

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL: CASO DE ESTUDIO FERIAS FRANCAS

ORGANIZATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT: CASE STUDY TRADE FAIRS

Sonia Ester Yasinski^{1,2,*}, Juan Carlos Michalus^{1,2},
Mario José Mantulak^{1,3}

RESUMEN

La “feria franca” es una alternativa particular de comercialización de alimentos procedente de la provincia de Misiones, Argentina. Está constituida por una asociación de agricultores que de forma conjunta ofrecen sus productos alimenticios directamente a los consumidores. A pesar de su trayectoria y ser imitadas como estrategia de comercialización en varios puntos de la provincia y del país, estas experiencias presentan dificultades relacionadas con su consolidación y crecimiento sostenible en el tiempo, reflejadas en la falta de un mecanismo de gestión, que les permita tomar decisiones a mediano y largo plazo; una articulación débil entre productores; así como una escasa y descoordinada cooperación con los actores locales. Con el objeto de minimizar dichas dificultades; se diseñó un modelo de gestión estratégica organizacional y su procedimiento, teniendo en cuenta componentes clave como la cooperación y la gestión estratégica. La metodología utilizada para lograr el objetivo propuesto se derivó en varios pasos: en primer lugar se realizó una revisión bibliográfica en las principales base de datos, se complementó con información obtenida in situ a través de entrevistas realizadas en diversas ferias francas mediante investigaciones precedentes. Los principales resultados señalan que el modelo propuesto y su procedimiento ofrecen un instrumento metodológico que permitirá mejorar su capacidad organizacional a la organización de productores

Palabras clave: Sistemas de comercialización de alimentos, Modelo de gestión, Gestión estratégica, feria franca.

¹ Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial, Laboratorio de Gestión Tecnológica y Estadística Aplicada (LGTEA). Oberá, Misiones, Argentina. orcid.org/0000-0003-2751-3343

² Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial, Laboratorio de Gestión Tecnológica y Estadística Aplicada (LGTEA). Oberá, Misiones, Argentina. orcid.org/0000-0003-4182-3380

³ Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial, Laboratorio de Gestión Tecnológica y Estadística Aplicada (LGTEA). Oberá, Misiones, Argentina. orcid.org/0000-0002-7873-8270

*Autor para correspondencia: yasinskisonia@gmail.com

ABSTRACT

The Trade Fair from the province of Misiones, Argentina, is an organization of farmers who practice the commercialization of food directly with consumers. This marketing strategy is imitated in the country, however, there is an absence of management, articulation and cooperation mechanisms, which makes it difficult to make decisions, consolidation and sustainable growth over time. An organizational strategic management model and its procedure were designed specifically for free trade fairs, taking into account key components such as cooperation and strategic planning obtained on-site through interviews conducted at various free trade fairs, and information from published research was used. The main results indicate that the proposed model and its procedure offer a methodological instrument that will allow the producer organization to improve its organizational performance.

Keywords: Food marketing systems, Management model, Strategic management, Trade Fair.

INTRODUCCIÓN

Constantemente se cuestiona la cantidad, calidad y forma en que se producen y comercializan los alimentos en el mundo, las principales razones se deben a que la alimentación es una necesidad básica; cada vez más consumidores buscan alimentos saludables y la demanda de alimentos es proporcional al crecimiento poblacional (FAO, 2009; Miralles, 2013; CEPAL, 2016; Nosratabadi *et al.*, 2019). Históricamente, el sector de la agricultura familiar (AF) ha tenido dificultades para comercializar sus productos; principalmente por su pequeña escala, discontinuidad de producción, deficiencias logísticas, resistencia a la aplicación de normativas, falta de infraestructura, entre otras (Cattaneo & Lipshitz, 2008; CEPAL, 2013; Cieza, 2012; FoNAF, 2006; González *et al.*, 2013; Román, 2014; Craviotti & Soleno Wilches, 2016; Vargas, 2017). De todas las alternativas existentes para producir y comercializar alimentos, esta investigación, se centró particularmente en una cadena corta agroalimentaria denominada “feria franca”, modalidad de mercado local autogestionada por agricultores familiares (García Guerreiro, 2008; Rodríguez *et al.*, 2010; Rodríguez Sperat *et al.*, 2014). Son sistemas alternativos de comercialización que poseen cierta estructura organizacional, conocimientos prácticos adquiridos de la experiencia y constituyen un modelo económico que se considera viable para el desarrollo local (Caracciolo Basco, 2013; Ferrari *et al.*, 2014; Kasalaba, 2018).

Se caracterizan principalmente por ser una organización de productores que se reúnen semanalmente para comercializar su producción directamente a los clientes (Carballo González, 2007; García Guerreiro, 2008; Alcoba & Dumrauf, 2011; Colman & Dumrauf, 2014; Vargas, 2017; Kasalaba, 2021). La feria franca se originó en la provincia de Misiones a fines de los años 90, como una alternativa de comercialización ante la crisis económica que afectó principalmente los pequeños productores (Pereira, 2006; García Guerreiro, 2008; Colman, 2009; Colman & Dumrauf, 2011; Vargas, 2017; Kasalaba, 2019). Con el correr del tiempo y la aceptación de la sociedad, estas experiencias se fueron replicando en otros puntos de la provincia y del país. A nivel nacional, en el año 2010, se relevaron 144 ferias de la AF,

incluyendo las ferias francas (García Guerreiro, 2008; Golsberg & Dumrauf, 2010; Gómez López, 2013; Grinberg, 2014; Vargas, 2017; Kasalaba, 2018), para el año 2014 ese número ascendía a 480 (Maggio, 2014) y según proyecciones del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación esos valores seguirían en aumento (Sosa, 2015), (citado por Vargas, 2017).

Particularmente, las ferias francas de la provincia de Misiones se destacan de las demás, porque surgieron como una iniciativa propia por parte de los productores e impulsadas por distintas instituciones y además cuentan con un marco legal específico para ellas. Desde este enfoque, las ferias son definidas como un “ conjunto de puestos móviles o fijos [...] destinados exclusivamente a la venta minorista de productos alimenticios, frutihortícolas, de granja, panificados, regionales y productos elaborados [...] constituidos en simples asociaciones y con autorización municipal” (Ley III N°10/10).

Las familias que participaban de las ferias francas han podido acceder a charlas técnicas y jornadas de exposiciones, que les ha permitido manejar un lenguaje adecuado y ampliar el mercado (Carballo González, 2007; Alcoba & Dumrauf, 2011; Anello, 2014; Colman & Dumrauf, 2014; Kasalaba, 2018). Por otra parte, la participación de actores como el Movimiento Agrario Misionero (MAM) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) por medio de programas sociales han otorgado acompañamiento, créditos y/o subsidios a varios productores para producir y comercializar los alimentos (Colman, 2009), sin embargo esta participación y la de otras organizaciones fueron discontinuas, ocasionando que los participantes pierdan interés en seguir en las ferias y terminaron abandonando los emprendimientos que con tanto sacrificio habían logrado establecer, asimismo surgieron problemas de logística en su funcionamiento (Alcoba & Dumrauf, 2011; Ferrari *et al.*, 2014).

A pesar de los avances, y desde el punto de vista estratégico, todavía se percibe una falta de afianzamiento entre los productores, escasa y descoordinada cooperación con los actores locales, los sistemas de asesoramiento y seguimiento técnico no están centrados con un objetivo común, los productores se inician en la actividad, pero con el paso del tiempo permanecen en un mismo nivel productivo y de comercialización (Nardi & Pereira, 2006; Vargas, 2017; Kasalaba, 2019; Yasinski *et al.*, 2019).

Por estas razones se busca mejorar el desempeño organizacional, competitivo y sustentable de estas organizaciones a través de la incorporación total o parcial de las alternativas analizadas en modelos similares de comercialización de alimentos. A partir de una revisión de modelos se han reportado trabajos en el área de desempeño, dirección, finanzas, recursos humanos y recientemente sobre gestión estratégica y planificación (Campos Gómez, 2013; Wolf & Flويد, 2016; He *et al.*, 2018; Arce Solano *et al.*, 2019). Schmidt *et al.*, (2011) han investigado un modelo conformado por una organización que funciona como distribuidor local, donde el proceso de “producción” y el proceso de “distribución y comercialización” son gestionados por dos actores diferentes. Por su parte, Mittal y Krejci (2017) hacen referencia a modelos relacionados con la sostenibilidad económica, ambiental y social a largo plazo con el fin de mejorar la eficiencia en las organizaciones.

