierras cosechadas.

La superficie cosechada en Argentina siguió la misma tendencia que el número de establecimientos productivos, ya que a partir del 2012 hubo un aumento de 24.000 nuevas hectáreas destinadas a este tipo de producción.

En el año 2016, la superficie orgánica cosechada fue de 83.754 ha en total, siendo éste un nuevo valor máximo desde el inicio de la actividad orgánica en nuestro país. Dicho aumento se debió principalmente a la incorporación de nuevas hectáreas certificadas en las provincias de Salta, Rio Negro y Mendoza (para sus respectivos cultivos principales: caña de azúcar, chía y vid).

A su vez, a partir de información brindada por SENASA, se observa que la tendencia de esta variable desde el año 1995 hasta 2016 “...muestra un crecimiento promedio anual entre “7% a 9%”.

Ilustración 4 - Superficie Orgánica Cosechada 1995 - 2016



Fuente: Coordinación de Productos Ecológicos – SENASA (2017)

A continuación, se expondrán las principales consideraciones respecto a la superficie cosechada por cada grupo de productos para el año 2016:

1. La superficie cosechada de cereales no creció en el período 2015/2016 (la mayor superficie la concentra el trigo).
2. La superficie de oleaginosas llegó a más de 23 mil ha, cuyos cultivos principales son la chía y la soja.
3. La superficie cosechada de cultivos industriales aumentó notoriamente, destacándose la caña de azúcar en Tucumán y Salta.
4. La superficie cosechada de frutas se mantuvo respecto al año 2015. (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017)

Tras las características presentadas en cuanto a superficie cosechada, podemos entonces destacar el incremento de campos certificados de los denominados cultivos industriales: caña de azúcar y oleaginosas.

Mercado Interno

La participación de los productos destinados al mercado interno es solo del 1,3% del total producido. Dicho porcentaje es diversificado, pero se destacan:

- Harina de trigo
- Azúcar de caña
- Miel
- Yerba Mate
- Producción hortícola
- Lino
- Ajo (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017)

A pesar de la escasa relevancia en volumen, notamos un crecimiento de ferias de proximidad y oferta directa a domicilio.

Ilustración 5 - Destino de la Producción orgánica

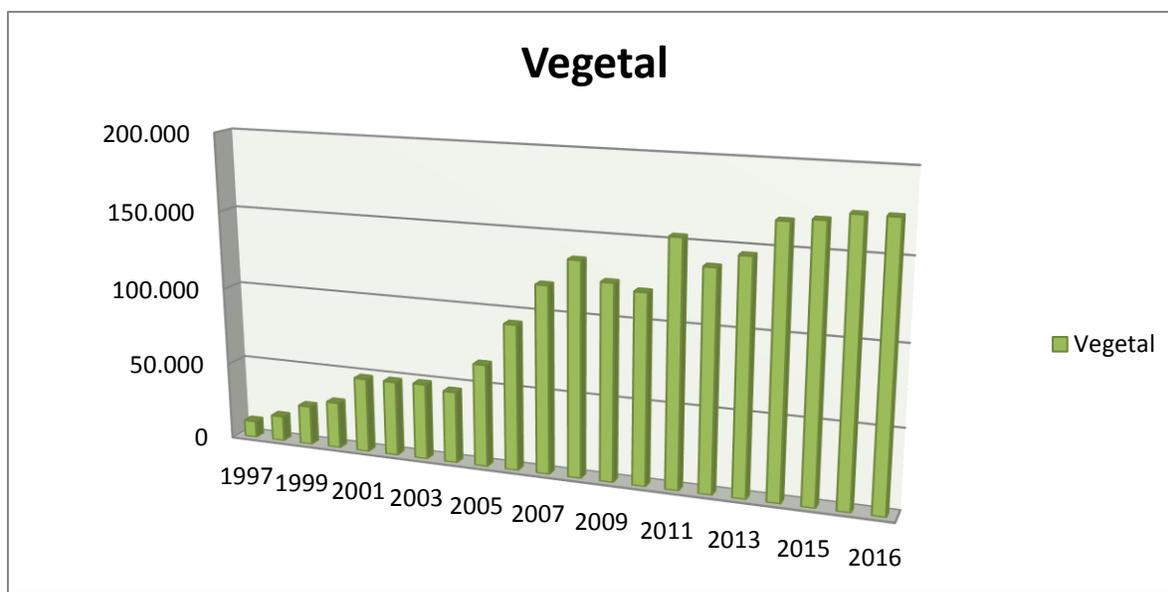


Fuente: Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017)

Mercado Externo

El mercado externo es el principal destino de la producción orgánica. En términos de cantidades exportadas, en el año 2016 se presentó un aumento de 8%, alcanzando las 173 mil toneladas. Dicho número es el mayor valor histórico registrado desde 1997 (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017).

Ilustración 6 -Exportación argentina de productos vegetales orgánicos 2016



Fuente: Elaboración propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017)

Exportaciones de productos de origen vegetal

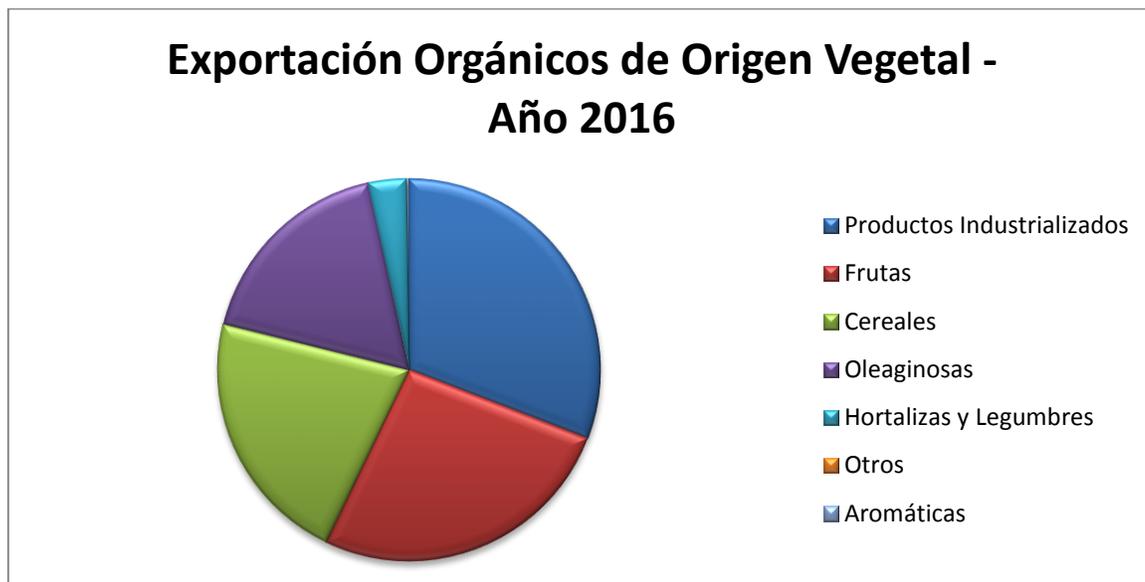
- En el año 2016 encontramos un importante aumento de las cantidades exportadas respecto del año anterior, en los siguientes productos:

1. Ciruela disecada: 1801%
2. Pulpa de Pera: 21%.
3. Puré de Manzana: 12%.
4. Chía: 10%.
5. Trigo: 12%.
6. Lino: 42%.
7. Harina de maíz: 25%.
8. Azúcar de caña: 114%.
9. Expeller de Girasol: 72%.
10. Vino: 11% (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017).

Retomando al grupo al cual pertenece nuestro objeto de estudio, podemos entonces destacar el importante aumento que tuvieron: azúcar de caña, pulpa de pera, puré de manzana, harina de maíz, expeller de girasol y el vino.

- Las exportaciones de productos industrializados ascienden a 53.271.852 kg, lo cual representa el 30,85% del total de exportaciones de productos orgánicos de origen vegetal del 2016.

• Ilustración 7 - Exportación Orgánicos de Origen Vegetal por grupo de productos



Fuente: Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017)

A continuación, se presentará un cuadro con orden descendente de las más representativas cantidades exportadas (kg) en 2016, considerando los productos orgánicos industrializados y los principales destinos.

Tabla 4 - Exportación productos industrializados 2016

PRODUCTOS	DESTINO					TOTAL
	UE	EEUU	Suiza	Japón	Otros	
Productos Industrializados	21.606.175	23.141.940	1.587.574	602.464	6.333.700	53.271.852
Azúcar de caña	9.942.500	7.349.322	1.475.000	220.000	3.761.100	22.747.922
Vino	7.976.796	575.241	92.574	203.583	694.474	9.542.667
Sidra		3.881.780				3.881.780
Puré de pera	1.134.074	2.051.265			440.592	3.625.930
Jugo Concentrado de Limón	581.500	631.500	20.000		76.250	1.309.250
Harina de Maíz		1.248.019			40.000	1.288.019
Pulpa de pera	123.800	1.063.079			94.064	1.280.943
Puré de manzana		962.790			242.431	1.205.221
Aceite de oliva		1.000.480		11.891	118.452	1.130.823
Mosto concentrado de		672.347		109.604	182.032	963.984

uva						
Hominy grits	65.250	381.840		21.750	269.000	737.840
Jugo concentrado de pera	545.226	175.851				721.077
Pulpa de manzana	14.350	415.042			29.784	459.176
Expeller de Maíz		781.680				781.680
Ciruela Desecada	233.670	156.000				389.670
Arándano IQF		386.814				386.814
Pasas de uva	224.532				108.037	332.569

Fuente: Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017)

Conclusión Cuadro “Exportaciones industrializados orgánicos, principales destinos”

La exportación de productos industriales se resume en la actividad orgánica que mayores volúmenes de productos certificados vende al exterior nuestro país. Además, son los cultivos con mayor superficie cosechada y los que abarcan un mayor número de establecimientos productivos (principalmente pymes agropecuarias).

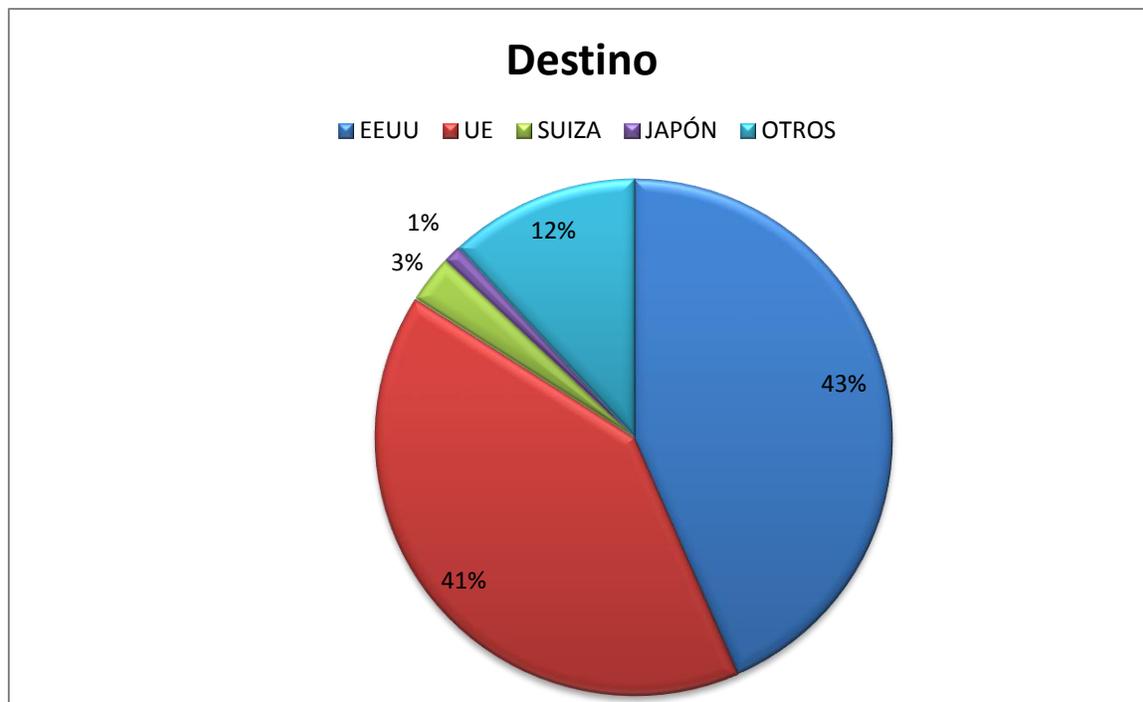
A continuación, se listarán los distintos cultivos en orden de importancia de acuerdo a toneladas exportadas y los principales destinos, lo cual nos servirá para analizar la incidencia de dichas exportaciones por valor FOB (recordemos que no existe una clasificación arancelaria distintiva de productos orgánicos):

Los principales productos exportados fueron:

1. Azúcar de caña
2. Vino
3. Sidra
4. Puré de pera
5. Jugo Concentrado de Limón
6. Harina de Maíz
7. Puré de Manzana
8. Aceite de Oliva
9. Jugo concentrado de uva / mosto

- Los principales destinos fueron:

Ilustración 8 - Principales destinos de productos orgánicos industrializados



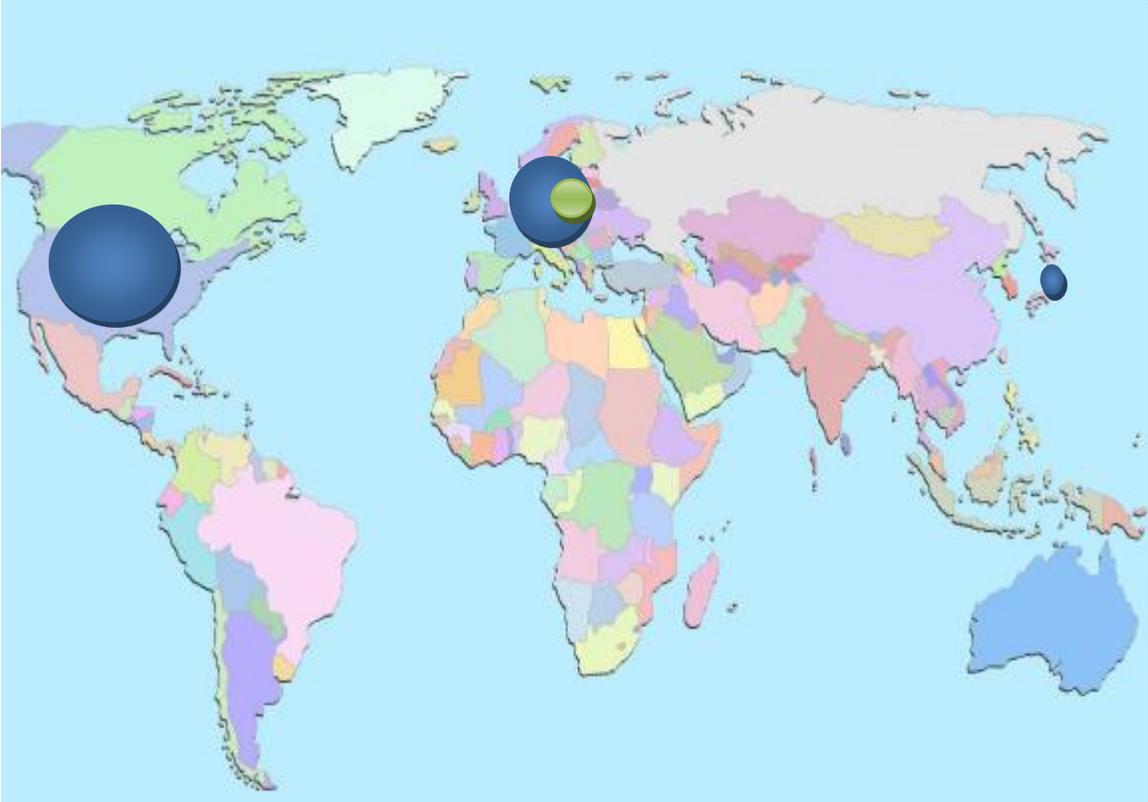
Fuente: Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017)

Tabla 5 - Volumen Exportado a los principales destinos de productos orgánicos industrializados

Destino	Kg	%
EEUU	21.606.175	43%
UE	23.141.940	41%
Suiza	1.587.574	3%
Japón	602.464	1%
Otros	6.333.700	12%

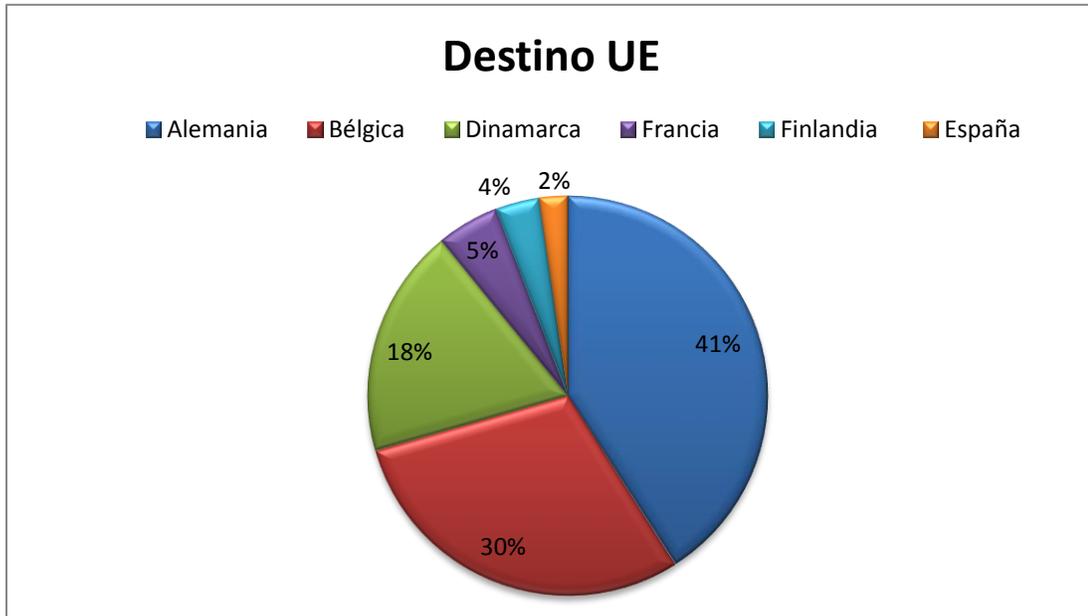
Fuente: Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017)

Ilustración 9 - Principales Destinos productos industrializados orgánicos



- Los principales países destino de la UE son los siguientes:

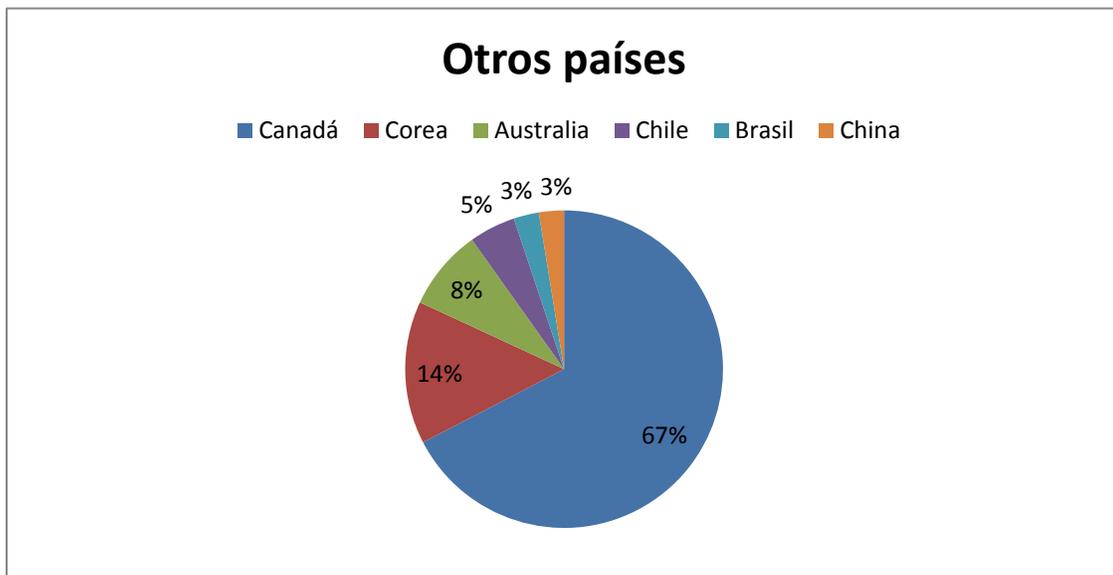
Ilustración 10 - Destino de los productos Industrializados en la UE



Fuente: Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017)

- En el grupo denominado otros encontramos a los siguientes países:

Ilustración 11 - Otros destinos de exportación de producción orgánica industrializada



Fuente: Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017)

Análisis de los Principales Productos Industrializados

Para el posterior análisis, se consideraron los primeros 9 productos de origen vegetal exportados en el año 2016.

