

Proceso de internacionalización de una PYME de horticultura diferenciada en Argentina

Tesis MBA

Alumno: Francisco Seguí

Tutora: Paula Echeverría

MBA 2015 Vespertino 2

Buenos Aires, Marzo de 2017

AGRADECIMIENTOS

A mis padres.

RESUMEN

La horticultura es una de las actividades de mayor valor agregado del sector agropecuario argentino. La mayor parte de la producción se destina al mercado local, exportándose solamente entre un 6% y 7% del total. La internacionalización de estos negocios presenta oportunidades de obtener mayores volúmenes, menor volatilidad, diversificación del riesgo y potencialmente mejores márgenes. A nivel país incrementa la entrada de divisas, genera nuevos puestos de empleo y es un motor de las economías regionales con un efecto multiplicador en otros sectores.

El presente estudio se enfocó en el caso de “Campo Chico”, una PYME argentina productora de hortalizas diferenciadas, especializada en espárragos y frutillas. Partiendo de la base de modelos de producción agropecuaria, así como de teorías de internacionalización de negocios, se analizaron opciones que la empresa podría seguir para exportar parte de su producción. Se estudiaron procesos internos, habilidades y condiciones que facilitarían u obstaculizarían dicho objetivo. Se propuso una posible hoja de ruta para apalancar fortalezas y cubrir las brechas identificadas. El papel de organismos gubernamentales y políticas públicas se destacan como facilitadores para la internacionalización de PYMES frutihortícolas.

Bajo las condiciones actuales, exportar espárragos a Brasil presenta mejores márgenes diferenciales que el mercado local. Lo mismo sucede con Estados Unidos, salvo para volúmenes muy reducidos (menores a 45 kg). Exportar frutillas a Brasil no resulta conveniente, mientras que en Estados Unidos se perciben mejores beneficios para volúmenes de carga mayores a 300 kg. Variaciones relativas en precios, costos y tipo de cambio afectan la competitividad. Adicionalmente a criterios económicos, es necesario considerar requerimientos en las relaciones comerciales, como poder asegurar ciertas cantidades y entregas mínimas. Se proponen mecanismos de clustering para superar estas barreras y que PYMES como Campo Chico puedan acceder a estos mercados.

Palabras clave: Agronegocios, Horticultura, Internacionalización, Exportación, PYMES, Argentina.

ÍNDICE

CUERPO TEÓRICO	1
CAPÍTULO I: EL AGRO EN ARGENTINA	1
Evolución agregada del sector agropecuario en Argentina	1
Modelos de organización de la producción agropecuaria.....	2
Evolución de los modelos económicos en Argentina y su relación con el agro	6
Caracterización del sector hortícola en Argentina	8
Descripción del cinturón hortícola de Mar del Plata.....	10
CAPÍTULO II: INTERNACIONALIZACIÓN DE NEGOCIOS	12
Modelo de Uppsala.....	12
“Born global” y críticas al modelo de Uppsala	16
Arquetipos de internacionalización de PYMES	17
El papel de las Agencias Gubernamentales.....	18
Internacionalización de agronegocios y cadenas de valor agropecuarias.....	20
CUERPO EMPÍRICO	25
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
Observación	25
Entrevistas.....	26
Procesamiento de los datos	26
RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	27
Descripción de la empresa	27
Proceso de producción del espárrago	29
Proceso de producción de la frutilla.....	37
Producción teórica y práctica de los cultivos de Campo Chico	41
Análisis de productividades del espárrago	42
Análisis de productividades de la frutilla.....	46

Comparación con grandes productores exportadores.....	47
Certificación GlobalGAP.....	49
Análisis de capacidades y brechas para la internacionalización de Campo Chico	50
Una posible hoja de ruta para la internacionalización de Campo Chico.....	54
Consideraciones de precios en la selección de potenciales mercados.....	58
Consideraciones de costos adicionales en la selección de potenciales mercados.....	64
CONCLUSIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXO 1: COTIZACIONES TIPO DE CAMBIO	81

INTRODUCCIÓN

El sector agropecuario fue históricamente uno de los motores de la economía argentina, y actualmente uno de los de mayor dinamismo y avances técnicos. Particularmente la horticultura tiene un importante desarrollo en diferentes puntos del país siendo una de las principales actividades que impulsan las economías regionales. Es una fuente significativa de generación de empleos con una demanda de mano de obra intensiva. El perfil de los productores es del tipo PYME, en muchos casos familiar. A su vez tiene un efecto multiplicador sobre otras actividades en la cadena de valor como el transporte, logística y almacenamiento. La calidad obtenida así como la productividad son variables clave para la competitividad y rentabilidad del sector. Una de las posibles clasificaciones es entre hortalizas commoditizadas y diferenciadas, siendo las últimas de mayor cuidado durante el cultivo y procesamiento post-cosecha. Actualmente el 93%-94% de la producción se destina a mercado interno, mientras que el 6%-7% restante se exporta.

La internacionalización de negocios resulta una opción atractiva para muchas empresas ya que los mercados extranjeros ofrecen volúmenes mayores, menor volatilidad, diversificación del riesgo y potencialmente mejores márgenes. Esto se observa también para el caso de empresas pequeñas y medianas. Otro beneficio a nivel país es lograr una mayor entrada de divisas. Como contrapartida exportar suele tener mayores requerimientos de calidad, trazabilidad, una logística más compleja, así como en algunos casos volúmenes mínimos necesarios. Existen a su vez diferentes teorías que intentan explicar la internacionalización de empresas. Algunos como el modelo de Uppsala desarrollado en 1977 por Johanson y Vahlne, plantean la internacionalización de negocios como un proceso gradual de aprendizaje en un contexto de incertidumbre. Los primeros pasos en dichos casos típicamente son exportaciones ad hoc, que de ser exitosas desembocan en decisiones que comprometen mayores recursos como abrir oficinas comerciales en otros países o incluso producir en ellos. Este modelo suele adaptarse bien a pequeñas y medianas empresas. Por otra parte otras teorías como la de los negocios “born global” proponen un desarrollo más acelerado. En estos escenarios desde sus inicios la empresa apunta gran parte

de sus operaciones a mercados extranjeros, obteniendo la mayor parte de sus ingresos y ganancias de estas fuentes.

El presente estudio se enfoca en el caso particular de “Campo Chico”, una PYME dedicada a la producción de hortalizas diferenciadas en el cinturón hortícola de Mar del Plata. La empresa se especializa principalmente en el cultivo de espárragos y frutillas. Dentro de este marco se plantea como objetivo general de la investigación analizar el proceso que esta PYME podría seguir para globalizarse y exportar. Como objetivos específicos se pone el foco en los procesos internos y habilidades de la empresa, así como las condiciones que facilitan u obstaculizan la internacionalización. Se han realizado diversos trabajos sobre pequeñas y medianas empresas de distintas ramas que se vuelcan a exportar y operar en otros países; así como exámenes y diagnósticos sobre la actividad agropecuaria. A pesar de esto, la internacionalización de explotaciones hortícolas en el contexto argentino presenta lugar para su desarrollo y consecuente estudio. Por estos motivos se considera que esta investigación podrá hacer un aporte en dicho campo. Al trabajar sobre un caso particular las conclusiones no pueden ser directamente extrapoladas y generalizadas, pero los resultados pueden servir para analizar empresas de características similares y como base para estudios posteriores en este área.

La investigación es del tipo descriptiva ya que no se pretende establecer una relación explicativa para la generalidad de los casos. El diseño de la misma es no experimental, debido a que no se manipulan las variables y situaciones de estudio así como tampoco se divide la muestra en diferentes grupos. El trabajo de campo se basa en técnicas cualitativas utilizando los métodos de Observación y Entrevista para analizar el caso de estudio en una forma integral yendo de lo general a lo particular.

CUERPO TEÓRICO

CAPÍTULO I: EL AGRO EN ARGENTINA

Evolución agregada del sector agropecuario en Argentina

Desde sus inicios la economía argentina estuvo muy ligada a la actividad del campo. A mediados del siglo XIX se consolidaba la organización del Estado Nacional. [Bisang \(2007\)](#)¹ identifica esta época como una primera etapa del desarrollo de la actividad agropecuaria en la que se amplía la superficie productiva, creciendo en primer lugar la ganadería y luego la agricultura de cereales. La demanda es impulsada por el mercado externo y el país recibe el mote de “granero del mundo”. El autor destaca que en esos años Argentina llegó a tener el 50% del comercio de carne vacuna. Este modelo se agota en la primera mitad del siglo XX al haber un límite físico a la cantidad de tierras, así como un deterioro en los términos de intercambio del comercio exterior argentino. En los años sesenta se da en el mundo la “revolución verde”, consistente en una serie de avances biotecnológicos en el sector agropecuario que produjeron saltos de productividad muy importantes. Este investigador destaca que el país en ese momento no sigue este proceso de modernización, y al no haber nuevas tierras para incorporar a la superficie cultivable resultó en un estancamiento del sector. Recién en los setenta se empiezan a adoptar dichos procesos lo cual resulta en mejoras de eficiencia y aumentos en la producción agregada. En los noventa con la introducción de la siembra directa la agricultura da un salto muy grande en la cantidad producida. Una medida que puede usarse como proxy de dicho adelanto es la producción agregada de cereales y oleaginosas. El autor remarca que entre 1900 y 1935 dicho valor crecía a un 3,5% promedio anual, mientras que desde principios de los 90 hasta el 2007 la media anual fue del 5,8% (ver figura 1). El autor destaca el papel del agro y sus derivados en el comercio exterior argentino, ya que el sector contribuye a un 50% de las exportaciones del país. A su vez subraya que dichas exportaciones se conforman con un número acotado de productos. En muchos casos hay lugar para una mayor elaboración que permita al país exportar más valor y beneficiarse en mayor medida del comercio exterior.

¹ Bisang, R. (2007). *El desarrollo agropecuario en las últimas décadas: ¿volver a creer?* En Kosacoff, B. (Ed.). *Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007*. CEPAL, 187-260.

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN ARGENTINA DE CEREALES Y OLEAGINOSAS
ARGENTINA. 1900-2007
(En toneladas)

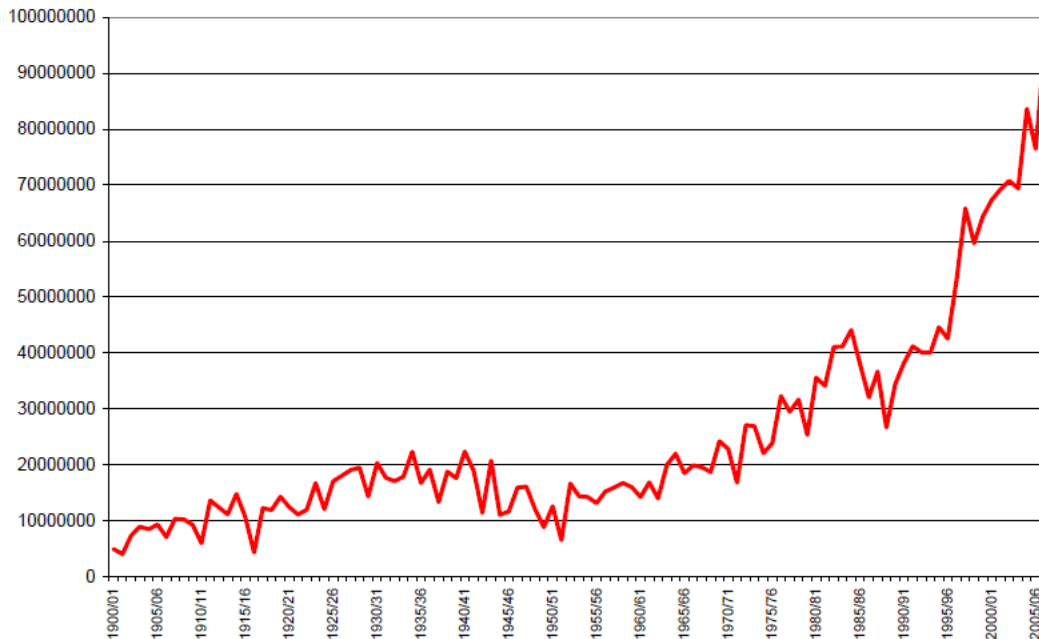


Figura 1: Evolución de la producción argentina de cereales y oleaginosas

Fuente: Bisang, R. (2007). **El desarrollo agropecuario en las últimas décadas: ¿volver a creer?** En Kosacoff, B. (Ed.). **Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007**. CEPAL, 187-260.

Modelos de organización de la producción agropecuaria

Adicionalmente al análisis de las variables macro y el crecimiento en la producción agregada, resulta clave entender aspectos micro del sector agropecuario en Argentina y los cambios que fue experimentando a lo largo de su desarrollo. [Anlló, Bisang y Campi \(2013\)²](#) realizan una contribución muy interesante en este campo al aplicar conceptos de economía y organización de la producción al sector agropecuario. Los autores argumentan que el perfil del campo y los distintos jugadores que intervienen en la producción agropecuaria tuvieron una profunda transformación en las últimas décadas, proceso que se fue dando gradualmente.

² Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. (2013). **El modelo de organización de la producción agrícola: De la integración vertical a la agricultura en red**. En Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. (Coords.). **Claves para repensar el agro en Argentina**. EUDEBA, 151-202.

El primer modelo que presentan los autores es el de “Integración vertical”, que fue el preponderante en décadas anteriores y actualmente se observa en una proporción cada vez menor (ver figura 2). En este modelo la clave pasaba por la posesión de la tierra que a su vez era la barrera de entrada más importante. El productor era también el dueño del campo. La función objetivo era maximizar la producción mediante la homogeneización de productos y procesos, lo cual los autores encuentran análogo al fordismo en la industria. El productor asume todo el riesgo del negocio, que a su vez tenía una alta volatilidad por la injerencia de los factores biológicos. No existían mecanismos financieros para cubrirse ante eventualidades climáticas ni de variaciones de los precios.

Estos investigadores utilizan el término “tranqueras adentro” para referirse a la organización de los procesos productivos. Los productores contaban con toda la maquinaria necesaria para el ciclo productivo, por más que esto implicara tener equipos subutilizados se priorizaba mantener el control de la producción. Uno de los principales insumos en el ciclo son las semillas que en su mayor parte eran autoproducidas, el uso de herbicidas y fertilizantes no era muy corriente. La tecnología era difundida y homogénea por lo que la cantidad y calidad de la tierra era el factor que determinaba productividades. Los autores remarcan que dicho modelo tenía una escasa integración con el resto de la economía, ya que operaban como unidades autosuficientes que no subcontrataban actividades. Las necesidades operativas de fondos eran intermedias, pero las inversiones en capital fijo eran muy importantes ya que se adquiría toda la maquinaria. La estructura de costos estaba atada a los precios internos, mientras que los ingresos guardaban mayor relación con los precios internacionales. Otra particularidad de este modelo es que la comercialización de la producción se daba en una ventana específica de tiempo que era la etapa posterior a la cosecha. Esto introducía algunas distorsiones en los precios que percibían los productores ya que daba lugar a especulaciones por parte de acopiadores de granos y otros intermediarios.

Modelo de integración vertical

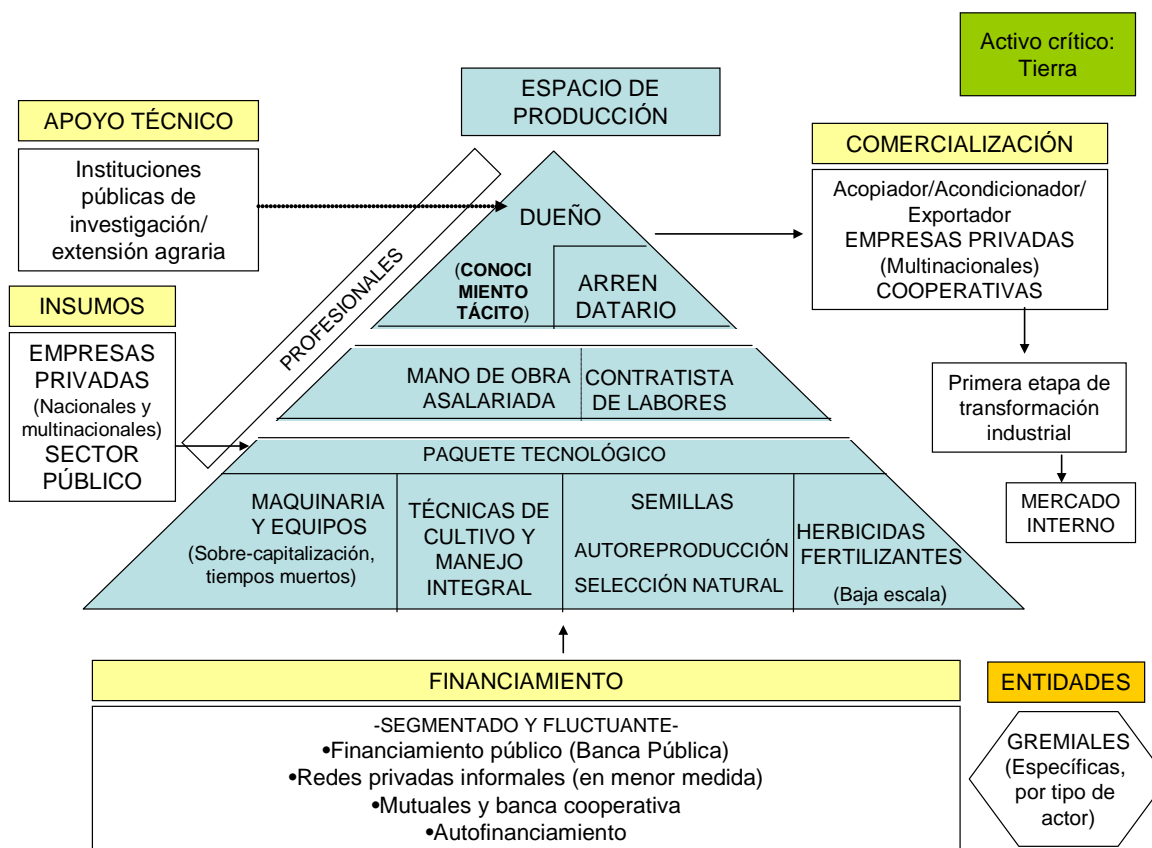


Figura 2: Modelo de integración vertical de la producción agrícola

Fuente: Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. (2013). **El modelo de organización de la producción agrícola: De la integración vertical a la agricultura en red.** En Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. (Coords.). **Claves para repensar el agro en Argentina.** EUDEBA, 151-202.