Entre los modelos que promueven la cooperación, se puede mencionar una iniciativa entre el sector privado y organizaciones locales con apoyo gubernamental, que permite reducir el número de intermediarios, el costo de adquisición y otorgar un mejor control en los estándares de calidad y seguridad (Schmidt *et al.*, 2011; Bijan *et al.*, 2016; Grashuis & Ye, 2019). Otras experiencias de cooperación entre empresas y pequeños productores son las que han descrito Hassink *et al.* (2014) y Beesabathuni *et al.* (2018), se trata de modelos de

negocio viables, caracterizados por brindar a los productores el acceso a préstamos blandos, insumos y servicios de asistencia técnica.

Por otra parte Collins y Krejci (2018) y Cumming *et al.* (2019) han reportado un modelo basado en transporte colaborativo para reducir los costos, aunque genera una reducción en la autonomía de los agricultores, característica, que estos consideran de gran valor. Estas acciones colectivas muestran como mejora el desempeño de los mercados de los agricultores con el apoyo de actores externos en términos de producción, calidad, cantidad y rentabilidad (Schöll *et al.*, 2016; Orsi *et al.*, 2017). Autores como Wijaya *et al.* (2017) han desarrollado un modelo de asociación agrícola ascendente, basado en las prácticas de pequeños productores y sus redes, con la participación de un instituto de investigación que coopera para crear una nueva práctica de gestión sostenible.

Los modelos propuestos por Antle *et al.* (2017); Haugum y Grande (2016) y Wixe *et al.* (2017) han otorgado importancia al valor agregado del producto a través del acceso al conocimiento externo como estrategia para el funcionamiento y supervivencia de los sistemas agroalimentarios. Nwafor (2020) sostiene que es importante mejorar la provisión de información, de esa manera las asociaciones de agricultores lograran fortalecerse y tomar sus propias decisiones en aspectos relacionados con la posibilidad de acceso a mercados y el precio adecuado de venta de sus productos. Por otra parte Feldmann y Hamm (2014) y Scholl *et al.* (2016) han mencionado modelos enfocados en el consumidor relacionados con las características, actitudes y comportamientos de compra. Asimismo existen modelos que priorizan la incorporación de tecnologías apropiadas, la implementación de la agricultura de precisión, ventas de productos online, entre otros (Schmidt *et al.*, 2011; Arley Orozco & Llano Ramírez 2016; Lowe, 2009).

En un entorno cada vez más dinámico y contextos sectoriales extremadamente complejos, surge la necesidad de proponer alternativas para mejorar el uso de los recursos en las organizaciones de pequeños productores. La revisión de modelos permitió notar aspectos positivos en cuanto a “cooperación” con actores locales en distintas áreas de la organización, y si a ello se suma la gestión estratégica (Campos Gómez, 2013; Brume González, 2017) como herramienta, esto permitiría fortalecer las capacidades internas, considerar los requerimientos del entorno, optimizar el desempeño competitivo de la organización en el mediano y largo plazo a diferencia de la gestión parcializada del día a día y/o con enfoque a corto plazo, generalmente de carácter reactivo (López Salazar, 2005; David, 2008; Lana, 2008; Boffill Vega *et al.*, 2009; Grinberg, 2014; Prieto Herrera, 2012; Torres Hernández, 2014). Sin embargo, es necesario desarrollar y adaptar una conceptualización referida a la gestión estratégica que permita realizar un diagnóstico situacional, analizar los recursos disponibles y necesarios para definir y alcanzar los objetivos de manera ordenada con fundamentación en la realidad de las ferias francas y en su estructura organizacional. En función de lo antes expuesto, el objetivo del presente trabajo es describir las ferias francas y proponer un modelo de gestión estratégica organizacional y su procedimiento asociado, con el propósito de que este tipo de organizaciones puedan mejorar su capacidad organizacional, sus niveles de ingresos y contribuir en mayor medida al desarrollo local y regional.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para llegar a los objetivos propuestos en este trabajo, se utilizó una metodología mixta, basada en Hernández Sampieri & Mendoza, (2018). En primer lugar se realizó una revisión sistémica de la literatura en las bases de datos bibliográficas disponibles en la Biblioteca del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación (MinCyT), se aplicaron las palabras clave en el idioma inglés y español, se incluyó también la revisión de publicaciones especializadas, revistas y páginas oficiales del gobierno, tales como Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Ministerio de Producción y Ministerio de Agricultura Familiar. La búsqueda se ejecutó en varias rondas a través de ecuaciones previamente elaboradas por el equipo de investigación. A los fines prácticos en este trabajo se presenta la última ronda, donde se utilizaron los términos.

Tabla 1. Palabras Clave para última ronda de búsqueda.

#	Modelo	#	Cooperación/comercialización	#	Productores
1	Management model	2	Family agriculture	4	Collaboration whit actors
		3	Farming	5	Cooperation whit actors
Total de resultados					187

Fuente: Elaboración propia

Ecuación de búsqueda relacionada. Última ronda: (#1) AND (#2 OR #3) AND (#4 OR #5)

Al aplicar la última ecuación de búsqueda se obtuvieron 187 resultados con mayor aproximación al tema de investigación. Se diseñó un protocolo de revisión que contempló el análisis de documentos con autores declarados (no anónimos) publicados en medios oficiales o reconocidos: revistas científicas indexadas en bases de datos. Luego de la aplicación del protocolo se obtuvieron un total de 4 revisiones y 108 artículos ver (Figura 1).

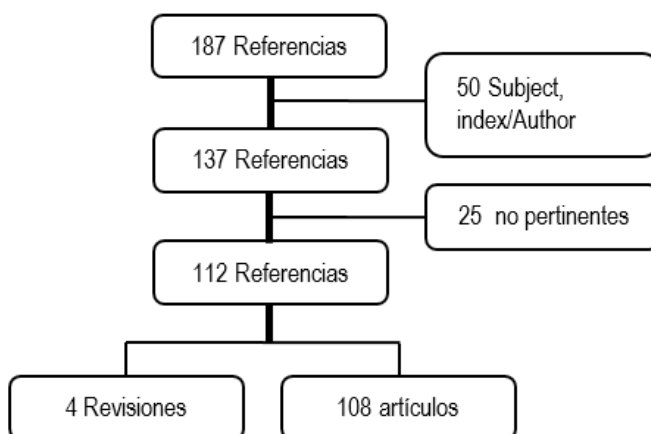


Figura 1. Clasificación de las referencias obtenidas.

Fuente: Elaboración propia

Se complementó la revisión de información a través de la investigación de campo, donde se adoptó como criterio, analizar la situación actual de la feria franca de la ciudad de Oberá, por ser una de las ferias más representativas, en cuanto a cantidad de productores y volumen de

producción; además por ser la primera feria franca del país. Asimismo se decidió realizar un relevamiento de las ferias existentes en la zona aledaña a la feria franca de Oberá para tener conocimiento sobre la situación actual de las ferias. Se entrevistaron en total a 80 productores y 150 clientes (durante treinta y seis meses, entre los años 2017 y 2020) pertenecientes a las ferias de los municipios¹ de Oberá, Campo Viera y de Leandro N. Alem. Las entrevistas se realizaron por medio un cuestionario abierto el cual permitió relevar datos cualitativos y cuantitativos sobre cantidad de productos y ventas, estructura organizativa de cada feria, vínculos con actores locales, dificultades, actividades planificadas, entre otros. También se entrevistaron a los representantes provinciales del ministerio de agricultura familiar y a presidentes de otras ferias francas de la provincia para tener una referencia general de la situación actual de las ferias francas en la provincia de Misiones. Una vez finalizada la recolección de datos, se transcribió y categorizó la información, lo que permitió realizar una comparación e interpretación de los resultados. Esta información permitió conocer entre otras cuestiones, la situación actual de las ferias francas, algunas estrategias utilizadas en sistemas alternativos de comercialización y evidenció la falta y necesidad de un modelo de gestión estratégica organizacional que les permita determinar su situación actual y en función de eso tomar decisiones más acertadas que contribuya a disminuir esas dificultades detectadas. La palabra “estratégica” hace referencia a que se podría gestionar diversos aspectos de la feria y “organizacional” hace alusión a que se propone gestionar la organización de productores de forma conjunta (no individualmente a cada productor). En la Figura 2, se puede apreciar el diagrama que representa el proceso utilizado para desarrollar el modelo propuesto.