Debido a la falta información y datos acerca de montos exportados de orgánicos, se utilizó como criterio unificador a la clasificación arancelaria de cada producto y luego se tomó el porcentaje de dicho total que pertenece a orgánicos.

A modo de facilitar la comprensión del presente TFG y abordar el objeto de estudio, se expondrá solo el primer cuadro de “Azúcar de Caña” y los restantes cuadros de productos industrializados se presentaron en el Anexo N° 1.

1. AZUCAR DE CAÑA

Tabla 6 - Valores exportados de caña de azúcar orgánica

Clasificación Arancelaria	Descripción	Período	Valor FOB en u\$s	Cantidad Declarada (Tn.)	Cant. Exportado Orgánico (tn.)	% del total	Monto Aprox. Orgánicos en u\$s
1701.14.00.00	AZÚCAR DE CAÑA O DE REMOLACHA Y SACAROSA QUÍMICAMENTE PURA, EN ESTADO SÓLIDO. - Azúcar en bruto sin adición de aromatizante ni colorante - - Los demás azúcares de caña	Enero 2016 a Dic. 2016	236.202.000	230.671	22.747,92	9.83 %	21.299.517,2

Fuente: Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017), NOSIS (<http://www.explorer.nosis.com>) y TRADE MAP (<http://www.trademap.org>)

MONTO TOTAL EXPORTADO DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS INDUSTRIALIZADOS - 2016

Tabla 7 - Valores exportados de los principales productos industrializados

Azúcar de Caña	21.299.517,2
Vino	30.072.923
Sidra	2.685.100
Puré de Peras	1.368.391,87
Jugo Concentrado de Limón	2.322.929
Harina de Maíz	501.792
Puré de Manzana	1.187.750
Aceite de Oliva	4.105.914
Mosto Concentrado de Uva	1.908.678,02
Miel	1.097.642
Total	U\$s 68.540.637,09

Fuente: Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017) y TARIFAR (<http://www.tarifar.com/tarifar/Estadisticas/index.jsp>)

El producto “azúcar de caña”, de esta manera, se mantiene en el segundo puesto de ventas al exterior, considerando tanto el valor FOB exportado en 2016 como las cantidades.

El presente TFG se basará en el análisis de dicho producto por ser el más competitivo e importante del sector de orgánicos, y del cual existen menos propuestas para potenciar su competitividad (hay vastos trabajos y propuestas acerca del vino orgánico).

Mercado mundial de productos orgánicos

Los mercados más importantes al año 2016 de alimentos orgánicos los constituyen: Estados Unidos (25,96 billones de dólares), Alemania (8,12 billones de dólares), Francia (4,4 billones de dólares) y China (2,4 billones de dólares).

El mercado europeo, principalmente Alemania, se caracteriza por una creciente demanda la cual, para los productores de dicho país, es imposible cubrir.

Dichos mercados se corresponden con los principales países importadores de Argentina: UE (Alemania en primer lugar y Francia en cuarto lugar) y EEUU.

En el caso de China, el mercado no ha sido desarrollado completamente, pero, tal como se expondrá más adelante, dicho país es el 5° destino de exportación de caña de azúcar orgánica.

Además, Canadá constituye el 5° con mercado orgánico más importante de mundo y el 3° destino de las exportaciones de azúcar orgánica de nuestro país.

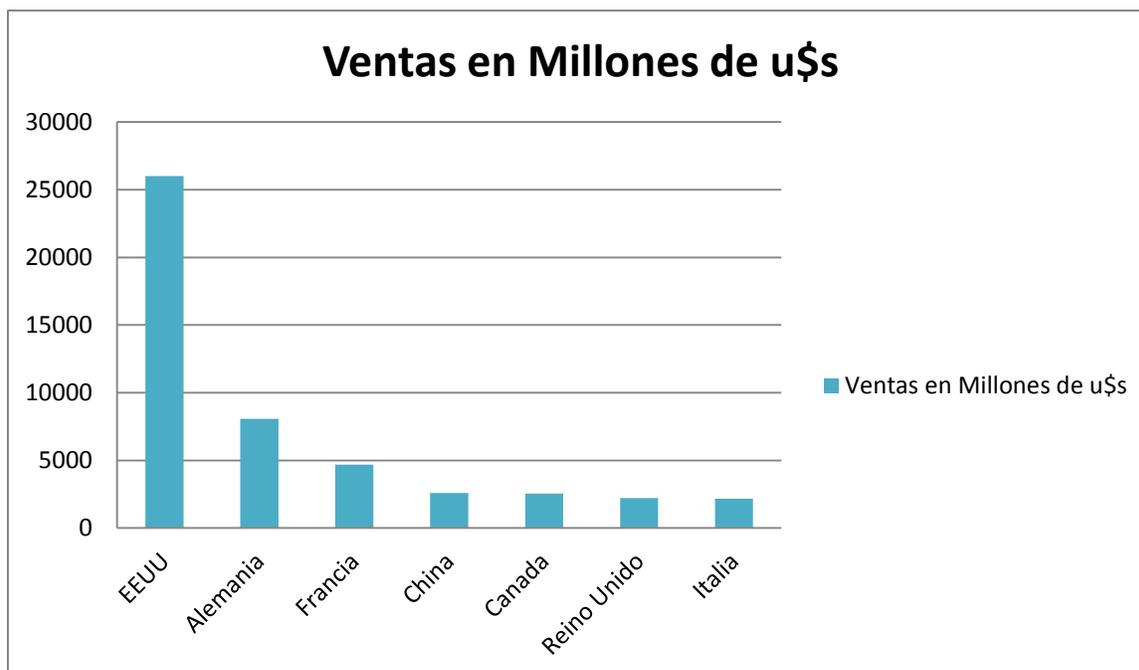


Ilustración 12 - Mercado Mundial de alimentos orgánicos

Sector de la Caña de Azúcar

La caña de Azúcar como producto industrial

El cultivo de la caña de azúcar es la segunda actividad de mayor importancia económica y social del noroeste argentino (en las provincias de Tucumán, Salta y Jujuy) y en Santa Fe y Misiones, en las cuales genera 45 mil puestos de trabajo directos.

La cadena de valor del azúcar alcanza la producción primaria y zafra, elaboración industrial, refinación y derivados. A continuación, se expone un esquema de la cadena de valor en el cual podremos ubicar la “Caña de azúcar Orgánica”, la cual pertenece al grupo de “Azúcar crudo sin refinar”.

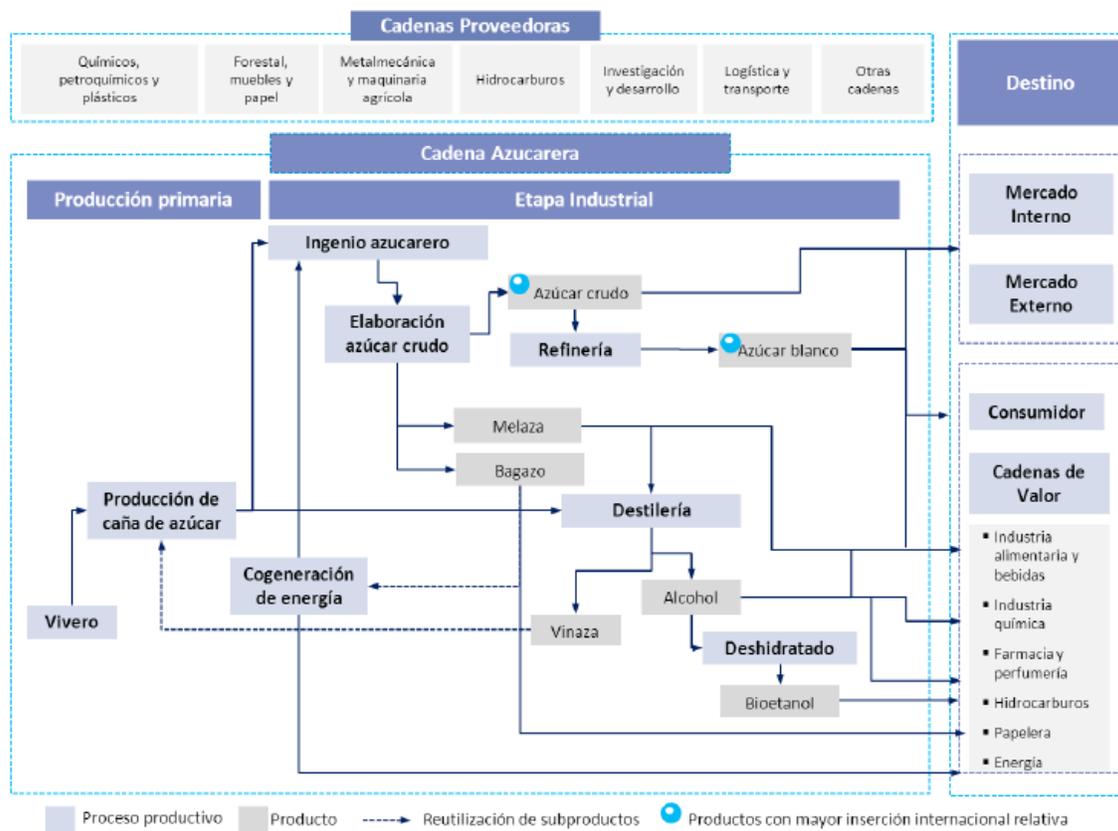


Ilustración 13 - Cadena de valor de la caña de azúcar

Fuente: Informes de cadena de valor “Azúcar” 2016 – Ministerio de Hacienda

En dicho esquema, elaborado por el Ministerio de Hacienda, notamos que el azúcar crudo pertenece a uno de los productos con mayor inserción internacional relativa, junto con el azúcar blanco. El azúcar crudo es aquel que se obtiene del jugo de caña de azúcar y no se somete a refinación, solo ha cristalizado y centrifugado, por lo que se diferencia a simple vista por conservas ciertas “impurezas” y un color más o menos oscuro.

Producción en Argentina

Ya que la producción de caña de azúcar se realiza principalmente en zonas cálidas húmedas, en nuestro país el 64% se produce en Tucumán, el 24% en Jujuy, el 12% en Salta y el 1% el Litoral (Misiones y Santa Fe). Se trata de un producto estacional, comenzando la zafra a principios de mayo y concluyéndose a fines de octubre.

Ilustración 14 - Superficie destinada a la caña de azúcar en Argentina



Fuente: Informes de cadena de valor “Azúcar” 2016 – Ministerio de Hacienda

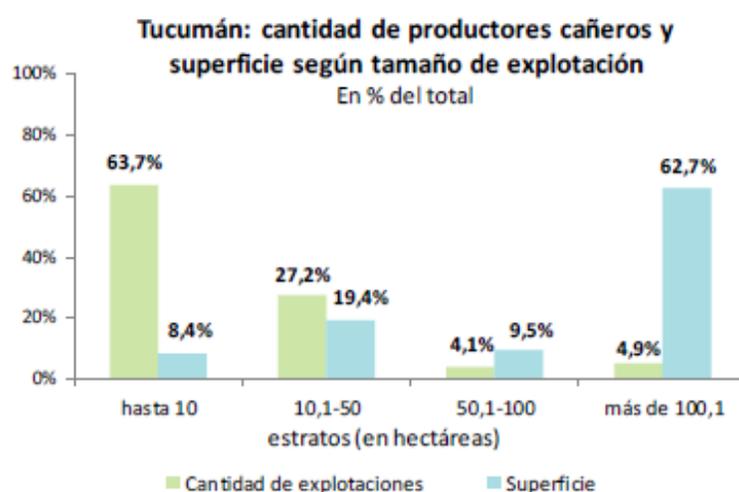
La zafra 2016 de azúcar crudo fue de 465.340.135 kg, producción record en los últimos 20 años y que ha generado importantes excedentes exportables.

El salto en los volúmenes producidos en las dos últimas décadas se explica por el incremento de productividad en Tucumán, provincia que “... tiene una productividad similar a la del promedio de los diez principales productores mundiales...” (Ministerio de Hacienda, 2016, pág. 12).

En Tucumán y Misiones se observa una estructura heterogénea de producción ya que, en la etapa primaria, existe una importante presencia de pequeños y medianos productores cañeros, un estrato de productores independientes e ingenios integrados verticalmente.

A continuación, se expone un gráfico donde se verifica que aproximadamente el 40% de la superficie cosechada en la provincia de Tucumán es ocupada por más del 90% de los productores cañeros. Dichos productores son pequeños y medianos:

Ilustración 15- Productores Cañeros y superficie por tamaño de explotación



Fuente: Informes de cadena de valor “Azúcar” 2016 – Ministerio de Hacienda

El gráfico expuesto anteriormente remarca la importancia del cultivo de caña de azúcar en la generación del empleo del NOA.

Existe entre los productores cañeros asociaciones o cooperativas creadas para el mutuo acompañamiento en el proceso productivo, en donde las principales actividades que se realizan son:

- poseen proyectos de diversificación productiva
- intercambios y préstamos de maquinaria
- cursos y capacitaciones (fundamentalmente brindados por el PROICSA)

- ayuda para el acceso al financiamiento o financiamiento dentro de la cooperativa (pequeños capitales prestados principalmente para costear la pre zafra)
- ayuda para el transporte de la caña a los ingenios.

Pese a esto, actualmente las cooperativas todavía presentan reticencia y baja participación en las actividades que proponen actuando muchas veces reactivamente en vez de manera proactiva, y significativas trabas en el acceso al crédito para mejora de infraestructura y compra de nuevas herramientas (Programa para Incrementar la Competitividad del Sector Azucarero en el NOA-PROICSA, 2016).

Es importante remarcar que actualmente el 65% de la producción es realizada con cosechadoras integrales, lo cual favorece el cuidado del medio ambiente al no realizarse la quema de caña.

Exportaciones Argentinas

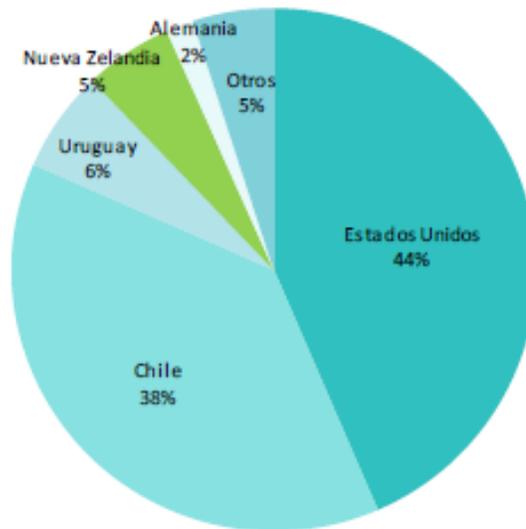
En los últimos años la producción de caña de azúcar ha arrojado excedentes exportables en aumento, en donde el azúcar crudo tiene una participación del 47%.

Una parte importante de la exportación de azúcar crudo está destinada a la cuota americana: aquella que permite la exportación de azúcar con un arancel preferencial reducido. En 2016 la cuota fue ampliada por el gobierno de EEUU dos veces (3884tn la primera vez y 5881tn la segunda). De acuerdo a la distribución de la cuota en el mundo, Argentina ocupa el 5° lugar después de República Dominicana, Brasil, Filipinas y Australia. Además, hubo un incremento en la cuota de azúcares especiales, a la cual Argentina puede acceder.

Además de EEUU, entre los principales destinos de la caña de azúcar encontramos:

1. Chile
2. Uruguay
3. Nueva Zelanda
4. Alemania

Ilustración 16 - Principales destinos de exportación argentina de caña de azúcar



Fuente: Informes de cadena de valor “Azúcar” 2016 – Ministerio de Hacienda

Es importante recordar que la exportación de caña de azúcar orgánica sufrió una recuperación del 114% en el año 2016 con respecto al período anterior.

Sus principales destinos fueron:

1. UE: 9.942.000 kg (principales países dentro de la UE: Alemania con 3.645.000 kg y Bélgica con 2.603.000 kg)
2. EEUU: 7.349.322 kg
3. Canadá: 2.686.900 kg
4. China: 776.600 kg

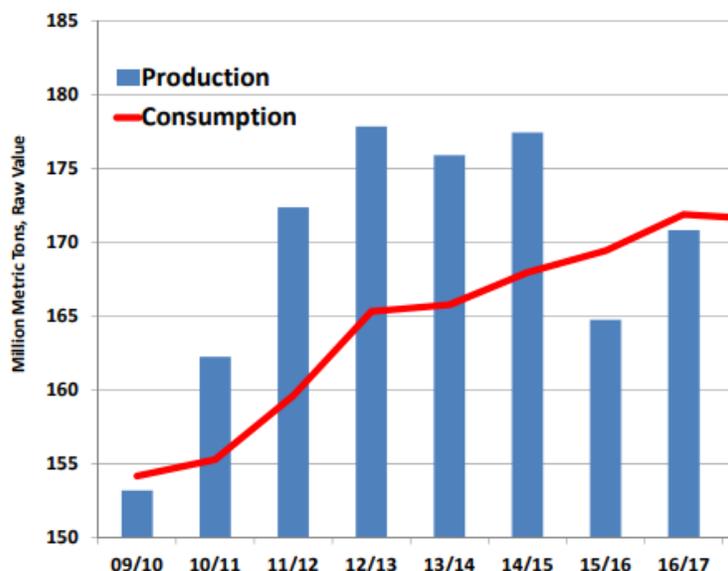
Mercado mundial de caña de azúcar

El mercado mundial de caña de azúcar es uno de los más distorsionados del mundo debido a las existentes políticas de protección y subsidios en los principales países productores del mundo, tal es el caso del sistema de cuotas de EEUU, las cuotas de la UE, los subsidios del gobierno brasileño, etc.

Conforme con estimaciones del Departamento de Agricultura de Estados Unidos se registró un déficit en la producción mundial de caña de azúcar de 7.6 millones de toneladas, lo que significa una reducción del 7% de producción. Esto se debe a la menor oferta de los principales países productores: Brasil e India.

Sin embargo, el consumo creció 0.7% con respecto al ciclo 2014/2015, originado potentemente por la demanda del azúcar como materia prima en la industria de bebidas y alimentos procesados, así como para el consumo doméstico, principalmente en los países en desarrollo. Por esta causa, el USDA pronostica que el consumo supere a la producción mundial y se generen importantes disminuciones de inventarios.

Ilustración 17 - Consumo y producción mundial de caña de azúcar



Fuente: Informes de cadena de valor “Azúcar” 2016 – Ministerio de Hacienda

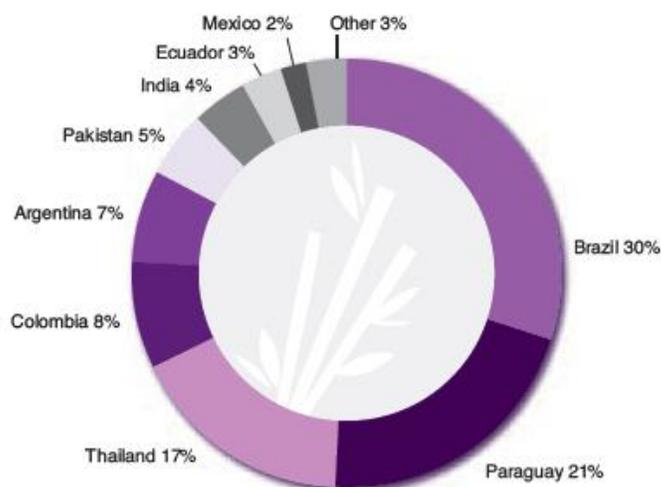
Entre los principales productores encontramos:

1. Brasil
2. India
3. Unión Europea
4. China
5. Tailandia
6. México

Argentina se ubica entre el 15° y 22° de los mejores productores mundiales de azúcar dependiendo de la performance en cada zafra, en el año 2016 ocupó el 19° puesto.

En 2016 la producción mundial de azúcar orgánico significó el 1,3% de la producción mundial total de caña de azúcar, en donde Argentina ocupa el 7° puesto entre los principales productores mundiales orgánicos, lo cual significa un importante avance de acuerdo al puesto que ocupa con respecto a los productores mundiales de azúcar común.

Ilustración 18 - Principales productores mundiales de caña de azúcar orgánica



Fuente: Informes de cadena de valor “Azúcar” 2016 – Ministerio de Hacienda

El precio del Azúcar se determina por las principales bolsas azucareras: Bolsa de Nueva York (denominado contrato #11) y Londres. En estos mercados las fluctuaciones obedecen principalmente a factores económicos, especulaciones y efectos climáticos. Es por ello que debido a la situación de déficit en el mercado internacional y por la desacumulación de inventarios, el precio del contrato #11 en Nueva York mantiene tendencia al alza desde agosto del 2015.

Así, en diciembre de 2016, la bolsa de Nueva York cerró en 521,10 dólares FOB por tonelada, lo cual significó un incremento anual del 90% y su máximo nivel en más de cuatro años.