El segundo modelo que plantean es el de la “Coordinación en red” (ver figura 3). La primera diferencia que se observa es que los dueños de la tierra ya no son quienes explotan el campo, sino que se lo alquilan a otra persona o empresa que asume el rol de productor. A su vez se observa una creciente subcontratación de los servicios. De esta forma los autores identifican 3 principales agentes económicos: el propietario de la tierra, la empresa de producción agropecuaria, y el contratista de servicios agropecuarios. Entre los motivos que llevan a los propietarios a alquilar su tierra y no explotarla ellos mismos se encuentran problemas de no tener la suficiente escala, falta de capital financiero, no poseer

los conocimientos, y una apreciación de alto riesgo y renta baja. Los autores remarcan que en la zona núcleo (Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba) el 80% de los productores agropecuarios alquilan al menos parte de la tierra que explotan. El cambio de paradigma radica en que el activo crítico para el productor pasó a ser la coordinación con los otros agentes, y el conocimiento en aspectos técnicos, jurídicos y financieros. A diferencia a lo que sucedía con el modelo de integración vertical, la tecnología pasa a jugar un papel central. La maquinaria agrícola da grandes avances y la innovación lleva a que sea necesario un recambio con mayor frecuencia. Por estos motivos no es rentable para el productor comprar todos los equipos y subutilizarlos. Esta restricción financiera genera la aparición de los contratistas de servicios agropecuarios, que utilizan maquinaria moderna y a la vez tienen conocimiento específico sobre métodos de siembra. Respecto a los insumos con la introducción de la biotecnología en los 90 el panorama cambió radicalmente. Tanto en el caso de las semillas como el de los fertilizantes y herbicidas empiezan a jugar un rol central las empresas multinacionales que realizan grandes inversiones en investigación y desarrollo, obteniendo productos de mejores prestaciones que redundan en altas mejoras de productividad para el productor. Otra innovación viene asociada a la comercialización, con la introducción del “silo bolsa” el productor puede almacenar a muy bajo costo su producción y fraccionar la venta dependiendo de los niveles de precios y ofertas. De esta forma se redujeron las especulaciones por parte de acopiadores de granos. En el ámbito financiero y de gestión del riesgo se observa también la introducción de mecanismos de cobertura contra eventos climáticos, así como la utilización de mercados de futuros que permiten asegurar un determinado nivel de precios para parte de la producción. Una observación de los autores es que dado que los precios son fijados en mercados internacionales, la reducción de costos y un aumento de la productividad de los activos físicos permiten mejorar las rentabilidades. La nueva configuración de coordinación en red contribuye en este sentido haciendo una explotación más eficiente de la actividad agropecuaria. A su vez se da una integración mucho mayor con el resto de la economía, actuando como un motor que mueve a otras actividades, creando puestos de trabajo en actividades relacionadas al sector. Los autores remarcan que ahora “ser del campo” equivale a “tener intereses en el negocio del campo”, pero no es más sinónimo de “tener campo”.

Modelo de coordinación en red

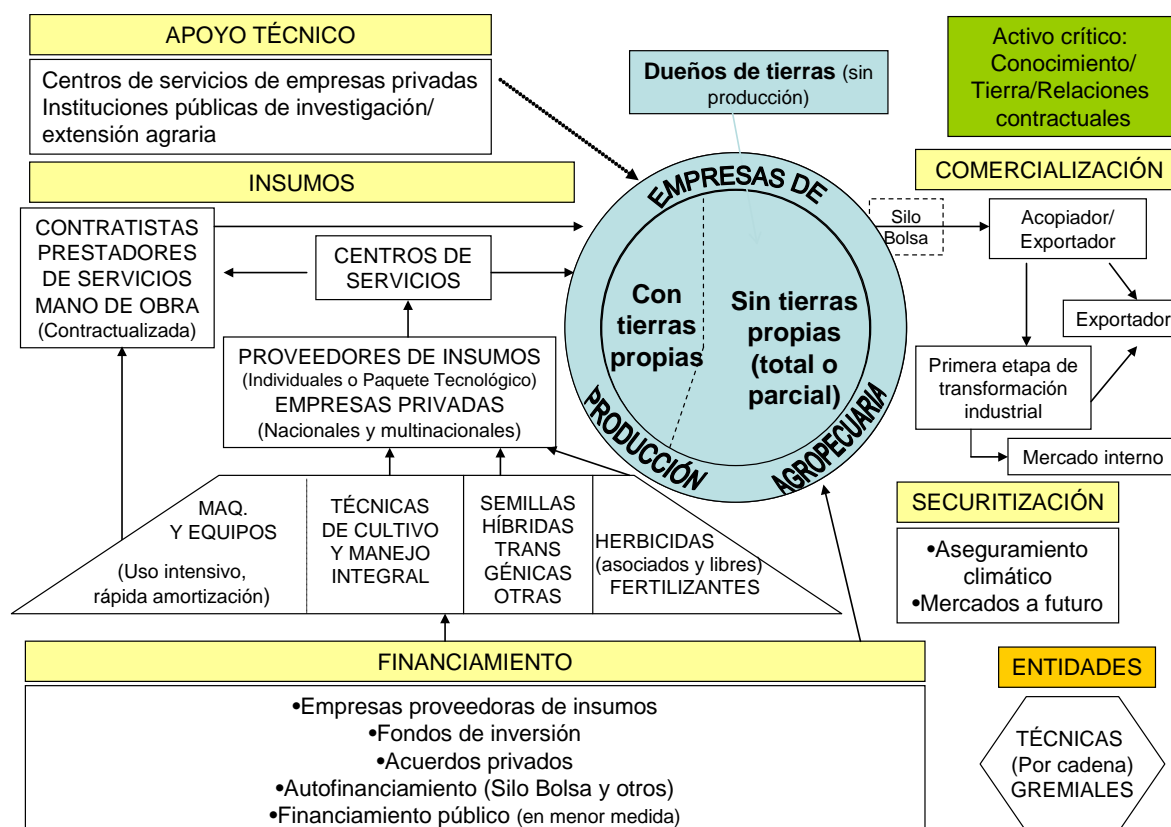


Figura 3: Modelo de coordinación en red de la producción agrícola

Fuente: Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. (2013). **El modelo de organización de la producción agrícola: De la integración vertical a la agricultura en red.** En Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. (Coords.). **Claves para repensar el agro en Argentina.** EUDEBA, 151-202.

Evolución de los modelos económicos en Argentina y su relación con el agro

Para tener una mejor comprensión del modelo de producción integrada verticalmente, es interesante analizar el modelo de desarrollo del país de aquellos años. [Braun y Joy \(1981\)](#)³ analizan la paradoja del caso argentino en esas décadas ya que conjugaba inflación, estancamiento y desempleo. En la

³ Braun, O., Joy, L. (1981). **Un modelo de estancamiento económico – Estudio de caso sobre la economía argentina.** Desarrollo Económico, 20 (80).

etapa posterior a la Segunda Guerra Mundial se da una industrialización de Argentina mediante sustitución de las exportaciones. Los insumos que requería la industria eran importados y las divisas eran aportadas por el agro, ya que la industria no era lo suficientemente competitiva para exportar. El estancamiento de la producción agropecuaria durante este período ponía una restricción a la cantidad de dólares que entraban en el país. La escasez de divisas era la causa de las crisis cíclicas que sufría el país. Llegaba un momento en el que para equilibrar la balanza de pagos el Banco Central debía devaluar. Los productos agropecuarios tenían precios internacionales en dólares por lo que subía dicho valor en pesos, en consecuencia producía una baja en el poder adquisitivo del salario real. Esto deprimía la demanda agregada argentina, que producía una baja en la actividad industrial, que a su vez requería menos insumos para importar y se volvía a un equilibrio. La pérdida de poder adquisitivo generaba tensiones en las negociaciones salariales lo cual era un incentivo para que la inflación creciera. Ya en 1981 Braun y Joy planteaban que para poder salir de esta espiral viciosa era necesario incentivar la innovación, investigación y exportaciones en el agro. Este aumento en la productividad del sector aumentaría las divisas que ingresaban al país, superando así la restricción al crecimiento que imponía la escasez de moneda extranjera.

La economía argentina se caracterizó desde la segunda mitad del siglo XX por tener una volatilidad muy elevada. [Fanelli y Albrieu \(2011\)](#)⁴ remarcan que la variabilidad del producto argentino fue un 200% mayor que la media de los países de la OCDE y un 50% mayor al compararlo contra el promedio de América Latina. En esta línea de pensamiento [Dal Bó y Kosacoff \(1998\)](#)⁵ remarcan que los agentes económicos en Argentina estaban acostumbrados a un ambiente de incertidumbre macroeconómico, pero en la década de los 90 se encontraron ante una situación inédita de estabilidad en dichas variables, con un tipo de cambio fijo e inflación baja a niveles de países de la OCDE. Los autores remarcan que esto no simplificó lo observado a nivel microeconómico ya que las firmas debían

⁴ Fanelli, J.M., Albrieu, R. (2011). *Fluctuaciones macroeconómicas y crecimiento en Argentina: una visión de largo plazo*. En Mercado, R., Kosacoff, B., Porta, F. (Ed.) *La Argentina del largo plazo: crecimiento, fluctuaciones y cambio estructural*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 43-80.

⁵ Dal Bó, E., Kosacoff, B. (1998). *Líneas conceptuales ante evidencias microeconómicas de cambio estructural*. CEPAL.

centrarse en cuestiones estratégicas y de mejora de productividad para ser competitivas. Distintos sectores y actores tuvieron diferentes respuestas a estos mismos estímulos. Para explicar este fenómeno los autores recurren al enfoque evolucionista, entendiendo a la firma con un conjunto de agentes e interacciones entre ellos. Este enfoque explica el dinamismo y competitividad basado en las ideas de Shumpeter, donde el mercado, la innovación y la competencia son los elementos disruptivos que rompen el equilibrio y llevan a mejoras de productividad. Esta era la denominada “destrucción creativa” shumpeteriana. El cambio de modelo para el sector agropecuario que plantean [Anlló, Bisang y Campi \(2013\)](#)⁶ con la “coordinación en red” halla un correlato con este enfoque. La innovación en el plano tecnológico le permitió al agro hacer el catch up y ser competitivo internacionalmente, hecho que se evidencia en el acelerado crecimiento de la producción agrícola desde los 90 en adelante.

Caracterización del sector hortícola en Argentina

En su informe sectorial sobre la actividad hortícola el Consejo Federal de Inversiones [\(CFI\) \(2016\)](#)⁷ detalla que la Argentina tiene 38 millones de hectáreas con cultivos agrícolas, de los cuales en 700.000 hectáreas se producen hortalizas (1,8% del total). Sin embargo, este tipo de producción representa un 10% del Producto Bruto Agropecuario. Esta diferencia entre extensión y valor económico que generan se debe a que son explotaciones mucho más intensivas. Al compararlo con el sector agropecuario agregado, la horticultura demanda por hectárea cultivada 30 veces más mano de obra, 20 veces más insumos y 15 veces más inversión en maquinaria. El 60% de las hortalizas que se producen son legumbres y papas. El sector es mano de obra intensivo, con una demanda de 10 millones de jornales por año. Adicionalmente a los puestos de trabajo directos en la producción, el sector moviliza áreas de transporte, distribución, almacenamiento y comercialización. Alrededor de los grandes centros urbanos se

⁶ Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. (2013). *El modelo de organización de la producción agrícola: De la integración vertical a la agricultura en red*. En Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. (Coords.). *Claves para repensar el agro en Argentina*. EUDEBA, 151-202.

⁷ Consejo Federal de Inversiones (CFI) (2016). *Informe Sector Hortícola*. Recuperado de: <http://biblioteca.cfi.org.ar/documento/informe-de-la-actividad-horticola>.

encuentran los “cinturones verdes”, es decir áreas con una importante producción de hortalizas. La mitad del volumen producido proviene de Buenos Aires, Mendoza y Córdoba.

A su vez el CFI destaca los avances en productividad que se dieron en los últimos años. Innovaciones como las variedades genéticamente mejoradas, un mayor uso de fertilizantes, mejora en las técnicas de riego, el uso de invernáculos. A su vez destaca que en la etapa post cosecha no se han incorporado masivamente mejoras tecnológicas. El CFI observa que el sector tiene una tendencia de producción creciente, basado tanto en aumentos de superficie cultivada como en mayores productividades. Como áreas de desarrollo remarca la necesidad de mejorar la trazabilidad, inocuidad y calidad de los productos. A su vez la tendencia del consumo de hortalizas a nivel mundial es creciente ya que se asocian con un estilo de vida saludable. Entre el 93% y 94% de la producción se destina al mercado interno, mientras que entre un 6% y 7% se exporta siendo Brasil el principal destino (alrededor de 40% de las exportaciones). El [SENASA \(2016\)](#)⁸ reporta que las exportaciones de hortalizas, frutas y legumbres en 2012 rondaban los 2 millones de toneladas anuales. En 2013 dicho valor cayó a 1,8 millones de toneladas, estabilizándose en 1.6 millones de toneladas en 2014 y 2015. Un tipo particular de producción que destaca el informe del sector del [INET \(2010\)](#)⁹ es el de la horticultura orgánica. Este fenómeno tiene sus comienzos en los 80, y el principal factor que incentivaba estas producciones eran los precios mayores de dichos productos. La producción orgánica requiere de certificaciones de la tierra, técnicas más sofisticadas y una mayor supervisión de las tareas. Los establecimientos que realizan este tipo de producciones suelen estar asociados a profesionales.

⁸ Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) (2016). **Exportaciones / Importaciones - Hortalizas - Año 2016**. Recuperado de: <http://www.senasa.gov.ar/cadena-vegetal/hortalizas/informacion/informes-y-estadisticas>.

⁹ Ministerio de Educación República Argentina – Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET) (2010). **La horticultura en Argentina** Recuperado de: http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info_sectorial/horticultura-informe-sectorial.pdf.

Descripción del cinturón hortícola de Mar del Plata

[Adlercreutz \(2015\)](#)¹⁰ describe al cinturón hortícola de Mar del Plata como un área de veinticinco kilómetros alrededor de dicha ciudad localizada en el partido de General Pueyrredón, sudeste de la provincia de Buenos Aires, Argentina. Dicha zona cuenta con condiciones muy favorables para la producción de hortalizas, debido a que tiene un clima con veranos frescos e inviernos no demasiado crudos, una adecuada provisión de agua subterránea y suelos muy fértiles con alto contenido de materia orgánica. El autor remarca además la buena oferta de insumos y mano de obra en la zona. A su vez la ciudad está ubicada a 400 km de la Capital Federal, por lo que facilita un rápido acceso a mercados más grandes. La actividad hortícola representa el 77% del valor agregado de la agricultura en el partido de General Pueyrredón, siendo la principal actividad agrícola del municipio. Dependiendo de la época del año solamente entre el 8% y 10% se consume localmente, siendo el resto comercializado en otras ciudades o exportado. El autor clasifica la superficie cultivada con hortalizas en dos tipos: “a campo” y “bajo cubierta”, es decir en invernaderos. En el partido de General Pueyrredón el primer tipo de producción utiliza 9.650 hectáreas y genera 246.000 toneladas anuales. El segundo tipo tiene alocadas 690 hectáreas y produce 57.000 toneladas anuales. El perfil del productor de hortalizas es de pequeñas dimensiones, el 80% de estos explota una superficie menor a 15 hectáreas. La actividad requiere 3.850.000 jornales, lo cual es equivalente a 13.000 personas que directamente trabajan en la producción de hortalizas. Es importante recalcar que el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) tiene una importante presencia en la región, prestando servicios profesionales y de extensión a los productores. Esto posibilitó la mejora de los rendimientos a lo largo de los años, así como de la calidad de los cultivos y sus frutos.

¹⁰ Adlercreutz, E. (2015). *Descripción de la producción en el cinturón hortícola de Mar del Plata*. INTA Recuperado de: <http://inta.gob.ar/documentos/descripcion-de-la-produccion-en-el-cinturon-horticola-de-mar-del-plata>.



Figura 4: Localización de Mar del Plata

Fuente: Google Maps.

CAPÍTULO II: INTERNACIONALIZACIÓN DE NEGOCIOS

En el siguiente capítulo se desarrolla el marco teórico de los negocios internacionales, con un foco específico en empresas PYME y la actividad agropecuaria.

Modelo de Uppsala

[Johanson y Vahlne \(1977\)](#)¹¹ propusieron el “modelo de Uppsala” para explicar el proceso de internacionalización de las empresas (ver figura 5). En su primera formulación se adoptaba una visión de los negocios más cercana a la de la economía neoclásica con muchos oferentes y demandantes independientes. El modelo parte de los supuestos que la firma toma decisiones en un contexto de incertidumbre y racionalidad acotada. Un concepto que utilizan los autores es la “Distancia Psicológica”, entendida como los factores que dificultan que una firma comprenda e ingrese en mercados extranjeros. La empresa precisa contar con una ventaja competitiva que supere dicha barrera para que la internacionalización sea posible. El modelo plantea que la firma tiene dos mecanismos de cambio: en primer lugar el aprendizaje por las operaciones en mercados extranjeros; en segundo lugar las decisiones que toman para fortalecer su posicionamiento en los mercados internacionales. Estos procesos de aprendizaje y cambio llevan tiempo ya que tienen un riesgo inherente a la incertidumbre en la que se toman las decisiones. Por estos motivos el proceso de internacionalización se da de forma incremental. Las fases típicas son comenzar con exportaciones ad-hoc, para luego formalizar las ventas en el exterior mediante intermediarios. El siguiente paso consiste en tener una oficina comercial en el extranjero, lo que puede terminar llevando a dar un paso más y producir en los países destino.

¹¹ Johanson, J., Vahlne, J-E. (1977). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies, 8 (1), 23-32.

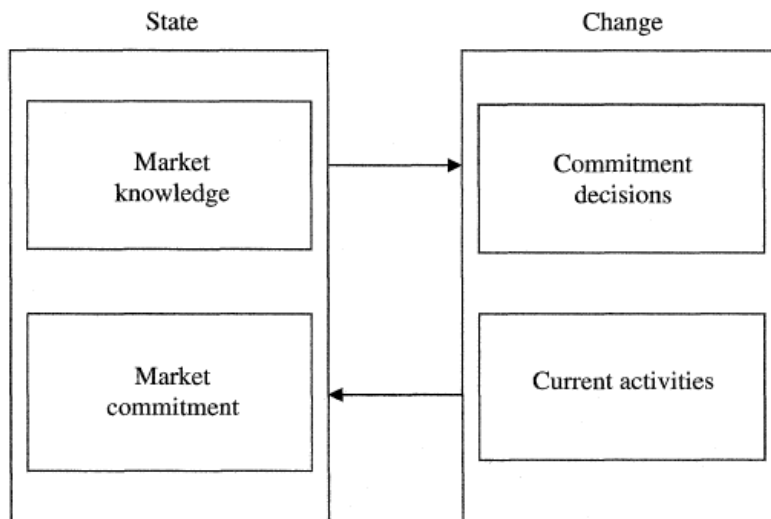


Figura 5: Primer modelo de internacionalización de Uppsala (1977)

Fuente: Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009). ***The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership.*** Journal of International Business Studies, 40(9), 1411–1431.

[Johanson y Vahlne \(2009\)](#)¹² revisan su modelo incorporando la idea de redes de agentes económicos, una mayor conectividad y complejidad del ambiente de negocios (ver figura 6). Es una combinación del enfoque de procesos y el enfoque de redes. Los autores reconocen que la red de contactos impacta en que mercados internacionales se elegían, así como en el modo de entrada. La confianza es un componente fundamental en el enfoque de redes. Actúa como un catalizador en las relaciones y lleva a que los agentes compartan información y expectativas en conjunto. La construcción de la confianza implica una inversión muy importante de recursos y tiempo, y es crucial en las etapas iniciales de la internacionalización cuando la incertidumbre es mayor. A medida que la relación entre los agentes crece, el compromiso entre las partes es cada vez mayor. Es interesante remarcar que a mayor distancia psicológica el proceso de generación de confianza suele ser más difícil y lleva mayor tiempo.

Los autores explican que la base de conocimiento con que cuenta la firma se amplía, ya que es una conjunción de “conocimiento del productor” y

¹² Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009). ***The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership.*** Journal of International Business Studies, 40(9), 1411–1431.

“conocimiento del usuario”. Esto puede brindar información clave en términos de capacidades, necesidades y estrategia. Por estos motivos el valor de la firma viene dado por el intercambio que se produce en la red de negocios, y no simplemente por sus propios recursos como plantea la teoría económica tradicional. Por estos motivos la dicotomía insider / outsider con respecto a la red, representa una fuente de ventaja competitiva para la firma que cuenta con más y mejores contactos.

El aprendizaje de la firma es un punto fundamental en el proceso de internacionalización que plantea el modelo de Uppsala. En su formulación original el conocimiento del mercado era un componente central. Con la incorporación del concepto de redes resulta importante considerar el aprendizaje que surge de las relaciones, donde la firma conoce mejor las capacidades, posibilidades y oportunidades de los agentes con los que interactúa. El modelo propone un híbrido entre el descubrimiento de oportunidades (que se da mediante el proceso de aprendizaje de la firma) y el desarrollo de oportunidades (que se da mediante el aumento del compromiso y participación de la firma en el mercado extranjero).

