

## Avance en el Desarrollo de un Modelo de Gestión Estratégico Organizacional Orientado a las Ferias Francas

Yasinski Sonia, E.<sup>a,b \*</sup>, Michalus Juan, C.<sup>b</sup>, Mantulak Mario, J.<sup>c</sup>,

<sup>a</sup> Becaria Conicet, <sup>b</sup>Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Misiones (FI-UNaM). Rosas 325, Oberá, Misiones, Argentina, <sup>c</sup>Laboratorio GTEA, Departamento Matemática Facultad de Ingeniería.

e-mails: [soniayasinski@fio.unam.edu.ar](mailto:soniayasinski@fio.unam.edu.ar), [michalus@fio.unam.edu.ar](mailto:michalus@fio.unam.edu.ar), [mmantulak@gmail.com](mailto:mmantulak@gmail.com)

---

### Resumen

En este trabajo se expone un avance del desarrollo de un modelo de gestión estratégico organizacional con aplicación a las Ferias Francas de la provincia de Misiones. El modelo propuesto que aún se encuentra en etapa de elaboración, permitirá a la organización de productores, mejorar sus condiciones de operación a través de la aplicación del procedimiento general y sus respectivos procedimientos específicos. Para lograr el objetivo del trabajo se utilizó una metodología del tipo mixta por un lado la revisión bibliográfica en libros, artículos científicos, memorias de eventos académicos y tesis, y por otro lado, se complementó con experiencias de campo a través de encuestas a productores y clientes de las Ferias Francas asimismo se realizaron entrevistas a los principales referentes de estas organizaciones. El trabajo presentado es de suma importancia por formar parte de una realidad en nuestra región.

**Palabras Clave:** *Modelo de gestión; Procedimientos; Ferias Francas*

### 1. Introducción

Previamente al diseño del modelo de gestión y el procedimiento general, se recabo información general donde se pudo observar que; a nivel nacional existen varias alternativas de comercialización de alimentos, sin embargo, a nivel provincial se destacan las Ferias Francas por poseer cierto grado de organización y por su trayectoria en la región. Definidas como una organización de productores que comercializan semanalmente de forma conjunta, alimentos producidos en sus chacras, y surgieron en la ciudad de Oberá, en el año 1.995 cuando la situación económica del pequeño productor fue afectada por la crisis en el año 1.990 [1,2,3]. Luego de tener un impacto positivo sobre los productores y la sociedad, el modelo se replicó en la mayoría de las localidades de la provincia de Misiones, como así también, en varias provincias de Argentina. En la figura N°1 se puede apreciar con mayor detalle.

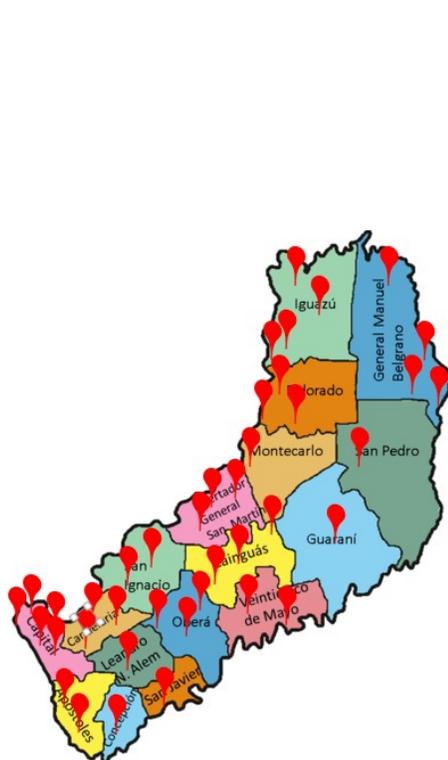


Fig 1.a)



Fig 1.b)



**Figura N°1: a) Ubicación de las Ferias Francas en la provincia de Misiones. b) Ubicación de las Ferias Francas y otras Ferias en Argentina.** Elaborado a partir de: [4,5,6].

En la figura N°1 se encuentran distribuidas las Ferias Francas en la provincia de Misiones, actualmente ascienden a 75 puestos en toda la región, distribuidas en la mayoría de los municipios [3,7,8,9]. A nivel nacional, además de las Ferias Francas existen otros modelos que también conforman el grupo de las ferias de la agricultura familiar, entre ellas: Ferias agroecológicas, Ferias barriales, cooperativas, mercados solidarios, entre otras. La presente investigación se limita a trabajar solamente con las Ferias Francas, y tiene como objetivo mostrar el avance del modelo de gestión estratégico organizacional propuesto para las Ferias Francas de la agricultura familiar de la provincia de Misiones.