En cuanto a la caña de azúcar orgánica, su precio de comercialización se encuentra entre un 30 y 35% más que la convencional, pero sin sufrir tanto las fluctuaciones del mercado.

PYMES AGROPECUARIAS Y DEL SECTOR ORGÁNICO

IMPORTANCIA ESTRATÉGICA

El último Censo Agropecuario Nacional realizado en el año 2008 muestra la presencia de pequeños y medianos productores en 218.868 explotaciones, lo cual representa el 65,5% del total de instalaciones agropecuarias argentinas. (INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2009)

Esta importante tendencia de Pymes agropecuarias se traslada así mismo al número de establecimientos orgánicos, donde la media de hectáreas por establecimiento es de 2.687 ha (media ha/establecimientos en total del país). (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017).

Tal como se desarrolló en el marco teórico, y a través de los datos presentados anteriormente, podemos notar la importancia cualitativa y cuantitativa que representan estas pequeñas y medianas empresas para nuestro país, ya que las mismas son importantes

fuentes generadoras de empleo, contribuyen a la diversificación de la actividad económica, favorecen a la innovación y actividad emprendedora, y representan un importante factor de distribución de ingresos a la clase media y alta.

CONTRIBUCIÓN DE LAS PYMES AL COMERCIO INTERNACIONAL Y BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

A pesar de la significativa contribución de las pymes a la actividad económica nacional, cuando hablamos de la inserción internacional de las mismas la tendencia se revierte ya que éstas representan tan solo el 10% de las exportaciones totales.

Al momento de comercializar sus productos al exterior e internacionalizarse, las mismas se encuentran ante variadas complicaciones y problemas que les impiden concretar sus ventas.

Competitividad

Índice de Ventajas Comparativas Reveladas

Se calcula el VCR a través de los datos obtenidos de Nosis desde enero 2014 hasta diciembre 2016 (período de 3 años) en valor FOB. Se seleccionó EEUU por ser el primer mercado destino de las exportaciones de caña de azúcar convencional y orgánica.

1. Exportaciones de caña de azúcar realizadas por Argentina hacia EEUU (X_i^k): 95.888.956
2. Exportaciones totales de Argentina a EEUU (X_{ij}): 15.745.725.480
3. Exportaciones de caña de azúcar realizadas por Argentina hacia el mundo (X_{iref}^k): 380.435.026
4. Exportaciones totales de Argentina al mundo (X_{iref}): 182.928.726.000

$$VCR_i^k = \frac{95.888.956/15.745.725.480}{380.435.026/182.928.726.000}$$

$$VCR_i^k = \frac{0,00608}{0,002}$$

$$VCR_i^k = 3,04$$

$$VCRS_i^k = \frac{3,04-1}{3,04+1}$$

$$VCRS_i^k = 0,504$$

Interpretación del Resultado

El resultado del índice de ventajas comparativas reveladas arroja ventajas comparativas de “3,04” y un VCRS mayor a 0 en el sector de Azúcar de caña argentina con respecto al resto del mundo.

Esto significa que a pesar de que los resultados no sean valores extremadamente fuertes es un sector con ventajas muy importantes.

Diamante de Porter

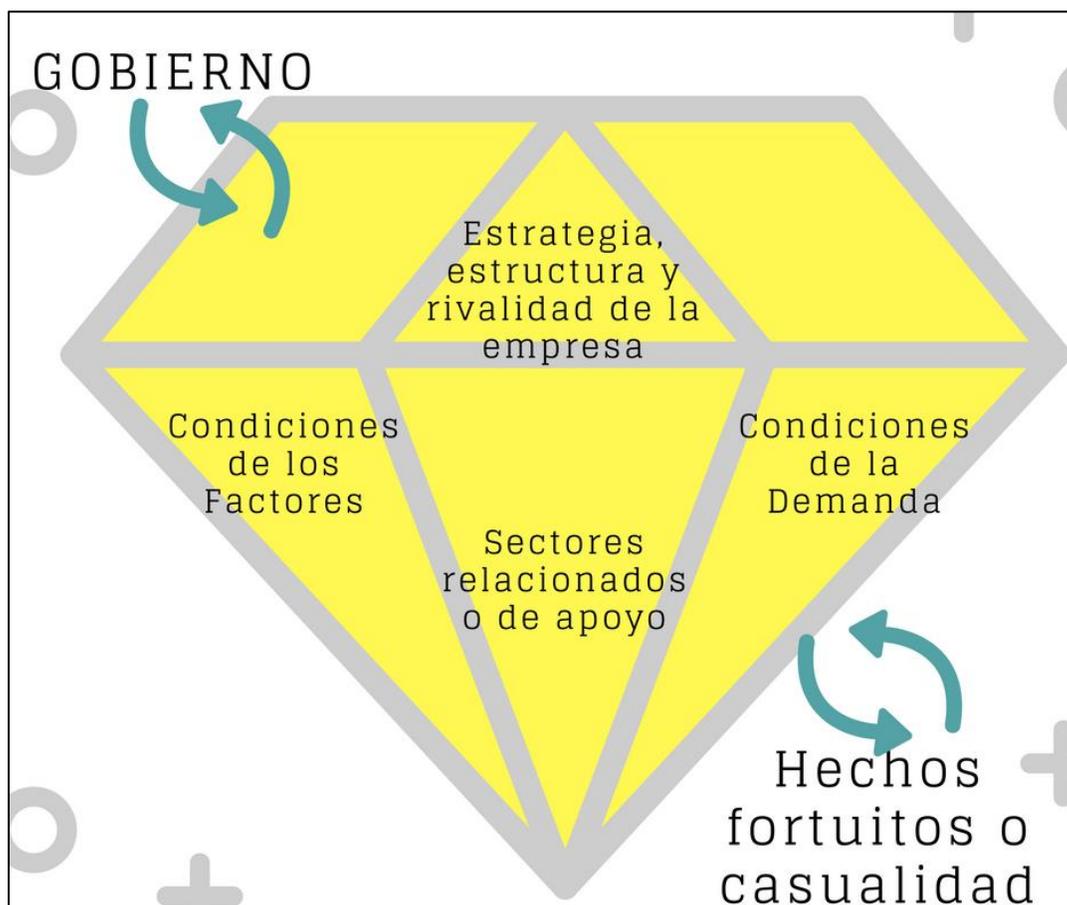


Ilustración 19 - Diamante de Porter

1. Condiciones de los factores

- **Recursos humanos**: a lo largo de todo el proceso productivo de la caña de azúcar se utiliza mano de obra, desde el primer momento de preparación y estudio del suelo como paso previo a la siembra, en la zafra y, finalmente, la elaboración de los derivados del azúcar. Este cultivo es la segunda actividad de mayor importancia social del noroeste argentino y genera 45 mil puestos de trabajo directo.

En la etapa primaria del proceso en donde la cosecha puede ser mecanizada o semi-mecánica (consiste en corte manual, recolección mecánica y

uso de quema), la mano de obra se puede caracterizar como “intensiva” ya que la morfología del terreno dificulta en cierta parte la utilización e ingreso de grandes maquinarias. Dicha intensidad es mayor en la provincia de Tucumán donde en época de zafra la mano de obra es familiar y se contratan cortadores, y de menor grado en Salta y Jujuy donde el sistema productivo se encuentra más tecnificado.

El grado de calificación de los recursos humanos en la primera etapa es “bajo”, pero “medio-alto” en la etapa industrial (ingeniería, diseño de procesos, mantenimiento de equipos y consultoría especializada).

Es importante destacar que el cultivo de la caña de azúcar es más intensivo en la utilización de mano de obra en comparación con otros cultivos tradicionales como el trigo o soja.

Desde la década del 50 hasta la actualidad, el sector coexistió con numerosas irrupciones del poder obrero en los ingenios azucareros, los cuales lucharon por la mejora en las condiciones de trabajo y salariales. Un ejemplo de esto lo constituyen las huelgas acontecidas durante el año 2017 donde trabajadores del Ingenio Ledesma (ubicado en Jujuy y uno de los más grandes del país), trabajadores de las fincas proveedoras del mismo y obreros recolectores se solidarizaron para conseguir un salario cercano a la canasta familiar.

- Recursos físicos: aproximadamente 30 millones de hectáreas en el mundo son destinadas a la producción orgánica, de las cuales Argentina encabeza el segundo lugar en el ranking mundial. A partir del año 2012 la superficie cosechada aumento notablemente, llegando a las 84 mil ha. aproximadamente en el último año, el cual constituye un nuevo valor máximo histórico desde el inicio de la actividad orgánica en nuestro país.

El cultivo objeto de estudio se caracteriza por presentar homogeneidad en su ámbito natural, en donde tiene asegurado “...sus necesidades básicas de suelos ricos y profundos, con lluvias suficientes en la mayor parte de los casos e inviernos suaves...”. (Minetti, 2005, pág. 324)

- Logística: en el ciclo productivo de la caña de azúcar la logística y transporte constituyen un aspecto fundamental ya que si no se transporta la caña de azúcar a los ingenios dentro de las 24hs posteriores de haber sido cortada, existe un alto riesgo de pérdidas de productividad (ya que se pierde la glucosa y fructuosa en caña). A pesar de esto, el estado de la red caminera y de las vías de acceso a las fincas se caracterizan por ser caminos de tierra y/o ripio, de difícil circulación si no se cuenta con los vehículos apropiados.

En nuestro país existe un problema sistémico y estructural que eleva los costos, el denominado “costo argentino”, un hecho clave que repercute en la competitividad, productividad y oportunidades económicas de los productores.

Un informe elaborado por el Banco Mundial (2016, pág. 56) acerca de la logística argentina en cadenas agropecuarias destaca “...que el principal factor de costo logístico es el transporte vial, el cual absorbe entre el 55% y el 60% de los costos logísticos totales”. Es importante recalcar que en los últimos años el transporte terrestre ha pasado por un escenario difícil caracterizado por:

- Elevados costos impositivos en los combustibles.
- Proceso inflacionario con repercusión principalmente en salarios y seguro.
- Incremento de precios en vehículos pesados cero kilómetros, neumáticos, repuestos, lubricantes, reparaciones, etc.

Estos problemas los vemos reflejados en dos rankings importantes:

➤ Índice de desempeño logístico del Banco Mundial:

Donde Argentina se encuentra en el puesto N° 61 de un total de 160 países, después de Brasil (principal competidor directo en el mercado estadounidense del azúcar) pero antes de Paraguay (también importante competidor).

Dicho índice fue realizado en una escala del 1(bajo) al 5 (alto), en donde nuestro país posee un puntaje de 2,96.

Ilustración 20 - Desempeño Logístico Banco Mundial

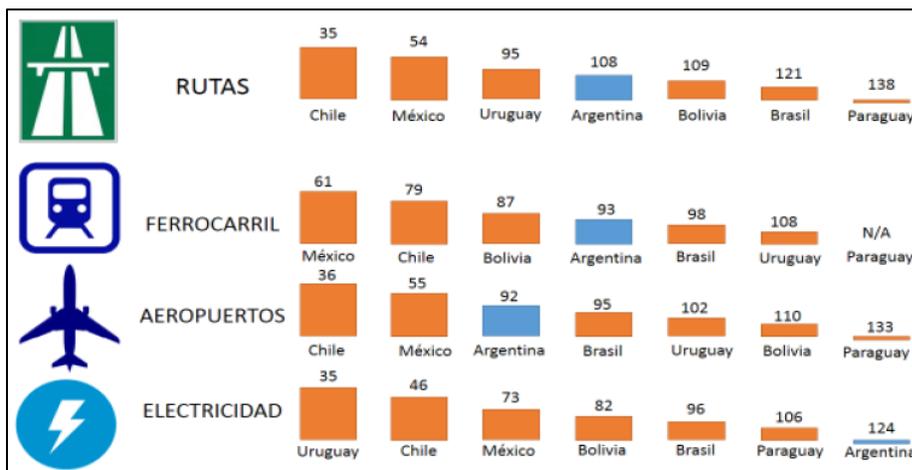


Fuente: Banco Mundial - <https://goo.gl/K9BEzE>

➤ Ranking de Infraestructura del Foro Económico Mundial (WEF):

Realizado sobre 140 países, y analizando 4 variables (rutas, ferrocarril, aeropuertos y electricidad), podemos notar que Argentina se encuentra retrasada en infraestructura tanto a nivel global como regional.

Ilustración 21 - Argentina en Ranking de Infraestructura WEF



Fuente: Informe Costos de Cámara Argentina de comercios y servicios en base a Foro Económico Mundial -2017

- Recursos de Capital: el sector de la caña de azúcar posee grandes dificultades de acceso a créditos que permitan invertir en maquinarias de producción más moderna. Se considera prioritario que se trabaje en créditos de fomento para los pequeños y medianos productores y posibilidades de financiamiento, para evitar que se venda la mayor parte de la caña de azúcar en el período de la zafra (dada la sobreoferta los precios disminuyen notoriamente).

Muchas de las cooperativas y asociaciones de productores cañeros que se encuentran actualmente, principalmente en la provincia de Tucumán, brindan ayuda para el acceso al crédito o alternativas de financiamiento dentro de la cooperativa (mayoritariamente son capitales pequeños prestados para costear la pre-zafra y compra de semillas) (Bongiovanni, Morandi, & Troilo, 2012).

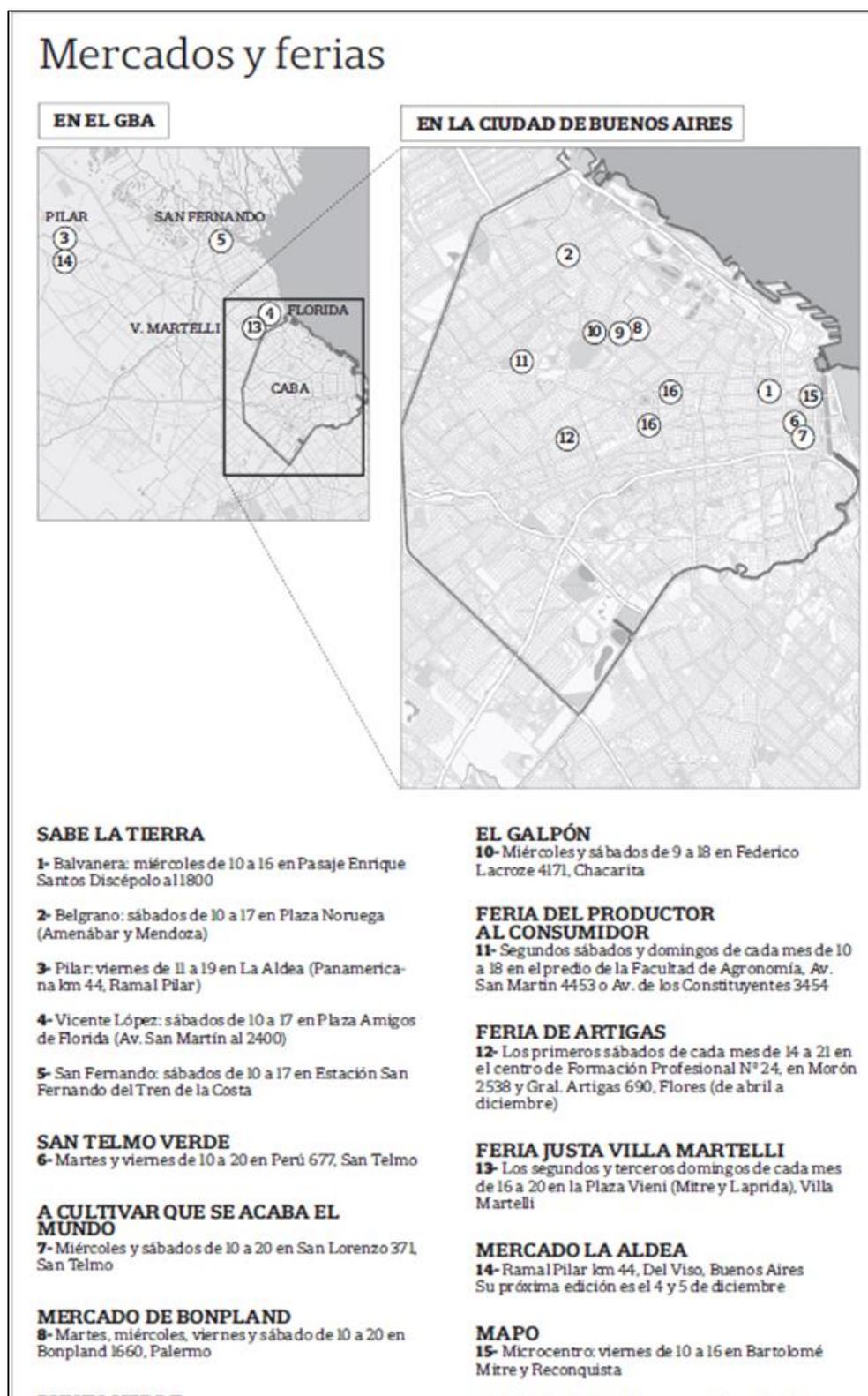
2. Condiciones de la demanda

La participación de los productos orgánicos destinados al mercado interno es del 1,3% del total producido, entre los cuales se destaca la harina de trigo, caña de azúcar, yerba mate y miel. En el año 2016 se consumieron en Argentina 2.054.586 kg de productos orgánicos, de los cuales 372.708kg pertenecen a la caña de azúcar.

Entre las principales causas de esta escasa demanda interna encontramos:

- Poco o nulo conocimiento de los consumidores
- Escasa presencia en supermercados, grandes tiendas y canales de distribución masivos.
- Diferencial de precio excesivamente alto respecto de los productos no orgánicos.

A pesar de esto, en los últimos años se nota un importante crecimiento de ferias de proximidad y mercados saludables u orgánicos, en donde los consumidores logran una relación cercana y de intercambio de información con el productor. Un claro ejemplo lo constituyen las 16 ferias que se realizan en la provincia de Buenos Aires, en las cuales participan productores de todo el país.



Fuente: Diario La Nación (2017, <https://goo.gl/6QeB7V>)

Con respecto a la demanda mundial de caña de azúcar convencional, el consumo creció 0,7% con respecto al ciclo 2014/2015, originado potentemente por la demanda del azúcar como materia prima en la industria de bebidas y alimentos procesados principalmente en los países en desarrollo. Se pronostica que el consumo supere a la producción mundial.

El principal consumidor e importador (del mundo y de Argentina) tanto de azúcar orgánica como convencional es EEUU.

Según la importante consultora de marketing estadounidense “Techsci Research” (año) en su informe “Global Food Market Forecast & Opportunities” el mercado mundial de alimentos orgánicos crecerá más del 16% anual hasta 2020, tendencia que se transpolará al mercado norteamericano. En el informe se destaca el importante papel que están desempeñando las cadenas minoristas en el impulso de las ventas de alimentos orgánicos, incorporando en las góndolas estas clases de alimentos, pero a precios accesibles.

3. Sectores relacionados o de apoyo

- Instituciones y cámaras de apoyo: existen organismos en la zona del NOA que brindan información, noticias y ofrecen asesoramiento a los pequeños productores, los más importantes son:

→ Centro Azucarero Argentino (CAA): asociación gremial que agrupa casi a la totalidad de la industria productora, su principal tarea es “...defender y promocionar los intereses de la industria sucroalcoholera nacional”. Además, posee una página web donde ofrece información estadística, noticias del sector e información de los ingenios.

→ Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP): es el organismo destinado a la promoción del desarrollo productivo y comercial de Tucumán. Tiene vínculos y posee convenios con importantes

instituciones y universidades como ser: Banco Nación, INTA, SENASA, etc. Entre sus principales funciones encontramos: brinda asesoramiento técnico, acceso a la financiación, asistencia para exportar, capacitaciones continuas.

→ Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres (EEAOC): es una organización perteneciente al gobierno de Tucumán cuya misión es "...apuntalar tecnológicamente el temprano liderazgo agro productivo de la provincia". Brinda asesoramiento técnico acerca de suelos, manejo de malezas, semillas y nutrición vegetal, entre otros.

→ Unión Cañeros Independientes de Jujuy y Salta: es una organización fundada en 1947 cuyo fin es "...defender los intereses de los productores cañeros de las provincias de Jujuy y Salta", brindar capacitaciones y asesoramiento.

- Proveedores: en el análisis del sector de la caña de azúcar es importante considerar el papel de los bienes de capital ya que forman parte tanto del eslabón primario como industrial. En nuestro país la oferta nacional de maquinaria agrícola no llega a ser suficiente para cubrir la demanda en la época de zafra, por lo que los principales proveedores de estos bienes de capital lo constituyen Estados Unidos y Brasil.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:

Podemos clasificar a los productores cañeros en 3 grandes grupos:

-Pequeños Productores (de 0,1 a 50 ha de caña): la fuente de trabajo es familiar con contratación eventual en la época de zafra, poseen nivel tecnológico bajo a medio y la gestión empresarial es poco especializada.