Estos investigadores plantean que si bien los modos y patrones de internacionalización pueden variar entre distintas empresas; una constante es que la firma precisa aprender, para desarrollar y fortalecer relaciones que le permitan explotar oportunidades. Al incorporar estos conceptos desarrollan el siguiente modelo actualizado.

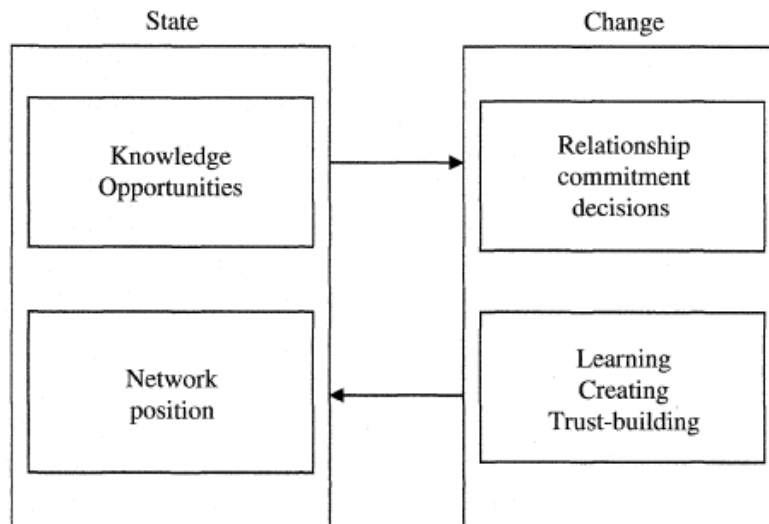


Figura 6: Modelo de internacionalización de Uppsala revisado (2009)

Fuente: Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009). ***The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership.*** Journal of International Business Studies, 40(9), 1411–1431.

[Figueira-de-Lemos, Johanson y Vahlne \(2011\)](#)¹³ realizan una interesante representación del riesgo e incertidumbre en el proceso de internacionalización del modelo de Uppsala. Definen al riesgo (R) como el producto entre la Incertidumbre (U) y el Compromiso (C) de la firma en el mercado externo: $R = U \times C$. En la representación gráfica el área bajo la curva representa el riesgo asumido por la empresa al internacionalizarse, interpretación que resulta útil para incorporar la noción de que las decisiones no se dan en un marco determinístico (ver figura 7). En los primeros pasos de la internacionalización la incertidumbre es mayor y el compromiso que la firma adopta es menor, por ejemplo con una exportación puntual. A medida que la firma gana experiencia y aprende la firma va moviendo su posicionamiento en el mercado externo hacia la derecha de la curva. La incertidumbre va bajando y aumenta su compromiso y participación en el mercado externo. Es posible que la curva de riesgo se desplace ante cambios en otras variables, como puede ser un cambio en las condiciones de comercio que generen mayor o menor incertidumbre.

¹³ Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2011). ***Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model.*** Journal of World Business, 46(2), 143-153.

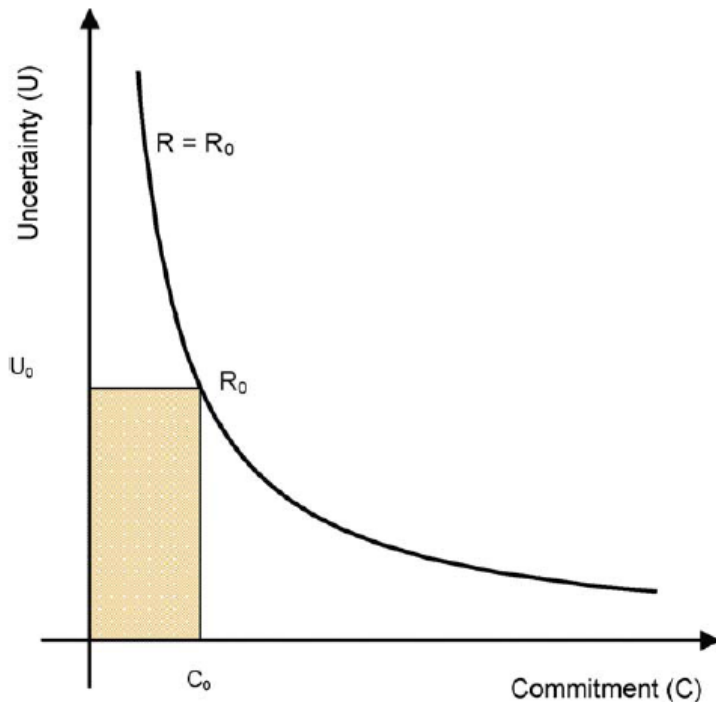


Figura 7: Gestión del riesgo según el modelo de Uppsala

Fuente: Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., Vahlne, J-E. (2011). **Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model.** Journal of World Business, 46(2), 143-153.

“Born global” y críticas al modelo de Uppsala

[Knight y Cavusgil \(1996\)](#)¹⁴ cuestionan los modelos tradicionales graduales al observar el fenómeno de las "born global". Generalmente estas firmas están especializadas en tecnología de punta, exportan dentro de los primeros dos años de existencia, proveen un producto o servicio que aporta un valor agregado substancial, y cuentan con una dirección que ve al mundo en su conjunto como su mercado. [Moen y Servais \(2002\)](#)¹⁵ se suman a las críticas de que no todos los procesos de internacionalización siguen un modelo gradual como el de Uppsala. Los autores mencionan que cada vez hay más evidencia empírica de casos que

¹⁴ Knight, G. A., Cavusgil, S. T. (1996). **The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory.** Advances in International Marketing, 8, 11-26.

¹⁵ Moen, Ø., Servais, P. (2002). **Born Global or Gradual Global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises.** Journal of International Marketing, 10(3), 49-72.

siguen el patrón de las “born global”. Atribuyen este fenómeno a factores como el auge de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), una mayor importancia de los mercados de nicho y una reducción de barreras comerciales entre los países.

[Onkelinx, Manolova y Edelman \(2016\)](#)¹⁶ realizan otra crítica a este tipo de modelo. Remarcan que la mayor parte de los estudios sobre internacionalización se enfocan en el capital humano del entrepreneur y la gerencia; y no tanto en el capital humano de los empleados. En el contexto de una PYME que cuenta con recursos más limitados y suele especializarse en nichos, la calidad de los recursos humanos es una fuente de ventaja competitiva. La productividad es una condición necesaria para poder internacionalizarse. Dichos autores encuentran una correlación positiva entre la inversión y capacitación de sus empleados, y el grado de internacionalización de la PYME. Esta tendencia es considerablemente más significativa en los procesos acelerados de internacionalización, al compararlos con procesos graduales al estilo del clásico modelo de Uppsala.

Arquetipos de internacionalización de PYMES

En un estudio realizado sobre 63 PYMES italianas, [Cerrato, Crosato y Depperu \(2016\)](#)¹⁷ plantean 4 arquetipos de internacionalización para firmas pequeñas y medianas. En primer lugar el tipo “Comercializador” se refiere a empresas con altos porcentajes de sus ventas provenientes de mercados externos, un importante alcance geográfico, pero tienen pocos recursos propios alocados en el exterior y tampoco cuentan con alianzas estratégicas con otros agentes del exterior. Los mercados internacionales son vistos como nuevos horizontes donde colocar sus productos, la internacionalización en estos casos se da en las actividades de marketing y ventas al final de la cadena de valor. El segundo caso es el de “Inversor” que también cuenta con un alto alcance geográfico y porcentaje de sus ingresos provenientes de actividades en el exterior. A

¹⁶ Onkelinx, J., Manolova, T., Edelman, L. (2016). *The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization*. Journal of International Management, 22(4), 351-364.

¹⁷ Cerrato, D., Crosato, L., Depperu, D. (2016). *Archetypes of SME internationalization: A configurational approach*. International Business Review, 25(1), 286-295.

diferencia del primer arquetipo en este caso los recursos propios invertidos en el exterior son mucho más importantes y no se enfocan sólo en la comercialización. De esta forma aprovecha mejor las ventajas comparativas de cada país. No se observan todavía alianzas estratégicas con otros agentes. El tercer arquetipo es el del “Networker”, que obtiene una menor porción de sus ventas en sus exportaciones, cuenta con un alcance geográfico similar. Sin embargo al compararlo con el tipo “Inversor” destina menos recursos propios a actividades en el extranjero; en su lugar se apalanca en una red de alianzas y relaciones para llegar a los mercados internacionales. El último arquetipo que presentan es el de la “Internacionalización débil” que son firmas cuyo foco está puesto en el mercado local, tienen un acotado alcance geográfico y sólo un bajo porcentaje de sus ingresos provienen de las exportaciones. Por otra parte las inversiones propias en el exterior son casi inexistentes y no cuentan con una red de contactos extranjeros. Los autores resaltan que ésta débil internacionalización puede ser interpretada como el resultado de la falta de recursos y capacidades de la firma para operar en el exterior, y que marca un foco para las políticas de promoción a las exportaciones.

Se considera útil la utilización de los casos planteados por estos autores. Si bien sería posible obtener diferentes arquetipos dependiendo de las variables consideradas en el análisis, estos modelos brindan un marco de estudio para las actividades internacionales de las PYMES. Analizándolo a la luz del modelo de Uppsala este los primeros 3 arquetipos se corresponden con los pasos graduales que va dando la firma en la evolución de sus actividades en el extranjero.

El papel de las Agencias Gubernamentales

[Lederman, Olarreaga y Payton \(2010\)](#)¹⁸ analizan el papel de las Agencias de Promoción a las Exportaciones (APE) en los países en vías de desarrollo, que suelen ser criticadas por la falta de un liderazgo fuerte, tener una financiación inadecuada, tener personal burocrático con poca orientación al cliente, y en muchos casos estar politizadas. Las principales funciones de dichos organismos

¹⁸ Lederman, D., Olarreaga, M., Payton, L. (2010). *Export promotion agencies: Do they work?* Journal of Development Economics, 91(2), 257-265.

consisten en la construcción de la "marca-país", prestar servicios de soporte a la exportación, eventos de marketing como ferias y misiones comerciales, así como realizar investigación de mercado y publicaciones. El objetivo de dichas agencias es suplir la asimetría de información y otras fallas de mercado.

Dichos autores comentan como resultado de su investigación que la efectividad de las agencias de promoción a las exportaciones en los países en vías de desarrollo ha mejorado en los últimos años, con una mayor cooperación con organismos internacionales de comercio. Sus estimaciones reflejan una correlación positiva entre el presupuesto de las agencias y el aumento en las exportaciones. De acuerdo a su estudio en promedio un aumento de presupuesto de 10% para estos organismos redundaría en un aumento de las exportaciones del país entre 0,6%-1%. Si bien el signo de la correlación es claro, es importante hacer notar que a medida que los presupuestos aumentan los beneficios marginales son cada vez menores por lo cual dicha correlación será de menor intensidad. A su vez las particularidades de cada país e industria deben ser consideradas.

[Freixanet \(2012\)](#)¹⁹ analiza también los programas de promoción a las exportaciones y remarca que en muchos casos medir su verdadero efecto es difícil por la multiplicidad de variables que intervienen en el análisis, el tiempo de retraso entre el comienzo del programa y la materialización de los efectos, así como la diversidad de objetivos entre los programas, y particularidades de cada industria. Concluye que en líneas generales dichos programas de promoción a las exportaciones mejoran la diversificación y rentabilidad de las mismas, haciéndolas más competitivas. El efecto es mayor en las empresas que recién empiezan a exportar, aunque paradójicamente las empresas más grandes con un mayor grado de internacionalización son quienes más saben sobre estos programas. Actividades de promoción directas como ferias y misiones comerciales tienen un mayor impacto, ya que abren mercados y proveen información y contactos que de otra forma no se tendría.

¹⁹ Freixanet, J. (2012). *Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness*. *International Business Review*, 21(6), 1065–1086.

[Wilkinson y Brouthers \(2006\)](#)²⁰ llegan a conclusiones similares, concluyendo que las firmas pequeñas obtienen mayores beneficios de estos programas. Coinciden en que las actividades directas como ferias comerciales son preferibles, y remarcan la importancia de los agentes y distribuidores en el exterior para lograr un mayor éxito de la internacionalización de la empresa. Un aporte que realizan es que observan que las PYMES que tienen un mejor aprovechamiento de sus recursos internos, es decir que son más productivas, obtienen un mayor provecho de los programas de promoción a las exportaciones. A su vez observan que el aprovechamiento de los recursos tecnológicos tiene un impacto positivo sobre la actividad exportadora de la PYME.

Internacionalización de agronegocios y cadenas de valor agropecuarias

[Aksoy y Kaynak \(1994\)](#)²¹ comentan que la investigación sobre exportaciones de hortalizas frescas se tendió a concentrar en factores macroeconómicos sobre el "comercio agropecuario", que si bien tienen un efecto sobre las empresas, no explican por sí solo el fenómeno exportador. Adoptando una mirada microeconómica sobre las firmas, estos autores remarcan que la estructura organizacional, así como sus objetivos y motivaciones resultan indispensables para explicar el proceso de internacionalización. Adicionalmente a criterios de precios, volúmenes y cantidad de países a los que se exporta; es importante considerar variables como la reputación del productor, la diferenciación e innovación del producto. [Brenes, Montoya y Ciravegna \(2014\)](#)²² estudian la implantación de estrategias de diferenciación en firmas agrícolas de Latinoamérica. Los autores encuentran que en los casos de éxito algunos de los factores comunes son contar con capacidad innovadora en producto y proceso,

²⁰ Wilkinson, T., Brouthers, L.E. (2006). *Trade promotion and SME export performance*. International Business Review, 15(3), 233-252.

²¹ Aksoy, S., Kaynak, E. (1994). *Export Behaviour of Fresh Produce Marketers: Towards a Co-ordination with General Theory of Exporting*. International Marketing Review, 11(2), 16-32.

²² Brenes, E., Montoya, D., Ciravegna, L. (2014). *Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses*. Journal of Business Research, 67(5), 847-855.

una mayor colaboración con actores externos, foco en el valor agregado del producto, observando también un proceso de internacionalización más gradual.

[Lee, J., Gereffia, G., Beauvais, J. \(2012\)²³](#) observan tres procesos en paralelo en las cadenas de valor agroalimentarias. Por un lado se dio una mayor globalización de dichas estructuras. En segundo lugar ocurrió a nivel mundial una concentración del retailing con cadenas de supermercados consolidadas. Por último una mayor competencia por calidad, preferencias sofisticadas, dejando de lado la competencia exclusivamente por precio. Esta alza privada en los estándares de seguridad y calidad alimenticia tiene un impacto directo sobre los productores pequeños de países en vías de desarrollo, que deben optar por hacer un catch up en cuanto a su calidad o competir en otros mercados.

Con la mayor complejidad de las cadenas de valor agroalimenticias, tener estándares de seguridad y calidad más altos es impulsado tanto por el sector público como privado. Por un lado las regulaciones gubernamentales se han expandido por cuestiones de fitosanitarias, pero a su vez para las empresas mayor calidad es una forma particular de obtener una ventaja competitiva. Inicialmente el foco estaba puesto en uso de pesticidas, trazabilidad; pero en los últimos años se incorporaron otras dimensiones como consideraciones éticas sobre condiciones de intercambio y trabajo. Los autores remarcan que un estándar privado que se ha expandido en los últimos años son las normas GlobalGAP (Global Good Agricultural Practices), que tiene su origen en las EurepGAP (European Retail Produce Good Agricultural Practices). El cumplimiento de estas normas es una de las claves para conectar retailers internacionales con productores pequeños de países en vías de desarrollo.

Resulta de interés el análisis que realizan estos mismos autores al clasificar las cadenas de valor agroalimenticias utilizando el grado de concentración/fragmentación de dos variables: la producción y el retail. Para cada uno de los cuadrantes definidos, el impacto de los estándares de calidad y seguridad es diferente (ver figura 8).

²³ Lee, J., Gereffia, G., Beauvais, J. (2012). **Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries**. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 109(31), 12326-12331.

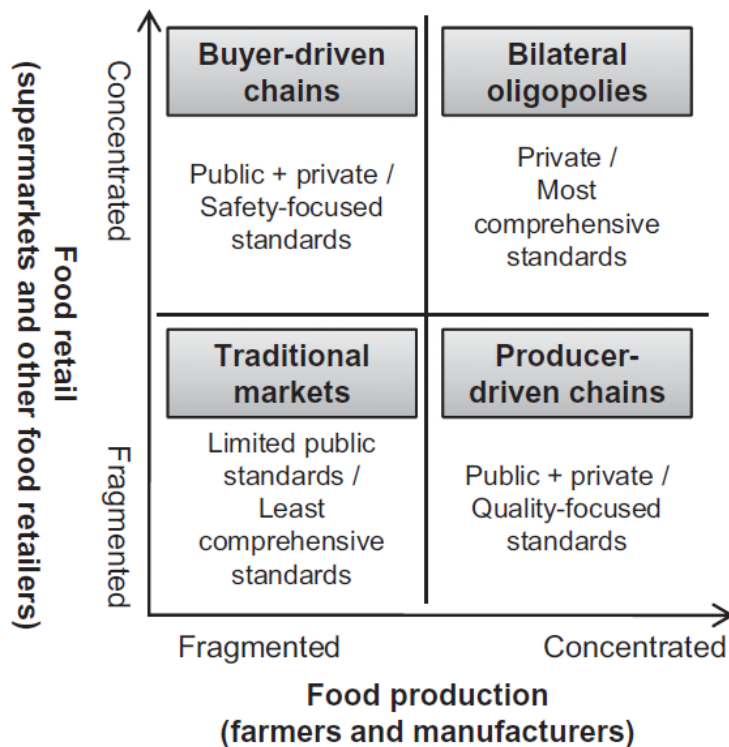


Figura 8: Clasificación de las cadenas de valor agroalimentarias

Fuente: Lee, J., Gereffia, G., Beauvais, J. (2012). **Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries.** Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 109(31), 12326-12331.

Por un lado las “Cadenas de valor dirigidas por el comprador” son aquellas donde la producción se encuentra atomizada y el retail concentrado. Este escenario presenta importantes oportunidades para el productor pequeño, ya que suelen ser cadenas de valor cortas y con pocos intermediarios que facilitan la coordinación. Los cultivos que están en este cuadrante suelen ser intensivos. A su vez la adopción de normas más exigentes les permite a los productores una forma de demostrar que sus hortalizas cumplen con los requerimientos fitosanitarios. Por ejemplo los autores mencionan el caso de Perú, el mayor exportador de espárragos del mundo. A fines de los 90 hubo incidentes por botulismo con algunas partidas de espárragos peruanos. Tras este hecho se dio una adhesión de más productores a normas internacionales como las EurepGAP, lo cual permitió garantizar la sanidad de los espárragos y no perder mercados.

Las "cadenas dirigidas por los productores" son aquellas donde la producción está concentrada y el retail fragmentado. La presión por los estándares de sanidad en el cultivo es menor ya que hay más etapas de procesamiento de los productos, por lo que la responsabilidad de que el producto cumpla con las regulaciones de sanidad recae en las etapas posteriores de la cadena.

El escenario de producción y retail concentrado es el de "oligopolios bilaterales", y es el que mayores barreras de entrada presenta. Un ejemplo es el cultivo de bananas, donde 5 compañías controlan el 80% de las exportaciones mundiales de este fruto. Hay un control estrecho por parte de las empresas, asegurando mediante contratos que se cumplan con sus especificaciones y estándares.

Por último los "mercados tradicionales" son aquellos donde tanto la producción como retail se encuentran fragmentadas. Un caso típico de este escenario son productores pequeños en países en vías de desarrollo que venden en el mercado local. A su vez productos de nicho como los cultivos orgánicos pueden caer en esta descripción. Al no haber concentración de la producción y de la demanda, no hay una barrera de entrada relacionada al market share, siempre que se cumplan con los requerimientos de calidad.