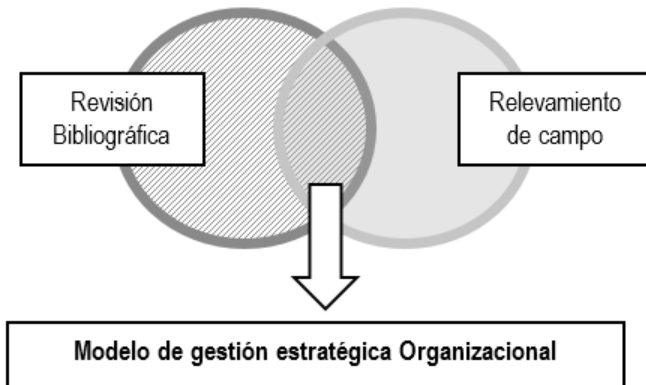


Figura 2. Diagrama para la obtención del modelo.
Fuente: Elaboración propia

¹ La provincia de Misiones, Argentina, organiza su territorio en 77 municipios, agrupados en 17 departamentos. En esta oportunidad se realizaron entrevistas en tres municipios: en la feria franca 1 y feria franca 2 pertenecientes a Oberá; en la feria franca y feria municipal perteneciente a Campo Viera; en la feria franca 1; feria franca 2 y feria barrial perteneciente a Leandro N. Alem.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La revisión bibliográfica y la investigación de campo, han permitido identificar que las ferias francas han sido estudiadas desde distintos enfoques como ser: el procesos de formación y características generales (García Guerreiro, 2008; Golsberg & Dumrauf , 2010; Rodríguez, *et al.*, 2010; Ferrer *et al.*, 2016), su marco legal y funcionamiento interno (Pereira, 2006; Nirenberg, 2004; Colman, 2009), los actores intervinientes (Ricotto & Almeida, 2002; Caracciolo Basco, 2013), como experiencias de la economía social (Colman & Dumrauf, 2011; Rotman, 2011; Anello, 2014; Rodríguez Sperat *et al.*, 2014). Sin embargo, no se han detectado trabajos que tengan como objetivo proponer un modelo de gestión estratégica organizacional y su procedimiento asociado, con el propósito de mejorar sus condiciones organizacionales, y su desempeño.

Por otra parte, la revisión bibliográfica en conjunto con el estudio de campo ha permitido clasificar y caracterizar a las diversas ferias de la agricultura familiar² existentes en la provincia de Misiones, Argentina (Figura 3). De todas las ferias relevadas, la investigación se enfoca puntualmente en las ferias francas.

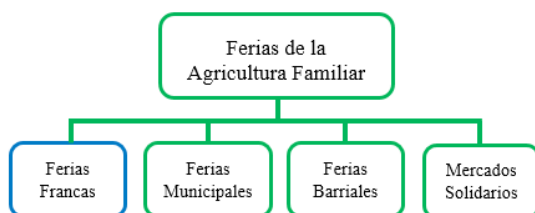


Figura 3. Diversidad de ferias relevadas.
Fuente: Extraído de Yasinski *et al.* (2019)

Actualmente, en la provincia de Misiones existen alrededor de 75 ferias francas distribuidas en 55 municipios, nuclean aproximadamente a 3000 familias y 850 productores registrados como titulares activos que concurren semanalmente para ofrecer su producción (Sebey 2019; Kasalaba 2019), en lo relativo a las demás ferias, las mismas son incipientes en la región y el relevamiento ha permitido detectar que no son más de 10 las ferias, distribuidas en toda la provincia. Sin embargo, hay que remarcar que estas ferias han surgido en los últimos años por iniciativa de productores que estaban en desacuerdo con la gestión de la feria franca o impulsadas por otros actores del Estado. En la Tabla 2, se presentan los principales aspectos establecidos por el equipo de investigación y la comparación de estas características entre las ferias identificadas.

² Modo de vida y de producción que practican los integrantes de un grupo familiar en un territorio rural, caracterizado por ser ellos mismos los encargados de la mano de obra y de diversificar la producción, y en caso de excedentes, comercializados en la zona (FAO, 2018).

Tabla 2. Análisis entre las diversas ferias de la agricultura familiar

Aspectos		FF Feria Franca	FB Feria Barrial	FM Feria Municipal	MS Mercado Solidario
Producción y comercialización	Comercializan en otras ferias	Solo en otras FF	Parcialmente	No	Parcialmente
Organización	Comisión Directiva	SI	Parcialmente	SI	NO
	Estatuto	SI	NO	SI	NO
	Reglamento Interno	SI	NO	NO	NO
	Integran Interferias	Parcialmente	NO	NO	Parcialmente
Cooperación	Municipalidad	SI	SI	SI	SI
	INTA [*]	Parcialmente	SI	NO	Parcialmente
	MAF ^{**}	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente
	MAF nación	NO	NO	NO	SI
	Empresas	NO	Parcialmente	NO	NO
	Academia	Parcialmente	NO	NO	NO
	Org. Locales	NO	NO	NO	NO

^{*}Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

^{**}Ministerio de Agricultura Familiar

Fuente: Extraído de Yasinski *et al.* (2019)

De todas las organizaciones de productores mencionadas, “las ferias francas” son las más antiguas, cuentan con un estatuto, reglamento interno y una comisión directiva elegida por sus mismos integrantes, a través de una asamblea general, y además, poseen una organización a nivel provincial, denominada “Asociación Provincial de Ferias Francas” (Pereira, 2006 y Kasalaba, 2019). Estas se consideran condiciones clave que facilitarían la implementación de un modelo de gestión estratégica organizacional a través de una adecuada planificación. Las restantes ferias carecen de esta estructura organizacional, toman las decisiones por mayoría de votos y poseen estructuras de organización modestas. En referencia a la cooperación con actores locales, se evidencia una alta participación del Estado y la intervención de los demás actores es aún incipiente.

En cuanto al aspecto legal, las principales leyes provinciales vigentes, que regulan a las ferias francas son la Ley III N°10/10 y la Ley VIII N°69/16 cuyos principales objetivos son promover la comercialización y el consumo de productos provenientes de las ferias francas; fortalecer la red provincial de productores feriantes; promover el desarrollo integral, económico; generar condiciones para la permanencia de los productores en las zonas rurales. En el marco de una investigación más amplia (Yasinski *et al.*, 2019) se pudo identificar que el principal órgano de aplicación es el Ministerio de Agricultura Familiar de la provincia de Misiones, sin embargo, su grado de aplicación es “medio”. La investigación señala que existen otros posibles actores, entre ellos, empresas y clientes que no son tenidos en cuenta por falta de un mecanismo de gestión adecuado.

En relación con los entes de control³ encargados de verificar que los productos ofertados cumplan con las normas de calidad, se observan que poseen una escasa aplicación. Ambas

³ La autoridad competente es la Dirección de Bromatología y Zoonosis de cada municipio donde funciona la feria, y se rigen por: el Código Alimentario Argentino (CAA), la Ley N° 18.284/69 y el Reglamento de inspección de productos, subproductos y derivados de origen Animal (Pereira, 2006)

leyes proponen un enfoque del tipo “Top-Down”; es decir, que regulan desde el nivel superior hasta los niveles inferiores. Además se observó que si bien se contempla la cooperación dentro de la legislación, su grado de aplicación se encuentra en proceso, el principal actor que coopera con las ferias francas es el Estado (en todos sus niveles). Por último y no menos importante, los mecanismos de gestión que se contemplan en la legislación, presentan una aplicación aún incipiente, lo que favorece a la propuesta de un modelo de gestión teniendo en cuenta aspectos que contribuyan a facilitar la gestión estratégica, la ejecución y control de dichas organizaciones.