-Medianos Productores (de 50,1 a 500 ha de caña): poseen nivel tecnológico medio a alto, la mano de obra es asalariada o a través de contratistas y practican una agricultura típicamente comercial muchas veces diversificada.

-Grandes Productores (más de 500 ha de caña): alto nivel tecnológico y mecanización; comercialización y logística propia, completa integración vertical en la cadena productiva.

De esta manera en el sector primario existen diferencias regionales en cuanto a la extensión de la propiedad. En el caso de Salta y Jujuy hay grandes plantaciones pertenecientes a los ingenios que coexisten con pequeños productores, los cuales se integran a la cadena dejando en manos del ingenio la comercialización del producto. En la provincia de Tucumán las plantaciones se encuentran distribuidas en muchos propietarios, que poseen tierras menores, los cuales se integran en asociaciones o cooperativas para el mutuo acompañamiento, enfrentar las dificultades tecnológicas, compartir maquinarias y transportar la caña. Además, dichas cooperativas poseen proyectos de diversificación productiva, brindan ayuda para acceder al financiamiento y acercan cursos y capacitaciones a la comunidad.

Si bien existen iniciativas para el desarrollo de parques tecnológicos en las provincias del NOA, impulsados por el INTA y la EEAOC, hasta la fecha se ha constituido solo el “Parque Industrial de Tucumán” el cual no es específico del sector azucarero.

Además, no es visible un fenómeno de “clusterización” en el sector azucarero, sin embargo, la cercanía de nuevas plantaciones a los ingenios pueden ser un primer paso para su conformación.

5. Gobierno

El papel del gobierno en las exportaciones del sector repercute de manera favorable gracias a la “Resolución 90/17: Productos. Condición de Ecológicos, Biológicos u Orgánicos” del Ministerio de Agroindustria, la cual establece un reintegro a la exportación del 0,5% adicional para aquellos productos que revistan la condición de ecológicos, biológicos u orgánicos, debidamente certificados y autorizados por SENASA. Dicha alícuota se suma al reintegro extrazona e intrazona correspondiente a la posición arancelaria de nuestro producto: 5% (Decreto N° 1341/2016).

Otro aspecto a destacar del gobierno actual es la eliminación de la obligación de liquidar en el mercado de cambios las divisas provenientes de exportaciones, flexibilizando condiciones de financiamiento (Decreto N° 893/2017).

6. Hechos fortuitos o casualidad

En el sector de la caña de azúcar un factor esencial a considerar es el clima, principalmente las oscilaciones térmicas, precipitaciones y heladas. Si bien las condiciones climáticas de la cosecha del último año fueron favorables, los productores cañeros deben potenciar el uso del “riego” (por pívot o por aspersión) ya que es una herramienta decisiva para elevar los rendimientos.

Otro factor a considerar en esta categoría es la oscilación en los precios de las bolsas azucareras: Bolsa de New York (contrato #11) y Londres. En estos mercados las fluctuaciones obedecen principalmente a factores económicos, especulaciones y efectos climáticos. Es por ello que debido a la situación de déficit en el mercado internacional y por la desacumulación de inventarios, el precio del contrato #11 en Nueva York mantiene tendencia al alza desde agosto del 2015.

Así, en diciembre de 2016, la bolsa de Nueva York cerró en 521,10 dólares FOB por tonelada, lo cual significó un incremento anual del 90% y su máximo nivel en más de cuatro años.

FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del sector Caña de Azúcar Orgánica a través de la determinación de los factores internos y externos que influyen favorable o desfavorablemente en el mismo, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso en función del cual se elaborará una propuesta de aplicación.

FORTALEZAS

- Presencia de Instituciones de capacitación y apoyo a los pequeños productores azucareros.
- Desde 1985 funcionan en Argentina los Warrants, los cuales representan una importante fuente de financiación.
- Productores de caña de azúcar reunidos en cooperativas en toda la región del NOA.
- La Caña de azúcar es la segunda actividad de mayor trascendencia económica y social del NOA, y la más importante fuente de generación de empleo.
- De la cadena azucarera, el azúcar crudo pertenece a uno de los productos con mayor inserción internacional relativa, junto con el azúcar blanco.
- Mejora en la productividad del cultivo en todo el país, y principalmente en Tucumán y Salta (1º provincia en producción de caña de azúcar orgánica) debido a la mecanización de la cosecha (se evita la quema).
- Importantes excedentes exportables en aumento en la producción de caña de azúcar.

DEBILIDADES

- Inadecuado mantenimiento y desactualización tecnológica en el 35% de la industria azucarera.
- Cultivo estacional y fuertemente dependiente a los cambios climáticos.
- Cooperativas con reticencia en las actividades de diversificación que actúan de manera reactiva.
- Dificultad en el acceso al crédito para mejora de infraestructura y compra de nuevas herramientas.

- Alta incidencia del coste de transporte por el volumen de la materia prima.
- Inexistencia de partidas arancelarias específicas para los productos orgánicos.

OPORTUNIDADES

- Cuota americana de azúcar (cuota azúcar crudo ampliada dos veces más: 3884tn la primera vez y 5881tn la segunda) (las cuotas permiten la exportación de azúcar con un arancel preferencial reducido). De acuerdo a la distribución de la cuota en el mundo, Argentina ocupa el 5º lugar, después de República Dominicana, Brasil, Filipinas y Australia. Además, hubo un incremento en la cuota de azúcares especiales, a la cual Argentina puede acceder.
- Aumento del consumo mundial: en el ciclo 2016/2017 se calcula que aumentará 0,7% el consumo mundial de azúcar, superando así la producción estimada.
- Precios en alza debido al déficit en el mercado internacional y por la desacumulación de inventarios, el precio del contrato #11 en Nueva York mantiene tendencia al alza desde agosto del 2015.
- El precio de la azúcar de caña orgánica se encuentra entre un 30 y 35% más alto que la convencional.
- Crecimiento del mercado de azúcar orgánica, principalmente debido a que las grandes industrias alimenticias están incursionando en la elaboración de productos que la incluyen como insumo.
- Argentina es el 7º país productor de caña de azúcar orgánica y se encuentra muy bien posicionada a nivel mundial, además encabeza el segundo lugar en el ranking de los países con mayores tierras orgánicas cosechadas.
- El gobierno chino está implementando políticas para incentivar el consumo de azúcar en sustitución a la sacarina (China constituye el 4º lugar de destino de las exportaciones argentinas de caña de azúcar orgánica).

AMENAZAS

- Mercado mundial de la caña de azúcar caracterizado por la presencia de múltiples políticas de protección y subsidios en los principales países productores del mundo

- En caso de superar la cuota americana el arancel se incrementa significativamente. En el caso de Argentina el arancel pasa a ser 48,8% ad valorem.
- Tanto Brasil como México, los principales competidores argentinos en el mercado de EEUU, tienen arancel 0.
- Tendencia a disminuir el consumo de azúcar en países en vías de desarrollo por la sustitución con edulcorantes.
- El azúcar no está integrado en el MERCOSUR (hay aranceles intra –zona) y el nivel de subsidios aplicados por Brasil impide la integración sectorial en la región.

Tabla 8- Factores Internos del análisis FODA

Tabla 1 “FACTORES INTERNOS” Fortalezas y Debilidades			
FACTOR	%	CALIFICACION	PONDERACION
Presencia de Instituciones de capacitación y apoyo a los pequeños productores azucareros.	9%	1	9
Productores de caña de azúcar reunidos en COOPERATIVAS en toda la región del NOA	8%	1	8
La Caña de azúcar es la segunda actividad de mayor trascendencia económica y social del NOA, y la más importante fuente de generación de empleo.	9%	2	18
De la cadena azucarera, el azúcar crudo pertenece a uno de los productos con	10%	2	20

mayor inserción internacional relativa, junto con el azúcar blanco.			
Mejora en la productividad del cultivo en todo el país, y principalmente en Tucumán y Salta (1° provincia en producción de caña de azúcar orgánica) debido a la mecanización de la cosecha (se evita la quema).	9%	2	18
Importantes excedentes exportables en aumento en la producción de caña de azúcar.	10%	2	20
Inadecuado mantenimiento y desactualización tecnológica en el 35% de la industria azucarera.	8%	-1	-8
Cultivo estacional y fuertemente dependiente a los cambios climáticos.	7%	-1	-7
Cooperativas con reticencia en las actividades de diversificación que actúan de manera reactiva.	7%	-1	-7
Dificultad en el acceso al crédito	8%	-2	-16

para mejora de infraestructura y compra de nuevas herramientas.			
Alta incidencia del coste de transporte por el volumen de la materia prima.	7%	-1	-7
Inexistencia de partidas arancelarias específicas para los productos orgánicos.	8%	-1	-8
Resultado	100%	-	40

Tabla 9 - Factores externos del análisis FODA

Tabla 2 “FACTORES EXTERNOS” Oportunidades y Amenazas			
FACTOR	%	CALIFICACION	PONDERACION
Cuota americana de azúcar (cupos se amplían constantemente): exportación de azúcar con un arancel preferencial reducido. De acuerdo a la distribución de la cuota en el mundo, Argentina ocupa el 5° lugar. Incremento en la cuota de azúcares especiales.	9%	2	18
Aumento del consumo mundial:	9%	2	18

en el ciclo 2016/2017 se calcula que aumentará 0,7% el consumo mundial de azúcar , superando así la producción estimada.			
Precios en alza debido al déficit en el mercado internacional y por la desacumulación de inventarios, el precio del contrato #11 en Nueva York mantiene tendencia al alza desde agosto del 2015.	9%	1	9
El precio del azúcar de caña orgánica se encuentra entre un 30 y 35% más alto que la convencional.	10%	2	20
Crecimiento del mercado de azúcar orgánica , principalmente debido a que las grandes industrias alimenticias están incursionando en la elaboración de productos que la incluyen como insumo.	8%	2	16
Argentina es el 7° país productor de caña de azúcar orgánica y se encuentra muy bien posicionada a nivel	10%	1	10

mundial, además encabeza el segundo lugar en el ranking de los países con mayores tierras orgánicas cosechadas.			
El gobierno chino está implementando políticas para incentivar el consumo de azúcar en sustitución a la sacarina (China constituye el 4° lugar de destino de las exportaciones argentinas de caña de azúcar orgánica).	8%	1	8
Mercado mundial de la caña de azúcar caracterizado por la presencia de múltiples políticas de protección y subsidios en los principales países productores del mundo.	8%	-2	-16
En caso de superar la cuota americana el arancel se incrementa significativamente . En el caso de Argentina el arancel pasa a ser 48,8% ad valorem.	7%	-1	-7
Tanto Brasil como México, los principales competidores argentinos en el mercado de EEUU,	7%	-1	-8

tienen arancel 0.			
Tendencia a disminuir el consumo de azúcar en países en vías de desarrollo por la sustitución con edulcorantes.	8%	-1	-8
El azúcar no está integrado en el MERCOSUR (hay aranceles intra – zona) y el nivel de subsidios aplicados por Brasil impide la integración sectorial en la región.	7%	-1	-7
Resultado	100%	-	53

CONCLUSION PARCIAL FODA

Los resultados obtenidos en las tablas precedentes indican que la situación actual del mercado de azúcar orgánica es propicia para efectivizar la internacionalización del producto. El sector se encuentra fortalecido debido a las mejoras en la productividad generando importantes excedentes exportables. Dichos logros se deben al apoyo de las cooperativas e instituciones de fomento, las cuales brindan capacitaciones continuas y ayuda para acceder a nuevas maquinarias y metodologías en la zafra. De esta manera, en la actualidad, el azúcar crudo argentino (al cual pertenece el azúcar orgánico) se ha posicionado entre los primeros producidos y comercializados en el mundo.

Se deben utilizar dichas fortalezas para enfrentar amenazas al sector tales como las medidas proteccionistas, ingresando a esos mercados a través de las cuotas de azúcar especializada y certificada como es la orgánica. De esta manera sería más competitivo el

ingreso a los principales mercados como EEUU y UE, y no se dependería de los precios fluctuantes del commodity.

Se recomienda aprovechar las oportunidades que se presentan en el sector y estar preparados para acceder a los pliegos de los principales importadores mundiales, Estados Unidos y China, con los cuales existe una importante relación y confianza establecida alrededor del producto.

PROPUESTA DE APLICACIÓN

PROPUESTA DE APLICACIÓN

Tras el análisis del sector de azúcar de caña orgánica en Argentina se propone conformar un Consorcio de exportación de pymes del NOA, zona con mayor cantidad de pequeños y medianos productores y primera en producción del producto objeto de estudio.

CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

Ante las numerosas dificultades a las que se enfrentan las Pymes Orgánicas al momento de internacionalizarse es que se propone la creación de un Consorcio de Exportación.

El mismo permitirá reducir los Costos de Transacción (mencionados en el Marco Teórico), es decir, se reducirán, entre otros, los costos de negociación, acceso a la financiación, de transporte, de promoción, logísticos, etc.

Además, se producirá un flujo de aprendizaje continuo entre los miembros del consorcio lo cual lo convertirá en una escuela para la exportación y un ámbito propicio para la propagación de redes, nuevos lazos o el fortalecimiento del propio consorcio hacia objetivos más ambiciosos.

Tipo de Consorcio

Se tratará de un consorcio “Especializado” ya que la oferta del grupo responderá a un criterio sectorial particular: caña de azúcar orgánica certificada.

Además, se caracterizará por ser un consorcio tanto de *comercialización* como de *promoción*, ya que no solo se canalizarán las ventas y exportaciones en el grupo, sino que, también, el mismo será el encargado de la exploración y acceso a nuevos mercados (por ejemplo a través de la participación conjunta en Ferias Internacionales).

El consorcio de exportación fijará su domicilio especial en la ciudad de Salta.

Creación del Consorcio “Organic Way – Argentina”

Análisis de productores participantes

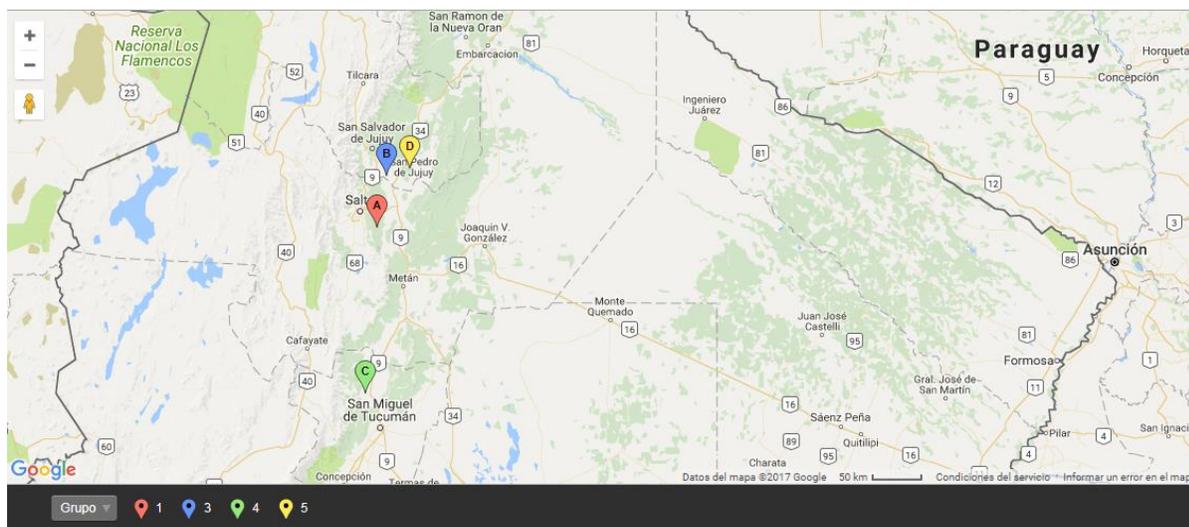


Ilustración 23 - Mapa de ubicación de productores participantes

Fuente: Elaboración propia utilizando BatchGeo (<https://goo.gl/gugpPc>)

- Cooperativa Agropecuaria Campo Santo

Es una Cooperativa ubicada en la localidad de Campo Santo del departamento Güemes, provincia de Salta.

En el año 2005 se comenzó con la producción de azúcar orgánica en el cual se obtuvieron 600 tn, los cuales aumentaron significativamente obteniéndose en la última zafra (2016) 7000 tn. Trabaja en conjunto con el Ingenio San Isidro, quien es el encargado de comercializar la totalidad del azúcar que producen.

En la zafra 2017 la producción volvió a disminuir y entre las causas comentadas por personal de la cooperativa (auxiliar administrativo Miguel Vera) se debe a problemas y desacuerdos con el ingenio que se presentaron a lo largo de los últimos años (logísticos, de liquidación y pagos).

La cooperativa está compuesta aproximadamente por 1800ha de campos certificados por OIA. El método de cosecha es mecánica en verde (cuentan con dos tractores y una cosechadora).

Con respecto a la infraestructura, el señor Vera comentó que la cooperativa cuenta con un pequeño galpón de acopio que se utiliza para resguardar maquinaria y herramientas y para guardar bolsas de azúcar. Sin embargo, dicho galpón no posee el tamaño suficiente y encuentran prioritaria la ampliación del mismo (ya que el azúcar orgánico es uno de los tantos productos que comercializa la cooperativa).

- Finca La Escondida

Es una organización formada por 73 productores ubicada en San Pedro de Jujuy que cuenta con 1200 ha de campos certificados. En la última zafra obtuvieron 2500tn de azúcar orgánica y esperan duplicar dicho volumen en la próxima zafra.

No todos los productores que conforman la cooperativa realizan producción orgánica (aprox. un 30%).

La conformación de la cooperativa es la siguiente: 32 productores con campos de 5 a 10has, 30 productores propietarios de 10 a 25ha, 8 productores de 25 a 50ha y 3 mayores a 50ha.

Cuentan con el apoyo y capacitaciones del PROICSA (Programa para Incrementar la Competitividad del Sector Azucarero en el NOA a través de la innovación y diversificación productiva que funciona desde el año 2012) y gracias a ellos incursionaron en la producción orgánica.

El grupo trabaja en la etapa fabril y comercialización con el Ingenio La Esperanza, uno de los más importantes de la provincia de Jujuy pero también de los más conflictivos. El año 2016 se caracterizó por continuos paros en la fábrica e interrupciones en las actividades, siendo la cooperativa fuertemente perjudicada y varias veces quedó con la caña paralizada ya que los vehículos no llegaban a las fincas para el traslado al ingenio.

Por estas causas es que los productores que conforman “La Escondida” tienen como principal objetivo seguir mejorando la situación de negociación (la cooperativa nació con el fin de conseguir mejores precios y el pago en tiempo y forma) y ser menos dependientes del ingenio.

- Productores Agrarios de Simoca

Es una cooperativa integrada por 60 pequeños productores distribuidos en el departamento de Simoca, Tucumán.

Obtuvieron en el ciclo 2016 su primera zafra de caña de azúcar orgánica como consecuencia de uno de los proyectos de diversificación productiva de la cooperativa, sin embargo, los campos se encuentran en la fase final del proceso de certificación OIA.

La cooperativa cuenta con asesoramiento del IDEP y el PROICSA y ha participado en varios talleres de capacitación del mismo, es decir se encuentra en una fase importante de crecimiento

Desde el año 2000 utilizan el método de cosecha mecánica.

Estiman cerrar la zafra 2017 con 1100 tn de azúcar orgánica.

- Finca el Pongo

Cuenta con una “cuenca” orgánica que involucra a 200 productores y 2500 ha de campos certificados. La finca se encuentra diversificada y realiza cultivos de tabaco, citrus y caña de azúcar.

Se ubica en la ciudad Perico, de la provincia de Jujuy.

En la última zafra la cuenca obtuvo 11.000tn de azúcar orgánica certificada por OIA, lo cual constituyó un record para la finca. Se estima que estos valores se mantendrán

o aumentarán levemente en la próxima zafra ya que no se planea incorporar nuevos campos.

La finca trabaja en conjunto con el Ingenio San Isidro, quien se encarga de la comercialización y etapa fabril.

La finca cuenta con muy buena infraestructura y es propietaria de maquinarias, flete propio, galpón de acopio y sala para reuniones, y entre las actividades que realiza brinda asistencia financiera y ayudas a los productores más chicos para los cultivos, provisión de semillas y transporte de la caña.

Selección de Mercado Meta

Para la selección del mercado meta se realizó una matriz ponderada basada en el análisis Multicriterio. Los países a examinar son los 5 principales importadores de caña de azúcar orgánica.

Las variables estudiadas se dividen en 3 categorías: factores económicos, políticos y geográficos.