[Reardon \(2015\)²⁴](#) señala que adicionalmente a las innovaciones que se dieron en la producción y en el retail, en los países en vías de desarrollo las actividades intermediarias como el almacenaje, logística y distribución siguieron un proceso de modernización y transformación; impulsados tanto por acción gubernamental como por inversión extranjera directa.

[Van Den Broeck, G., Maertens, M. \(2016\)²⁵](#) remarcan que las exportaciones de hortalizas tienen menos variabilidad en los retornos que productos más commoditizados como el café o el cacao. Estos autores también señalan que el comercio de hortalizas desde países en vías de desarrollo hacia países desarrollados creció en las últimas décadas. Particularmente, las exportaciones de hortalizas desde América Latina crecieron a un ritmo de 6,3% anual entre

²⁴ Reardon, T. (2015). *The hidden middle: the quiet revolution in the midstream of agrifood value chains in developing countries*. Oxford Review of Economic Policy, 31(1), 45-63.

²⁵ Van Den Broeck, G., Maertens, M. (2016). *Horticultural exports and food security in developing countries*. Global Food Security 10, 11-20.

1995 y 2014, pasando de 11,75 a 40 mil millones de dólares. Los autores asocian este proceso a una mayor inversión extranjera directa (lo cual aplica más al caso de plantaciones), una mayor consolidación de las cadenas de exportación, así como una expansión en la adopción de las normas de seguridad y calidad internacionales. A su vez los autores recalcan que a nivel microeconómico la suba en las exportaciones tiene un efecto positivo sobre el poder adquisitivo de los productores y trabajadores del sector hortícola.

Un aspecto relevante en la internacionalización de negocios agrícolas donde los productores son pequeños es la formación de clusters. [Pérez Alemán \(2005\)](#)²⁶ observa que la formación de dichas redes es una fuente de ventajas competitivas tanto desde una perspectiva de costos (economías de escala por aglomeración), así como desde el punto de vista de innovación ya que es posible desarrollar estándares comunes y compartir técnicas nuevas. El acceso a insumos, conocimiento, recursos humanos calificados, capital de riesgo y otros factores productivos del negocio se facilita y potencia. Un proceso clave es el "aprendizaje por monitoreo", entendiendo por aprendizaje el catch up que hace la firma para llegar a los estándares internacionales de productividad y calidad. Desde el punto de vista de la firma, estos dos factores son fundamentales para la internacionalización exitosa. Las instituciones juegan un rol importante en la coordinación de las actividades económicas, así como en una primera etapa para fomentar la relación entre distintos actores económicos. [Beckie, Huddart Kennedy y Wittman \(2012\)](#)²⁷ remarcan que el clustering de producciones agrícolas tiene un rol importante en poder escalar la producción, destacando la interacción de fuerzas competitivas y colaborativas. Los autores valorizan el impacto positivo que dicho fenómeno tiene en la economía social.

²⁶ Pérez Alemán, P. (2005). *Cluster formation, institutions and learning: the emergence of clusters and development in Chile*. Industrial and Corporate Change, 14(4), 651-677.

²⁷ Beckie, M.A., Huddart Kennedy, E., Wittman, H. (2012). *Scaling up alternative food networks: farmers' markets and the role of clustering in western Canada*. Agriculture and Human Values, 29(3), 333-345.

CUERPO EMPÍRICO

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es del tipo descriptiva ya que no buscó establecer una relación explicativa generalizable a todos los casos. A su vez el diseño del trabajo de campo es no experimental, pues no se manipularon las variables y situaciones de estudio así como tampoco se dividió la muestra en diferentes grupos. El presente estudio se enfocó en el caso particular de “Campo Chico”, un pequeño productor de hortalizas diferenciadas en el cinturón verde de Mar del Plata, analizando los factores y procesos que deberían darse para poder exportar e internacionalizar el negocio. Para la recolección de datos se utilizaron técnicas cualitativas, basándose en los métodos de Observación y Entrevista. En todos los casos se triangularon los resultados de las distintas fuentes cotejándolos con el marco teórico, para poder realizar un análisis más rico de los diferentes matices. A continuación se detalla el plan de investigación:

Observación

Se realizaron visitas al establecimiento de “Campo Chico” en distintas ocasiones, con el objetivo de obtener resultados más consistentes y reducir sesgos. Se aplicaron tanto observaciones generales como de tareas específicas poniendo el foco particularmente en lograr una comprensión integral de las siguientes áreas:

- Procesos productivos:
 - o Equipos y máquinas.
 - o Técnicas de cultivo.
 - o Controles de calidad y sanidad.
 - o Productividad y desperdicio.
 - o Logística, transporte y almacenamiento.

Entrevistas

En primer lugar se realizó una entrevista al productor de hortalizas y dueño de “Campo Chico”. El objetivo de dicha entrevista fue entender la historia del emprendimiento, los objetivos y la estrategia aplicada, así como cuál es la visión a futuro de la empresa. Sumado a esto se indagó en los procesos productivos, así como las oportunidades y amenazas que el emprendedor ve en su negocio, cuestiones del día a día, desafíos y propuestas de mejora.

En segundo lugar se entrevistó al Ingeniero de Producción de una empresa de hortalizas de grandes dimensiones que exporta parte de su producción (Compañía Industrial Frutihortícola). El objetivo de esto fue realizar una comparación entre Campo Chico y otra organización que ya exporta. Se analizaron similitudes y diferencias, así como cuales fueron los factores clave que permitieron que dicho productor se internacionalice. Si bien hay diferencias en la dimensión de la producción y no todo lo que aplica en un caso es válido en el otro, se considera que aporta valor estudiar el potencial exportador de Campo Chico contrastándolo con un caso de éxito del sector en la misma región.

Procesamiento de los datos

Una vez realizado este relevamiento, se analizaron los resultados a la luz del marco teórico. El objetivo fue estudiar los factores que deberían darse para comenzar una internacionalización del negocio. Se identificaron puntos fuertes que podrían favorecer dicho proceso, así como posibles brechas y las acciones que podrían tomarse para cubrirlas. No se buscó generar una teoría explicativa para el común de los casos, sino que las conclusiones de este caso sirvan como base para futuros estudios sobre internacionalización de empresas del sector.

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Descripción de la empresa

Campo Chico es un emprendimiento iniciado en 2006 por un Ingeniero Agrónomo que contaba con 10 años de experiencia previa en el rubro de hortalizas. El predio es una chacra arrendada de 18 hectáreas localizada en Miramar, Partido de General Alvarado, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Dicha ciudad dista 45 km de Mar del Plata. En sus inicios la empresa producía hortalizas diferenciadas, principalmente lechugas premium y radicchio con altos requerimientos de calidad. Los compradores eran empresas de hortalizas más grandes de Buenos Aires. Uno de los principales clientes era la firma Finca Pilar. El destino de la producción eran los mercados de Capital Federal, y parte de ésta se exportaba. Entre los hitos de esta etapa se destacan ciertos lotes de Radicchio cuyo destino final fue Italia. Campo Chico solamente se ocupaba de producir las hortalizas y cumplir con los estándares de calidad que sus clientes le requerían. Toda la actividad comercial y de logística era realizada por las empresas grandes de Buenos Aires a las que les vendía su producción.

Tras los primeros dos años en 2008 Campo Chico hizo un cambio importante en su estrategia. Inicialmente diversificaba la cantidad de cultivos que producía, con el objetivo de no estar atado a un producto específico. El cambio consistió en reducir la cantidad de cultivos, para poder hacer foco en menos productos. Con esta especialización se buscaba por un lado mejorar las calidades obtenidas, aumentar las productividades y aprovechar mejor el know-how de las variedades utilizadas. A la vez se intentaba tener un mejor reconocimiento por parte de las empresas a las que se les vendían las hortalizas, que pudieran asociar el nombre "Campo Chico" a ciertos productos. La reputación del productor es un factor clave en el desarrollo de estas relaciones. El siguiente paso fue la implementación de este cambio y elegir en que cultivos concentrarse. Se tomó la decisión en 2008 de plantar 4 hectáreas de espárrago. El motivo de esta elección fue que la oferta de dicho producto había caído en la región durante los últimos años y los precios resultaban más atractivos. Al ser un cultivo que dura 10 años y requiere de 3 años hasta que empieza a producir representaba una apuesta fuerte, ya que dichos lotes no iban a generar ingresos hasta 2011. Entre 2011 y 2015 se da un

aumento en la superficie cultivada de espárragos, llegando a tener 8 hectáreas de dicho producto en 2015. En secciones posteriores se describe en mayor detalle el proceso productivo de dicho cultivo.

En 2015 la empresa sumo 1 hectárea de frutillas, que es un cultivo bianual. Un motivo por el que se seleccionó este fruto fue que resultaba atractivo desde una perspectiva de precios y márgenes. A su vez al ser uno de los cultivos más intensivos y de mayores cuidados, se ajustaba al tipo de producción que la empresa ya había hecho para sectores premium del mercado. En 2017 la empresa planea sumar otra hectárea de frutillas.

Con el avance de los espárragos y la frutilla Campo Chico se enfocó en estos dos cultivos y dejó de lado los cultivos que inicialmente realizaba. De esta forma consolidó un perfil de producción de hortalizas diferenciadas e intensivas, que requerían de mucho cuidado y que se extendían a lo largo de más de un año (mientras las hortalizas comunes duran solo un año). En este nicho los márgenes eran mejores, pero también las exigencias de calidad mayores.

En cuanto al personal, Campo Chico siempre contó con un Encargado que vive en el campo y se ocupa de organizar la producción y a las personas que trabajan en los cultivos. A su vez durante los meses de cosecha de espárragos y frutilla cuenta con trabajadores de temporada que realizan las tareas de cosecha y empaque. La empresa recibe asesoramiento técnico del INTA como parte de las tareas de extensión de dicho organismo, que provee servicios profesionales sobre cómo mejorar productividades y calidad de los cultivos. Actualmente Campo Chico tiene el siguiente uso de la tierra:

- 8 hectáreas de espárrago.
- 1 hectárea de frutilla.
- 1 hectárea de área de procesamiento: empaque, cámara frigorífica y áreas comunes.
- 7 hectáreas disponibles para expandir la producción actual, en las que circunstancialmente se hacen cultivos puntuales o se prueban nuevas variantes (por ejemplo en 2016 se hizo un piloto con repollitos de Bruselas).

El modelo de Campo Chico se ajusta a la “Coordinación en Red” que plantean [Anlló, Bisang y Campi \(2013\)²⁸](#). En primer lugar Campo Chico no es propietario de la tierra, sino que arrienda. Por otra parte tiene una integración con organismos de asesoría técnica (INTA). Los insumos juegan un rol primordial para mejorar rindes y calidades; siendo los principales ítems las semillas, fertilizantes y herbicidas. A su vez la empresa se integra con otros agentes económicos, principalmente los Mercados Centrales que actúan como motores de otros rubros como el transporte. A su vez el hecho de que el dueño sea un profesional del campo, halla correlato con el hecho de realizar cultivos diferenciados e intensivos. El factor clave para el éxito de dicho modelo es poder efectiva y eficientemente coordinar los factores productivos.

Proceso de producción del espárrago

El espárrago es un cultivo con una vida útil promedio de 10 años, dependiendo dicho valor de las condiciones del campo, el clima y principalmente los cuidados que se le hagan al cultivo. A su vez el trabajo previo antes de que un lote sea productivo es de 3 años. En una primera etapa se hacen bandejas de plantines en un invernadero durante 70 días. La semilla utilizada en Campo Chico es un híbrido de espárrago verde (UC157 F2, University of California), el hecho de que sea híbrido redundante en mejores rindes.

²⁸ Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. (2013). *El modelo de organización de la producción agrícola: De la integración vertical a la agricultura en red*. En Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. (Coords.). *Claves para repensar el agro en Argentina*. EUDEBA, 151-202.



Figura 9: Invernadero con plantines de espárragos



Figura 10: Plantines de espárragos

Previo al trasplante de los plantines se utiliza un tractor para surcar en profundidad los lotes. Luego se implantan a razón de 30000 plantas por hectárea. Posteriormente a esto se aplica riego por aspersión, fertilizantes y herbicidas. Se deja el cultivo sin cortar para que tome fuerza y la raíz se afiance en tierra. La figura 11 resume los pasos del proceso de preparación de los lotes de espárrago.



Figura 11: Resumen del proceso de preparación de los lotes de espárrago

Una vez pasados los primeros 3 años en los que la planta gana en tamaño y fuerza, empiezan los años productivos. La cosecha se da durante 80 días entre principios de octubre y el 20 de diciembre. El trabajo en los lotes es diario y los requerimientos de mano de obra son a razón de 1 cosechador por hectárea. Este va caminando por el surco y corta con una cuchilla los espárragos que están listos. Se considera que este cultivo está en su punto óptimo cuando tiene un largo aproximado de 23-24 cm. Durante la época de la cosecha los espárragos tardan aproximadamente dos días en crecer. El cosechador los coloca en una mochila durante su recorrido, en la punta de cada surco se coloca un cajón donde deja lo que va cargando durante su camino. Una vez que los cajones están listos pasa un tractor que los carga y lleva al empaque para el procesamiento del producto. Fuera de la temporada de cosecha, se deja que el cultivo crezca y se lo deja descansar hasta la próxima campaña.



Figura 12: Lote de espárrago durante la cosecha



Figura 13: Tractor recolectando los cajones de espárrago cosechado



Figura 14: Lote de espárrago fuera de la época de cosecha

El trabajo de empaque está apuntado a mejorar la conservación y la presentación de los espárragos, así como a clasificarlos por tamaño. En una primera etapa cuando se llevan los espárragos desde el campo hasta el empaque, estos se guardan en una cámara frigorífica. Luego se procede al procesamiento del producto, en una primera fase se pasan los espárragos por una cortadora que les saca la parte inferior del tallo dejándolos de un largo de 22 cm. Una vez que salen de la cortadora ingresan en una cinta clasificadora, donde los trabajadores del empaque realizan la clasificación según calibres y los pone en distintos cajones según este criterio. En el mercado interno se trabaja con 3 calibres: small, large y jumbo. La diferencia de precio entre el calibre menor y el mayor puede llegar a ser del 50% dependiendo de la época, por lo que un mejor grosor del producto redundaría en mejores márgenes para la empresa. En el mercado de exportación se trabaja con 5 calibres: small, medium, large, x-large y jumbo.



Figura 15: Máquina cortadora de espárragos

Posteriormente se procede a la fase de empaque. En una mesa en el empaque las personas que previamente hicieron la clasificación por tamaños, arman manojos y los pesan. Se les colocan dos bandas elásticas y una etiqueta con la marca “Campo Chico”. Luego son colocados en cajones y trasladados nuevamente a la cámara frigorífica hasta que un camión viene a buscar la carga. Se envía la producción tres veces por semana al Mercado Central de Buenos Aires.

En cuanto a controles de calidad, se hace mucho énfasis en no perder la cadena de frío. A su vez se realiza un control visual de los productos, y se garantiza la trazabilidad del producto mediante un código RESPA de SENASA. Este organismo a su vez realiza muestras aleatorias de calidad y sanidad. El desperdicio son espárragos rotos o muy torcidos. Actualmente la empresa no lleva un registro de las tasas de desperdicio. En la figura 18 se resume el proceso productivo del espárrago una vez que el lote está listo (tareas de cosecha, acondicionamiento y empaque).

Los manojos tienen una vida útil de 14 días. Una práctica para alargar el tiempo que se conservan las hortalizas es hacerlas pasar por un proceso de enfriado en un “hidrocooler”. Esta maquinaria consiste en una cinta transportadora que enfría

los productos con agua a 2°C bajándole la temperatura y la tasa de respiración vegetal. Campo Chico no cuenta con esta tecnología, ya que requiere de una inversión considerable para su escala y al vender en mercado local donde los tiempos de traslado son menores su beneficio no es tan relevante. En el caso de empresas que exportan parte de su producción, o que cuentan con elevados volúmenes contar con dicho tipo de maquinaria resulta en una ventaja competitiva. Al elevar la conservación se reducen desperdicios, mejoran productividades y se logran mejores calidades durante períodos de tiempo más largos.



Figura 16: Mesa de clasificación en el empaque



Figura 17: Cajones de espárragos embalados listos para ser despachados

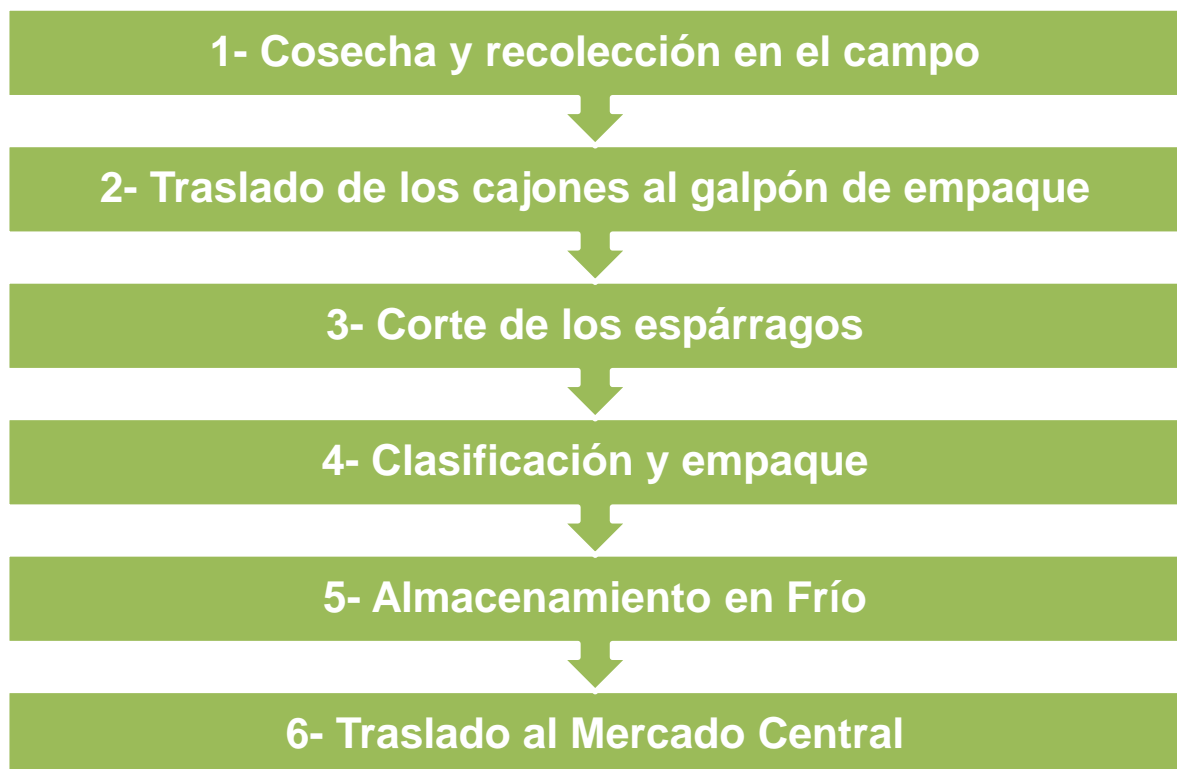


Figura 18: Resumen del proceso de productivo del espárrago

Proceso de producción de la frutilla

La frutilla es un cultivo una vida útil de dos años, siendo el ciclo de cosecha desde principios de octubre hasta fin de abril. A diferencia del caso de los espárragos, los plantines no los realiza Campo Chico sino que se compran listos para trasplantar. Existen plantines nacionales, principalmente de la zona de Neuquén. Estos son fácilmente accesibles en escalas chicas y los tiempos para obtenerlos son menores. También existe la posibilidad de importar plantines de California, Estados Unidos, que presentan una mayor previsibilidad en términos de rindes así como menores desperdicios (es decir hay menos plantines que no pueden ser trasplantados). Como contrapartida no se consiguen fácilmente en volúmenes reducidos. El precio de cada plantín nacional ronda 0,30 USD, mientras que los estadounidenses 0,50 USD. Debido a su reducida escala y por simplicidad en las operaciones, Campo Chico compra plantines nacionales.