Características Generales de las ferias francas

A partir del relevamiento efectuado se identificaron una serie de características, entre ellas de destacan las siguientes:

1. Los alimentos tienen la particularidad de ser producidos y elaborados en las mismas chacras⁴ de los productores.
2. Algunos productores utilizan sus propios medios para el transporte de los productos desde las chacras hasta los puestos de venta y otros, comparten la movilidad para abaratar costos.
3. Las distancias entre las zonas de producción y comercialización generalmente son cercanas, entre 10 y 30 km. Lo que genera reducción de diferentes costos (traslado, envases y embalajes).
4. Funcionan en espacios públicos previamente establecidos por la administración municipal en ciertos horarios y días de la semana.
5. El productor recibe mejores ingresos, debido a que la comercialización de los productos se realiza sin intermediarios. Además le permite contar con ingresos en efectivo cada semana. Además están exentos de pago de impuestos.
6. Las ferias se organizan a través de una asociación civil de alcance municipal. A nivel provincial están representadas por la asociación provincial de ferias francas, también conocida como “interferias”.
7. En los puestos se pueden encontrar una diversidad de productos que van desde hortalizas, verduras, carnes, envasados, panificados y lácteos, permitiendo que los consumidores accedan a alimentos frescos y más baratos.
8. En relación con los excedentes no vendidos, los mismos, son transportados nuevamente para ser subprocesados en caso de ser posible, de lo contrario son vendidos en mercados, restaurantes o verdulerías de la ciudad a un precio diferenciado.
9. Más allá de lo económico, las ferias son espacios de encuentro social que revaloriza el trabajo de los agricultores, además le otorga visibilidad a la agricultura familiar.

En la Tabla 3, se mencionan los principales aspectos positivos de las ferias francas en general.

⁴ Finca, terreno, campo, solar o parcela (RAE, 2021). Particularmente en Misiones, las chacras representan pequeñas extensiones de tierra, generalmente entre 5 y 25 hectáreas.

Tabla 3. Aspectos Positivos de las ferias francas

Aspectos positivos	Autor/autores
Transformaciones en las chacras, en cuanto a la forma de organizar el trabajo y el fortalecimiento de la producción	García Guerreiro (2008)
Mayor experiencia en la producción y comercialización alternativa, promoviendo la diversidad de productos, teniendo en cuenta además las tradiciones familiares	Ricoto y Almeida (2002) García Guerreiro (2008)
Posibilidad de desarrollar sus propias estrategias de ingresos generando productos diversificados y valor agregado	Anello (2014) Alcoba y Dumrauf (2011)
Las ferias francas incentivan la producción local y la comercialización de productos frescos y artesanales	García Guerreiro (2008) Anello (2014)
Existen lazos solidarios de forma asociativa entre los productores y con los clientes	Anello (2014) Alcoba y Dumrauf (2011)
Los productos ofertados tienen menor costo de intermediación, beneficiando así a los productores y consumidores	CAME (2016)
Existe acompañamiento de instituciones gubernamentales y no gubernamentales	Alcoba y Dumrauf (2011)

Fuente: Adaptado de Yasinski *et al.* (2017)

Algunos de estos aspectos como la forma de organización en el trabajo, el fortalecimiento de la producción y la estrategia de diversificar los productos han funcionado y permitieron que las ferias francas hayan prevalecido en el tiempo. También Yasinski *et al.*, (2017) ha detectado debilidades de las ferias francas, presentadas en la Tabla 4.

Tabla 4. Aspectos Negativos de las ferias francas

Aspectos Negativos	Autor/ Autores
El uso de agrotóxicos, atenta contra este modo de producción	García Guerreiro (2008)
Existe baja participación de los jóvenes	García Guerreiro(2008)
Problemas de logística en el transporte de productos, productores y en la organización de las ventas	Alcoba y Dumrauf (2011)
Los puestos en su mayoría precarios se montan en la intemperie. Esto complica el funcionamiento los días de lluvias o de bajas temperaturas	Colman y Dumrauf (2011)
El mecanismo de fijación de precios no es homogéneo	Anello (2014)
Falta de consolidación entre los productores, se perciben uniones inestables y predomina el individualismo	Nardi y Pereira (2006)

Fuente: Adaptado de Yasinski *et al.* (2017)

Ciertos aspectos negativos mencionados son externos, sin embargo, otros como los problemas de logística, el mecanismo de fijación de precios son dificultades internas de la organización de productores. Asimismo, a partir de la investigación realizada, se han detectado las siguientes debilidades: con respecto a los productores, no cuentan con un programa de capacitación establecido; manifiestan que los lazos de cooperación y de solidaridad se han debilitado a través del tiempo, no obstante, el balance sigue siendo positivo. En relación con los clientes, las particularidades detectadas son las siguientes: aprovechan los productos de estación, es decir, no van a la feria en busca de un producto específico y perciben ligeras variaciones en los precios de los productos de acuerdo a la ubicación de los puestos. Asimismo, se han identificado otras dificultades como:

- ✓ **Acceso a tecnologías inapropiado;** La mayoría de los productores cuentan con la mínima e indispensable tecnología para la producción, transporte y comercialización de sus productos, la mayoría del trabajo es realizado de forma manual (siembra, riego y cosecha) además, existen actividades restringidas por el clima (heladas, lluvias o sequías) que generan dificultades en el funcionamiento.

- ✓ **Financiamientos mínimos y desfasados;** Aspecto clave para el desarrollo de la organización, algunas ferias de forma aislada cuentan con sus sistemas de créditos para sus productores, sin embargo, los mismos son esporádicos e insuficientes para costear grandes proyectos.
- ✓ **Poder de negociación escaso;** El cual se refleja en el proceso de comercialización, está relacionado principalmente con la fijación de precios de los productos y el cálculo de rentabilidad de los mismos.
- ✓ **Cooperación con actores locales débil e incipiente;** El estado provincial (principal actor interviniente) quien coopera con las ferias francas por medio de la asociación provincial interfiere a través de subsidios⁵, herramientas, incorporación de tecnologías y ciertos insumos (Ferreira, 2019; Sebey, 2019), sin embargo los plazos de tiempo y la distribución de los mismos son dispersos y heterogéneos, lo cual no solucionan las necesidades en particular de cada feria franca. Asimismo, los intentos de cooperación con otros actores locales aún es incipiente, experiencias con empresas privadas resultaron fallidos por falta de coordinación en las áreas de producción, logística, comercialización y organización. Además, distintos actores muestran distintas racionalidades, lo que dificulta el entendimiento entre ellos y la posibilidad de llegar a un acuerdo de trabajo conjunto (Landini, 2011 citado por Vargas, 2017).
- ✓ **Toma de decisiones de forma intuitiva;** Resuelven sus dificultades día a día, a través de acciones caracterizadas por ser esporádicas y discontinuas en el tiempo, sin una planificación acorde.

Modelo conceptual para gestionar estratégicamente a las ferias francas

Como resultado de la investigación, se diseñó un modelo para aprovechar de manera estratégica los recursos existentes tanto en la organización de productores, como en los actores locales, con el objetivo de contribuir a mejorar la capacidad organizacional de las ferias francas. Que permita disminuir los aspectos negativos y dificultades presentados en los párrafos precedentes podrán ser subsanados o, en su defecto, minimizados a través de la implementación de un modelo de gestión estratégica organizacional, sujeto a las características y necesidades de las ferias francas.