## 2. Desarrollo

El modelo de gestión estratégico organizacional propuesto en la investigación se compone por dos elementos; por un lado la representación del modelo de gestión, que se presenta en la figura N°3; y por el otro, el procedimiento general (figura N°4) que a través de su implementación permitirá a la organización de productores de las Ferias Francas lograr condiciones de operación más ventajosas. En este artículo se exponen los principales avances obtenidos hasta el momento, agrupados en una

serie aspectos como ser: Investigación, Propuesta del modelo de gestión y el procedimiento general. A continuación se describe en detalle cada uno de estos aspectos.

### Investigación:

La misma comenzó con el planteamiento del hilo conductor, que permitió orientar al investigador sobre los principales conceptos a tener en cuenta para lograr el objetivo de la investigación. Además, con el fin de validar el problema de investigación, se realizó una revisión sistematizada de la literatura para encontrar referencias relacionadas con el modelo de gestión y palabras clave. Se accedió a las bibliotecas que ofrece el ministerio de Ciencia y Técnica de la Nación (MinCyT) y la búsqueda se realizó en varias rondas con el uso de ecuaciones previamente elaboradas. A fines prácticos en este trabajo solo presenta la primera y última búsqueda.

En la primera ronda de búsqueda, se trabajó con una ecuación de búsqueda con las palabras claves relacionadas en la tabla N° 1.

#	Modelo	#	Cooperación /comercialización	#	Productores
1	Cooperative Model	2	group marketing	4	smallholder farmers
		3	direct farm marketers		
Total de resultados					11.100

**Tabla N°1. Palabras Clave para primera ronda de búsqueda. Elaboración propia**

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

La primera ronda de búsqueda arrojó 11.100 resultados, de los cuales varios de ellos no estaban relacionados con la búsqueda real y el concepto estaba desviado de la propuesta de investigación por consiguiente se fue cambiando las palabras clave y luego de varias pruebas de búsqueda se llegó a la última ronda, donde se utilizaron las siguientes palabras clave que se pueden apreciar en la tabla N°2.

#	Modelo de gestión	#	Productores agropecuarios	#	Cooperación
1	Management model	2	Family agriculture	4	Collaboration whit actors
		3	farming	5	Cooperation whit actors
Total de resultados					187

**Tabla N°2. Palabras Clave para última ronda de búsqueda. Elaboración propia**

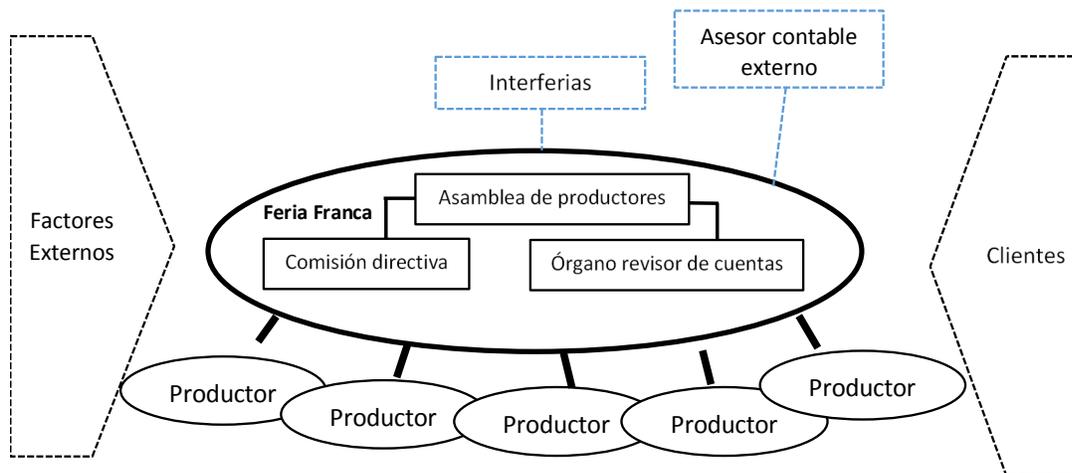
### **Ecuación de búsqueda relacionada. Última ronda: (#1) AND (#2 OR #3) AND (#4 OR #5)**

En esta última ronda se utilizó una ecuación de búsqueda más precisa respecto a la primera, se obtuvo 187 resultados con una mejor aproximación del tema de investigación en cuestión. El periodo de búsqueda se enfocó entre los años 2.016 y 2.019 y ambos ejercicios se aplicaron en el idioma inglés y español.