Clásicamente el momento óptimo para plantar las frutillas es febrero, ya que las plantas empiezan a producir en primavera hasta fines del verano y se obtienen mayores volúmenes en dicho año. Otra opción es plantar en agosto que si bien genera menos producción en el primer año, la planta alcanza mayores rendimientos en el otoño. En esta época del año la oferta en el mercado local cae, por lo que los precios suben y se obtienen mejores márgenes. En el caso particular de Campo Chico este enfoque también resulta beneficioso ya que reduce el trabajo en los lotes de frutillas en los meses de primavera que es cuando el espárrago está en su época de cosecha. De esta forma se logra un mejor aprovechamiento de los recursos y una carga de trabajo más equilibrada. Por los motivos de lograr mejores precios y un uso más eficiente de sus capacidades, Campo Chico elige sembrar en la ventana de agosto.

Los lotes de frutillas cuentan adicionalmente con una cortina de media sombra que los rodean para frenar la velocidad del viento, ya que las ráfagas fuertes pueden dañar las frutillas. Antes de plantar se utiliza una máquina alomadora, que se acopla a un tractor y a su paso genera lomos de tierra entre los surcos del lote. En estas se entierran mangueras plásticas de riego por goteo. Dichos lomos se cubren con una capa polietileno con una doble fila de agujeros donde se plantan los plantines de frutilla. El plástico cumple varias funciones, en primer

lugar evita que crezcan malezas, mantiene la humedad en el lomo de tierra, y evita que el fruto de las plantas entre en contacto con la tierra lo cual mejora sus cualidades. En la figura 19 se resume el proceso de preparación de los lotes de frutillas.



Figura 19: Resumen del proceso de preparación de los lotes de frutilla

El cultivo se riega todos los días y se fertiliza dos veces por semana (estos componentes se aplican por el mismo riego). Semanalmente se realiza un trabajo de desbrotado, poda de hojas viejas y aplican agroquímicos según las recomendaciones técnicas. Regularmente se toman muestras de suelo para su análisis, y se recibe asesoramiento específico sobre qué productos de fertilización es necesario aplicar. De esta forma se logra un uso más eficiente y efectivo de dichos recursos.

En la época de cosecha ésta se realiza cada 1 o 2 días dependiendo de los rendimientos de los lotes. En comparación al espárrago la cosecha de las frutillas requiere de mayor cuidado ya que es un producto más frágil. Los frutos se

recogen en canastos, para luego proceder en una etapa posterior a su clasificación y embalado. Las frutillas son clasificadas por tamaño y embaladas en cajas de 5 kg, y cubetas de 250 gramos. Las cajas se apilan en un pallet y se guardan en la cámara frigorífica hasta que se realiza la carga en un camión con frío. El destino es principalmente el Mercado Central de Buenos Aires. Adicionalmente en los meses de diciembre, enero y febrero se realizan envíos a Mercados Centrales de la Costa Atlántica ya que los márgenes son mejores por el turismo de verano en dichas localidades. La figura 23 resume el proceso productivo de las frutillas, comprendiendo las tareas de cosecha, clasificación y empaque. Estos procesos tienen un requerimiento de entre 6 y 8 personas por hectárea.



Figura 20: Lote de frutillas en su segundo año de producción



Figura 21: Plantas de frutillas en época de cosecha



Figura 22: Cajas de frutillas embaladas



Figura 23: Resumen del proceso productivo de la frutilla

Producción teórica y práctica de los cultivos de Campo Chico

La tabla 1 resume la superficie cultivada por Campo Chico de cada producto. Se toman los rendimientos promedio en la zona (Adlercreutz, 2015)²⁹ como parámetro para calcular la producción teórica de la empresa. A su vez la tabla 2 resume los rendimientos verificados en Campo Chico en la última campaña.

Cultivo	Superficie Cultivada por Campo Chico	Rendimiento anual teórico	Producción anual teórica
Espárrago	8 Ha	8 Tn/Ha	64 Tn
Frutilla	1 Ha	35 Tn/Ha	35 Tn

Tabla 1: Rendimiento y producción anual teórica de Campo Chico

Fuente: Elaboración propia en base al Trabajo de campo y a los valores de rendimientos en: Adlercreutz, E. (2015). **Descripción de la producción en el cinturón hortícola de Mar del Plata**. INTA Recuperado de: <http://inta.gob.ar/documentos/descripcion-de-la-produccion-en-el-cinturon-horticola-de-mar-del-plata>.

²⁹ Adlercreutz, E. (2015). **Descripción de la producción en el cinturón hortícola de Mar del Plata**. INTA Recuperado de: <http://inta.gob.ar/documentos/descripcion-de-la-produccion-en-el-cinturon-horticola-de-mar-del-plata>.

Cultivo	Superficie Cultivada	Rendimiento práctico	Producción práctico
Espárrago	8 Ha	4 Tn/Ha	32 Tn
Frutilla	1 Ha	30 Tn/Ha	30 Tn

Tabla 2: Rendimiento y producción anual práctica de Campo Chico

Fuente: Elaboración propia en base al Trabajo de campo.

Es interesante remarcar que en el caso de los espárragos el rendimiento práctico es la mitad del teórico, lo cual es una merma muy considerable respecto a la productividad que podría obtenerse. Sin embargo en el caso de las frutillas el rendimiento práctico es un 85% del teórico para la zona, con lo cual la empresa tiene a priori una mejor posición competitiva. Se dedican a continuación secciones específicas para desarrollar en mayor detalle el tema de las productividades de cada cultivo, considerado clave para analizar las capacidades de Campo Chico para internacionalizar su negocio.

Análisis de productividades del espárrago

Resulta relevante analizar las curvas de productividades del cultivo. Tras los primeros tres años, el lote se empieza a cosechar y las productividades crecen año a año hasta alcanzar su pico a los 3-4 años. Este máximo se mantiene durante otros 4 años, momento en el que la productividad empieza a caer nuevamente hasta el final de su vida útil a los 10 años de comenzada la cosecha (ver figura 24).

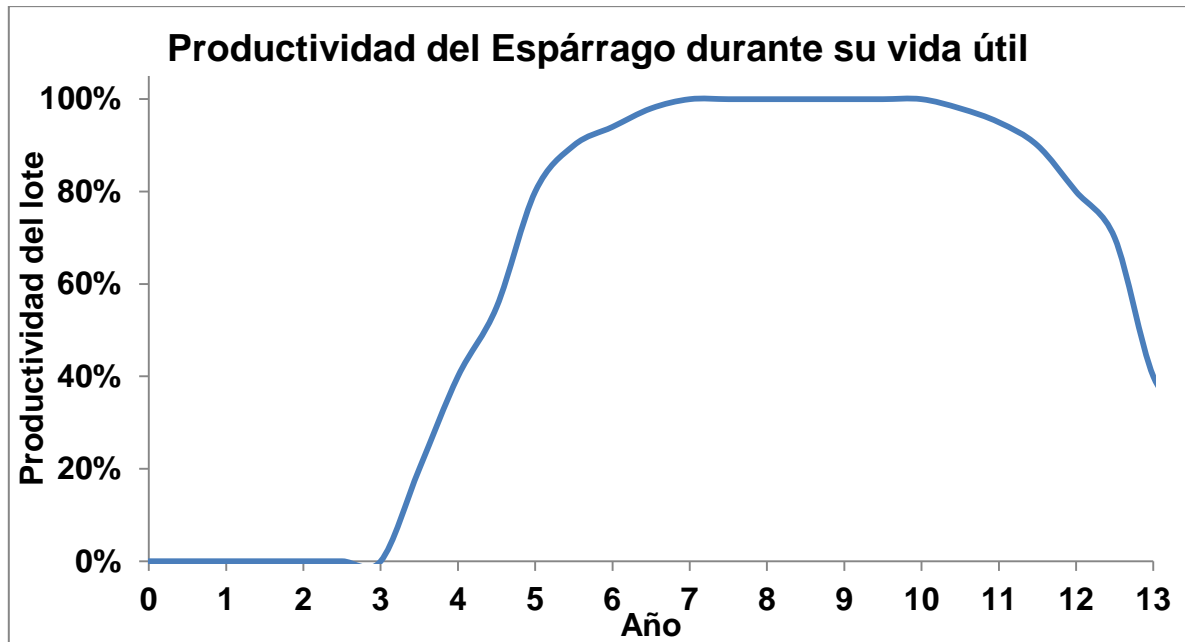


Figura 24: Productividad del espárrago durante su vida útil

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.

Como puede observarse la variabilidad en la producción de un lote es considerable a lo largo del tiempo. En caso de plantar muchos lotes al mismo tiempo se tendrán unos primeros años donde se requiere menos mano de obra, maquinaria e infraestructura. Tras esto las necesidades de dichos recursos subirían considerablemente por una cantidad acotada de tiempo (ver figura 25). Una decisión estratégica para lograr un mejor uso de los activos es sembrar lotes todos los años realizando un “balanceo de la producción”. De este modo si bien se tiene un pico menor de producción, se logra un régimen mucho más estable que permite una mejor planificación de los recursos (ver figura 26). Campo Chico realiza este tipo de prácticas, que no son comunes entre todos los productores pequeños ya que muchos cuentan con una menor profesionalización. Productores de mayores dimensiones si adoptan este tipo de prácticas ya que suelen tener mayores estructuras y buscan una mejor utilización de sus recursos.

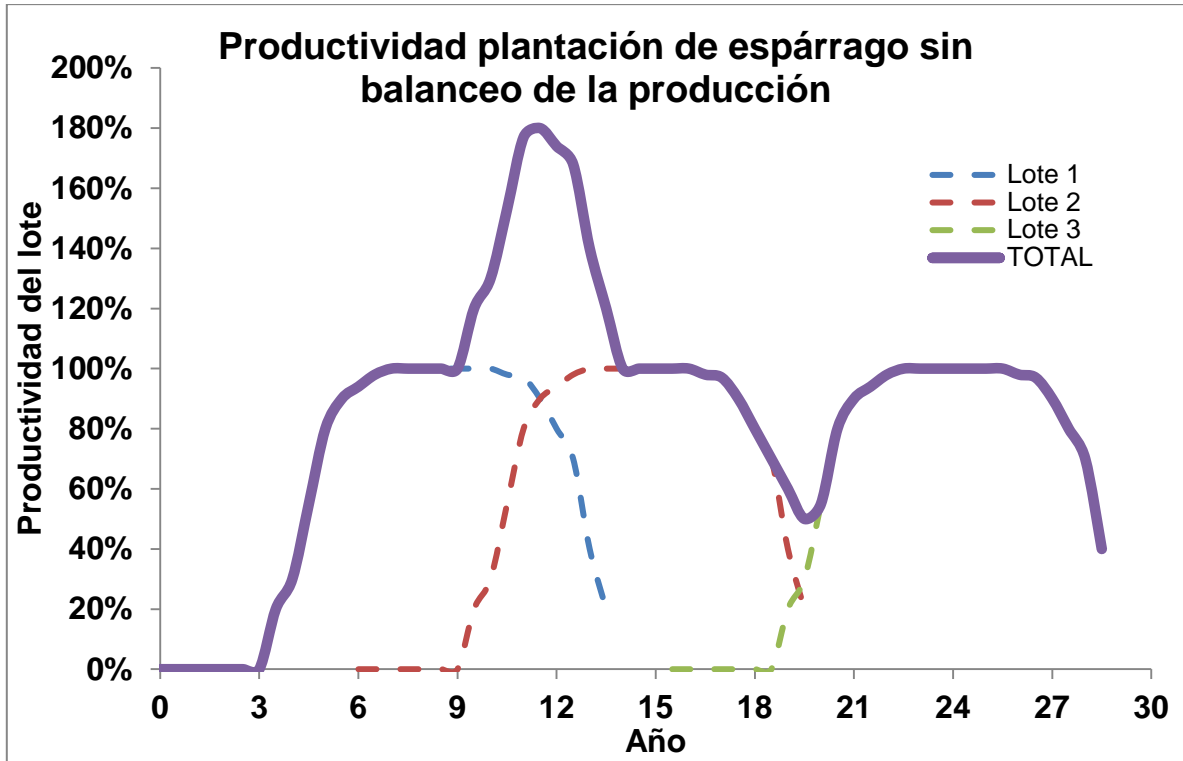


Figura 25: Productividad del espárrago sin balanceo de la producción

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.

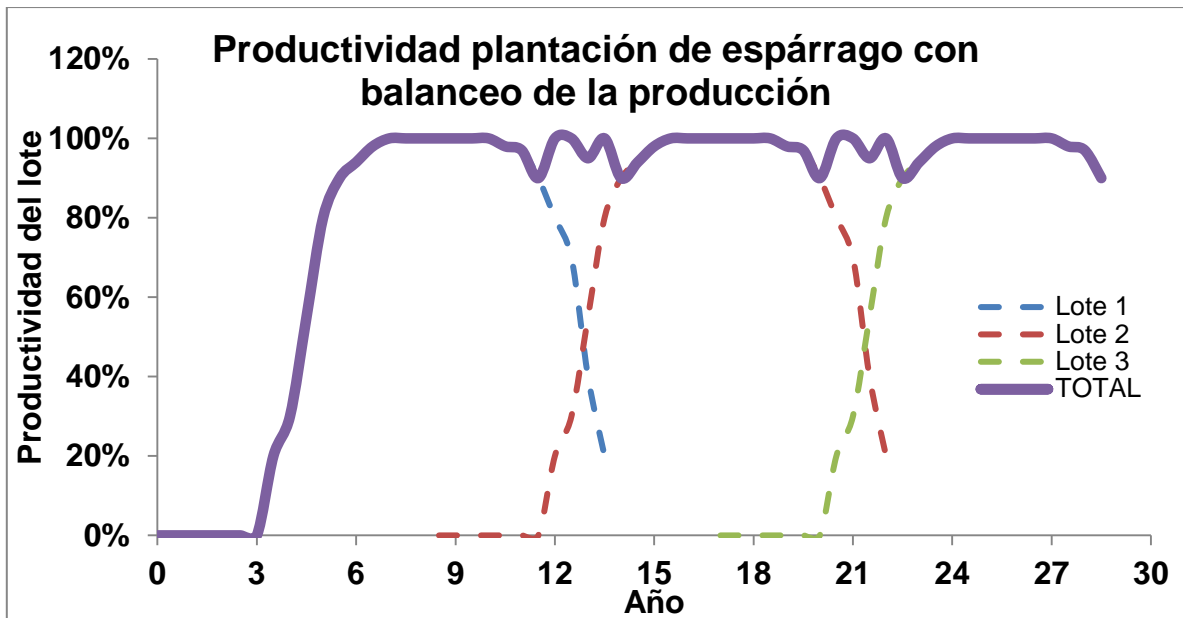


Figura 26: Productividad del espárrago con balanceo de la producción

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.

Sumado a la estabilización de la producción global, otro problema que se plantea para la producción es subir las productividades. Esto resulta primordial para poder alcanzar mayores volúmenes, bajar los costos fijos por unidad, y ser más competitivo. Actualmente el rendimiento medio de los lotes de espárragos de Campo Chico es de 4000 kilos por hectárea. El medio rendimiento obtenible en la zona es de 8000 kilos por hectárea en base a los datos experimentales que provee el INTA en la región. Resulta evidente que hay una brecha muy importante entre las productividades reales y las teóricas. Para ser competitivo a nivel internacional resulta clave poder acercar las productividades a la frontera técnica, por lo que se investigaron posibles causas para este problema. En base a la observación de las operaciones y entrevistas al personal se identificaron las siguientes posibles causas. En primer lugar se utiliza un híbrido UC157 tipo F2, en lugar del tipo F1. La decisión original de utilizar F2 se debió a que era una semilla más económica. El híbrido F1 tiene mejores rindes pero con mayores costos de patentes e investigación. Una segunda causa identificada es la capacidad de riego limitada. La capacidad eléctrica actual no permite regar todos los lotes al mismo tiempo, por lo que deben alternarse y en épocas de calor puede generar pérdidas de productividad. Sumado a esto, el riego es por aspersión y no por goteo. Este último tipo de riego es más efectivo y eficiente, ya que deposita el agua junto a la planta. Como contrapartida requiere de mayor complejidad en la instalación y el mantenimiento.

Ambos problemas identificados requieren de mayores inversiones, en el primer caso de capital de trabajo (insumos más caros) y en el segundo de activos fijos (sistema de riego más complejo). Para que estas opciones sean factibles hay dos factores fundamentales. En primer lugar es necesario tener acceso a financiación ya que por tratarse de una PYME muchas de las decisiones de inversión son postergadas por tener menor capacidad financiera. En segundo lugar el volumen de producción también impacta en la decisión, ya que inversiones como las de una mayor capacidad de riego presentan economías de escala. Se clasifican este tipo de acciones como “mejoras técnicas con requerimiento de capital”.

Por otra parte también se observan otras decisiones sobre los métodos de trabajo que mejoran las productividades y calidad del producto, sin requerir grandes inversiones. Por ejemplo durante la última campaña se realizó un cambio en el

cuidado de los cultivos. Se empezó a utilizar una máquina alomadora, que consiste en un dispositivo similar a un arado que se acopla a un tractor, pero en vez de surcar la tierra a su paso va generando un lomo de tierra. Utilizando esta máquina que ya se utilizaba en la preparación de los lotes de frutilla, se taparon los surcos donde están plantados los espárragos con una montaña de tierra. De esta forma la planta de espárrago tiene que trabajar más para buscar luz y que salgan los brotes. Como resultado el diámetro de los espárragos se agrandó. A mayor calibre mayor es el precio que se paga en el mercado. Este es un ejemplo de innovaciones pequeñas que redundan en mejor calidad y mejores precios. Se denominan a este tipo de acciones como “mejoras en los métodos de trabajo”.

Análisis de productividades de la frutilla

En el caso de las frutillas los principales factores controlables que influyen las productividades son la variedad del plantín y los cuidados del cultivo. En cuanto al primer concepto, la variedad más ampliamente difundida es la frutilla “Aroma”. Esta se caracteriza por alcanzar un pico de producción muy prontamente, tras lo cual presenta oscilaciones muy considerables en su producción. A su vez la calidad de los frutos no es consistente, ya que es común obtener algunos con huecos de aire. Esta variabilidad en productividad como en calidad hace que las frutillas “Aroma” compliquen la planificación de recursos así como obtener una calidad consistente a lo largo de la campaña.

Por recomendación técnica del INTA Campo Chico utiliza las variedades “Albion” y “San Andreas”. Estas variedades producen menos cantidad, pero tienen la característica de presentar muy poca variabilidad en su volumen de producción. De esta forma se logra una mejor planificación del trabajo y de los recursos. A su vez la calidad de los frutos es mejor, tanto en textura como en sabor.

Respecto a los cuidados de los cultivos, resulta fundamental un adecuado riego y fertilización. El trabajo de sacar hojas viejas y brotes también contribuye a que la planta gane en fuerza y productividad. El principal determinante de este factor es tener mano de obra experimentada y comprometida. Al ser un volumen pequeño,

el cuidado y control en Campo Chico se ve simplificado por lo que aprovecha una de las ventajas de tener una escala menor.

Campo Chico cuenta con productividades cercanas a los valores teóricos que deberían alcanzarse en la zona. Comparándolo con el caso del espárrago se observan dos diferencias. En primer lugar se hizo una selección más fina en las variedades utilizadas. En segundo lugar el riego es más sofisticado, aplicando goteo y no aspersión. Los dos puntos que son un problema para los espárragos están mejor resueltos para las frutillas y esto se nota en la menor brecha entre rendimiento teórico y real. Para acercarse más aun a los valores posibles de productividad y ser más competitivo, la empresa está realizando pruebas con distintos fertilizantes y herbicidas.