El modelo propuesto, cuyos componentes y principales relaciones se presentan en la Figura 4, ha provenido del diagnóstico situacional interno, externo y del análisis prospectivo, materializada en una estrategia distintiva que le permita determinar cuál es realmente su situación actual como organización y hacia donde enfocarse para lograr sus objetivos a través de acciones, recursos y la cooperación de actores locales. En el modelo se observa a los actores locales asociados en cuatro grandes grupos de acuerdo con el concepto de la Cuádruple Hélice (Lui & Lu, 2002; Michalus, 2011; Colapinto & Porlezza, 2012) que proponen mejorar las condiciones de funcionamiento de la organización por medio de la cooperación interviniendo de ser necesario en cualquiera de las etapas del procedimiento general. El modelo diseñado coadyuvará a que la asociación de productores mejore su capacidad organizacional, traducida en la habilidad para alcanzar mejores condiciones

⁵ La Ley provincial (VIII N° 69/2015) establece fondos para la agricultura familiar y ferias francas.

de operación, una adecuada gestión y la posibilidad de consolidarse progresivamente en la región. Asimismo, en el modelo se representan los factores externos agrupados en tecnológicos, económicos, organizativos, socioculturales, ambientales políticos y legales que dependen de las condiciones externas e inciden directamente sobre la organización.

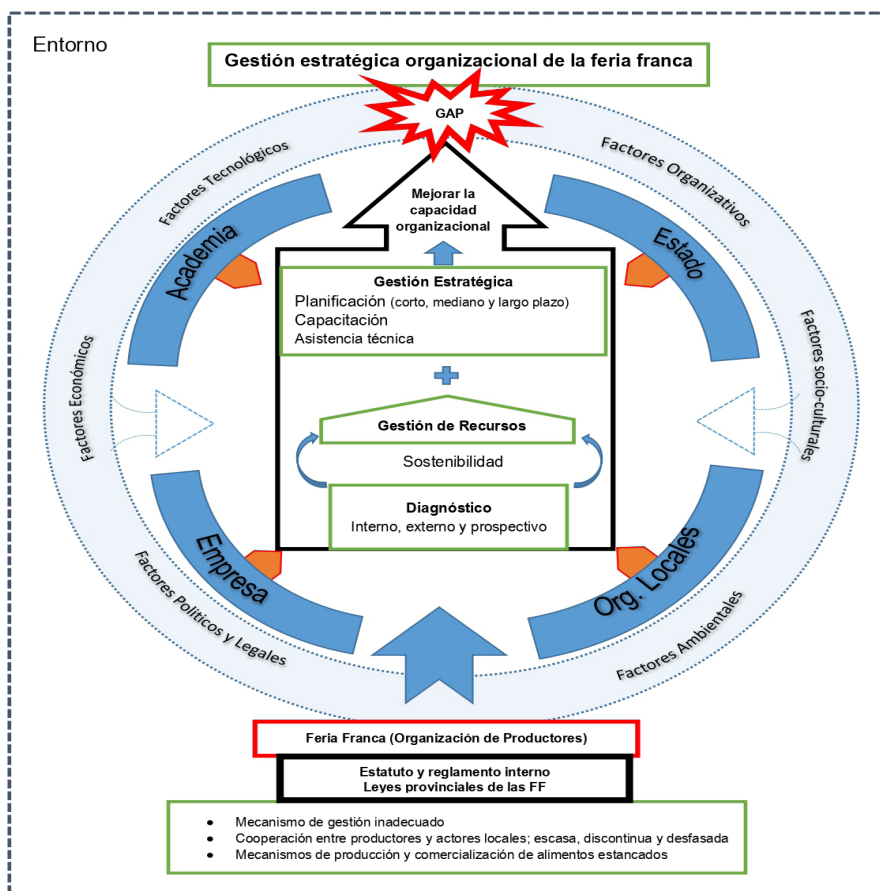


Figura 4. Modelo conceptual para gestionar estratégicamente a las ferias francas.

El impulsor del modelo se ubica en su parte central, y abarca el complejo y actualmente incompleto proceso de planificación organizacional, se sustenta en el diagnóstico situacional, la gestión de los recursos y por sobre todo, la gestión estratégica, entendida esta última, como el proceso de alinear los recursos necesarios, para alcanzar los fines previstos (Walter & Pando, 2014). La brecha (GAP) que se pretende contribuir a cerrar con la investigación, simboliza la posibilidad de instrumentar el “cómo” la organización de productores puede mejorar su capacidad organizacional⁶ y contribuir progresivamente a lograr mejoras en el desempeño de las ferias francas (ser capaces de generar planes de negocios, conocer los mecanismos del mercado, explotar oportunidades de nuevos productos, enfrentar y resolver problemas, entre otros), a través del procedimiento general desarrollado para tal fin.

⁶ Esta capacidad organizacional representa el conjunto de habilidades y destrezas adquiridas para combinar y coordinar sus recursos y habilidades para resolver las dificultades como organización.

Procedimiento metodológico general para la implementación del modelo.

El procedimiento que se visualiza de manera simplificada en la Figura 5, se deriva del modelo conceptual propuesto, está conformado por cuatro fases y sus respectivas etapas. La primera fase corresponde al “diagnóstico inicial de la organización”, que comenzará cuando la asociación de productores acepte el compromiso que conlleva implementar este modelo y se verifiquen las condiciones de base. Es decir, que la organización de productores debe reconocer que poseen dificultades y desean eliminarlas o, en su defecto, minimizarlas a través de la implementación del procedimiento propuesto, los principales requisito son: estar constituidos legalmente como asociación civil sin fines de lucro y practicar ciertos valores y principios (no descriptos en este trabajo). En esta fase se realizará un análisis (interno-externo) que permitirá diagnosticar la situación actual de la feria franca, cuáles son sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades además de un análisis prospectivo, este último permitirá, entre otras cuestiones, determinar cuáles son las tendencias y fenómenos clave que podrían incidir en el futuro de estas organizaciones. Hay que aclarar que la situación de cada feria es particular, es decir que las situaciones iniciales, son diferentes para cada caso, y varían según la cantidad de productores, ubicación geográfica de la feria, antigüedad, servicios y actores locales disponibles, entre otros.

<u>Fase 1 Diagnóstico inicial de la organización</u> Etapa 1.1 Compromiso de la asamblea de productores Etapa 1.2 Análisis interno y externo de la feria franca Etapa 1.3 Análisis prospectivo de la feria franca
<u>Fase 2 Formulación de la estrategia general</u> Etapa 2.1 Determinación de objetivos de la feria franca Etapa 2.2 Elaboración del plan de acción Etapa 2.3 Socialización y formalización del plan de acción ante asamblea de productores
<u>Fase 3 Ejecución y control</u> Etapa 3.1 Implementación del plan de acción Etapa 3.2 Seguimiento y control del plan de acción Etapa 3.3 Implementación de las medida correctivas del plan
<u>Fase 4 Evaluación</u> Etapa 4.1 Revisión anual del plan de acción Etapa 4.2 Comparación de objetivos alcanzados Etapa 4.3 Implementación de las medida correctivas de objetivos

Figura 5. Procedimiento general (simplificado) para implementación del modelo en las ferias francas.

Una vez desarrollada esta fase, se procederá con la fase 2, denominada “formulación de la estrategia general”, donde la organización de productores (de ser necesario) con ayuda de los actores locales y a través del uso de herramientas pertinentes deberán establecer el/los objetivo/s a alcanzar de acuerdo con la dimensión⁷, que se desea mejorar. Luego, dichos objetivos, serán jerarquizados de acuerdo al grado de interes y/o importancia según lo indique

⁷ En base a la información relevada durante la investigación se considera que las principales dimensiones fundamentales para la existencia, funcionamiento y desarrollo de estas organizaciones son (producción, logística y transporte, comercialización y organización).

la asamblea de productores, ya que es necesario que los mismos participantes, tengan expectativas reales, se elaborarán el/los plan/es de acción, donde quedarán establecidas las actividades a desarrollar, los responsables, el período de tiempo, los indicadores y los puntos de control.