Tabla 10 - Matriz Multicriterio de selección de mercado

FACTORES ECONOMICOS	P%	ALEMANIA	Ponderación	TOTAL	EEUU	Ponderación	TOTAL
PBI per cápita	0,125	41.936,06	1	0,125	57.466,79	2	0,25
PBI en dólares	0,125	3.467.000.000.000	1	0,125	18.656.299.800.000	2	0,25
Inflación	0,075	0,6%	2	0,15	1,3%	1	0,075
Tipo de cambio	0,1	1 EUR = 1,17599	2	0,2	1 USD = 1 USD	2	0,2
Importaciones en dólares	0,05	1.057.616.000.000	1	0,05	2.306.822.000.000	2	0,1
Exportaciones en dólares	0,05	1.328.549.000.000	1	0,05	1.503.870.000.000	1	0,05
Grado de apertura (1*)	0,1	68%	2	0,2	22%	1	0,1
Participación porcentual del país en la exportación total de azúcar orgánica	0,1	17%	1	0,1	36%	2	0,2
Riesgo país (2*)	0,1	A1+	2	0,2	A1	1	0,1
SUBTOTAL		1,2		1,325			
FACTORES POLÍTICOS							
CUOTAS O	0,125	SI	0	0	SI	1	0,125

RESTRICCIONES							
SUBTOTAL		0			0,125		
FACTORES GEOGRÁFICOS							
Distancia desde Argentina	0,05	12.279 km aprox.	1	0,05	8.857 km aprox.	2	0,1
SUBTOTAL		0,05			0,1		
TOTAL		1,25			1,55		
RANKING		3			1		

FACTORES ECONOMICOS	P%	BELGICA	Ponderación	TOTAL	CANADA	Ponderación	TOTAL
PBI per cápita	0,125	41.096,16	1	0,125	42.157,93	2	0,25
PBI en dólares	0,125	466.400.000.000	0	0	1.530.000.000.000	1	0,125
Inflación	0,075	1,8%	1	0,075	1,4%	1	0,075
Tipo de cambio	0,1	1 EUR = 1,17599 USD	2	0,2	1 CAD = 0,79592 USD	2	0,2
Importaciones en dólares	0,05	367.378.000.000	0	0	416.602.000.000	0	0
Exportaciones en dólares	0,05	395.881.000.000	0	0	390.117.000.000	0	0
Grado de apertura	0,1	68%	2	0,2	52%	1	0,1

Participación porcentual del país en la exportación total de azúcar orgánica	0,1	12%	1	0,1	13%	1	0,1
Riesgo país	0,1	A1	1	0,1	A1+	2	0,2
SUBTOTAL		0			1,05		
FACTORES POLÍTICOS							
CUOTAS O RESTRICCIONES	0,125	SI	0	0	NO	2	0,25
SUBTOTAL		0			0,25		
FACTORES GEOGRÁFICOS							
Distancia desde Argentina	0,05	11.904 km aprox.	1	0,05	10.258 km aprox.	2	0,1
SUBTOTAL		0,05			0,1		
TOTAL		0,975			1,4		
RANKING		4			2		

FACTORES ECONOMICOS	P%	CHINA	Ponderación	TOTAL
PBI per cápita	0,125	8.123,18	-2	-0,25
PBI en dólares	0,125	11.200.000.000.000	2	0,25
Inflación	0,075	2%	1	0,075
Tipo de cambio	0,1	1 CNY = 0,15014 USD	0	0
Importaciones en dólares	0,05	1.587.431.000.000	1	0,05
Exportaciones en dólares	0,05	2.098.161.000.000	1	0,05
Grado de apertura	0,1	33%	1	0,1
Participación porcentual del país en la exportación total de azúcar orgánica	0,1	5,6%	0	0
Riesgo país	0,1	A-	0	0
SUBTOTAL		0,225		
FACTORES POLÍTICOS				
CUOTAS O RESTRICCIONES	0,125	SI	0	0
SUBTOTAL		0		
FACTORES GEOGRÁFICOS				
Distancia desde Argentina	0,05	18.899 km aprox.	0	0

SUBTOTAL	0
TOTAL	0,225
RANKING	5

(1*) GRADO DE APERTURA = $\frac{X+I}{PBI} \times 100$

(2*) RIESGO PAIS = Se utiliza el Rating de la Consultora Standard & Poor's

VALORES OBSERVADOS POR LOGARITMO NATURAL

FACTORES ECONOMICOS	P%	ALEMANIA	Ponderación	TOTAL	EE UU	Ponderación	TOTAL
PBI per cápita	0,125	10,64	1	0,125	10,95	2	0,25
PBI en dólares	0,125	28,92	1	0,125	30,55	2	0,25
Inflación	0,075	0,6%	2	0,15	1,3%	1	0,075
Tipo de cambio	0,1	1 EUR = 1,17599 USD	2	0,2	1 USD = 1 USD	2	0,2
Importaciones en dólares	0,05	27,68	1	0,05	28,46	2	0,1
Exportaciones en dólares	0,05	27,91	1	0,05	28,03	1	0,05
Grado de apertura (1*)	0,1	68%	2	0,2	22%	1	0,1
Participación porcentual del país en la exportación total de azúcar orgánica	0,1	17%	1	0,1	36%	2	0,2
Riesgo país (2*)	0,1	A1+	2	0,2	A1	1	0,1
SUBTOTAL					1,325		
FACTORES POLÍTICOS							
CUOTAS O RESTRICCIONES	0,125	SI	0	0	SI	1	0,125
SUBTOTAL		0			0,125		

FACTORES GEOGRÁFICOS							
Distancia desde Argentina	0,05	12.279 km aprox.	1	0,05	8.857 km aprox.	2	0,1
SUBTOTAL		0,05			0,1		
TOTAL		1,25			1,55		
RANKING		3			1		

VALORES OBSERVADOS POR LOGARITMO NATURAL

FACTORES ECONOMICOS	P%	BELGICA	Ponderación	TOTAL	CANADA	Ponderación	TOTAL
PBI per cápita	0,125	10,62	1	0,125	10,64	1	0,125
PBI en dólares	0,125	26,86	0	0	28,05	1	0,125
Inflación	0,075	1,8%	1	0,075	1,4%	1	0,075
Tipo de cambio	0,1	1 EUR = 1,17599 USD	2	0,2	1 CAD = 0,79592 USD	2	0,2
Importaciones en dólares	0,05	26,62	0	0	26,75	0	0
Exportaciones en dólares	0,05	26,70	0	0	26,68	0	0
Grado de apertura	0,1	68%	2	0,2	52%	1	0,1
Participación porcentual del país en la exportación total de azúcar orgánica	0,1	12%	1	0,1	13%	1	0,1
Riesgo país	0,1	A1	1	0,1	A1+	2	0,2

SUBTOTAL		0,8			0,925		
FACTORES POLÍTICOS							
CUOTAS O RESTRICCIONES	0,125	SI	0	0	NO	2	0,25
SUBTOTAL		0			0,25		
FACTORES GEOGRÁFICOS							
Distancia desde Argentina	0,05	11.904 km aprox.	1	0,05	10.258 km aprox.	2	0,1
SUBTOTAL		0,05			0,1		
TOTAL		0,85			1,275		
RANKING		4			2		

VALORES OBSERVADOS POR LOGARITMO NATURAL

FACTORES ECONOMICOS	P%	CHINA	Ponderación	TOTAL
PBI per cápita	0,125	9	-2	-0,25
PBI en dólares	0,125	30,04	2	0,25
Inflación	0,075	2%	1	0,075
Tipo de cambio	0,1	1 CNY = 0,15014 USD	0	0

Importaciones en dólares	0,05	28,09	1	0,05
Exportaciones en dólares	0,05	28,37	1	0,05
Grado de apertura	0,1	33%	1	0,1
Participación porcentual del país en la exportación total de azúcar orgánica	0,1	5,6%	0	0
Riesgo país	0,1	A-	0	0
SUBTOTAL		0,225		
FACTORES POLÍTICOS				
CUOTAS O RESTRICCIONES	0,125	SI	0	0
SUBTOTAL		0		
FACTORES GEOGRÁFICOS				
Distancia desde Argentina	0,05	18.899 km aprox.	0	0
SUBTOTAL		0		
TOTAL		0,225		
RANKING		5		

A partir de la matriz anterior visualizamos que el país que mayor puntuación obtuvo fue EEUU, por lo que será el mercado seleccionado para la exportación del consorcio. Las variables que más influenciaron en el resultado fueron factores económicos tales como el PBI y PBI per cápita (recordemos que el azúcar orgánico pertenece a un nicho de mercado de consumidores de mayor poder adquisitivo), la importante participación porcentual del país en la exportación total de azúcar orgánica y la facilidad para acceder al certificado orgánico (NOP) con los cuales nuestro país cuenta con vasta experiencia.

Un plus del país seleccionado es que existe un acuerdo de equivalencia entre su norma orgánica y la de Canadá, a través del cual todo producto orgánico certificado bajo la norma NOP puede ingresar al mercado canadiense y viceversa (todo producto orgánico certificado bajo la norma COR- Canadian Organic Regim- puede ingresar al mercado americano).

Debemos destacar que a pesar de que existen restricciones en cuanto al ingreso de azúcar al mercado norteamericano, dichas cuotas son favorables para nuestro país ya que a Argentina le pertenece una importante parte de las cuotas establecidas.

El segundo país obtenido como mercado meta es Canadá, el cual se constituye como un importante posible destino en el futuro debido a su creciente consumo de orgánicos, a la inexistencia de restricciones a la exportación de azúcar y a que comparte certificación orgánica con su país vecino.

Estrategias de Marketing Internacional

Estrategia de Producto

Se realizarán dos variantes de estrategia de producto basadas en el contenido de los envases:

1. Azúcar Orgánica “ORGANIC WAY” de 1kg



2. Azúcar Orgánica “ORGANIC WAY” de 50kg



Características:

- Origen: Argentina

- Certificaciones Orgánicas: OIA (Organización Internacional Agropecuaria S.A) y NOP (National Organic Program).



- Composición: 100% caña de azúcar.
- Presentación: Envasado en bolsas de Papel Kraft de 50 o 1kg, con tres hojas y una hoja de polietileno anti humedad.
- No contiene gluten.
- Breve explicación del proceso: se corta la caña, se manda a un Ingenio a vapor, luego se pasa por rodillos que extraen el jugo. Éste se calienta y comienza a evaporarse el agua. Esta agua se recoge en recipientes en altura. Al evaporar y calentar se forman los cristales del azúcar. Ésta va corriendo por canales sobre los cuales se dejan caer de los recipientes de altura el líquido sobrante de la deshidratación. De esta manera, se va limpiando el azúcar de impurezas y se va secando. Lo único que pierde es Hierro (color oscuro). No tiene agroquímicos. NO ES REFINADA.

Información Nutricional (en porción de 100gr)

- Calorías: 400
- Hidratos de carbono: 99.5
- Proteínas: 10
- Grasa total: 0

- Grasa saturada: 0
- Grasas trans: 0
- Fibra dietética: 0
- Sodio: 0
- Colesterol: 0

Exigencias de Etiquetado

Actualmente son dos los organismos gubernamentales en EEUU que regulan la normativa de etiquetado de alimentos: FDA (Food and Drug Administration) y USDA (United States Department of Agriculture).

Entre los principales requisitos encontramos:

- Las medidas indicadas en la etiqueta deben seguir el sistema métrico de Estados Unidos.

-Nombre del alimento y el contenido neto colocado en el Panel de Exhibición Principal (PPD), es decir, la zona de la etiqueta más expuesta a la vista del consumidor en el momento de la compra.

-Etiquetado de información nutricional y valor diario de referencia.

-Nombre y establecimiento del productor/comerciante/distribuidor, domicilio y código postal.

-Letra imprenta o tamaño de tipografía prominente, notorio y fácil de leer en el panel de información. (FDA U.S FOOD & DRUG, 2009)

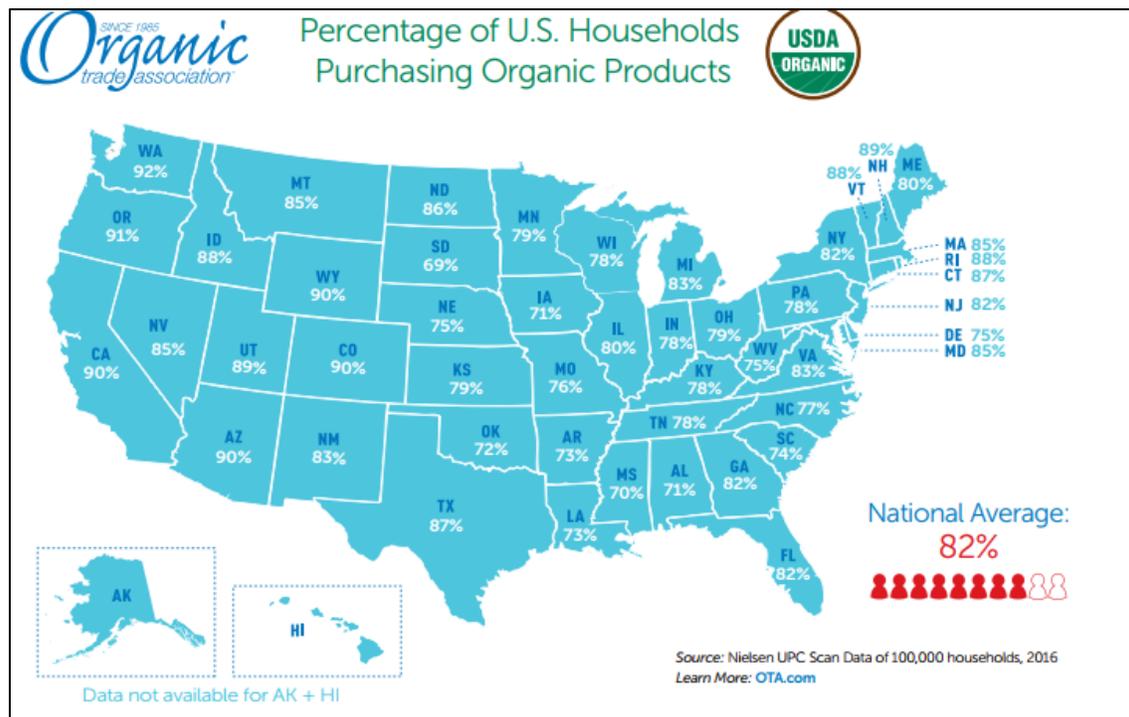
Estrategia de Penetración de Mercado

De acuerdo a las dos variantes de presentación del producto tenemos dos maneras de acceder al mercado: a través de Distribuidores indirectos y Distribuidores directos.

Considerando la gran amplitud del mercado estadounidense cada variante de la estrategia se dirigirá a un segmento geográfico diferente, teniendo así la posibilidad de acceder a una mayor cuota de participación.

En el gráfico siguiente podemos observar una equilibrada distribución del consumo de alimentos orgánicos en las distintas zonas, siendo el promedio de adquisición por hogar del 80% (entre unos 100.000 hogares censados) (OTA Organic Trade Association , 2016).

Ilustración 24 - Porcentaje de consumo de productos orgánicos en hogares de EEUU



Fuente: OTA (2016, <https://goo.gl/HcN4Wd>)

- Distribución Indirecta:

Son empresas importadoras mayoristas que compran grandes volúmenes de caña de azúcar orgánica como materia prima, procesan y luego re envasan y comercializan con su propia marca. Ésta es una óptima manera de conocer mejor el mercado americano y adentrarse en él.

Entre las empresas seleccionas para este tipo de distribución encontramos:

1. C&H SUGAR COMPANY INC:



Es parte de ASR Group, el mayor refinador mundial de caña de azúcar.

Información de la Empresa:

Ciudad: Pleasant Hill

Estado: California

Código postal: 94523

Persona de contacto: Holly Baraona

Correo: edyn.orr@chsugar.com

Sitio web: <https://goo.gl/rD8izu>

Certificación requerida: NOP

Zona de distribución: Oeste de EEUU.

2. Wholesome Sweeteners Inc. (Imperial Sugar):



Información de la Empresa:

Ciudad: SugarLand

Estado: Texas

Código postal: 77478

Persona de contacto: NigelWillerton

Correo: info@wholesomesweeteners.com

Sitio Web: <https://goo.gl/rEguFB>

Certificación Requerida: NOP

Zona de Distribución: Sureste y Este de EEUU.

- Distribución Directa:

La empresa seleccionada es un importante importador mayorista y uno de los supermercados más grandes y mejor puntuados de EEUU: Fairway Market.

Fairway Market tiene 117 supermercados en Colorado, Iowa, Illinois, Minnesota, Wyoming, Nebraska y Dakota del Sur. La misión de Fairway expresa: “...Somos una empresa de valores familiares en la más alta consideración, demostrando integridad, imparcialidad y honestidad en las relaciones con clientes, empleados, vendedores y proveedores”.



En el mercado americano los consumidores gastan una enorme cantidad de tiempo y dinero en compras en supermercados, siendo el promedio de visitas a estos establecimientos de 88 veces al año (FMI Food Marketing Institute, 2015).

Estrategia de Promoción

En cuanto a la estrategia de promoción, en el mercado interno argentino recientemente fue creada una página web denominada “Guía Orgánica” donde se puede encontrar información acerca de los diferentes productos y donde conseguirlos. Esta iniciativa del Ministerio de Agroindustria y la ONG “Movimiento Argentino para la Producción Orgánica” (MAPO), además, permite identificar los lugares donde se comercializan los productos orgánicos certificados y encontrarlos a partir de un punto en el mapa (abarca todo el país).

Página web: <https://goo.gl/VJcufR>

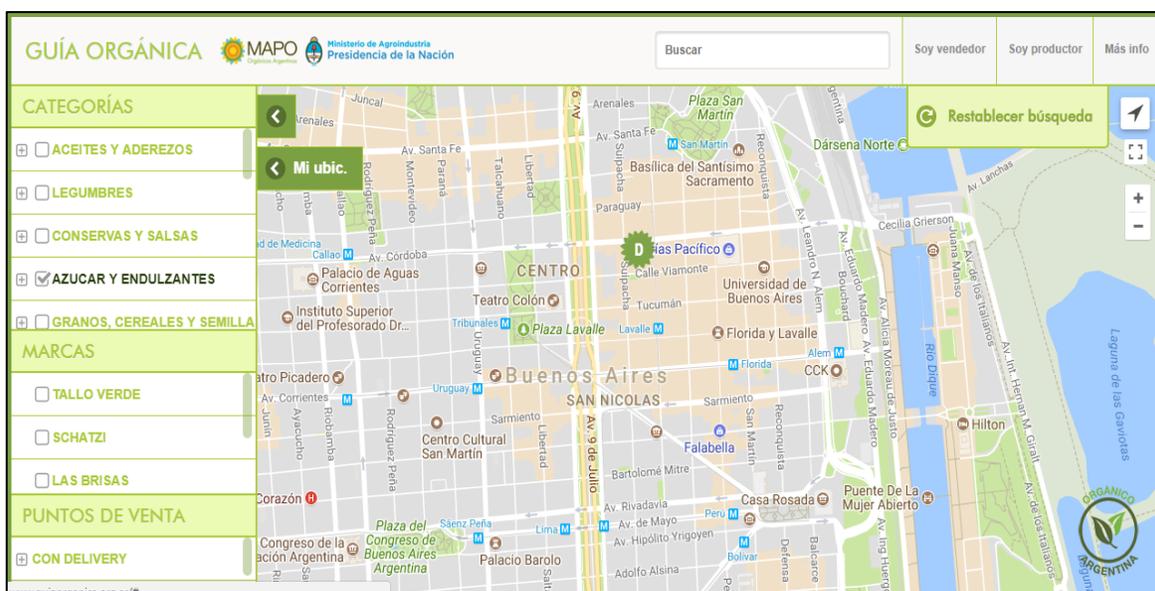


Ilustración 25 - Sitio web Guía Orgánica Argentina

Fuente: MAPO y Ministerio de Agroindustria (<https://goo.gl/VJcufR>)

Para la estrategia de promoción en el mercado norteamericano se proponen dos vías:

- 1) Marketing Digital: presencia en sitios web de información comercial acerca de productos orgánicos del gobierno de EE.UU.



Ilustración 26 - Sitio web Global Organic trade

Fuente: “Global Organic trade guide” (<https://goo.gl/Jr6LWq>)

Esta guía es utilizada por importadores, exportadores e intermediarios del mercado mundial de alimentos orgánicos. En dicha página se puede obtener información comercial, de potenciales clientes, de mercado y normativa, siendo la más importante fuente pública web.

Es una plataforma en la que el Consorcio debe participar y utilizar como plataforma a los potenciales clientes o distribuidores.

Es una página de datos de información comercial y contacto de aquellas empresas exportadoras que poseen la certificación orgánica de la USDA: NOP. El consorcio una vez obtenida la certificación NOP debe pedir el alta en dicha página web.