Comparación con grandes productores exportadores

En la zona del cinturón hortícola de Mar del Plata la mayor parte de los productores son pequeños/medianos y se concentran en el mercado nacional. Sin embargo existen algunos casos de productores grandes que exportan parte de su producción. Si bien existen diferencias en estructura, fortaleza financiera y recursos, se considera pertinente realizar un análisis comparativo contra este tipo de empresa. En primer lugar se busca identificar qué factores hicieron posible la internacionalización, así como qué diferencias hay al compararlo con el caso de una empresa pequeña.

Un caso es el de la “Compañía Industrial Frutihortícola”, dueña de la marca “Tamara”. Dicha empresa es de propiedad familiar y tiene sus orígenes en 1988. Produce frutillas, así como otros frutos rojos como frambuesas y arándanos. Se entrevistó al Ingeniero de Producción de la empresa buscando entender como fue el proceso de internacionalización. En sus inicios la empresa se fundó con la visión de abastecer el mercado local, así como exportar a Estados Unidos en contra-estación. Históricamente el cultivo más fuerte y de mayor volumen fueron las frutillas.

Esta empresa produce frutos frescos, de los cuales el 90% va al mercado interno y el 10% se exporta. A su vez tiene una línea de procesados y congelados, como

pulpa de frutillas, que se destina en un 80%-90% para exportación. La industrialización de estos últimos productos se da en instalaciones propias de la “Compañía Industrial Frutihortícola”, teniendo el control sobre la organización de la producción en todas las etapas.

La empresa cuenta con 150 empleados permanentes y cuenta con la siguiente superficie cultivada:

- Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires:
 - o 90 hectáreas de frutilla.
 - o 10 hectáreas de frambuesa.

- Bella Vista, Corrientes:
 - o 20 hectáreas de frutilla.
 - o 40 hectáreas de arándanos.

La empresa no participa de programas públicos para desarrollar productores agrícolas. La financiación la obtiene principalmente de sus operaciones, sin recurrir a organismos crediticios.

Los principales mercados de exportación de los congelados son Estados Unidos, Brasil y Europa. Al tratarse de un producto alimenticio procesado tiene mayores tiempos de conservación y el factor tiempo no es tan crítico. Respecto a la exportación de productos frescos, Brasil es uno de los principales mercados. A su vez durante una ventana de unas pocas semanas entre Noviembre y Diciembre abastece a un cliente en Francia, ya que en esta época del año Europa del Este y el norte de África no producen.

Los contactos comerciales fueron desarrollados en forma directa a lo largo de los años, comenzando con exportaciones puntuales que fueron ampliándose. Para poder exportar en fresco la empresa cumple con las normas GlobalGAP, que son el estándar para poder garantizar la calidad y sanidad de los productos.

Una barrera es que no hay avión directo al exterior desde Mar del Plata. Las distancias son también una barrera para exportar en fresco, ya que grandes mercados como Estados Unidos tienen producciones mexicanas y en Europa el norte de África y el sudeste europeo. Esto hace que solamente sea factible

exportar en fresco en una ventana más reducida de tiempo. Brasil es el cliente más lógico, pero es también un mercado que puede ofrecer menores márgenes al compararlo con Europa y Estados Unidos.

Al comprar con los modelos que plantean [Anlló, Bisang y Campi \(2013\)](#)³⁰ se encuentran características de los modelos de “Integración vertical” y de “Coordinación en red”. Las similitudes con el primer modelo radican principalmente en el control e integración de las funciones productivas, así como contar con varios de los servicios internalizados. Por otra parte, la “Coordinación en red” se puede ver en que la empresa arrienda los campos, y que no se circunscribe sólo a actividades agrícolas sino que también se integra con otros sectores al procesar parte de su producción.

Certificación GlobalGAP

[GlobalGAP \(2017\)](#)³¹ es la norma estándar a nivel internacional para garantizar que la producción agropecuaria cumpla con las buenas prácticas. Existen diferentes variantes, dependiendo de si el productor cría animales, produce cultivos o se dedica a la acuicultura (peces). Tiene un enfoque en el desarrollo sustentable y reducir desperdicio. Busca cubrir los siguientes aspectos:

- Inocuidad alimentaria y trazabilidad.
- Cuidado del medio ambiente y biodiversidad.
- Salud, seguridad y bienestar del trabajador.
- El bienestar animal.
- Manejo Integrado del Cultivo (MIC), Manejo Integrado de Plagas (MIP), Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP).

³⁰ Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. (2013). *El modelo de organización de la producción agrícola: De la integración vertical a la agricultura en red*. En Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. (Coords.). *Claves para repensar el agro en Argentina*. EUDEBA, 151-202.

³¹ GlobalGAP (2017). *5 pasos para obtener la certificación*. Recuperado de: <http://www.globalgap.org/es/what-we-do/globalg.a.p.-certification/five-steps-to-get-certified>.

GlobalGAP presenta 5 pasos para obtener la certificación, sin embargo algunos de los pasos pueden llevar más tiempo ya que requieren ajustes por parte del productor.

- 1- Obtención de los checklists y documentos de la norma GlobalGAP.
- 2- Registrarse en un organismo certificador de GlobalGAP. Existen más de 150 a nivel mundial. A partir de este punto se otorga un número GlobalGAP (GGN, GlobalGAP Number) con el cual se traza el proceso de certificación del productor.
- 3- Autoevaluación del productor comparándose con la norma. El resultado de esta fase es tener una lista de ítems a corregir previos a someterse a la evaluación por parte del organismo certificador. Existen “Licensed Farm Assurers” que fueron capacitados y aprobados por GlobalGAP que prestan sus servicios de consultoría para ayudar al productor a prepararse para la certificación.
- 4- Realización de la primera inspección in situ por parte del organismo certificador.
- 5- De aprobar la revisión, el productor recibe un certificado GlobalGAP que vale por un año, plazo tras el cual debe volver a realizarse una inspección en el predio.

Análisis de capacidades y brechas para la internacionalización de Campo Chico

El objetivo de esta sección es analizar en base a la teoría y el trabajo de campo las capacidades de Campo Chico que facilitarían la internacionalización de su producción, así como las brechas y posibles obstáculos percibidos. En línea a lo planteado por [Aksoy y Kaynak \(1994\)³²](#), adicionalmente a criterios macroeconómicos del llamado “Comercio agropecuario”, se busca hacer foco en los aspectos microeconómicos. Esto implica que en suma a cuestiones agregadas como volúmenes y precios, se consideran aspectos inherentes a la firma como son estructura, objetivos y capacidad de innovación.

³² Aksoy, S., Kaynak, E. (1994). *Export Behaviour of Fresh Produce Marketers: Towards a Co-ordination with General Theory of Exporting*. International Marketing Review, 11(2), 16-32.

- Certificaciones de Calidad

Campo Chico no certificó GlobalGAP ya que al no exportar en forma directa no le representaba un valor agregado para su producción. Sin embargo esta opción ha sido considerada por la empresa, ya que al ser un productor de hortalizas diferenciadas se encuentra en buena posición para realizar la certificación. La empresa cumple con los requisitos de trazabilidad, utilización de fertilizantes y agroquímicos permitidos, cuidado de las condiciones de trabajo y del medio ambiente. El área donde se observa lugar para mejora es en los sistemas integrados de gestión de la producción. Un ejemplo es que no se lleva control de las tasas de desperdicio. Tomar acciones correctivas en cuanto a estas mermas permitirá a la empresa mejorar su rentabilidad y productividad, así como realizar una mejor identificación de síntomas que pueden estar representando problemas en la producción. Herramientas de gestión de la calidad como la técnica de los 5 por qué y diagramas de espina de pescado puede ser útiles a nivel del dueño de la empresa. Otro resultado esperado de implementar dichos sistemas y trabajar sobre desperdicios es obtener una menor variabilidad en la producción, que redundará en mejoras de calidad.

Al comparar Campo Chico con empresas como la Compañía Industrial Frutihortícola no se considera que haya desventajas significativas. Tanto una PYME como una empresa de mayores dimensiones pueden implementar estos conceptos, ya que son escalables. Es importante mantener una filosofía de no intentar generar estructuras grandes, sino que los procesos y conceptos de gestión de la calidad sean adoptados por la dirección y los empleados.

- Volúmenes mínimos de producción

Un ítem donde Campo Chico evidencia una gran desventaja al compararlo con casos como el de la Compañía Industrial Frutihortícola es en el volumen de producción. Esto tiene una serie de implicaciones:

- o Contactos comerciales: como demuestra el caso de Compañía Industrial Frutihortícola, para exportar hortalizas una habilidad muy importante es poder realizar las conexiones comerciales en el

exterior. En dicho proceso, es fundamental contar con una buena reputación, así como tener capacidad de respuesta. En el caso de los productores pequeños el bajo volumen juega una desventaja, ya que no pueden asegurar altos volúmenes constantemente a lo largo del tiempo. A su vez es más difícil realizar contactos comerciales sin contar con promoción de organismos gubernamentales e instituciones como la fundación ExportAR.

- Logística: la exportación de hortalizas tiene una logística más compleja, con las siguientes características:
 - El aeropuerto de Mar del Plata no es un punto de carga de hortalizas para exportar, por lo cual debe enviarse un camión refrigerado hasta el aeropuerto internacional de Ezeiza.
 - Es necesario acopiar cierto volumen para poder llenar un container y que el envío sea conveniente. Al ser producción perecedera no puede almacenarse indefinidamente.
 - Costos asociados al proceso de exportación que no se justifican para volúmenes bajos, como el agente de comercio exterior.
- Mejoras técnicas a la producción: la implementación de innovaciones técnicas como el hidrocóoler implican una mejor conservación de los productos. Al pensar en exportación esto brinda una ventaja competitiva ya que mejora los plazos de conservación y calidad. Para hacer rentable dicha inversión es necesario tener una buena utilización del equipo, para lo que nuevamente hace falta contar con un buen volumen de producción que justifique dicha inversión. Una mejor utilización de las instalaciones, como el empaque y la cámara frigorífica, también mejoran la estructura de costos unitarios de la empresa. Un mayor volumen de producción también ayuda en este aspecto.
- Fortaleza Financiera: La exportación requiere tanto de inversiones en capital fijo para mejorar capacidades técnicas, así como de mayores necesidades operativas de fondos para garantizar el giro del negocio. Una empresa grande puede recurrir a otras unidades de negocio para cumplir con dichos requerimientos, pero en el caso

de PYMES hortícolas dependen de adelantos mediante créditos para exportación o mecanismos similares de fomento a las mismas.

En base a lo anteriormente expuesto se ve que los bajos volúmenes son una de las principales barreras que encuentran los productores pequeños. Una opción que se estudió en otros casos es la creación de clusters de producción que comparten servicios de estructura y costos fijos. La idea es poder compartir entre varios productores pequeños los servicios de empaque, procesamiento de la cosecha y logística. El productor pasa a ser un consumidor del servicio, y no debe auto-proveérselo. De esta forma la estructura de costos mejora, y es posible lograr una mejor calidad (por ejemplo al incorporar tecnología como el hidrocooler). Los principales desafíos pasan por temas de coordinación. Se analiza más en detalle esta estructura en la siguiente sección al proponer una posible hoja de ruta para la internacionalización de los negocios de Campo Chico.

- Industrialización y agregado de valor a la producción

Una ventaja de la Compañía Industrial Frutihortícola es que industrializa parte de su producción. Esta capacidad le da varias ventajas que son difícilmente igualables por PYMES:

- Mayor agregado de valor al producto, capturando mayores márgenes en la cadena de procesamiento.
- Mayor conservación de los productos, con lo que el tiempo de entrega se vuelve menos crítico. Esto también posibilita acceder a más mercados durante más parte del año.
- La calidad de la fruta utilizada como materia prima para industrializarse es menor, por lo que los desperdicios son menores.
- Se logran mayores volúmenes con la industrialización, garantizando un piso de ventas e ingresos que financien las otras actividades.
- Una mayor diversificación del riesgo, ya que cuenta tanto con líneas de producción de elaborados, como con productos frescos.

- Mercados objetivo

Las exportaciones en fresco de la Compañía Industrial Frutihortícola se concentran en Brasil, siendo Estados Unidos y Europa destinos minoritarios ya que se abastecen principalmente de México en el primer caso; y el sudeste de Europa y norte de África en el segundo. Si bien la contra-estación con el hemisferio norte juega a favor de productores en Argentina, las ventanas durante las cuales dichos mercados están desabastecidos son cortas y requieren de contactos comerciales y una coordinación logística mayor.

En base a esto se considera que para empresas PYME como Campo Chico es conveniente enfocarse en mercados más cercanos. Aplicando los conceptos del modelo de Uppsala, la distancia psicológica es menor, permite mayor margen de maniobra y la operatoria es menos compleja. El éxito de dichas iniciativas podría llevar a un crecimiento del negocio, que a su vez retroalimentaría una expansión en la producción y la posibilidad de acceder a otros mercados.

Una posible hoja de ruta para la internacionalización de Campo Chico

En base a las ventajas y brechas identificadas, se procede a proponer una posible hoja de ruta para la internacionalización de negocios de hortalizas diferenciadas como el de Campo Chico. Algunos de los factores analizados admiten una pronta acción, mientras que otros precisan de un desarrollo sostenido en el tiempo y del aporte de otros actores.

En primer lugar se considera que es fundamental un aspecto planteado por [Brenes, Montoya y Ciravegna \(2014\)](#)³³ al estudiar la implantación de estrategias de diferenciación en firmas agrícolas de Latinoamérica. Los investigadores encuentran como factores comunes las siguientes características:

- Foco en el valor agregado del producto.
- Capacidad innovadora en producto y proceso.
- Mayor colaboración con actores externos.
- Proceso de internacionalización más gradual.

³³ Brenes, E., Montoya, D., Ciravegna, L. (2014). *Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses*. Journal of Business Research, 67(5), 847-855.

Respecto a los primeros dos puntos, Campo Chico tiene un claro foco en el valor agregado de sus productos. Desde sus inicios la visión del negocio era competir en calidad. A su vez realiza innovaciones incrementales que redundan en mejoras de productividad y calidad (como el cambio en la técnica cultivo de espárragos, donde se utilizó la máquina alomadora para cubrir los surcos y mejorar el calibre del cultivo). En base al análisis se contempla que la empresa está en una buena posición en cuanto a calidad y podría certificar GlobalGAP en un plazo de 1 a 2 años. La empresa se alinea a la filosofía de sustentabilidad que dichas normas promueven. Sería necesario un análisis para ajustarse a los requerimientos específicos de la norma, pero se considera una iniciativa muy realizable. Cada vez más el foco en sustentabilidad tanto desde punto de vista de producto, procesos y condiciones de trabajo presenta una fuente de ventajas competitivas, obteniendo productos de calidad y a su vez una reputación de productor responsable y confiable.

Como se desprendió del análisis de brechas al comparar con empresas grandes, la principal barrera que encuentran empresas como Campo Chico son los volúmenes mínimos exportables. Esto tiene una serie de implicaciones, tanto desde el punto de vista relaciones comerciales, operaciones logísticas, mejoras técnicas así como fortaleza financiera. Pueden resumirse estos problemas como cuestiones de productividad y de escalas mínimas. La respuesta ante este problema parece ser la mayor asociación con otros actores. El enfoque de redes y clusters es un fenómeno que se ha observado a nivel mundial en diferentes contextos. Esto permite mantener las ventajas de la pequeña escala (como mayor flexibilidad), con las ventajas de aglutinar volúmenes y aprovechar economías de escala. Varios autores estudiando diferentes fenómenos observan una tendencia similar. Por una parte [Anlló, Bisang y Campi \(2013\)](#)³⁴ observan que el campo argentino presenta cada vez más una estructura de redes más compleja y rica. [Brenes, Montoya y Ciravegna \(2014\)](#)³⁵ encuentran un incremento

³⁴ Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. (2013). *El modelo de organización de la producción agrícola: De la integración vertical a la agricultura en red*. En Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. (Coords.). *Claves para repensar el agro en Argentina*. EUDEBA, 151-202.

³⁵ Brenes, E., Montoya, D., Ciravegna, L. (2014). *Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses*. *Journal of Business Research*, 67(5), 847-855.

en la interacción de las firmas latinoamericanas de hortalizas que querían diferenciarse, con otros actores económicos. A su vez el modelo de Uppsala revisado de [Johanson y Vahlne \(2009\)](#)³⁶ justamente hace un foco en que lo que cambió desde la década de los 70 es un mayor foco en las redes y relaciones. Es análogo al enfoque sistémico de la empresa, donde el todo es más que la suma de las partes.

En base a la investigación y experiencia de otros casos el mecanismo de integración más efectivo parece ser los clusters. Como plantea [Pérez Alemán \(2005\)](#)³⁷ es una fuente de ventaja competitiva desde punto de vista de costos (economías de escala por aglomeración), tanto como de la innovación resultante al compartir experiencias, técnicas y definir estándares comunes. De esta forma es posible que muchos productores pequeños realicen un catch up con las productividades y calidades internacionales.

Los mayores problemas vienen por el lado de la coordinación entre los actores, potenciales conflictos de intereses, así como la construcción de las relaciones y confianza necesarias para dichos modelos. Se considera fundamental el papel que en este punto jugarían instituciones gubernamentales como el INTA. Esta organización cuenta con prestigio entre los productores, mucha experiencia y trayectoria así como conocimiento de distintos tipos de productores. Para lograr aglutinar productores en clusters el INTA jugaría un rol clave en el inicio y crecimiento de la red. También funcionaría como un agente vinculador entre los productores, ya que el cooperativismo no es común en la zona. Los productores suelen prestarse ayuda mutuamente en situaciones coyunturales (como ayudar a un vecino con un tractor roto), pero no es común un tipo de asociación con visión estratégica de largo plazo. Una vez establecida la red ya tomaría fuerza propia para su sostenimiento y expansión.

A su vez se considera importante involucrar agencias vinculadas a la internacionalización de negocios, sobre todo para poder abrir nuevos contactos

³⁶ Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership*. Journal of International Business Studies, 40(9), 1411–1431.

³⁷ Pérez Alemán, P. (2005). *Cluster formation, institutions and learning: the emergence of clusters and development in Chile*. Industrial and Corporate Change, 14(4), 651-677.

comerciales. Instituciones como la fundación ExportAR cumplen un rol importante ya que permiten mediante ferias, contactos y acuerdos comerciales abrir nuevos mercados para los productores.

Resumiendo, se considera que para poder aprovechar las ventajas de formar clusters, así como superar problemas de coordinación y organización es clave la interacción y aporte de instituciones gubernamentales. Se encuentran productores pequeños en la zona como es el caso de Campo Chico que son buenos candidatos y cumplen con el foco de calidad y valor agregado que dichas redes requieren para poder ser formadas.

Respecto a la industrialización de la producción al modo de la Compañía Industrial Frutihortícola, se considera que si bien dicha opción agrega valor y diversifica riesgos, correspondería a una segunda fase posible una vez generadas las redes de productores agropecuarios. Implicaría un mayor desafío ya que la industrialización agrega otra capa de complejidad a la cadena de valor, pero sería interesante estudiar esto una vez conformados clusters de hortalizas y analizando los resultados que dichas estructuras alcanzaron.

Respecto a la cadena de valor agroalimentaria, es importante resaltar la mayor globalización, retailing más concentrado y mayor competencia por calidad que encuentran [Lee, Gereffia y Beauvais \(2012\)](#)³⁸. En el caso de las hortalizas diferenciadas se suelen encontrar “Cadenas de valor dirigidas por el comprador” donde el productor está atomizado, y el retailing más concentrado. Una ventaja que presenta esta estructura es que las cadenas son más cortas y hay menos intermediarios. De esta forma, el productor puede capturar mayor valor. Combinando clusters con cadenas de valor cortas el potencial de desarrollo del negocio internacional mejora considerablemente.