Al mismo tiempo se indagó sobre el origen, definición, características, estructura organizativa y expansión de las Ferias Francas [3,4,7,10,11]. De la misma forma sobre los actores locales que cooperan y otros que podrían cooperar con estas organizaciones [12,13,14].

Posteriormente toda esta información permitió elaborar una definición propia sobre estas organizaciones: *“La Feria Franca es una organización de productores que se organizan con el objeto de producir alimentos en sus chacras y luego de forma conjunta, se reúnen periódicamente para comercializarlos”*. Entre las principales características que presenta este tipo de organización, se puede mencionar las siguientes: Ofrecen productos alimenticios de producción propia, recién cosechados/elaborados con precios accesibles y la comercialización se produce sin intermediarios. Aportando de esta manera al desarrollo local de la región [3,15,16,17].

Uno de los componentes más importantes de esta investigación es la relación que existe entre las partes interesadas. En la figura N° 2, se presenta la estructura organizativa de las Ferias Francas.



Fi

**Figura N°2. Estructura organizativa de las Ferias Francas. Elaboración propia**

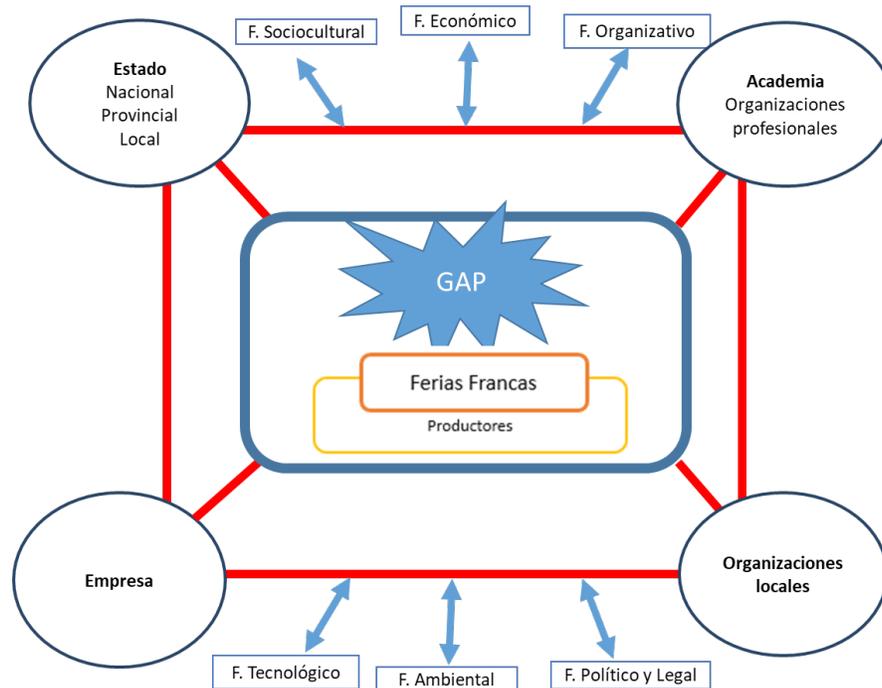
Cada Feria Franca, está constituida por una cierta cantidad de productores, la totalidad de ellos conforma la asamblea de productores, una parte de ellos, integra la comisión directiva y otro grupo de productores, el órgano revisor de cuentas<sup>1</sup>. A nivel provincial las Ferias Francas son representadas por la asociación provincial de productores “Interferias” de hecho son el principal nexo entre las autoridades del gobierno provincial y los productores [3,9]. Cabe considerar por otra parte que los factores externos y los clientes forman parte de esta estructura organizativa, sin ellos, la Feria Franca no podría funcionar.

Como puede observarse la investigación permitió establecer contacto con la realidad por la cual están atravesando las Ferias Francas desde el enfoque organizacional. Se ha notado que mantienen

<sup>1</sup> Tanto la comisión directiva como el órgano revisor de cuentas, son elegidos según lo establecido en el reglamento interno y /o estatuto de la asociación de productores de cada Feria Franca.

la misma forma de organizarse y tomar las decisiones a pesar de su trayectoria<sup>2</sup> y del entorno cambiante que las rodea, en consecuencia, ésta investigación aporta algunas teorías que permitirá a los productores de la organización incrementar conocimientos; mejorar sus resultados y transformarse en una organización más eficiente a través de un mecanismo sistematizado.

A todo esto, se desprende una **propuesta del modelo** que permitirá mejorar las condiciones de operación de los productores que pertenecen a las Ferias Francas. A medida que la investigación fue avanzando, se analizaron diversos modelos de gestión relacionados con el tema propuesto, se compararon y se propuso un modelo de gestión orientado a las Ferias Francas que se puede observar en la figura N° 3.