Finalmente, se comunicará esa información a todos los integrantes de la asociación, por el medio más apropiado. Seguidamente se procederá al desarrollo de la fase 3 que corresponde a la "ejecución y control" de los planes de acción elaborados y que hayan sido aprobados, en esta fase, se ejecutarán el/los plan/es de acción de acuerdo a lo establecido en la fase anterior, además, se deberá realizar el seguimiento y control y, según sea el caso, se tomarán las medidas correctivas necesarias para evitar o disminuir las posibles desviaciones entre las actividades propuestas y las ejecutadas. Por último, se implementará la fase 4 denominada "evaluación", donde se realizará la revisión (generalmente anual) del plan de acción efectuado, se deben medir los avances obtenidos comparando los objetivos propuestos con los alcanzados, por medio de los indicadores correspondientes y de ser necesario se implementarán las medidas correctivas. Una vez que el procedimiento se ejecute por primera vez, en su totalidad, se analizarán los resultados globales y según sea el caso; se comenzará nuevamente desde la fase 1 con el "diagnostico inicial de la organización" o se retomará desde la Etapa 2.2 "elaboración del plan de acción" de los objetivos pendientes establecidos previamente en la ronda anterior.

Cabe aclarar que las etapas descritas se derivan en procedimientos específicos, que no se desarrollan en este trabajo, pero permitirán determinar la situación actual de cada feria franca, definir sus principales dificultades, ejecutar la mejor alternativa y determinar con qué actores locales es más conveniente cooperar.

El modelo y los procedimientos desarrollados están siendo actualmente evaluados por un grupo de expertos, en cuanto a los resultados factibles de obtener a partir de su aplicación, y serán publicados al finalizar el estudio, aunque se puede adelantar que los primeros resultados resultan muy alentadores.

CONCLUSIONES

El análisis diagnóstico realizado en las ferias francas, reveló que a pesar de su trayectoria poseen ciertas cuestiones que dificultan el proceso de desarrollo a un nivel superior desde un enfoque organizativo. La revisión de sistemas alternativos de comercialización ha permitido notar que la cooperación con actores locales (Estado, Academia, Empresas y Org. Locales) en distintas áreas de la organización benefician a las organizaciones de productores y al entorno. Sin embargo para que se produzca la cooperación es necesario, entre otras cuestiones, disponer de un procedimiento adecuado al tipo de organización como por ejemplo un modelo de gestión.

El modelo de gestión estratégica organizacional desarrollado permitirá a la asociación de productores de las ferias francas considerar los requerimientos del entorno y optimizar el desempeño competitivo de la organización en el mediano y largo plazo y, de ese modo, fortalecer la capacidad organizacional, a través de un conjunto de elementos como ser la gestión estratégica, la gestión de recursos y la cooperación con los actores locales.

El procedimiento general desplegado se caracteriza por su sencillez, lo que facilitará su aplicación por parte de los productores, y les permitirá contar con una herramienta de gestión expedita y ajustada a las necesidades de estas organizaciones.

REFERENCIAS

ANELLO, M.C. (2014). Los términos de intercambio en las ferias francas de la agricultura familiar. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Misiones, Posadas. Misiones,

ANTLE, J.M., BASSO, B., CONANT, R.T., GODFRAY, H.C.J., JONES, J.W., HERRERO, M., HOWITT, R.E., KEATING, B.A., MUNOZ-CARPENA, R., ROSENZWEIG, C., TITTONELL, P. y WHEELER, T.R (2017). Towards a new generation of agricultural system data, models and knowledge products: Design and improvement. *Agricultural Systems* [en línea], 155, 255-268. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.agsy.2016.10.002>

ALCOBA, D y DUMRAUF, S. (2011). Colección Agricultura Familiar. Agricultura Familiar: Del productor al consumidor. Apuntes para el análisis de las ferias y mercados de la Agricultura familiar en Argentina. [en línea], 2011. Disponible en: https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_cipaf_del_productor_al_consumidor.pdf

ARCE SOLANO, J.L., GODOY SANDOVAL, V., GUTIÉRREZ DURÁN, J.E. y CHINCHILLA, A.R. (2019). Modelos de planificación estratégica ajustados a organizaciones en red y trabajo colaborativo: aplicación a un caso real. Cuaderno de Investigación UNED. [en línea], 352-354. Disponible en : <http://dx.doi.org/10.22458/urj.v11i3.2621>

Argentina. Ley III 10/10 (2010): Ley Provincial: Desarrollo, Promoción y fomento de la Feria Franca y Mercado Zonal Concentrador de Ferias Francas de la Provincia. Misiones, Argentina. <http://digestomisiones.gob.ar/ramas.pdf>.

Argentina. Ley VIII 69/16 (2016): Ley Provincial: Ley de la Agricultura Familiar. Misiones, Argentina. <http://digestomisiones.gob.ar/ramas.pdf>.

ARLEY OROZCO, Ó y LLANO RAMÍREZ, G. (2016). Sistemas de Información enfocados en tecnologías de agricultura de precisión y aplicables a la caña de azúcar, una revisión. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*. [en línea], 103-124. Disponible en : <http://dx.doi.org/10.22395/rium.v15n28a6>.

BEESEBATHUNI, K., LINGALA, S. y KRAEMER, K. (2018). Increasing egg availability through smallholder business models in East África and India. *Maternal and Child Nutrition*. 1-10. Disponible en : <http://dx.doi.org/10.1111/mcn.12667>.

BIJAN, J., HU, D. y GALE F. (2016). An Innovative Marketing Model for Fresh Produce in China: Farmer-Supermarket Direct-Purchase Dinghuan. Springer, New Delhi. *Journal of Rural Cooperation*. [en línea]. 39(2), 99-113. ISBN 978-81-322-2475-4. Disponible en: https://doi.org/10.1007/978-81-322-2476-1_7

BOFFILL VEGA, S., CALCINES DÍAZ, C.M. y SÁNCHEZ CID, A. (2009). Modelo de Gestión Para Contribuir al Desarrollo Local, Basado en el Conocimiento y la Innovación en Cuba. *Ingeniería Industrial* [en línea], 4(2), 1-28. Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/255/248>

BRUME GONZÁLEZ, M.J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios* [en línea], 38 (51), 20. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/17385120.html>

Cámara Argentina de Mediana Empresa (CAME). 2016, Crecen las ferias francas con precios competitivos. *Diario Popular* [en línea], Disponible en: <https://www.redcame.org.ar/circular/7487/informe-de-prensa-viernes-2-de-septiembre-de-2016>.

CAMPOS GÓMEZ, M. (2013) Modelo de gestión estratégica para la toma de decisiones en entidades agropecuarias *Modelo de Gestión Estratégica. Experiencias en la UBPC "El Zapato", municipio Martí, provincia de Matanzas.* [en línea]. Rafael Ojeda Suárez, Jesús Suárez Hernández (dir.) Tesis Doctoral. Universidad Agraria de La Habana, Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural, 2012. Disponible en: <http://repositorio.geotech.cu/jspui/bitstream/1234/3481/1/ModelodeGestionEstrategica>.

CARACCIOLO BASCO, M. (2013). Estudio sobre los consumidores de la feria de la Agricultura Familiar Manos de la Tierra. Aportes para la construcción de la economía Social y Solidaria. Ediciones INTA. Colección Agricultura Familiar Pág. 19. Buenos Aires, Argentina [en línea]. Disponible en: https://issuu.com/intacipaf/docs/ipafpamp_est_consum_feria

CARBALLO GONZÁLEZ, C. [en línea]. *6ta. Bienal del Coloquio de Transformaciones Territoriales: Las Ferias Francas de Posadas (Misiones) y la Seguridad Alimentaria.* Posadas, Misiones. 2007.

CATTANEO, C y LIPSHITZ, H. Criterios para solucionar problemas de comercialización de productos agropecuarios en pequeña escala. Serie de documentos de capacitación n° 3 PROINDER. Buenos Aires, 2008.