Se considera que el proceso de clusterización y de internacionalización necesariamente deberá ser gradual. En primer lugar el desarrollo de clusters y relaciones de confianza con otros productores requiere tiempo. Por otra parte la creación de iniciativas gubernamentales que promuevan dichas actividades es

³⁸ Lee, J., Gereffia, G., Beauvais, J. (2012). *Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries*. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 109(31), 12326-12331.

una dependencia para el programa propuesto. Estas han sido exploradas en ocasiones anteriores, pero deben ser adoptadas como políticas de estado. Adicionalmente los procesos de abrir nuevos mercados en el exterior llevan tiempo y se fortalece a medida que el intercambio crece. A su vez es importante remarcar el efecto positivo que dichas iniciativas tienen en la economía en general, ya que la horticultura involucra a actores de diversos sectores y tiene un efecto multiplicador. La exportación de estos cultivos también genera un mayor ingreso de divisas para el país. A su vez tiene un efecto positivo sobre la economía social, ya que emplea mucha mano de obra para sus actividades.

Por último se considera importante una adecuada selección de mercados. En una primera fase el mercado más alcanzable desde una perspectiva de relaciones comerciales como de logística y competencia de otros países, es el de Brasil. En fases posteriores es posible explorar mercados estadounidenses, y potencialmente europeos. Siguiendo el modelo de Uppsala se considera que será mejor empezar por mercados de menor “distancia psicológica” y aprender de dicho proceso. Si bien Brasil actualmente se encuentra en una coyuntura económica desfavorable al compararla con años anteriores, en el largo plazo es un mercado muy atractivo por su volumen y cercanía. Adicionalmente a las consideraciones de menor “distancia psicológica”, un criterio clave es que los precios y costos sean competitivos. Estas cuestiones se abordan en las siguientes secciones.

Consideraciones de precios en la selección de potenciales mercados

Para analizar el impacto de exportar sobre la rentabilidad, es útil realizar un análisis diferencial entre el escenario de vender en el mercado local contra los internacionales. La diferencia de precios entre ambos debe ser lo suficientemente grande como para cubrir los gastos adicionales de exportación, y dejar una ganancia adicional para el productor. Sólo es necesario considerar los conceptos que varían. En esta sección se analizan las diferencias en precios, mientras que en la siguiente se estudian los costos.

Se analizan los precios mayoristas durante la última temporada en Argentina, utilizando las estadísticas del Mercado Central de Buenos Aires como medida. Se

comparan dichos valores con los que se encuentran en potenciales mercados internacionales. Se toma como referencia en primer lugar Brasil por ser un mercado más cercano y operativamente factible, utilizando datos de los mercados de San Pablo y Curitiba. Adicionalmente se agrega a la comparación Estados Unidos para incluir un mercado con altos niveles de desarrollo y elevados requerimientos de calidad, utilizando Miami como referencia.

En la tabla 3 se comparan los precios de los espárragos en Argentina y Brasil durante la temporada 2016. En la tabla 4 se hace lo propio para Argentina y Estados Unidos. Para el caso de las frutillas, la tabla 5 resume la comparación de precios entre Argentina y Brasil durante la temporada 2016/2017. La tabla 6 repite el análisis para Argentina y Estados Unidos.

En todos los casos los precios están expresados en USD/kg, para los mercados que cotizan en diferentes monedas se convirtieron los precios a dólares utilizando el tipo de cambio vigente medio durante dicho mes (ver anexo 1).

Espárragos				
Mes	Argentina	Brasil	Delta	Delta %
2016-10	3,43 USD/Kg	8,78 USD/Kg	5,35 USD/Kg	156%
2016-11	2,16 USD/Kg	8,27 USD/Kg	6,11 USD/Kg	283%
2016-12	1,70 USD/Kg	8,60 USD/Kg	6,90 USD/Kg	406%

Delta Promedio: 6,12 USD/Kg (281%)

Delta Máximo: 6,90 USD/Kg (406%)

Delta Mínimo: 0,98 USD/Kg (13%)

Tabla 3: Precios medios mensuales de espárragos en Argentina y Brasil durante la temporada 2016

Fuente: Elaboración propia en base a:

- Ministerio de Agroindustria República Argentina (2017). **Hortalizas: Precios Históricos MCBA.** Recuperado de: <http://www.minagri.gob.ar/new/0-0/programas/dma/hortalizas/hortalizas.php>.
- Centrais de Abastecimento do Paraná(CEASA/PR) (2017) **Cotação dos Produtos Comercializados.** Recuperado de: <http://celepar7.pr.gov.br/ceasa/hoje.asp>.

Espárragos				
Mes	Argentina	Estados Unidos	Delta	Delta %
2016-10	3,43 USD/Kg	5,81 USD/Kg	2,38 USD/Kg	69%
2016-11	2,16 USD/Kg	5,46 USD/Kg	3,29 USD/Kg	152%
2016-12	1,70 USD/Kg	5,71 USD/Kg	4,01 USD/Kg	235%

Delta Promedio: 3,23 USD/Kg (152%)

Delta Máximo: 4,01 USD/Kg (235%)

Delta Mínimo: 2,38 USD/Kg (69%)

Tabla 4: Precios medios mensuales de espárragos en Argentina y Estados Unidos durante la temporada 2016

Fuente: Elaboración propia en base a:

- Ministerio de Agroindustria República Argentina (2017). **Hortalizas: Precios Históricos MCBA.** Recuperado de: <http://www.minagri.gob.ar/new/0-0/programas/dma/hortalizas/hortalizas.php>.
- United States Department of Agriculture (USDA), Agricultural Marketing Service (AMS) (2017). **Specialty Crops Report.** Recuperado de: <https://www.marketnews.usda.gov/mnp/fv-home>.

Frutillas				
Mes	Argentina	Brasil	Delta	Delta %
2016-03	6,35 USD/Kg	4,52 USD/Kg	-1,83 USD/Kg	-29%
2016-04	6,28 USD/Kg	5,44 USD/Kg	-0,83 USD/Kg	-13%
2016-10	3,41 USD/Kg	4,25 USD/Kg	0,84 USD/Kg	25%
2016-11	4,14 USD/Kg	2,84 USD/Kg	-1,30 USD/Kg	-31%
2016-12	2,70 USD/Kg	3,47 USD/Kg	0,77 USD/Kg	28%
2017-01	3,60 USD/Kg	3,51 USD/Kg	-0,09 USD/Kg	-2%
2017-02	3,16 USD/Kg	5,51 USD/Kg	2,35 USD/Kg	74%

Delta Promedio: **-0,01 USD/Kg (7%)**

Delta Máximo: 2,35 USD/Kg (74%)

Delta Mínimo: **-1,83 USD/Kg (-31%)**

Tabla 5: Precios medios mensuales de frutillas en Argentina y Brasil durante la temporada 2016/2017

Fuente: Elaboración propia en base a:

- Ministerio de Agroindustria República Argentina (2017). **Frutas: Precios Históricos MCBA**. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.ar/new/0-0/programas/dma/frutas/frutas.php>.
- Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) (2017) **Média Mensal dos Preços**. Recuperado de: <http://www3.ceasa.gov.br/prohortweb>.

Frutillas				
Mes	Argentina	Estados Unidos	Delta	Delta %
2016-03	6,35 USD/Kg	5,64 USD/Kg	-0,71 USD/Kg	5,64 USD/Kg
2016-04	6,28 USD/Kg	5,92 USD/Kg	-0,36 USD/Kg	5,92 USD/Kg
2016-10	3,41 USD/Kg	6,06 USD/Kg	2,64 USD/Kg	6,06 USD/Kg
2016-11	4,14 USD/Kg	5,23 USD/Kg	1,09 USD/Kg	5,23 USD/Kg
2016-12	2,70 USD/Kg	9,91 USD/Kg	7,21 USD/Kg	9,91 USD/Kg
2017-01	3,60 USD/Kg	4,13 USD/Kg	0,53 USD/Kg	4,13 USD/Kg
2017-02	3,16 USD/Kg	6,88 USD/Kg	3,73 USD/Kg	6,88 USD/Kg

Delta Promedio: 2,02 USD/Kg (69%)

Delta Máximo: 7,21 USD/Kg (266%)

Delta Mínimo: -0,71 USD/Kg (-11%)

Tabla 6: Precios medios mensuales de frutillas en Argentina y Estados Unidos durante la temporada 2016/2017

Fuente: Elaboración propia en base a:

- Ministerio de Agroindustria República Argentina (2017). **Frutas: Precios Históricos MCBA**. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.ar/new/0-0/programas/dma/frutas/frutas.php>.
- United States Department of Agriculture (USDA), Agricultural Marketing Service (AMS) (2017). **Specialty Crops Report**. Recuperado de: <https://www.marketnews.usda.gov/mnp/fv-home>.

Puede observarse que el mercado brasileño de espárragos durante la última campaña mostro precios muy interesantes. En promedio el precio medio fue un 281% mayor (6,12USD/Kg), mientras el rango dentro del que varió fue siempre positivo. En el caso de Estados Unidos se observa algo similar, en promedio los precios fueron un 152% (3,23 USD/KG) mejores que en Argentina, y el rango de variación fue siempre positivo. Es interesante remarcar que si bien el promedio es menor, los precios fueron más estables en Estados Unidos lo que permite poder planear de mejor manera los ingresos.

En el caso de las frutillas Brasil no presenta una ventaja sostenida en términos de precios, siendo en promedio el valor muy similar al que se observa en Argentina. En algunos meses conviene más exportar a Brasil, por lo que se debería hacer

un seguimiento de los precios antes de decidir en qué mercado venderlo. Al analizar Estados Unidos, los precios son considerablemente mejores en promedio (69%, 2,02 USD/Kg). Es importante remarcar que durante los meses de abril y mayo que es cuando la oferta de frutillas en el mercado argentino empieza a caer y por ende los precios locales suben, resulta más ventajoso vender a nivel local.

En resumen, se considera importante considerar los siguientes puntos relativos a los precios a la hora de decidir si exportar:

- Nivel de precios: puede observarse que en el caso de los espárragos Brasil y Estados Unidos tienen un mejor nivel de precios general. Para las frutillas solamente Estados Unidos presenta mejores precios sostenidamente durante la última temporada.
- Estacionalidad: en el caso de los espárragos los precios internacionales son mejores durante todos los meses de cosecha. Sin embargo en el caso de las frutillas sobre el final de la temporada los precios locales son mejores.
- Costos adicionales: a la hora de tomar la decisión de exportar, es necesario que el ingreso diferencial cubra los costos adicionales. Este tema se aborda en la siguiente sección.
- Impacto del tipo de cambio: cambios en el tipo de cambio pueden rápidamente cambiar la conveniencia o no de exportar a ciertos lugares, haciendo a la horticultura argentina más o menos competitiva. Esta variable debe ser tomada en cuenta.

Consideraciones de costos adicionales en la selección de potenciales mercados

En la presente sección se analizan los costos diferenciales en que se incurre en el caso de exportar a Brasil o Estados Unidos. Luego se contrastan estos costos con los ingresos adicionales para así obtener las diferencias de margen en cada caso.

En primer lugar se consideran los impuestos adicionales por exportar, información detallada en la tabla 7. En el caso de Brasil al ser parte del Mercosur no presenta trabas comerciales, mientras que Estados Unidos tiene un arancel del 5% para los espárragos y de 0,011 USD/KG para las frutillas frescas. Las hortalizas no tributan derechos de exportación (retenciones) por lo que no se incluyen estos conceptos.

Producto	Código HS	Arancel Brasil	Arancel Estados Unidos
Espárragos frescos	0709.20.10	0%	5%
Frutillas frescas	0810.10.40	0%	0,011 USD/kg

Tabla 7: Aranceles para la exportación de espárragos y frutillas frescas a Brasil y Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia en base a:

- Organización Mundial de Comercio (2017). **Datos arancelarios**. Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tariffs_s/tariff_data_s.htm.
- U.S. International Trade Commission (2017). **Harmonized Tariff Schedule**. Recuperado de: <https://hts.usitc.gov>.

Como siguiente paso se consideran los costos adicionales de transporte, que se encuentran resumidos en la tabla 8. Estos costos son semivARIABLES, ya que las tarifas se manejan en franjas según el tamaño de la carga. Al saltar al siguiente rango el costo unitario del transporte disminuye.

No se identifican diferencias en el costo del transporte interno en el caso de vender en el mercado interno o exportar. El Mercado Central de Buenos Aires está a tan solo 14 km del Aeropuerto de Ezeiza. En ambos casos la tarifa de transporte desde Miramar hasta el destino es de 0,20 USD/kg, por lo que no son necesarias erogaciones adicionales a las que ya se hacen.

Destino	Hasta 45 kg	Hasta 100 kg	Hasta 300 kg	Hasta 500 kg	Más de 1000 kg
Brasil	1,04 USD/Kg	0,72 USD/Kg	0,46 USD/Kg	0,46 USD/Kg	0,46 USD/Kg
Estados Unidos	3,12 USD/Kg	2,34 USD/Kg	1,95 USD/Kg	1,56 USD/Kg	1,43 USD/Kg

Costo adicional de transporte interno= 0 USD (el costo no varía)

Tabla 8: Tarifas transporte de carga aérea a Brasil y Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia en base a:

- Aerolíneas Argentinas Cargo (2017). **Servicios de Transporte de Carga**. Recuperado de: <http://carga.aerolineas.com.ar>

La tabla 9 resume otros costos adicionales para la exportación, los cuales son variables ya que son un porcentaje del importe o una determinada tarifa por peso de carga. Los seguros se calculan como un 2% del valor de la mercadería, y se considera una comisión del 1% para gastos de despachante y servicios aduaneros. Se aplica un 0,35% para gastos bancarios de cobranzas. En concepto de manejo de carga se suman 1,1 USD/Ton, y por almacenamiento de un día 0,3 USD/Ton. Por ser un producto perecedero que precisa de una logística rápida se considera en promedio que el embarque utiliza un día de almacenamiento.

Concepto	Monto
Seguros	2% (sobre valor mercadería)
Despachante y servicios aduaneros	1% (sobre valor mercadería)
Gastos bancarios y de cobranza	0,35% (sobre valor mercadería)
Manejo de carga	1,1 USD/Ton
Almacenamiento	0,3 USD/(Ton*día)

Tabla 9: Otros costos variables de exportación

Fuente: Elaboración propia

A su vez en Argentina como medida de estímulo al comercio exterior se exime a las exportaciones del pago del impuesto a los Ingresos Brutos (IIBB). En la provincia de Buenos Aires esta tasa es del 1% para la producción primaria de hortalizas como es el caso de Campo Chico. Al realizar el análisis diferencial se considera como un beneficio adicional de la exportación el monto de IIBB que se hubiera tenido que pagar en el caso de vender en el mercado local.

Concepto	Monto
Exención Ingresos Brutos (IIBB)	1%

Tabla 10: Beneficios para la exportación

Fuente: Elaboración propia

En último lugar se consideran los ingresos y costos adicionales, con el fin de determinar los márgenes diferenciales en cada escenario. El caso base de comparación es el mercado interno argentino. Se presentan distintas estructuras de costos en función del volumen exportado. La tabla 11 resume esta información para el escenario de exportar espárragos a Brasil, mientras que la tabla 12 hace lo propio para Estados Unidos. Las tablas 13 y 14 contienen esta información para las frutillas, siendo la primera el caso de Brasil y la segunda Estados Unidos.

Cultivo	Espárragos				
País	Brasil				
Volumen	Hasta 45 kg	Hasta 100 kg	Hasta 300 kg	Hasta 500 kg	Hasta 1000 kg
Ingresos Adicionales	6,12 USD/Kg	6,12 USD/Kg	6,12 USD/Kg	6,12 USD/Kg	6,12 USD/Kg
Precio Local (Argentina)	2,43 USD/Kg	2,43 USD/Kg	2,43 USD/Kg	2,43 USD/Kg	2,43 USD/Kg
Precio Internacional	8,55 USD/Kg	8,55 USD/Kg	8,55 USD/Kg	8,55 USD/Kg	8,55 USD/Kg
Costos Adicionales	1,33 USD/Kg	1,01 USD/Kg	0,75 USD/Kg	0,75 USD/Kg	0,75 USD/Kg
Arancel	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg
Seguros	0,17 USD/Kg	0,17 USD/Kg	0,17 USD/Kg	0,17 USD/Kg	0,17 USD/Kg
Despachante y servicios de aduana	0,09 USD/Kg	0,09 USD/Kg	0,09 USD/Kg	0,09 USD/Kg	0,09 USD/Kg
Gastos bancarios y de cobranzas	0,03 USD/Kg	0,03 USD/Kg	0,03 USD/Kg	0,03 USD/Kg	0,03 USD/Kg
Manejo de carga	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg
Almacenaje	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg
Transporte interno	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg
Transporte internacional	1,04 USD/Kg	0,72 USD/Kg	0,46 USD/Kg	0,46 USD/Kg	0,46 USD/Kg
Beneficios Adicionales	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg
Devolución IIBB	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg
Margen Diferencial	4,82 USD/Kg	5,14 USD/Kg	5,40 USD/Kg	5,40 USD/Kg	5,40 USD/Kg

Tabla 11: Margen diferencial para la exportación de espárragos a Brasil

Fuente: Elaboración propia

Cultivo	Espárragos				
País	Estados Unidos				
Volumen	Hasta 45 kg	Hasta 100 kg	Hasta 300 kg	Hasta 500 kg	Hasta 1000 kg
Ingresos Adicionales	3,23 USD/Kg	3,23 USD/Kg	3,23 USD/Kg	3,23 USD/Kg	3,23 USD/Kg
Precio Local (Argentina)	2,43 USD/Kg	2,43 USD/Kg	2,43 USD/Kg	2,43 USD/Kg	2,43 USD/Kg
Precio Internacional	5,66 USD/Kg	5,66 USD/Kg	5,66 USD/Kg	5,66 USD/Kg	5,66 USD/Kg
Costos Adicionales	3,59 USD/Kg	2,81 USD/Kg	2,42 USD/Kg	2,03 USD/Kg	1,90 USD/Kg
Arancel	0,28 USD/Kg	0,28 USD/Kg	0,28 USD/Kg	0,28 USD/Kg	0,28 USD/Kg
Seguros	0,11 USD/Kg	0,11 USD/Kg	0,11 USD/Kg	0,11 USD/Kg	0,11 USD/Kg
Despachante y servicios de aduana	0,06 USD/Kg	0,06 USD/Kg	0,06 USD/Kg	0,06 USD/Kg	0,06 USD/Kg
Gastos bancarios y de cobranzas	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg
Manejo de carga	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg
Almacenaje	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg
Transporte interno	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg
Transporte internacional	3,12 USD/Kg	2,34 USD/Kg	1,95 USD/Kg	1,56 USD/Kg	1,43 USD/Kg
Beneficios Adicionales	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg
Devolución IIBB	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg
Margen Diferencial	-0,34 USD/Kg	0,44 USD/Kg	0,83 USD/Kg	1,22 USD/Kg	1,35 USD/Kg

Tabla 12: Margen diferencial para la exportación de espárragos a Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia.