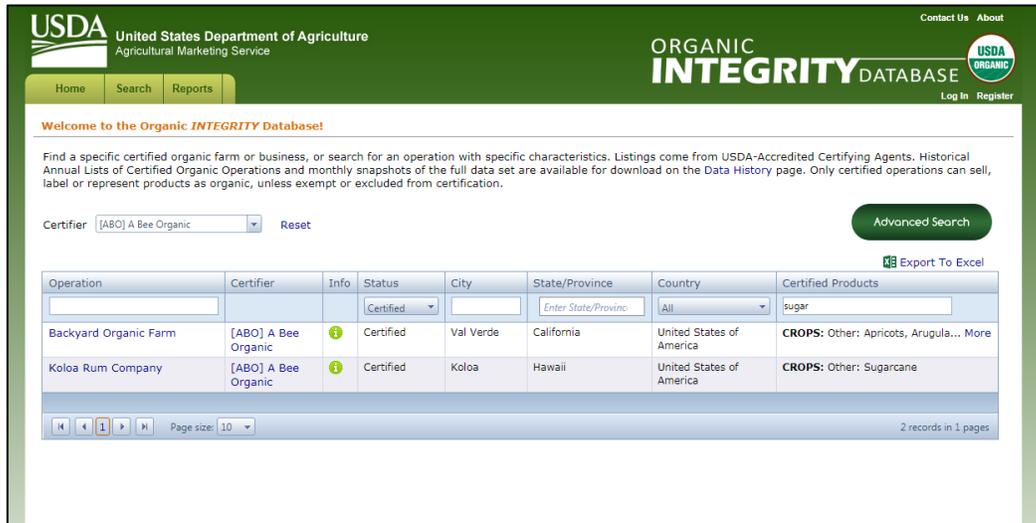


Ilustración 27 - Sitio web Organic Integrity database USDA

Fuente: Organic Integrity Database -USDA (<https://goo.gl/MLiZRy>)

Beneficios de ser miembro de OTA (Organic Trade Association):

- Asistencia y asesoramiento directo sobre cuestiones de normativas orgánicas.
- Información actualizada diariamente sobre estándares orgánicos de EEUU.
- Oportunidades para mediar y conversar con funcionarios del gobierno estadounidense.
- Acceso a las investigaciones de mercado de la OTA.
- Acceso a herramientas de marketing y directorios de potenciales clientes.
- Misiones comerciales exclusivas.

COSTO SUSPICION ANUAL	USD 360	\$ 6.425
------------------------------	----------------	-----------------

Please complete all sections. Payment must accompany application.

Member Categories and Dues Levels

Please select the category and level that properly reflects your company's annual sales from organic business activity and location within or outside of North America.

TRADE MEMBERSHIPS—VOTING

For North American-based businesses with sales from activity in the organic industry.

Annual Organic Sales \$	Dues \$
..... 100,000 or less	\$ 360
..... 100,001—up to 1 million	\$ 600
..... 1—2.5 million	\$ 1,375
..... 2.5—5 million	\$ 2,400
..... 5—10 million	\$ 3,400
..... 10—15 million	\$ 5,400
..... 15—30 million	\$ 7,400
..... 30—50 million	\$11,000
..... 50—75 million	\$14,750
..... 75—100 million	\$17,000
..... 100—150 million	\$20,000
..... 150—200 million	\$23,000
..... 200—300 million	\$26,250
..... 300—400 million	\$27,750
..... 400—500 million	\$29,000
..... 500—600 million	\$32,000
..... 600 million—1 billion	\$35,000
..... 1 billion—2 billion	\$40,000
..... Above 2 billion	\$45,000+*

*For annual organic sales above \$2 billion, add \$5,000 for each additional \$1 billion (e.g., \$3 billion is \$50,000, \$4 billion is \$55,000, etc.)

Note: If your company's organic sales are less than \$1 million but your total sales (combined conventional and organic) are over 5 million, your membership dues are \$2,400.

ASSOCIATE MEMBERSHIPS—NON-VOTING

For businesses and organizations outside of North America and those which receive no direct sales from the organic industry.

INTERNATIONAL BUSINESS ASSOCIATE

For companies outside of North America Use the "Annual Organic Sales" dues schedule referenced above.

BUSINESS ASSOCIATE

For companies that receive no direct sales from the organic industry.

Annual Sales \$	Dues \$
<input type="checkbox"/> \$100,000 or less	\$ 600
<input type="checkbox"/> \$100,001—1 million	\$ 750
<input type="checkbox"/> \$1—5 million	\$ 1,500
<input type="checkbox"/> \$5—15 million	\$ 3,400

PROVISIONAL MEMBERSHIP \$ 360

For companies in early stages of development or with organic certification pending.

GOVERNMENT ASSOCIATE \$ 360

For government agencies with membership constraints.

NON-PROFIT ASSOCIATE \$ 360

For organizations supportive of principles consistent with organic agriculture and products.

OTA also offers distinct Farmstead, Homestead, and International Trade Association memberships. Please see www.ota.com/membership/duesschedule.html or contact OTA's Membership Department: (802) 275-3800.

Company and Contact Information

Company Name:

Contact Person:

Title:

Address:

City: State/Province:

Zip/Postal Code: Country:

Phone:

Email:

Web:

Business Category

- Food Fiber
 Personal Care Pet Care Other

Primary Business Activity:

Payment Information

Total Amount \$

Please send an Invoice Check Enclosed

VISA/MC/AMEX #

Billing Zip/Postal Code

Exp. Date Security Code

Qualification for OTA membership is subject to review and approval. Your OTA membership will renew one year from the end of the quarter in which you joined and an invoice will be sent. OTA dues are tax deductible as a business expense. U.S. members note: 10% lobbying portion must be reported as an after-tax expense.

To the best of my knowledge, the information provided is complete and accurate.

By signing this document you have agreed to support OTA's Code of Ethics (www.ota.com/membership/register/ethics.html).

Signature

Organic Trade Association: 28 Vernon St., Suite 413, Brattleboro, VT 05301 USA • (802) 275-3800 • fax: (802) 275-3801
Canada Organic Trade Association: 1145 Carling Avenue, Suite 7519, Ottawa, ON, Canada K1Z 7K4 • (613) 482-1717
e-mail: membership@ota.com • web: www.ota.com

Rev. May 2014

2) Participación en Ferias Internacionales:

• **BIOFACH AMÉRICA 2018**

Todos los años en la costa este de Estados Unidos se lleva a cabo la más importante feria de productos naturales y orgánicos.

Es visitada anualmente por compradores, importadores, mayoristas y responsables de cadenas de negocios. En su última edición, 161 expositores provenientes de 22 países presentaron 1.790 productos, mientras que la muestra fue concurrida por 26.000 visitantes.

Nuestro país a través de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional pone a disposición de las empresas que deseen exponer alimentos orgánicos certificados y/o naturales un amplio stand.



Ilustración 29- Feria Biofach 2016

Tabla 11 - Presupuesto Participación Feria Biofach

PRESUPUESTO DE PARTICIPACION	
Nombre	Biofach América 2018
Fecha	13 al 15 Septiembre
Lugar	Baltimore , Maryland
Costo del espacio en Stand Nacional	USD 2356
Alojamiento (para dos personas –3 noches)	USD 390
Vuelo	USD 1905
Gastos diarios y de refrigerio	USD 100
Total	USD 4751

Fuente: Elaboración propia en base a Despegar.com (2017) y Booking.com (2017)

- **NATURAL PRODUCTS EXPO WEST**

Se lleva a cabo todos los meses de marzo, durante cuatro días, en Anaheim, California.

Es la cita obligada del sector ya que la visitan compradores, importadores, mayoristas, responsables de cadenas de negocios naturales y/u orgánicos; desde todos los Estados de Norteamérica.

En el año 2018 nuestro país contará con un stand de aproximadamente 100 m2, en el que se recomienda que participe el consorcio. Para participar se debe registrar en la web de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional y completar un Test de diagnóstico exportador.

Tabla 12 - Presupuesto Participación Feria Natural Products Expo West

PRESUPUESTO DE PARTICIPACION	
Nombre	Natural Products Expo West 2018
Fecha	7 al 11 de Marzo
Lugar	Anaheim , California
Stand	USD 2900
Alojamiento (para dos personas –4 noches)	USD 500
Vuelo	USD 1600
Gastos diarios y de refrigerio	USD 100
Total	USD 5100

Fuente: Elaboración propia en base a Despegar.com (2017) y Booking.com (2017)

Ilustración 30 - Feria Natural Products Expo West 2016

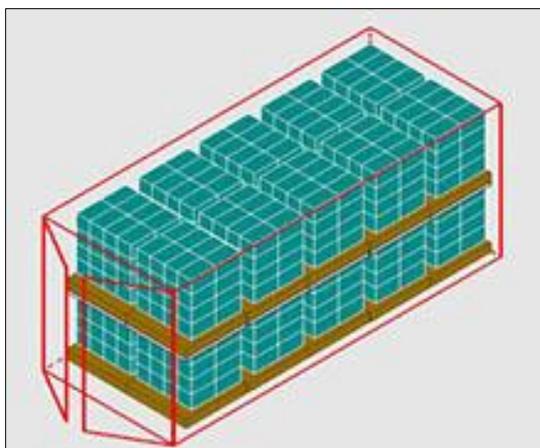


Estrategia de Precio

La operatoria propuesta consiste en la exportación de kg de azúcar orgánica en un contenedor estándar de 20 pies (se espera realizar 10 sucesivos envíos). Se enviarán bolsas/sacos de 50 kg apiladas en 20 pallets medida estándar.

Los sacos tienen una dimensión de 0,21 x 0,5 x 0,6m y se ubican de tal manera que entran 20 por pallet (apilamiento máximo de 5 filas), lo que es igual a 1000kg.

En el contenedor entran un total de 400 sacos, es decir la carga tendrá un peso total de 20000kg=20tn.



Datos de la empresa proveedora de Pallets	Sipallets Parque Industrial de la Ciudad de Salta – Calle 4 N° 770 Tel/Fax (0387) 428-0621 E-mail: ventas@sipallets.com.ar
Cantidad	20
Tipo de Pallet	Estándar - 1200mm x 1000mm

A continuación, se procederá a calcular el Precio FCA Salta para dicha carga, considerando que los mismos son estimativos y pueden sufrir cambios.

Los gastos de embalaje insumen U\$D425. Los trámites locales para la obtención de todos los documentos de exportación necesarios cuestan U\$D 200 (Certificado Libre de Venta INAL y certificado apto para consumo), Fletes internos y el seguro de carga interior U\$D 260 (desde el Parque Industrial de Salta hasta COZOFRA). El despacho se realizará por la aduana de Salta.

Según información brindada por dos de las cooperativas que formarán el consorcio de exportación, el costo de producción es de U\$D 960 por tonelada (U\$D 0,96 por kilo). Es decir que el costo de producción de 400 bolsas de 50kg es U\$D 19200.

La posición arancelaria define un derecho de exportación extrazona de 0% y un reintegro de 5,5% (reintegro de la posición más reintegro especial por producto orgánico).

PRECIO FCA SALTA

El Precio FCA de una exportación es igual a la sumatoria de los Costos Totales medidos en unidades monetarias, más los Gastos de Exportación medidos como porcentaje del Precio FCA, menos los Reintegros medidos como porcentaje del precio FCA, más la Utilidad e Impuesto a las Ganancias medidos como porcentaje del precio FCA, en el caso que así fuere calculada, es decir:

$$\text{Precio FCA} = \text{CT} + \% \text{Gs. Expo (FCA)} - \% \text{R (FCA)} + \% \text{UIG (FCA)}$$

Considerando la forma de cálculo de los gastos de exportación y de los reintegros de exportación, en base a insumos importados temporal o definitivamente, resulta:

$$\text{Precio FCA} = \frac{\text{CT} + [(\text{IIT} + \text{IID}) \times \% \text{R}] - (\text{IIT} \times \% \text{DN})}{1 + \% \text{R} - (\% \text{CAg} \times \% \text{R}) - \% \text{DN} - \% \text{CAg} - \% \text{HonDA} - \% \text{O} - \% \text{UIG}}$$

- CT = costo total medido en unidades monetarias
 IIT = insumos importados en Admisión Temporal
 IID = insumos importados en forma directa, con pago de derechos de importación
 %R = % de Reintegros a la Exportación
 %DN = % Derechos a la Exportación

$$\%DN = \frac{\%D}{1 + \%D}$$

- %D = % de Derechos de Exportación según el tratamiento arancelario vigente
 %CAg = % de Comisión de Agente
 %HonDA = % de Honorarios del Despachante de Aduana
 %O = % de Otros Gastos que se coticen en función del Valor FOB
 %UIG = % de Utilidad más Impuesto a las Ganancias en proporción del FOB

$$CT = 20.085 (19200 + 425 + 200 + 260)$$

$$\%DN = \frac{0\%}{1 + 5,5\%} = 0$$

$$\text{Precio FCA} = \frac{20085}{1 + 5,5\% - (0,45\% \times 5,5\%) - 0\% - 0,45\% - 1\% - 35\%}$$

$$\text{Precio FCA} = \frac{20085}{1 + 0,055 - 0,0002476 - 0,0045 - 0,01 - 0,35}$$

$$\text{Precio FCA} = \frac{20085}{0,6902} = \text{U\$S } 29100,26.-$$

Cálculo Precio CIF de Exportación

El precio CIF se calcula adicionando al precio FOB el transporte y seguro internacional.

Dicho precio será calculado a los fines de determinar los costos de colocar la mercadería en el punto convenido en el país de destino a disposición del importador. El mismo sirve para analizar la competitividad de los diferentes proveedores con respecto al mercado de destino.

De esta forma podremos determinar a la hora de negociar con el potencial cliente, que tan competitivo es nuestro producto, con respecto a los demás oferentes.

Precio FCA	USD 29100,26
Flete Internacional	USD800
Seguro Internacional	USD80
CIF California	USD 29980.26

Cálculo Precio DDP

Se calculará el precio DDP para determinar el costo total de colocar el producto “caña de azúcar orgánica” en el depósito del cliente. De esta forma se establecerá el costo de ingresar a un nuevo mercado y ver en qué posición se está en relación a los competidores. En caso de realizar una venta en esta condición, el vendedor será responsable de todos los gastos y riesgo del traslado de la mercadería hasta la planta del cliente o lugar convenido.

Tabla 13 - Precio DDP

CONCEPTOS	USD
Precio FCA	USD 29100,26
Seguro Internacional	USD800
Flete Internacional	USD80
CIF California	USD 29980.26
Aranceles de Importación*	USD 1049,3
Honorarios Despachante	USD 299
DDP California	USD 31328,56

Fuente Harmonized Tariff Schedule (2017)

Tratamientos aduaneros en EEUU: la FDA (Administración de Alimentos y Fármacos) es la agencia gubernamental encargada de verificación de los alimentos que ingresan al país.

Comparación DDP con competencia

A los fines de comparar nuestro precio con el de la competencia se procederá a calcular el DDP por 50kg (tal como se comercializa el producto):

DDP California por 50kg: USD 78,32.

Tabla 14 - Comparación precio DDP

Empresa	Organic Way	Wholesome	Merchants Co.
USD por 50kg	78,32	94,12	114,1
Imagen			

Fuente: Elaboración propia en base a información Amazon (2017)

Como se puede observar en el cuadro anterior, la cooperativa presenta precios altamente competitivos. Se recomienda aprovechar esta ventaja de precios y realizar una estrategia de penetración de mercado para ganar posición en el mismo.

CONCLUSIONES

Conclusión

A lo largo del presente Trabajo Final de Graduación se han expuesto resultados, características y posibilidades del mercado mundial del azúcar convencional y orgánica, con el fin de demostrar las ventajas que presenta este sector argentino en la demanda mundial y la necesidad de impulsar a los pequeños productores del NOA.

Para el logro del objetivo principal del presente trabajo se propuso la creación de un consorcio exportador integrado por productores de las 3 principales provincias azucareras: Tucumán, Salta y Jujuy. Se trabajó con información de cámaras sectoriales, informes del SENASA y contacto con administradores de las cooperativas seleccionadas.

Entre las primeras conclusiones arribadas a través del estudio del sector, observamos que estamos ante un mercado dinámico y en amplio crecimiento, a lo que se adiciona una demanda mundial de azúcar que supera la actual oferta.

Sin embargo, el azúcar es un producto que depende de múltiples factores incontrolables tales como restricciones al ingreso de mercados internacionales, condiciones climáticas y variaciones en las bolsas de precios. Estos factores mencionados pueden limitarse o dominarse a través de la especialización orgánica, sector que goza de menores fluctuaciones de precio, una demanda exigente, reglas claras y apoyo gubernamental.

En nuestro país el sector orgánico está en pleno proceso de expansión y diversificación, y a lo largo de la historia se distinguió por contar con el asesoramiento, educación e instrucción técnica de universidades o programas brindados por el gobierno nacional. No obstante, dichos programas no se enfocaron en asesorar a los pequeños y medianos productores acerca de la etapa comercial y de las ventajas económicas que presentan los productos orgánicos. Clara evidencia de esto lo notamos al estudiar y conocer las principales falencias a las que se enfrentan los productores cañeros. Estamos ante una caña de azúcar de primera calidad certificada y con acceso a todas las certificaciones internacionales, la cual encuentra problemas para dar sus frutos monetarios a los primeros

propietarios. Los dueños de la materia prima poseen poco o nulo poder de negociación ante los ingenios y desconocen totalmente la dinámica de internacionalización de sus productos.

Estas problemáticas son las que el consorcio de exportación propuesto pretende superar, convirtiéndose en una escuela de aprendizaje para la exportación y creando sinergias que refuerzan las capacidades de cada integrante.

Además, se generarían economías de escala para las actividades de producción, comercialización y promoción de los productos, y se dejaría de depender de los grandes ingenios para obtener las liquidaciones y pagos.

No se debe dejar de lado que para aumentar las ventajas competitivas que presenta el sector en el mundo, se debe insistir en la creación de parques tecnológicos, facilidades de acceso a la financiación y mejoras en la infraestructura y rutas de la región.

Para finalizar este trabajo de graduación, se propone la implementación de dicho consorcio y sus estrategias comerciales (de producto, precio, promoción y distribución), con el latente anhelo de sumar nuevos pequeños productores participes.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

- Das and Bing-Sheng Teng. (1998). Entre la Confianza y el Control: Desarrollando Confianza en la Cooperación de Alianzas. *The Academy of Management Review* .
- Angel Fernández Nogales. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado*. Madrid: ESIC.
- Bertagni, D., & Noceti, C. (2014). Internacionalización de las Pymes. *Escuelas de Negocios de PwC Argentina* .
- Birger Wernerfelt. (1984). Una visión basada en los recursos de la empresa. *Strategic Management Journal* , 172.
- Bruce Kogut. (1988). *Joint Ventures: Theoretical and empirical Perspectives*. Pennsylvania: Strategic Management Journal.
- COMITÉ DE AGRICULTURA, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (1999). La Agricultura Orgánica. *Tema 8 del programa provisional*. Roma.
- Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA. (Marzo de 2017). *Situación de la Producción Orgánica en la Argentina durante el año 2016*. Obtenido de SENASA:
[http://www.senasa.gov.ar/prensa/DNICA/Dir.Nac_calidad_agroalimentaria/Coordinacion_Productos_Ecologicos/Situacion_de_la-PO-en_la_Argentina_2014-\(Info.estadistico_2014\).pdf](http://www.senasa.gov.ar/prensa/DNICA/Dir.Nac_calidad_agroalimentaria/Coordinacion_Productos_Ecologicos/Situacion_de_la-PO-en_la_Argentina_2014-(Info.estadistico_2014).pdf)
- Decreto 206/2001- Programa Nacional de Producción Orgánica*. (2001). Buenos Aires.
- DECRETO NACIONAL 97/2001 - DECRETO REGLAMENTARIO SOBRE PRODUCCION ECOLOGICA,BIOLÓGICA U ORGÁNICA. (25 de Enero de 2001). Buenos Aires: Boletín Oficial.
- Dirección de estudios del sector pecuario - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (Octubre de 2014). *Producción Orgánica en Argentina y en el Mundo*. Obtenido de MINAGRI:
[http://www.minagri.gob.ar/site/ganaderia/bovinos/02- Informacion%20sectorial/02=Informes/_archivos/000005=Producci%C3%B3n%20org%C3%A1nica/000005-%20Producci%C3%B3n%20org%C3%A1nica%202014.pdf](http://www.minagri.gob.ar/site/ganaderia/bovinos/02-Informacion%20sectorial/02=Informes/_archivos/000005=Producci%C3%B3n%20org%C3%A1nica/000005-%20Producci%C3%B3n%20org%C3%A1nica%202014.pdf)
- FAO. (2015). Obtenido de <http://www.fao.org/about/how-we-work/es/>
- FIBL and IFOAM. (Febrero de 2015). *The World of Organic Agriculture*. Obtenido de <https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1663-organic-world-2015.pdf>
- Francisco José Ruiz. (2010). *Temas de Investigación Comercial*. Alicante: Univesidad de Alicante.
- Fundación ExportAr. (s.f.). Obtenido de <http://www.exportar.org.ar/web2013/exportar.php>
- Fundación Observatorio Pyme. (Junio de 2015). *Informe 2013/2014 Evolución Reciente, situación actual y desafíos para el 2015*. Obtenido de Fundación Observatorio Pyme:

http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2015/09/FOP_IA_1507_Informe-2013-2014-evolucion-reciente-situacion-actual-y-desafios-para-2015..pdf

Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba, Argentina: Brujas.