CIEZA, R. (2012). Financiamiento y comercialización de la agricultura familiar en el Gran La Plata. Estudio en el marco de un proyecto de desarrollo territorial. *Mundo Agrario* [en línea], 12 (24), 1-18. Disponible en: <http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/v12n24a13/2240>

COLAPINTO, C. y PORLEZZA, C. (2012). Innovation in creative industries: from the quadruple helix model to the systems theory. *Journal of the Knowledge Economy.* [en línea], 3(4), 343-353. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1007/s13132-011-0051-x>

COLLINS, A.J. y KREJCI, C.C. (2018). Understanding the Impact of Farmer Autonomy on Transportation Collaboration using Agent-based Modeling. *Sage Journal* [en línea], 55(1), 58-79. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0018720815621173>

COLMAN, D., (2009). Las Ferias Francas. Una forma de comercialización de la Agricultura Familiar. IPAF NEA. Ediciones INTA. Colección Agricultura Familiar [en línea]. Disponible en: <https://vdocument.in/cartilla-feria-franca.html.pdf>

COLMAN, D. y DUMRAUF, S. (2011). Del productor al consumidor apuntes para el análisis de las ferias y mercados de la agricultura familiar en Argentina / compilado por Damián Alcoba y Sergio Dumrauf. Ediciones INTA. Colección Agricultura Familiar 07 [en línea]. Disponible https://inta.gov.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_cipaf_del_productor_al_consumidor.pdf

COLMAN, D. y DUMRAUF, S. (2014). Ferias francas y agricultura familiar para el desarrollo sustentable El Paranaense. [en línea]. Disponible en: <http://elparanaense.com.ar/ferias-francas-y-agricultura-familiar-para-el-desarrollo-sustentable/>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2013, Agricultura familiar y circuitos cortos: Nuevos esquemas de producción, comercialización y nutrición. Memoria del seminario sobre circuitos cortos [en línea]. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36832-agricultura-familiar-circuitos-cortos-nuevos-esquemas-produccion>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2016, Encadenamientos productivos y circuitos cortos: innovaciones en esquemas de producción y comercialización para la agricultura familiar [en línea]. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40688-encadenamientos-productivos-circuitos-cortos-innovaciones-esquemas-produccion>

CRAVIOTTI, C. y SOLENO WILCHES, R. (2016). Circuitos cortos de comercialización agroalimentaria: un acercamiento desde la agricultura familiar diversificada en Argentina. *Mundo Agrario* [en línea], 16 (33), 1-19. ISSN 1515-5994. Disponible en: <http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/>

CUMMING, G., KELMENSEN, S. y NORWOOD, C. (2019). Local Motivations, Regional Implications: Scaling from Local to Regional Food Systems in Northeastern North Carolina. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development* [en línea], 9(1), 1-17. ISSN 2152-0801. Disponible en: <https://doi.org/10.5304/jafscd.2019.091.041>.

DAVID, F.R. *Conceptos de Administración Estratégica*. 11. México: s.n. ISBN 978-970-26-1189-9. 2008

FELDMANN, C. y HAMM, U. (2014). *Consumers' perceptions and preferences for local food: A review*. *Food Quality and Preference* [en línea], 40 (1), 152-164. ISSN 09503293. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2014.09.014>.

FERRARI, C., RODRÍGUEZ, V., SEBA, N., CARBALLO, C., BUNGE, M. y FELIPE, B. Experiencias y construcción de la "Feria del Productor al Consumidor" en la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires. En: *Jornadas "La viabilidad de los 'inviabiles'. Estudios, debates y experiencias sobre formas de producción alternativas al modelo concentrador en el agro" - 12 al 14 de noviembre de 2014 - Universidad Nacional de Quilmes* [en línea]. Disponible en: http://www.iesac.unq.edu.ar/wp-content/uploads/2015/06/Ponencia-JVI_UNQ_Ferrari.pdf

FERREIRA, Marta. *Entrevista Personal*. Ministerio de Agricultura Familiar, Posadas, Misiones, septiembre 2019.

FERRER, G., BARRIENTOS, M. y SAAL, G. (2016). Caracterización de las ferias francas de productores agropecuarios en la provincia de Córdoba (Argentina). *Fave -ciencias agrarias*. [en línea]. 15(1), 25-36. Disponible en: <https://doi.org/10.14409/fa.v15i1.5870> Food and Agricultural Organization (FAO). 2009,

Foro de expertos de alto nivel. Cómo alimentar al mundo en el 2050, Roma, Italia. [En línea] Disponible en: <http://www.fao.org/wsfs/forum2050/wsfs-forum/es/>
Food and Agricultural Organization (FAO). 2018, El trabajo de la FAO en la agricultura familiar [en línea]. Disponible en: <http://www.fao.org/3/ca1465es/CA1465ES.pdf>

Foro Nacional de la Agricultura Familiar (FoNAF). (2006). Lineamientos Generales de Políticas Públicas orientadas a la elaboración de un Plan Estratégico para la Agricultura Familiar. Documento del Foro organizado por la Federación Agraria Argentina. Mendoza, Argentina.

GARCÍA GUERREIRO, L. De resistencias, estrategias y alternativas: El caso de las ferias francas en Misiones. En: *IX Congreso Argentino de Antropología Social, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Misiones* [en línea] pp. 1-19. Posadas, Misiones. 2008. Disponible en: <https://cdsa.aacademica.org/000-080/243.pdf>

GOLDSBERG, C. y DUMRAUF, S. (2010). Las Ferias de la Agricultura Familiar en la Argentina. Ediciones INTA. Colección Agricultura Familiar 02 [en línea]. Disponible en: https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_cipaf_ferias-francas.pdf

GÓMEZ LÓPEZ, N. *La feria de emprendedores de la economía social La Plata: "Cuando la calle hace escuela"*. María Laura Pagani (dir). Tesis de grado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, 2013. [en línea]. Disponible en: <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.837/te.837.pdf>

GONZÁLEZ, E., GÓMEZ, C. y MORICZ, M. (2013). *Normativas vinculadas a los procesos de producción y comercialización de la agricultura familiar urbana y periurbana*. Buenos Aires: INTA

GRASHUIS, J. y YE, S.U. (2019). Review of the Empirical Literature on Farmer Cooperatives: Performance, Ownership and Governance, Finance, and Member Attitude. *Annals of Public and Cooperative Economics*. [en línea], 90(1), 77-102. ISSN 14678292 Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1111/apce.12205>

GRINBERG, E.D. (2014). Alternativas de comercialización para la agricultura familiar. El caso de las ferias de la agricultura familiar en la Patagonia Argentina. *Producción Agropecuaria y Desarrollo Sostenible*. [en línea], 2(2), 57-79. ISSN 2305-1744. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.5377/payds.v2i0.5425>.

HASSINK, J., HULSINK, W. y GRIN, J. (2014). *Farming with care: the evolution of care farming in the Netherlands*. *NJAS. Wageningen Journal of Life Sciences* [en línea], 68(1), 1-11. ISSN 15735214. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.njas.2013.11.001>.

HAUGUM, M., y GRANDE, J. The network staircase—marketing and sales collaboration for small food producers. *Proceedings in Food System Dynamics*, 2016, p. 64-75.

HE, Y., LI, D., WU, S.J. y SHI, C. (2018). Quality and operations management in food supply chain. *Journal of Food Quality*. [en línea], 1(1), 1-14. ISSN 17454557. Disponible en: <https://doi.org/10.1155/2018/7279491>

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., y MENDOZA, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill

Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p

KASALABA, E. *Entrevista Personal*. Oficina del Movimiento Agrícola Misionero, Oberá, Misiones, septiembre 2018.

KASALABA, E. *Entrevista Personal*. Oficina del Movimiento Agrícola Misionero, Oberá, Misiones, septiembre 2019.

KASALABA, E. *Entrevista Personal*. Instalaciones de la feria franca, Oberá, Misiones, noviembre 2021.