Cultivo	Frutillas				
País	Brasil				
Volumen	Hasta 45 kg	Hasta 100 kg	Hasta 300 kg	Hasta 500 kg	Hasta 1000 kg
Ingresos Adicionales	-0,01 USD/Kg	-0,01 USD/Kg	-0,01 USD/Kg	-0,01 USD/Kg	-0,01 USD/Kg
Precio Local (Argentina)	4,23 USD/Kg	4,23 USD/Kg	4,23 USD/Kg	4,23 USD/Kg	4,23 USD/Kg
Precio Internacional	4,22 USD/Kg	4,22 USD/Kg	4,22 USD/Kg	4,22 USD/Kg	4,22 USD/Kg
Costos Adicionales	1,18 USD/Kg	0,86 USD/Kg	0,60 USD/Kg	0,60 USD/Kg	0,60 USD/Kg
Arancel	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg
Seguros	0,08 USD/Kg	0,08 USD/Kg	0,08 USD/Kg	0,08 USD/Kg	0,08 USD/Kg
Despachante y servicios de aduana	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg
Gastos bancarios y de cobranzas	0,01 USD/Kg	0,01 USD/Kg	0,01 USD/Kg	0,01 USD/Kg	0,01 USD/Kg
Manejo de carga	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg
Almacenaje	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg
Transporte interno	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg
Transporte internacional	1,04 USD/Kg	0,72 USD/Kg	0,46 USD/Kg	0,46 USD/Kg	0,46 USD/Kg
Beneficios Adicionales	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg
Devolución IIBB	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg
Margen Diferencial	-1,15 USD/Kg	-0,83 USD/Kg	-0,57 USD/Kg	-0,57 USD/Kg	-0,57 USD/Kg

Tabla 13: Margen diferencial para la exportación de frutillas a Brasil

Fuente: Elaboración propia.

Cultivo	Frutillas				
País	Estados Unidos				
Volumen	Hasta 45 kg	Hasta 100 kg	Hasta 300 kg	Hasta 500 kg	Hasta 1000 kg
Ingresos Adicionales	2,02 USD/Kg	2,02 USD/Kg	2,02 USD/Kg	2,02 USD/Kg	2,02 USD/Kg
Precio Local (Argentina)	4,23 USD/Kg	4,23 USD/Kg	4,23 USD/Kg	4,23 USD/Kg	4,23 USD/Kg
Precio Internacional	6,25 USD/Kg	6,25 USD/Kg	6,25 USD/Kg	6,25 USD/Kg	6,25 USD/Kg
Costos Adicionales	3,34 USD/Kg	2,56 USD/Kg	2,17 USD/Kg	1,78 USD/Kg	1,65 USD/Kg
Arancel	0,01 USD/Kg	0,01 USD/Kg	0,01 USD/Kg	0,01 USD/Kg	0,01 USD/Kg
Seguros	0,13 USD/Kg	0,13 USD/Kg	0,13 USD/Kg	0,13 USD/Kg	0,13 USD/Kg
Despachante y servicios de aduana	0,06 USD/Kg	0,06 USD/Kg	0,06 USD/Kg	0,06 USD/Kg	0,06 USD/Kg
Gastos bancarios y de cobranzas	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg	0,02 USD/Kg
Manejo de carga	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg
Almacenaje	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg
Transporte interno	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg	0,00 USD/Kg
Transporte internacional	3,12 USD/Kg	2,34 USD/Kg	1,95 USD/Kg	1,56 USD/Kg	1,43 USD/Kg
Beneficios Adicionales	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg
Devolución IIBB	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg	0,04 USD/Kg
Margen Diferencial	-1,28 USD/Kg	-0,50 USD/Kg	-0,11 USD/Kg	0,28 USD/Kg	0,41 USD/Kg

Tabla 14: Margen diferencial para la exportación de frutillas a Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia.

Puede apreciarse que en todos los casos la exportación de espárragos a Brasil presenta mejores márgenes diferenciales que Argentina y Estados Unidos. Esto se debe a que en el último año el precio fue mayor, y a su vez los costos adicionales fueron menores. Para cargas pequeñas menores a 45 kg Estados Unidos otorga menores beneficios que la venta en el mercado interno, sin embargo para volúmenes mayores los márgenes diferenciales son mejores que en Argentina. Esta tendencia se sostiene al acrecentar los volúmenes ya que se diluyen los costos semivariantes unitarios.

Para el caso de las frutillas en todas las alternativas Brasil resulta no conveniente, ya que el precio es muy parecido al de Argentina debiendo adicionalmente afrontarse mayores costos. El caso de Estados Unidos es interesante, ya que se encuentra cerca del punto de equilibrio. En el caso de una carga menor a los 300 kg no resulta conveniente, pero al pasar a la siguiente escala de volumen el margen empieza a ser mejor que en Argentina. Para cargas de 1000 kg la diferencia ya se acerca a 0,41 USD/kg

De forma de analizar en cuál de los escenarios se encuentra Campo Chico, se estudian las producciones actuales. A su vez se considera que el 50% de la producción es exportable. La tabla 15 resume las producciones exportables diarias que produce Campo Chico. Puede observarse que para el espárrago este valor es de 0,22 Tn/Día, mientras que para la frutilla es de 0,08 Tn/Día. Debido a que se trata de productos perecederos no es posible acopiarlos, es recomendable transportar la carga el mismo día que se cosecha.

Cultivo	Producción práctico	Días de producción	Producción Diaria	Producción Exportable Diaria (50%)
Espárrago	32 Tn	72 Días	0,44 Tn/Día	0,22 Tn/Día
Frutilla	30 Tn	180 Días	0,16 Tn/Día	0,08 Tn/Día

Tabla 15: Producción diaria exportable de Campo Chico

Fuente: Elaboración propia.

Campo Chico se encuentra en el tercer escenario (cargas hasta 300 kg) para el caso de los espárragos, donde se obtienen algunas reducciones en los costos de transporte. Sin embargo para poder alcanzar mayores economías de escala debería tener una producción entre 2 y 3 veces mayor. Igualmente tanto en el mercado de Brasil como Estados Unidos la exportación deja mejores márgenes diferenciales, siendo estos mayores en el primer caso.

En el cultivo de las frutillas, Campo Chico se encuentra en el segundo caso de menor escala (hasta 100 kg), por lo que el costo unitario de transporte es más elevado. Tanto al tener como destino el mercado de Brasil como el de Estados Unidos la exportación no es rentable bajo las condiciones actuales. Con mayores volúmenes Estados Unidos empieza a dejar mejores beneficios (cuando se superan los 300 kg).

Algunas limitaciones deben tenerse en cuenta al considerar este análisis. Por un lado, los resultados son sensibles a cambios relativos en los precios y costos, así como posibles variaciones en el tipo de cambio que pueden cambiar la competitividad de la empresa y el atractivo de los distintos países. Adicionalmente a criterios de análisis marginal deben tenerse en cuenta cuestiones comerciales. Por ejemplo un comprador de espárragos querrá que sus proveedores puedan asegurarle determinados volúmenes y garantizar entregas. Al tener una escala reducida, una empresa como Campo Chico difícilmente pueda cumplir dichos compromisos por su cuenta. Mecanismos de clustering como los descritos en secciones anteriores son buenas formas para que productores pequeños como Campo Chico puedan acceder a mercados internacionales que resultan atractivos desde un punto de vista de rentabilidad, como el de los espárragos.

CONCLUSIONES

Campo Chico es una PYME de hortalizas diferenciadas que enfoca sus actividades en el mercado local argentino, pero con potencial de exportar parte de su producción. La presente investigación tuvo como objetivo general analizar el proceso que esta empresa podría seguir para internacionalizar sus operaciones. Los objetivos específicos planteados se enfocaron en estudiar los procesos internos, habilidades y condiciones que facilitarían u obstaculizarían dicho proceso de internacionalización. Al analizar un caso en particular los resultados y conclusiones no son directamente extrapolables a la generalidad de los casos. Sin embargo la investigación sirve como base para realizar estudios posteriores sobre la internacionalización de la horticultura en Argentina, pudiendo usarse para analizar y comparar empresas de dimensiones y características similares.

El marco teórico de la investigación se enfocó principalmente en describir por un lado las características del sector agropecuario en Argentina, con un mayor foco en la horticultura. En una segunda fase se introdujeron distintos procesos de internacionalización de negocios, utilizándose el de Uppsala como principal modelo para comparar el caso de Campo Chico. La gradualidad de dicho modelo se ajusta mejor a PYMES como la estudiada.

El trabajo de campo fue descriptivo y no experimental, basándose en las técnicas cualitativas de observación y entrevistas. El análisis parte desde la historia de la empresa y de los procesos productivos. A la luz de estos hallazgos, se procedió a analizar las productividades de los distintos cultivos identificando brechas con los valores teóricos alcanzables. Posteriormente se hizo una comparación con una empresa de mayores dimensiones que ya exporta parte de su producción. Se presentó también un análisis diferencial de precios y costos de forma de determinar los márgenes adicionales en cada escenario.

Como resultado del proceso de investigación llevado a cabo, se presentan las siguientes conclusiones:

- La calidad de las hortalizas es una competencia fundamental para lograr internacionalizar dicho negocio. Campo Chico tuvo desde sus inicios un gran foco en esta área por lo que se considera que es una de sus mayores fortalezas a la hora de intentar internacionalizar sus operaciones. La certificación de las normas GlobalGAP es un paso necesario para poder acreditar dichas buenas prácticas a nivel mundial, pero es un ítem alcanzable por la empresa.
- Campo Chico tiene una brecha entre productividades teóricas y las prácticas. Hacer el catch up para ubicarse en la frontera técnica de los cultivos es fundamental para lograr una mejor estructura de costos unitarios y hacer el negocio más rentable y sustentable.
- El balanceo de la producción es práctica organizativa que permite una mejor planificación de los recursos y es una fortaleza de Campo Chico al analizar la posible internacionalización del negocio. La menor variabilidad también ayuda obtener mejores calidades.
- La elección de mercados más cercanos como es el caso de Brasil son desde un punto de vista operativo mejores objetivos para los primeros pasos en el proceso de exportación. La menor distancia psicológica permite aprender gradualmente tomando riesgos calculados de menor dimensión. Es importante considerar a la hora de decidir a donde y cuando exportar: niveles de precios, estacionalidades, costos adicionales por la exportación, así como el impacto del tipo de cambio. En todos los casos resulta útil realizar un análisis diferencial, donde ingresos incrementales menos costos adicionales deben dejar un margen extra.
- Bajo las condiciones actuales el cultivo de los espárragos tiene márgenes diferenciales positivos en el caso de exportar a Brasil. Cuando el destino es Estados Unidos las cargas deben superar los 45 kg para ser rentables. Para todos los volúmenes el beneficio es mayor en Brasil.
- En el caso de las frutillas, actualmente el mercado brasileño no presenta ventajas en términos de rentabilidad, mientras que en Estados Unidos los márgenes son mejores al obtener un volumen mayor a 300 kg. Estos valores son sensibles a cambios relativos en precios, costos así como tipo de cambio.

- Los volúmenes reducidos de producción son la principal barrera con la que cuenta Campo Chico para exportar por su cuenta, si bien casos como el espárrago son rentables desde un punto de vista económico. Esta limitación tiene implicancias directas sobre varios aspectos operativos del negocio. Dificulta el desarrollo de contactos comerciales, la logística exportadora, la introducción de mejoras técnicas a la producción, así como presentar una menor fortaleza financiera para hacer posible el giro del negocio exportador.
- La formación de clusters parece ser una alternativa para que pequeños productores puedan internacionalizar sus operaciones. Permite beneficiarse de economías de escala, al mismo tiempo que se mantiene la flexibilidad del pequeño productor. Los principales desafíos pasan por la coordinación, la confianza y el desarrollo de relaciones entre los actores. Se considera que para que dicho proceso sea llevado a cabo con éxito es necesario un activo involucramiento de organismos públicos como el INTA. Este instituto ya cumple, con sus asesorías técnicas, el rol de ser un nodo en la red de productores. La suma de organismos de comercio exterior como la fundación ExportAR se considera muy importante para poder prestar asesoría en dichos aspectos y subsanar asimetrías de información entre productores pequeños.
- La industrialización y mayor agregado de valor a la producción es una alternativa que fue satisfactoriamente implementada por otras empresas de mayores dimensiones. En el caso de empresas PYME se plantea el estudio de esta alternativa como una segunda fase al proceso de formación de clusters.

El proceso de internacionalización de Campo Chico no es viable en lo inmediato, pero sí puede llevarse a cabo en el mediano/largo plazo de mediar una mayor asociación entre productores pequeños y políticas públicas de fomento a la exportación hortícola.

La principal limitación de este estudio es que se basa en un caso único, de una empresa que se concentra en dos cultivos en una zona específica del país. Para validar las conclusiones y poder diseñar programas de fomento a la exportación hortícola como los propuestos, es necesario realizar estudios adicionales sobre

una muestra más grande y poder tomar decisiones precisas sobre alocamiento de recursos. Se considera que dichas propuestas son de interés para las políticas públicas por su efecto multiplicador sobre la economía, su impacto social positivo por la generación de empleo, el ingreso adicional de divisas, y la posibilidad de integración con actividades de mayor valor agregado.

BIBLIOGRAFÍA

Adlercreutz, E. (2015). ***Descripción de la producción en el cinturón hortícola de Mar del Plata.*** INTA Recuperado de: <http://inta.gob.ar/documentos/descripcion-de-la-produccion-en-el-cinturon-horticola-de-mar-del-plata>.

Aerolíneas Argentinas Cargo (2017). ***Servicios de Transporte de Carga.*** Recuperado de: <http://cargo.aerolineas.com.ar>

Aksoy, S., Kaynak, E. (1994). ***Export Behaviour of Fresh Produce Marketers: Towards a Co-ordination with General Theory of Exporting.*** International Marketing Review, 11(2), 16-32.

Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. (2013). ***El modelo de organización de la producción agrícola: De la integración vertical a la agricultura en red.*** En Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. (Coords.). ***Claves para repensar el agro en Argentina.*** EUDEBA, 151-202.

Beckie, M.A., Huddart Kennedy, E., Wittman, H. (2012). ***Scaling up alternative food networks: farmers' markets and the role of clustering in western Canada.*** Agriculture and Human Values, 29(3), 333-345.

Bisang, R. (2007). ***El desarrollo agropecuario en las últimas décadas: ¿volver a creer?*** En Kosacoff, B. (Ed.). ***Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007.*** CEPAL, 187-260.

Braun, O., Joy, L. (1981). ***Un modelo de estancamiento económico – Estudio de caso sobre la economía argentina.*** Desarrollo Económico, 20 (80).

Brenes, E., Montoya, D., Ciravegna, L. (2014). ***Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses.*** Journal of Business Research, 67(5), 847-855.

Centrais de Abastecimento do Paraná(CEASA/PR) (2017) ***Cotação dos Produtos Comercializados.*** Recuperado de: <http://celepar7.pr.gov.br/ceasa/hoje.asp>.

Cerrato, D., Crosato, L., Depperu, D. (2016). **Archetypes of SME internationalization: A configurational approach**. *International Business Review*, 25(1), 286-295.

Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) (2017) **Média Mensal dos Preços**. Recuperado de: <http://www3.ceasa.gov.br/prohortweb>.

Consejo Federal de Inversiones (CFI) (2016). **Informe Sector Hortícola**. Recuperado de: <http://biblioteca.cfi.org.ar/documento/informe-de-la-actividad-horticola>.

Dal Bó, E., Kosacoff, B. (1998). **Líneas conceptuales ante evidencias microeconómicas de cambio estructural**. CEPAL.

Fanelli, J.M., Albrieu, R. (2011). **Fluctuaciones macroeconómicas y crecimiento en Argentina: una visión de largo plazo**. En Mercado, R., Kosacoff, B., Porta, F. (Ed.) **La Argentina del largo plazo: crecimiento, fluctuaciones y cambio estructural**. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 43-80.

Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., Vahlne, J-E. (2011). **Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model**. *Journal of World Business*, 46(2), 143-153.

Freixanet, J. (2012). **Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness**. *International Business Review*, 21(6), 1065–1086.

GlobalGAP (2017). **5 pasos para obtener la certificación**. Recuperado de: <http://www.globalgap.org/es/what-we-do/globalg.a.p.-certification/five-steps-to-get-certified>.

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) (2015). **Descripción de la producción en el cinturón hortícola de Mar del Plata**. Recuperado de: <http://inta.gob.ar/documentos/descripcion-de-la-produccion-en-el-cinturon-horticola-de-mar-del-plata>.

Investing.com (2017). **Cotización de divisas en tiempo real**. Recuperado de: <https://es.investing.com/currencias>.

Johanson, J., Vahlne, J-E. (1977). ***The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and Increasing foreign market commitments.*** Journal of International Business Studies, 8 (1), 23-32.

Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009). ***The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership.*** Journal of International Business Studies, 40(9), 1411–1431.

Knight, G. A., Cavusgil, S. T. (1996). ***The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory.*** Advances in International Marketing, 8, 11-26.

Lederman, D., Olarreaga, M., Payton, L. (2010). ***Export promotion agencies: Do they work?*** Journal of Development Economics, 91(2), 257-265.

Lee, J., Gereffia, G., Beauvais, J. (2012). ***Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries.*** Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 109(31), 12326-12331.

Ministerio de Agroindustria República Argentina (2017). ***Frutas: Precios Históricos MCBA.*** Recuperado de: <http://www.minagri.gob.ar/new/0-0/programas/dma/frutas/frutas.php>.

Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas República Argentina (2017). ***Tributos vigentes en la República Argentina.*** Recuperado de: <http://www.minagri.gob.ar/new/0-0/programas/dma/hortalizas/hortalizas.php>.

Ministerio de Economía República Argentina (2017). ***Hortalizas: Precios Históricos MCBA.*** Recuperado de: http://www.mecon.gov.ar/sip/dniaf/tributos_vigentes.pdf

Ministerio de Educación República Argentina – Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET) (2010). ***La horticultura en Argentina*** Recuperado de: http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info_sectorial/horticultura-informe-sectorial.pdf.

Moen, Ø., Servais, P. (2002). ***Born Global or Gradual Global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises.*** Journal of International Marketing, 10(3), 49-72.

Onkelinx, J., Manolova, T., Edelman, L. (2016). ***The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization.*** Journal of International Management, 22(4), 351-364.

Organización Mundial de Comercio (2017). ***Datos arancelarios.*** Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tariffs_s/tariff_data_s.htm.

Pérez Alemán, P. (2005). ***Cluster formation, institutions and learning: the emergence of clusters and development in Chile.*** Industrial and Corporate Change, 14(4), 651-677.

Reardon, T. (2015). ***The hidden middle: the quiet revolution in the midstream of agrifood value chains in developing countries.*** Oxford Review of Economic Policy, 31(1), 45-63.

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) (2016). ***Exportaciones / Importaciones - Hortalizas - Año 2016.*** Recuperado de: <http://www.senasa.gov.ar/cadena-vegetal/hortalizas/informacion/informes-y-estadisticas>.

United States Department of Agriculture (USDA), Agricultural Marketing Service (AMS) (2017). ***Specialty Crops Report.*** Recuperado de: <https://www.marketnews.usda.gov/mnp/fv-home>.

U.S. International Trade Commission (2017). ***Harmonized Tariff Schedule.*** Recuperado de: <https://hts.usitc.gov>.

Van Den Broeck, G., Maertens, M. (2016). ***Horticultural exports and food security in developing countries.*** Global Food Security 10, 11-20.

Wilkinson, T., Brouthers, L.E. (2006). ***Trade promotion and SME export performance.*** International Business Review, 15(3), 233-252.

ANEXO 1: COTIZACIONES TIPO DE CAMBIO

Mes	ARS/USD	BRL/USD
2016-01	13,8910	3,9988
2016-02	15,8318	4,0171
2016-03	14,6974	3,5935
2016-04	14,2854	3,4358
2016-05	13,9825	3,6111
2016-06	15,0384	3,2134
2016-07	15,0082	3,2486
2016-08	14,9442	3,2272
2016-09	15,3596	3,2603
2016-10	15,1651	3,1893
2016-11	15,8665	3,3842
2016-12	15,8680	3,2547
2017-01	15,8982	3,1509
2017-02	15,5020	3,0944

Tabla 16: Cotizaciones medias mensuales de tipo de cambio entre ARS/USD y BRL/USD desde 2016-01 hasta 2017-02

Fuente: Elaboración propia en base a:

- Investing.com (2017). **Cotización de divisas en tiempo real**. Recuperado de: <https://es.investing.com/currencies>.