Howald, F. (2001). *Obstáculos al el desarrollo de Pymes causados por el estado*. Colombia: Mc Graw Hill.

IERAL-Córdoba, L. M. (2012). *Las PyMEs argentinas en un entorno de fluctuaciones*. Obtenido de Ieral Pyme: <http://www.ieralpyme.org/>

INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2009). *CENSO NACIONAL AGROPECUARIO 2008 - CNA'08*. Buenos Aires.

INDEC. (2008). *GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN EL CENSO NACIONAL AGROPECUARIO 2008*.

Industria, M. d. (2014). *Ministerio de Industria*. Obtenido de EMPLEO Y PYMES: <http://www.industria.gob.ar/cep/informes-y-estadisticas/industriales/>

Jay Barney. (1991). Recursos firmes y ventaja competitiva sostenida. *Journal of Management*.

Juan Báez y Perez de Tudela. (2007). *Investigación Cualitativa*. Madrid: ESIC-Business Marketing School.

Kosacoff Bernardo y Lopez Leandro. (2000). *Cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas. Repensando el estilo de desarrollo argentino*. Buenos Aires: Escuela de Economía y Negocios - UBA.

Ley 25.127 PRODUCCION ECOLOGICA, BIOLOGICA U ORGANICA. (04 de 08 de 1999). Buenos Aires.

Ley 26.005 CONSORCIOS DE COOPERACION. (2005). Buenos Aires.

Lic. Rosana Boari y Med. Vet. Natalia Chuard. (Octubre - 2014). *Producción Orgánica en Argentina y en el Mundo*. Buenos Aires: Dirección Nacional de Estudios y análisis de Sector Pecuario.

Marcelo Gomez. (2010). *Introducción a la Metodología de Investigación científica*. Córdoba: Editorial Burjas.

Michael E. Porter. (2008). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

OIA Organización Internacional Agropecuaria. (Junio de 2014). *NORMAS PARA LA PRODUCCIÓN ORGÁNICA*.

Oliver E. Williamson. (1979). *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*. The Journal of Law & Economics.

ONUUDI . (2004). *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME: Guía de los consorcios de exportación*. Viena: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO. (2001). *Los Mercados Mundiales de Frutas y Verduras Orgánicas*. Recuperado el 2015, de Depósito de Documentos de la FAO: <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s00.htm#Contents>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO. (2001). *Los Mercados Mundiales de Frutas y Verduras Orgánicas*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s0h.htm#bm17>

ProArgentina. (2005). *Productos Orgánicos*. Serie de Estudios Sectoriales de ProArgentina.

Ranjay Gulati. (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Johnson Graduate School of Management, Cornell University* , 619-652.

Raymond Quivy. (1999). *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. México: Limusa.

RESOLUCION SAGyP 423/92 - PRODUCTO ORGANICO - ALIMENTO. (1992). Buenos Aires: SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA.

Ronald H Coase. (1993). *The Nature of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.

Sampieri y Cols. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

SENASA - Juan Carlos Batista. (2015). Seminario: Como exportar Productos Orgánicos.

SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA. (2015). Obtenido de <http://www.senasa.gov.ar/>

SUBSECRETARIA DE AGROINDUSTRIA Y MERCADOS, MINISTERIO DE PRODUCCION. (2009). Programa Nacional de Agregado de Valor. Buenos Aires.

Tarifar. (s.f.). *Tarifar Comercio Exterior*. Obtenido de <http://www.tarifar.com/tarifar/Estadisticas/index.jsp>

Tarun Khanna. (1998). *El alcance de las alianzas*. Harvard Business.

ANEXOS

Anexo 1 – Principales productos orgánicos industrializados exportados en 2016

1. VINO

Clasificación Arancelaria	Descripción	Período	Valor FOB en u\$s	Cantidad Declarada (Tn.)	Cant. Exportada o Orgánico (tn.)	% del total	Monto Aprox. Orgánicos en u\$s
22.04 (Excepto 22.04.30) + 22.05	<ul style="list-style-type: none">• VINO DE UVAS FRESCAS• VERMUT Y DEMÁS VINOS DE UVAS FRESCAS PREPARADOS CON PLANTAS O SUSTANCIAS AROMÁTICAS.	Enero 2016 a Diciembre 2016	817.199.000	259.473	9542,67	3.68 %	30.072.923

Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017) , NOSIS (<http://www.explorer.nosis.com>) y TRADE MAP (<http://www.trademap.org>)

2. SIDRA

Clasificación Arancelaria	Descripción	Período	Valor FOB en u\$s	Cantidad Declarada (Tn.)	Cant. Exportado Orgánico (tn.)	% del total	Monto Aprox. Orgánicos en u\$s
22.06.00	Las demás bebidas fermentadas (por ejemplo: sidra, perada, aguamiel); mezclas de bebidas fermentadas y mezclas de bebidas fermentadas y bebidas no alcohólicas, no expresadas ni comprendidas en otra parte.	Enero 2016 a Diciembre 2016	12.205.000	17.642	3881,78	22%	2.685.100

Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017) , NOSIS (<http://www.explorer.nosis.com>) y TRADE MAP (<http://www.trademap.org>)

3. PULPA/PURÉ DE PERA

Clasificación Arancelaria	Descripción	Período	Valor FOB en u\$s	Cantidad Declarada (Tn.)	Cant. Exportado Orgánico (tn.)	% del total	Monto Aprox. Orgánicos en u\$s
20.07.99 + 2007.99.90.910	*Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos, obtenidos por cocción, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante (exc. de agrios "cítricos", así como las preparaciones homogeneizadas) *puré de peras	Enero 2016 a Diciembre 2016	25.200.587	23.597	1280,94	5.43%	1.368.391,87

Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017) , NOSIS (<http://www.explorer.nosis.com>) y TRADE MAP (<http://www.trademap.org>)

4. JUGO CONCENTRADO DE LIMÓN

Clasificación Arancelaria	Descripción	Período	Valor FOB en u\$s	Cantidad Declarada (Tn.)	Cant. Exportada o Orgánico (tn.)	% del total	Monto Aprox. Orgánicos en u\$s
20.09.39.00.1	Jugos de frutas u otros frutos (incluido el mosto de uva) o de hortalizas sin fermentar y sin adición de alcohol, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante . --jugo de cualquier otro agrio (cítrico) --los demás - ----de limón	Enero 2016 a Diciembre 2016	331.847.000	205.327	1309,25	0.7 %	2.322.929

Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017) , NOSIS (<http://www.explorer.nosis.com>) y TRADE MAP (<http://www.trademap.org>)

5. HARINA DE MAIZ

Clasificación Arancelaria	Descripción	Período	Valor FOB en u\$s	Cantidad Declarada (kg.)	Cant. Exportado Orgánico (kg)	% del total	Monto Aprox. Orgánicos en u\$s
11.02.20.00	Harina de cereales, excepto de trigo o de morcajo (tranquillón). ----- harina de maíz	Enero 2016 a Diciembre 2016	5.227.000	13.334	1288,02	9.66 %	501.792

Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017) , NOSIS (<http://www.explorer.nosis.com>) y TRADE MAP (<http://www.trademap.org>)

6. PURÉ DE MANZANA

Clasificación Arancelaria	Descripción	Período	Valor FOB en u\$s	Cantidad Declarada (Tn.)	Cant. Exportado Orgánico (tn.)	% del total	Monto Aprox. Orgánicos en u\$s
2007.99.90.190	CONFITURAS, JALEAS Y MERMELADAS, PURES Y PASTAS DE FRUTAS U OTROS FRUTOS, OBTENIDOS POR COCCION, INCLUSO CON ADICION DE AZUCAR U OTRO ENDULCORANTE. -Los demás: --Los demás ---Los demás Puré de manzana	Enero 2016 a Diciembre 2016	23.755.000	23.897	1205.221	5%	1.187.750

Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017) , NOSIS (<http://www.explorer.nosis.com>) y TRADE MAP (<http://www.trademap.org>)

7. ACEITE DE OLIVA

Clasificación Arancelaria	Descripción	Período	Valor FOB en u\$s	Cantidad Declarada (kg.)	Cant. Exportado Orgánico (kg.)	% del total	Monto Aprox. Orgánicos en u\$s
15.09	Aceite de oliva y sus fracciones, obtenidos de la aceituna exclusivamente por medios mecánicos o físicos que no afecten al aceite, "virgen", incl. refinados, sin modificar químicamente	Enero 2016 a Diciembre 2016	59.506.000	16.468	1130.82	6.9%	4.105.914

Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017) , NOSIS (<http://www.explorer.nosis.com>) y TRADE MAP (<http://www.trademap.org>)

8. MOSTO CONCENTRADO DE UVA

Clasificación Arancelaria	Descripción	Período	Valor FOB en u\$s	Cantidad Declarada (kg.)	Cant. Exportada o Orgánico (kg.)	% del total	Monto Aprox. Orgánicos en u\$s
20.09.60	Jugos de frutas u otros frutos (incluido el mosto de uva) o de hortalizas sin fermentar y sin adición de alcohol, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante --Mosto de Uva	Enero 2016 a Diciembre 2016	381.735.604	205.327	963,98	0.5 %	1.908.678,02

Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017) , NOSIS (<http://www.explorer.nosis.com>) y TRADE MAP (<http://www.trademap.org>)

9. MIEL

Clasificación Arancelaria	Descripción	Período	Valor FOB en u\$s	Cantidad Declarada (kg)	Cant. Exportado Orgánico (kg.)	% del total	Monto Aprox. Orgánicos en u\$s
0409.00.00	Miel Natural	Enero 2016 a Diciembre 2016	168.868.00	81.113	529,874	0.65 %	1.097.642

Elaboración Propia en base a Información SENASA (Coordinación de Productos Ecológicos - SENASA, 2017) , NOSIS (<http://www.explorer.nosis.com>) y TRADE MAP (<http://www.trademap.org>)

Anexo 2 - Carta a Pymes

27 de Julio de 2017, Córdoba- Argentina

Buenas tardes, mi nombre es Ayelen Monteverde, soy estudiante de la carrera Lic. en Comercio Internacional en la Universidad Siglo 21. Con la finalidad de realizar mi Tesis Final de Graduación estoy en la búsqueda de empresas productoras de caña de azúcar orgánica, las cuales puedan ayudarme con un pequeño cuestionario para conocer la situación actual del Sector. La Tesis Final de Graduación es la instancia de integración de las herramientas estudiadas durante la carrera, destinadas a resolver un problema particular que habitualmente se presenta en las empresas que operan en comercio exterior: la comercialización internacional de sus productos.

Estaría encantada si me brindan ayuda y permiten hacerles algunas preguntas acerca de su empresa y los mercados donde operan. Quedo a su disposición para facilitarle toda la información adicional que usted necesite.

En espera de sus noticias y desde ya mucha gracias.

Atentamente

Ayelen Monteverde

Técnica en Comercio Exterior

Estudiante de Lic. en Comercio Internacional

Universidad Empresarial Siglo 21

Tel.:3517664919

Anexo 3 – 1º CUESTIONARIO PYMES AZUCARERAS

Cuestionario Pymes Azucareras

Azúcar orgánica y convencional

*Required

1. Nombre Encuestado *

2. Cargo / Función *

3. Nombre Empresa *

4. Localidad *

5. Actividades Agropecuarias

6. Cantidad de Productores *

Mark only one oval.

Menor a 10

Mayor a 10

Mayor a 50

Mayor a 100

7. Superficie de la explotación /Superficie Cultivada

8. Rendimiento aproximado de la ultima zafra (tn)

9. Infraestructura - Indique los que dispone la empresa

Tick all that apply.

- oficina
- galpón de acopio
- salón de reunión
- acceso a internet

10. Maquinaria -Indique los que dispone la empresa

Tick all that apply.

- tractor
- volquete
- cosechadora
- cargadora de caña
- acoplado
- fumigadora

11. Tipo de Cultivo

Mark only one oval.

- Convencional
- Organica
- Ambos

12. ¿Quien realiza la comercialización de la caña de azúcar?

13. ¿Se encontraron con dificultades para la comercialización de su producto? Describa brevemente cuales. *

14. ¿ Realizan o realizaron ventas al exterior? ¿A que país?

15. ¿Realizan actividades de capacitación? ¿En que áreas?

Questionario Pymes azucareras orgánicas

RESPONDER EN CASO DE "SER" PRODUCTOR ORGÁNICO

16. ¿ Se encuentra certificado ? *

Mark only one oval.

- Si
- No
- En proceso de certificación

17. ¿Cuál fue el motivo por el que se iniciaron en la agricultura orgánica? *

Questionario Pymes azucareras no orgánicas

RESPONDER EN CASO DE "NO" SER PRODUCTOR ORGÁNICO

18. ¿Consideraron la agricultura orgánica en su empresa? ¿En que situaciones? *

Powered by

 Google Forms

Anexo 4 - Modelo Contrato Consorcio de Exportación

Basado en LEY 26005

CONSORCIO DE COOPERACIÓN ENTRE (VA EL NOMBRE DE LAS PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS INTEGRANTES DEL CONSORCIO)

Entre _____, C.U.I.T _____, una sociedad (tipo de sociedad) constituida en la República Argentina, representada en este acto por _____, en su carácter de _____, según acredita con _____, con domicilio en _____, (en adelante _____);

C.U.I.T _____, una sociedad (tipo de sociedad) constituida en la República Argentina, representada en este acto por _____, en su carácter de _____, según se acredita con _____, con domicilio en _____, (en adelante _____);

C.U.I.T _____, persona física, titular del D.N.I. N° _____ con domicilio en _____,

(Colocar el resto de los integrantes); en adelante denominados los "INTEGRANTES"; convienen en concertar el siguiente contrato de integración de CONSORCIO DE COOPERACIÓN en los términos de la ley 26005, (en adelante el "CONSORCIO"):

1.-DEFINICIONES: A los fines de este Contrato se adoptan las siguientes definiciones:

1.1: Comité Operativo: es el organismo de máxima autoridad del CONSORCIO.

1.2: Contrato: significa el presente acuerdo.

1.3: Operaciones Conjuntas: Determina todas las actividades necesarias realizadas de común acuerdo por las Partes para lograr el cumplimiento del objeto contractual.

1.4: Parte o Partes: También denominado indistintamente Integrante/s, son considerados la o las partes de este Contrato y sus sucesores por cualquier título.

1.5: Porcentaje de Participación: es la cuota parte que cada una de las partes adquiere como los derechos y obligaciones derivados de este Contrato.

1.6: Presupuesto anual: Significa la estimación detallada de los ingresos y erogaciones y provisiones correspondientes a un Programa Anual establecidos por el Comité Operativo.

1.7: Programa Anual: Son todas aquellas actividades, trabajos, inversiones y gastos aprobados por el Comité Operativo para el ejercicio de un Año Presupuestario.

1.8: Propiedad Conjunta: Son la totalidad de bienes que integran el Fondo Común Operativo.

1.9: Representante legal: Son la o las personas físicas o jurídicas a quienes les corresponderá la representación del CONSORCIO.

1.10: Tributo: Todo recurso público exigible por el Estado Nacional, Provincial o Municipal.

1.12: Fondo Común Operativo: Los bienes aportados o a aportar por los miembros del CONSORCIO para la realización del objeto contractual y los adquiridos con dichos aportes.

2.-DENOMINACIÓN

El CONSORCIO, se denominará " _____ CONSORCIO _____ DE COOPERACION " (en adelante el "CONSORCIO").

3.-DOMICILIO

Para todos los efectos que se deriven de presente CONTRATO, el CONSORCIO fija su domicilio especial en _____ .El mismo regirá tanto entre las partes asociados como en su relación con terceros.

4.-FONDO COMUN OPERATIVO DEL CONSORCIO.

4.1 El Consorcio constituye inicialmente su Fondo Común Operativo con la suma de Pesos (\$ _____)

El mismo se integrará de la siguiente forma:

4.1.1. La suma de pesos (\$ _____) que los INTEGRANTES (aportarán) o (aportan en este acto) (detallar montos y forma y en su caso fechas)

4.1.2. La suma de pesos (\$) que los INTEGRANTES se obligan a aportar en (partes iguales de pesos \$ cada uno de ellos en las siguientes fechas: (Detallar) o para el caso de obligaciones con montos diferentes (de la siguiente forma: Detallar montos y fechas de cada aporte).

4.2. Integrarán también este Fondo Común Operativo los bienes que fueren adquiridos con recursos provenientes del mismo. y aquellos que en la aprobación de cada Presupuesto y Programa Anual los miembros del CONSORCIO, se obliguen a aportar.

4.3.-La conformación del Fondo Común Operativo no implicará limitación alguna para que el Representante/tes efectúen pedidos de aportes no previstos en los Presupuestos anuales ni a las obligaciones de las Partes de cumplir con la resolución que emane del Comité Operativo.-

4.4.- El Fondo Común Operativo, no podrá ser disminuido y permanecerá indiviso por todo el término de duración del contrato. En tal sentido, los aportes que se realicen durante su vigencia se considerarán efectuados en forma irrevocable, salvo decisión contraria de los miembros del CONSORCIO tomada en forma unánime por sus integrantes y lo establecido para el caso de disolución del CONSORCIO o el retiro anticipado de alguno de sus miembros.

5.-REPRESENTANTE/TES LEGAL

5.1 A los fines previstos por el artículo 7ª, inciso 11) de la ley se designa por decisión unánime a (PONER DATOS PERSONALES DEL REPRESENTANTE O REPRESENTANTES) como representante/tes del CONSORCIO, quien fija su domicilio en el mismo constituido por aquel, o sea sito en la calle (COLOCAR DOMICILIO FIJADO PARA EL CONSORCIO). Este/os representante/es están , facultado/os a ejercer (en caso de representación plural deberá indicarse si ésta es, en forma conjunta o indistinta) los derechos y contraer las obligaciones necesarias y suficientes para el logro del objeto del presente contrato, debiendo cumplir y hacer cumplir el Programa y el Presupuesto Anual aprobado.

5.2 Son facultades y obligaciones del/de los Representante/tes legal:

Labrar las actas de las reuniones del Comité Operativo en el Libro respectivo.

Debitar del Fondo Común Operativo, el costo de todos los gastos necesarios y/o vinculados al cumplimiento del objeto contractual.

Mantener una detallada y ordenada documentación y contabilidad de las operaciones realizadas. A ese efecto, deberá llevar los libros de comercio que fueren necesarios conforme a la ley y confeccionar los estados de situación patrimonial, atribución de resultados y rendición de cuentas, proponiendo a las partes su aprobación en forma anual dentro de los sesenta días posteriores al cierre del ejercicio que se trate.- Dicha documentación, deberá reflejar adecuadamente y mediante técnicas contables usuales, todas las operaciones llevadas a cabo en ese período y los resultados económicos obtenidos.

Controlar la existencia de causales de disolución del CONSORCIO e informar de las mismas en tiempo y forma a los miembros de este.

Velar por la exteriorización del carácter de CONSORCIO DE COOPERACIÓN en su relación con terceros, siendo responsable personalmente en caso de haberse obviado la colocación de la leyenda referida en la denominación del CONSORCIO.

Proveer la guardia, custodia, mantenimiento y conservación de los bienes de Propiedad del Consorcio.

Efectuar todos los gastos previstos en el Presupuesto Anual, destinados a solventar las actividades dirigidas al cumplimiento del objeto, legal y contractual.

Adoptar todas las decisiones necesarias para asegurar vidas y bienes en caso de ocurrencia de un siniestro. El Representante comunicará a las Partes, tan pronto como fuese posible, las decisiones así adoptadas, cuyo costo será cargado al Fondo Común Operativo.

Proponer a los miembros del CONSORCIO los Presupuestos y Programas Anuales a aprobarse por el Comité Operativo, así como el programa para la liquidación y partición de los bienes que conforman el Fondo Común Operativo en caso de disolución del CONSORCIO o en caso de retiro anticipado de alguno de sus miembros en lo que hace a la liquidación del porcentaje del que fuere titular.

Ejecutar las decisiones del Comité Operativo.

Cualquier otra que se hiciera al cumplimiento de la ley y del objeto del presente contrato.

5.3 El Representante cesará en su carácter de tal o podrá ser removido por alguno de los siguientes motivos:

Por renuncia escrita, notificada al Comité Operativo con no menos de 60 días de anticipación a la fecha de su efectivización la que deberá ser aceptada expresamente por dicho órgano.

Por decisión del Comité Operativo sin necesidad de que exista o se invoque justa causa para el cese.