LANA, R.A. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. Revista Científica "Visión de Futuro" [en línea], 2008, 9(1), ISSN: 1669-7634. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935469001>

LÓPEZ SALAZAR, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *Econo Quantum* [en línea], 2(1). 141-164, Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1250/125015749006.pdf>

LOWE, M.J. *Collaborative Marketing Enterprises: Local Food Exchanges and the Promise of Sustainability*. [en línea]. Joseph J. Molnar, Chair y Conner Bailey (dir.) FERNÁNDEZ MADRID, Joaquín (tutor). *Universidad de Auburn*, 2009. Disponible en: https://etd.auburn.edu/xmlui/bitstream/handle/10415/1950/Thesis_Mecca20Lowe.pdfsequence=1&isAllowed=y

LUI, S. S. y LU, Y. (2002). Managing the Inter-Firm Cooperation Process: Exploratory Case Studies of Hong Kong Architects and Contractors. *Asia Pacific Journal of Management*. [en línea], 19(1), 503-523. Disponible en: <https://doi.org/10.1023/A:1020513525482>

MAGGIO, A. (2014). Espacios de comercialización en FRANCO crecimiento. *RIA. Revista de Investigaciones Agropecuarias* [en línea], 40(1), 17-21. ISSN: 0325-8718. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86430499003>

MICHALUS, Juan Carlos. *Modelo Alternativo de Cooperación Flexible de Pymes Orientado al Desarrollo Local de Municipios y Microregiones. Factibilidad de Aplicación en la Provincia de Misiones, Argentina*. Dr. Ing. Gilberto D. Hernández Pérez y Dr. Ing. William A. Sarache Castro (dir.) Tesis doctoral. Universidad Central "Marta Abreu" De Las Villas, Cuba, 2011

MIRALLES, D.J. (2013). Estrategias para alimentar el mundo. *Asociación Civil Ciencia Hoy*. [en línea], 23 (134), 29-33. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11336/4164>

MITTAL, A. y KREJCI, C.C. (2017). A hybrid simulation modeling framework for regional food hubs. *Journal of Simulation*. [en línea], 13(1), 28-43. Disponible en: <https://doi.org/10.1057/s41273-017-0063-z>

NARDI, M.A. y PEREIRA, S.G. (2006). Proximidad territorial y desarrollo local-rural: las ferias francas de la Provincia de Misiones, Noreste Argentino. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local* [en línea], 8(1), 51-61. Disponible en: <https://doi.org/10.1590/S1518-70122006000200006>

NIRENBERG, O. (2004). Sistematización De Experiencias Rurales Alternativas de Comercialización Ferias Francas. *CEADEL* [en línea], 38(1), 1-19. Disponible en: <http://www.>

ceadel.org.ar/cuadernos/Sistemat_ferias_francas-38.pdf

NOSRATABADI, S., MOSAVI, A., SHAMSHIRBAND, S., ZAVADSKAS, E.K., RAKOTONIRAINY, A. y CHAU, K.W. (2019). Sustainable business models: A review. *Sustainability* [en línea], 11(6), 1-30. ISSN 20711050. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/su11061663>.

NWAFOR, C. (2020). The Market Channel Preference Among Smallholder Cocoyam Farmers in South Africa: A Food Security Perspective. *Preprints* [en línea], 1(1), 1-23. Disponible en: <https://doi.org/10.20944/PREPRINTS202003.0062.V1>.

ORSI, L., DE NONI, I., CORSI, S. y MARCHISIO, L.V. (2017). The role of collective action in leveraging farmers performances: Lessons from sesame seed farmers collaboration in eastern Chad. *Journal of Rural Studies* [en línea], 51(1), 93-104. ISSN 07430167. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.02.011>.

PEREIRA, S. *LA FERIA FRANCA DE OBERÁ. Una organización de productores familiares, sus instituciones y su proximidad territorial*. Dra. Mabel A. Manzanal Lic. Carlos E. Reboratti (dir.) Tesis maestría. Universidad de Buenos Aires, 2006

PRIETO HERRERA, J.E. *Gestión Estratégica organizacional*. 5ta ed. ECOE Ediciones, 2012.

RICOTTO, A.J. y ALMEIDA, J. [en línea]. *VI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología Rural (ALASRU)*. Las Ferias Francas de Misiones, Argentina: Una Red de Actores Sociales y Una Nueva Visión de Mundo Rural. Porto Alegre. Brasil. 2002. Disponible en: <http://www.ufrgs.br/pgdr/textosabertos/textospublicos.htm>

RODRÍGUEZ, F., PERUCCA, C., KOSTLIN, L. y CASTIGLIONI, G. (2010). *La Feria Franca de San Vicente (Misiones) y sus efectos en la organización interna de las unidades familiares de producción*. Cittadini (Coord.), Economía social y agricultura familiar: hacia la construcción de nuevos paradigmas de intervención. pp. 111-136. Buenos Aires: INTA.

RODRÍGUEZ SPERAT, R., JARA, C. y PAZ, R. (2014). *Fortalezas y debilidades de los circuitos comerciales de la Agricultura familiar. Aportes para discutir sus potencialidades desde una experiencia en Santiago del Estero*. En C. Valenzuela, A. García y P. Rosa (Comps.), *Inclusión social en las economías regionales: estrategias participativas y propuestas de articulación social en el territorio*. pp. 35-58.

ROMÁN, M. (2014). *Agricultura familiar: Concepto, polémicas y algunas cifras para la Argentina*. *Ciencia Hoy*, 24(140), 10-15.

ROTMAN, J. Ferias francas en el ámbito rural: Una mirada desde el enfoque de género en: *III Congreso Internacional de Investigación Congreso Internacional de Investigación de la Facultad de Psicología*. [en línea]. pp 185-190. Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires, 2011. Disponible en: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/45397/Documento_completo.pdf

SCHMIDT, M., KOLODINSKY, J., DESISTO, T. y CONTE, F. (2011). Increasing Farm Income and Local Food Access: A Case Study of a Collaborative Aggregation, Marketing, and Distribution Strategy That Links Farmers to Markets. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1(4), 157–175. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2011.014.017>

SCHÖLL, K., MARKEMANN, A., MEGERSA, B., BIRNER, R. y ZÁRATE, A.V. (2016). Impact of projects initiating group marketing of smallholder farmers. A case study of pig producer marketing groups in Vietnam. *Journal of Co-operative Organization and Management* [en línea], 4(1), 31-41. ISSN 2213297X. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2016.03.002>.

SEBEY, J. *Entrevista personal*. Ministerio de Agricultura Familiar. Posadas, Misiones, Septiembre 2019.

SECRETARIA DE AGRICULTURA FAMILIAR [en línea]. Disponible en: <https://agrifam.misiones.gob.ar/>

TORRES HERNÁNDEZ, Z. *Administración estratégica*. 1ed. Grupo Editorial Patria, 2014.

VARGAS, G.L. *Proceso de organización, experiencias y aprendizajes de las mujeres de la feria franca La Esperanza, provincia de Formosa*. Lic. Fernando Pablo Landini (dir.) Tesis maestría. Universidad de Buenos Aires, 2017.

WALTER, J. y PANDO, D. *Planificación estratégica Nuevos Desafíos y enfoques en el ámbito público* [en línea]. 1 ed. SAAP, y CERALE, 2014. ISBN 978-987-33-4775-7. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10908/2751>

WIJAYA, A., GLASBERGEN, P. y MAWARDI, S. (2017). The mediated partnership model for sustainable coffee production: Experiences from Indonesia. *International Food and Agribusiness Management*. [en línea], 20 (5), 689-708. ISSN 15592448. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.22434/IFAMR2017.0021>.

WIXE, S., NILSSON, P., NALDI, L. y WESTLUND, H. (2017). Disentangling Innovation in Small Food Firms: The role of External Knowledge, Support, and Collaboration. *CESIS Electronic* [en línea], 446(1), 42. Disponible en: <https://ideas.repec.org/p/hhs/cesisp/0446.html>

WOLF, C. y FLOYD, S.W. (2016). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management* [en línea], 43(6), 1754-1788. ISSN 15571211. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206313478185>.

YASINSKI, S.E., MICHALUS, J.C. y MANTULAK, M.J. IV Congreso Latinoamericano de Administración y VIIº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Características Relacionadas con la Administración y Organización de las Ferias Francas de la Ciudad de Oberá. Posadas, Argentina. 2017.

YASINSKI, S.E., MICHALUS, J.C. y MANTULAK, M.J. VI Congreso Latinoamericano de Administración y IXº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. *Análisis De Los Aspectos Legales Y Organizacionales De Las Ferias Francas En La Provincia De Misiones, Argentina*. Posadas, Argentina. 2019.