Por disolución, declaración judicial de quiebra del Representante/es

6. OBJETO. PLAZO. INICIO DEL EJERCICIO.

El CONSORCIO DE COOPERACIÓN, tiene por objeto:

1. Facilitar, desarrollar, incrementar y concretar exportaciones de bienes producidos a través de la actividad económica de sus miembros, ya sea que se realicen a través del consorcio como exportador propietario de la mercadería o como exportador por cuenta y orden de alguno o algunos de sus integrantes.-
2. Realizar y concretar a través del Consorcio, mediante la efectivización de los aportes de inversión que se establezcan en cada caso, proyectos de elaboración, producción y/o transformación de bienes comprendidos dentro de la actividad económica de los integrantes, destinados a la exportación.-

Se entiende que el objeto del Consorcio, abarca en forma amplia todos los aspectos relacionados con la exportación de bienes, incluyendo aquellos que hacen a su producción, actualización e innovación tecnológica y comercial, promoción, distribución y comercialización en el exterior, así como cualquier otro que esté vinculado en forma directa y/o indirecta a la exportación de los mismos.-

El plazo de vigencia del presente CONSORCIO, será de _____ años contados a partir de la fecha de (suscripción del presente contrato) o de (inscripción en la I.G.J.), la que se establece asimismo como fecha de inicio del primer ejercicio anual.

7.-PORCENTAJES DE PARTICIPACION

Las Partes serán titulares de los siguientes porcentajes de participación en el contrato de CONSORCIO y en los resultados económicos obtenidos:

(PONER PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN. ESTOS PUEDEN NO COINCIDIR ENTRE SI)

8. COMITE OPERATIVO.-

8.1 A los efectos de la organización y administración del CONSORCIO se constituye un COMITE OPERATIVO, que será el organismo de máxima autoridad en la administración y conducción de los negocios del CONSORCIO.

8.2 El COMITE OPERATIVO está integrado por todos los miembros del CONSORCIO, ya sea en forma personal o por apoderado, según lo decida y comunique fehacientemente cada integrante.. Cada miembro podrá designar un suplente para que lo represente.

8.3 Las reuniones del COMITE OPERATIVO se realizarán como mínimo mensualmente en el domicilio sito en _____ o en cualquier otro lugar que convengan los INTEGRANTES. También podrán, previa notificación fehaciente por parte del representante, a excepción de unanimidad en la asistencia, ser convocadas en cualquier momento por el Representante legal, por propia iniciativa, o a requerimiento escrito de cualquiera de los miembros del CONSORCIO. La convocatoria será notificada por el convocante por escrito a cada miembro del COMITÉ OPERATIVO y al Representante legal en su caso, con una anticipación no menor de cinco (5) días, con indicación del día, hora, lugar y temario de la reunión.

Las reuniones se llevarán a cabo válidamente siempre que exista quórum formado por:

a).-la presencia del número de miembros del CONSORCIO, que representen la mayoría absoluta de los porcentajes de participación en el contrato y

b).-la presencia de la mayoría absoluta del número de miembros que integran el CONSORCIO.

Los miembros del CONSORCIO que participen de la deliberación, tendrán una cantidad de votos igual al porcentaje de participación en la constitución del contrato.-

En todos los casos, los votos de los miembros del CONSORCIO en el COMITE OPERATIVO serán ejercidos según criterios de razonabilidad.

El Representante legal podrá participar en las reuniones del COMITE OPERATIVO, en las que tendrá voz y no voto, salvo cuando sea integrante del CONSORCIO, en cuyo caso podrá votar en todas aquellas cuestiones que no hagan a su actuación como Representante .-

8.4 Para la aprobación de las cuestiones que se enumeran a continuación, se requerirá el (%) por ciento) o (unanimidad) de los votos emitibles por la totalidad de los miembros que integran el CONSORCIO:

(i) nuevos aportes al FONDO COMUN OPERATIVO y/o inversiones relacionadas con el cumplimiento del objeto contractual no previstos en el Presupuesto Anual, que en cualquiera de los casos, representen aportes netos para el Fondo Común Operativo que superen en un () por ciento los previstos para ese período anual en el Presupuesto.-

(ii) la modificación de alguna de las cláusulas del CONTRATO;

(iii) la renuncia, sustitución de poder, revocación, incapacidad y/o designación de Representante, y/o la modificación del número de ellos establecido en el contrato de constitución del CONSORCIO, y la aprobación de su gestión.-

(iv) la incorporación de nuevos miembros al CONSORCIO, salvo que la misma provenga por cesión total o parcial de la participación de uno de sus miembros a terceros, en los términos de la cláusula catorce del presente contrato.-

(v) la separación y/o exclusión de alguno de los miembros del CONSORCIO.

En todos los demás casos las resoluciones serán tomadas por la mayoría absoluta de los votos presentes, que puedan emitirse para lograr la respectiva decisión.

8.5 EL COMITE OPERATIVO tendrá las siguientes facultades:

Determinar y decidir la ejecución de acciones tendientes al cumplimiento del objeto del presente contrato .

Aprobar los estados de situación patrimonial, atribución y distribución de resultados y rendición de cuentas confeccionados por el Representante legal, los que deberán ser tratados dentro de los sesenta días calendario de haber vencido el período anual que se trate. .-

Considerar y aprobar el PROGRAMA ANUAL de actividades que proponga el Representante legal, sus modificaciones y ampliaciones, que tenderán a obtener la máxima rentabilidad y producción en las acciones que se desarrollen para el cumplimiento del objeto contractual.

Considerar y aprobar el PRESUPUESTO ANUAL que proponga el Representante legal, expresado en (dólares estadounidenses) o (pesos), sus modificaciones y ampliaciones

Adoptar o hacer adoptar todas aquellas decisiones necesarias para el cumplimiento de las obligaciones resultantes de las actividades del CONSORCIO.

Considerar y aprobar el programa para la liquidación y partición de los bienes que conforman el Fondo Común Operativo, en caso de disolución del CONSORCIO. En caso de retiro anticipado de alguno de sus miembros, resolver sobre la parte que le corresponda y modalidades de restitución.

9.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES

Son obligaciones de los INTEGRANTES del CONSORCIO:

9.1.Cumplir con todos los aportes y obligaciones establecidas en este Contrato, en los Programas y Presupuestos Anuales y con las que determine en su caso el Comité Operativo.

9.2.Cumplir con las normas legales y reglamentaria nacionales, provinciales y municipales.

9.3.- Colaborar en la búsqueda de los fines y objetivos planteados en este contrato obrando con lealtad y la diligencia de un buen hombre de negocios.

10- PROGRAMA Y PRESUPUESTO ANUAL:

10.1 Treinta días antes de la finalización del ejercicio anual, el Comité Operativo se reunirá para aprobar el Programa y Presupuesto Anual correspondiente al ejercicio siguiente.

10.2 El Representante hará llegar a cada Integrante un proyecto del Programa y Presupuesto Anual, acompañado de una memoria técnica explicativa, con una anticipación no menor a sesenta días de la

fecha de finalización del ejercicio vigente. Cada Parte podrá proponer modificaciones, las que serán consideradas en la reunión respectiva.

11- APORTES- EGRESOS E INGRESOS

Los aportes a cargo de las Partes serán pagados en la moneda que se requiera para llevar a cabo las operaciones.

12- INCUMPLIMIENTO:

12.1 El incumplimiento total o parcial por una de las Partes de cualquier obligación establecida bajo este CONTRATO o como consecuencia de su vigencia, producirá la pérdida para la Parte incumplidora de todos los derechos económicos y de voto en el COMITE OPERATIVO derivados de su participación en el CONSORCIO hasta tanto el incumplimiento hubiere sido subsanado.

12.2 Las Partes Cumplidoras deberán abonar en proporción a su participación los montos adeudados por la Parte incumplidora, si así lo resolviese el COMITÉ OPERATIVO por ser necesario para la consecución del objeto contractual. Los certificados contables profesionales que se emitan respecto de tales sumas constituirán título ejecutivo hábil en los términos del artículo 520 del Código Procesal Civil y Comercial de la Nación.

12.3 La Parte Incumplidora deberá pagar intereses por los montos que adeudare a las demás Partes a la tasa equivalente a la que cobra el BNA para las operaciones de descuento a 30 días vigente al día del incumplimiento por todo el período. La Parte Incumplidora será responsable por todos los daños que sufrieran las demás Partes.

13. CESION DE DERECHOS:

13.1 Si cualquiera de las Partes decide vender su participación en el CONSORCIO, las Partes no vendedoras tendrán derecho a realizar la primera oferta, ya sea en conjunto o en forma individual. La Parte vendedora no estará obligada a aceptar dicha oferta.

Si ninguna de las Partes no vendedoras ejercieran el derecho de realizar la primera oferta dentro de los treinta (30) días, la Parte vendedora podrá ofrecer la venta de su participación a terceros dentro de los noventa (60) días subsiguientes. Antes de concluir la operación, deberá comunicar en forma

fehaciente a los miembros del CONSORCIO el monto y condiciones de la propuesta, quienes tendrán preferencia, a igualdad de precio y condiciones, en la adquisición, ya sea en forma conjunta o individualmente. En caso que solo algunos de los miembros participaren de la adquisición, los porcentajes acrecerán en proporción a sus respectivas participaciones.

14. SEGUROS Y LITIGIOS

14.1 El Representante legal contratará los seguros que el Comité Operativo resuelva tomar.

14.2 Todos los resarcimientos por daños ocasionados por las actividades del CONSORCIO, que no resulten cubiertos por las pólizas de seguros contratadas, serán absorbidos por las Partes en la forma establecida en la cláusula de responsabilidad ante terceros.

14.3 El Representante legal notificará con prontitud a las Partes las reclamaciones o litigios que pudieran plantearse referidos a las actividades del consorcio, y el Representante legal solucionará, transará o defenderá todas las reclamaciones o demandas entabladas por terceros contra el CONSORCIO derivadas de sus actividades siguiendo las instrucciones del Comité Operativo.

Toda transacción por un monto superior a _____ deberá requerir la previa aprobación del Comité Operativo.

15- INFORMACION CONFIDENCIAL:

Las PARTES se comprometen a no revelar a terceros, información acerca de asuntos o negocios del CONSORCIO y/o específica de sus miembros, excepto que tal información fuese solicitada por autoridad judicial competente o correspondiera en virtud de disposición legal.

16- RESPONSABILIDAD ANTE TERCEROS.-

La responsabilidad de los INTEGRANTES ante terceros, derivada de la existencia, actividades y/u obligaciones contraídas por el CONSORCIO, será simplemente mancomunada y divisible en forma proporcional a los porcentajes de participación en el contrato de CONSORCIO.- En cualquier caso, se limitarán como máximo, al monto de los aportes comprometidos destinados al Fondo Común Operativo.

17- REGIMEN TRIBUTARIO

El Representante legal tendrá la obligación de determinar y pagar los Tributos que correspondan abonar al CONSORCIO

18- LEGISLACION APLICABLE. JURISDICCION Y COMPETENCIA.

18.1 El CONTRATO se regirá e interpretará de acuerdo a las leyes de la República Argentina.

18.2 Las partes, resuelven desde ya someterse a la Jurisdicción de los Tribunales con asiento en renunciando a cualquier otro fuero y/o jurisdicción que les pudiera corresponder.

(EVENTUALMENTE SE PUEDE PONER UNA CLAUSULA DE ARBITRAJE)

19- DOMICILIOS Y NOTIFICACIONES

Las Partes constituyen domicilio legal en los que a continuación se detallan:

Todo cambio de domicilio efectuado por alguna de las Partes sólo podrá ser comunicado a las demás Partes y al Representante legal mediante aviso fehaciente.

20. DISOLUCION DEL CONTRATO

20.1 El presente Contrato se extinguirá por:

Decisión unánime de los INTEGRANTES.

Expiración del plazo convenido, consecución del objeto o imposibilidad sobreviniente de lograrlo.

Reducción a uno del número de INTEGRANTES.

21- MISCELANEAS:

21.1 Los plazos mencionados en este Contrato, salvo estipulación expresa en contrario, se computará por días corridos.

21.2 El Impuesto de Sellos, de corresponder, será abonado por las Partes en proporción a sus Porcentajes de Participación.

21.3 En este Contrato (i) los títulos de las cláusulas se insertan para mejor referencia solamente y serán ignorados en la interpretación del mismo, (ii) cada término contable que no haya sido definido de otro modo tiene el significado que le asignen los principios de contabilidad generalmente aceptados en la República Argentina, (iii) si el contexto así lo requiere, las palabras en singular incluyen el plural y viceversa, y las palabras en género masculino, femenino o neutro incluyen el masculino, el femenino y el neutro.

22. DOCUMENTACION DE LAS PARTES

Las partes acompañan copia de la siguiente documentación que se agrega como Anexo :

Estatuto social y constancia de inscripción en el Registro respectivo.

Acta de Nro. de fecha donde se aprueba la participación societaria en el presente Contrato de CONSORCIO

En , a los ____ días del mes de _____ de 200 se firma el presente en ejemplares de un mismo tenor a un sólo efecto, uno para cada una de las partes.

Anexo 5 - Resolución 90/17 Productos ecológicos, biológicos u orgánicos

Productos. Condición de Ecológicos, Biológicos u Orgánicos Resolución 90/17 Ministerio de Agroindustria

Buenos Aires, 12 de abril de 2017

Publicada en el Boletín Oficial: 20 de abril de 2017

VISTO el Expediente N° EX-2017-00994523-APN-DDYME#MA del Registro del MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA, la Ley N° 26.967 por la que se crea el Sello “ALIMENTOS ARGENTINOS, UNA ELECCIÓN NATURAL” y su versión en idioma inglés “ARGENTINE FOOD A NATURAL CHOICE”, la Ley N° 25.380, sus modificatorias y complementarias, que regula el régimen de las Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen de Productos Agrícolas y Alimentarios, la Ley N° 25.127 de Producción Ecológica, Biológica u Orgánica, el Decreto N° 1.341 del 30 de diciembre de 2016, el Decreto N° 1.079 del 6 de octubre de 2016, la Resolución N° 160 de fecha 5 de julio de 2002 del ex – MINISTERIO DE ECONOMÍA, y

CONSIDERANDO:

Que por el Decreto N° 1.341 del 30 de diciembre de 2016 se modificaron los niveles de Reintegro a la Exportación aplicables a diferentes posiciones arancelarias.

Que por el Artículo 3° del citado Decreto, se estableció un reintegro del CERO COMA CINCO POR CIENTO (0,5%) adicional para aquellos productos que revistan la condición de ecológicos, biológicos u orgánicos, debidamente certificados y autorizados por el organismo competente, en los términos de la Ley N° 25.127 de Producción Ecológica, Biológica u Orgánica, y su norma reglamentaria y complementarias.

Que por el Artículo 4° del texto legal referenciado, se estableció un reintegro del CERO COMA CINCO POR CIENTO (0,5%) adicional para aquellos productos que cuenten con el derecho de uso del Sello “ALIMENTOS ARGENTINOS UNA ELECCIÓN NATURAL”, y su versión en idioma inglés, “ARGENTINE FOOD A NATURAL CHOICE”, debidamente autorizados por la SECRETARÍA DE AGREGADO DE VALOR del MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA, de conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 26.967.

Que, asimismo, por el Artículo 5° del citado plexo legal, se estableció un reintegro del CERO COMA CINCO POR CIENTO (0,5%) adicional para aquellos productos que cuenten con una Denominación de Origen o una Indicación Geográfica, debidamente registrada por la SECRETARÍA DE AGREGADO DE VALOR del MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA, de conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 25.380, su modificatorias y complementarias.

Que, conforme lo dispone el Artículo 6° del Decreto N° 1.341/2016 corresponde al MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA dictar las normas complementarias y aclaratorias que resulten necesarias con relación a lo normado por el citado Decreto, pudiendo a tal efecto requerir la intervención de otras dependencias ministeriales con competencia en la materia.

Que, por su parte, el Decreto N° 1.079 del 6 de octubre de 2016 estableció el Régimen Nacional de Ventanilla Única Electrónica (VUCEA); no obstante, hasta tanto se implementen los términos de los Artículos 3°, 4° y 5 en el marco del referido Régimen VUCEA, resulta importante generar los instrumentos necesarios para la plena aplicación de los beneficios establecidos en los aludidos artículos.

Que la Dirección General de Asuntos Jurídicos del MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA ha tomado la intervención que le compete.

Que el suscripto es competente para el dictado de la presente resolución de acuerdo a las facultades conferidas por la Ley de Ministerios (texto ordenado por Decreto N° 438/92) y sus modificaciones.

Por ello,

EL MINISTRO DE AGROINDUSTRIA

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- A los fines de acreditar ante el servicio aduanero la condición de ecológicos, biológicos u orgánicos de los productos a que alude el Artículo 3° del Decreto N° 1.341 del 30 de diciembre de 2016, el interesado deberá presentar una constancia de Certificado por cada operación de exportación, expedido por el SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA (SENASA), organismo descentralizado en la órbita del MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA, cuyo modelo se

agrega a la presente medida como Anexo I, registrado con el N° IF-2017-04137719-APN-DSAVYGC#MA.

ARTÍCULO 2°.- A los fines de acreditar ante el servicio aduanero que determinado producto cuenta con el derecho de uso del Sello “ALIMENTOS ARGENTINOS UNA ELECCIÓN NATURAL”, y su versión en idioma inglés, “ARGENTINE FOOD A NATURAL CHOICE” o con una Denominación de Origen o una Indicación Geográfica debidamente registrada, a que aluden los Artículos 4° y 5° del Decreto N° 1.341 del 30 de diciembre de 2016, el interesado deberá presentar un Certificado por cada operación de exportación, expedido por la SUBSECRETARÍA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS de la SECRETARÍA DE AGREGADO DE VALOR del MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA, cuyo modelo se agrega a la presente medida como Anexo II, registrado con el N° IF-2017-02055002-APN-DSAVYGC#MA.

ARTÍCULO 3°.- A los efectos de la tramitación de la constancia de certificado referenciado en el Artículo 1° de la presente medida, el interesado deberá presentar el certificado original aludido en el Artículo 5° de la Resolución N° 160 de fecha 5 de julio de 2002 del ex – MINISTERIO DE ECONOMÍA o copia autenticada del mismo, ante la Dirección de Calidad Agroalimentaria de la Dirección Nacional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria del SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA (SENASA).

ARTÍCULO 4°.- A los efectos de la tramitación de los certificados aludidos en el Artículo 2° de la presente medida, el interesado deberá presentar nota de solicitud de emisión de certificado, la cual se agrega como Anexo III integrante de la presente medida, registrado con el N° IF-2017-02055179-APN-DSAVYGC#MA, ante la SUBSECRETARÍA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS de la SECRETARÍA DE AGREGADO DE VALOR del MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA.

ARTÍCULO 5°.- La Dirección de Calidad Agroalimentaria de la Dirección Nacional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria del SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA (SENASA) y la SUBSECRETARÍA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS de la SECRETARÍA DE AGREGADO DE VALOR del MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA, respectivamente, tendrán a su cargo la suscripción de los documentos a que se refieren los Artículos 1° y 2° de la presente medida y podrán realizar las aclaraciones que pudieran surgir de la implementación de la presente resolución.

ARTÍCULO 6°.- Instrúyase a la SECRETARÍA DE AGREGADO DE VALOR del MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA a que, a través de la SUBSECRETARÍA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, implemente un sistema de carga y trámite vía web de los documentos referidos en los Artículos 1° y 2° de la presente resolución.

ARTÍCULO 7°.- Facúltase a la SECRETARÍA DE AGREGADO DE VALOR del MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA a sistematizar, de manera trimestral, la información contenida en los certificados y constancias de certificados emitidos en virtud de esta medida, pudiendo realizar los requerimientos necesarios para su cumplimentación.

ARTÍCULO 8°.- A los fines de facilitar la exportación y el comercio de los bienes alcanzados por los Artículos 3°, 4° y 5° del Decreto N° 1.341/2016, el SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA (SENASA) y la SUBSECRETARÍA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS remitirán, respectivamente, a la DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS (DGA), las Claves Únicas de Identificación Tributaria (CUIT) y las posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del MERCOSUR, aplicables en cada caso.

ARTÍCULO 9°.- Los reintegros adicionales establecidos por los Artículos 3°, 4° y 5° del Decreto N° 1.341/2016 no resultarán acumulables entre sí, no pudiendo en consecuencia superar el adicional del CERO COMA CINCO POR CIENTO (0,5%).

ARTÍCULO 10.- La presente resolución entrará en vigencia a partir del quinto día hábil siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial, inclusive.

ARTÍCULO 11.- Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. — Ricardo Buryaile.

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION



AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Monteverde Ayelen Beatriz
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	37.315.634
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Consortio de Exportación para la “Inserción internacional de Pymes Argentinas pertenecientes al sector de Caña de Azúcar Orgánica”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	ayemonteverde@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	Córdoba, Argentina, 1 de Marzo de 2018

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar Fecha: Córdoba, Argentina, 1 de Marzo de 2018

Firma autor-tesista

Monteverde Ayelen Beatriz

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____certifique la tesis
adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.