**Figura N°3: Modelo de gestión orientado a las Ferias Francas**

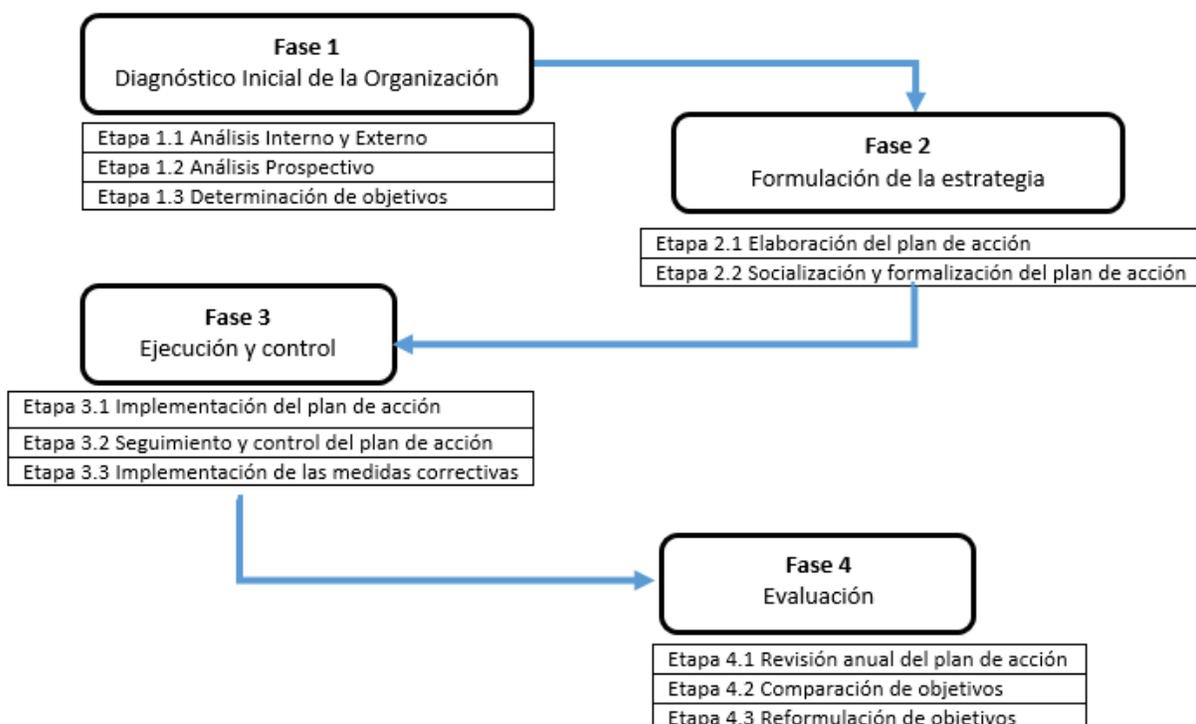
Este modelo de gestión orientado a las Ferias Francas contempla el efecto que causan los factores externos que actúan de forma discontinua y bidireccional sobre la organización de productores y la región donde estas operan como ser; los cambios climáticos, condiciones económicas entre otros. Después, en el interior del modelo se puede observar a las Ferias Francas como una organización de productores que actualmente carece de un instrumento metodológico que le permita mejorar su condición, esta carencia, se ve representada por el GAP, es decir, el espacio que ocupará la solución.

El modelo de gestión permitirá que la organización de productores mejore sus condiciones de operación a través de la implantación de procedimientos. Este último contempla la planificación

<sup>2</sup> El 25 de agosto del año 2.020 la Feria Franca de la ciudad de Oberá cumple 25 años de funcionamiento ininterrumpido.

estratégica, la innovación y la cooperación con los actores locales. Durante la investigación se identificó y agrupó a los actores en cuatro grupos de igual forma que lo propusieron [18 y 19] en sus respectivas investigaciones. Actualmente los actores que cooperan con las Ferias Francas lo hacen de manera esporádica y discontinua. En este sentido, el modelo propuesto permitirá generar vínculos estables con la mayor cantidad de actores posible por medio de una herramienta metodología sistematizada.

De todo lo expresado anteriormente, se desprende el procedimiento general que se presenta de forma simplificada en la figura N° 4, donde se establece como será la implementación del modelo de gestión propuesto en la investigación.



**Figura N°4 Procedimiento general simplificado del modelo de gestión. Elaboración propia**

En la figura anterior se exhibe el procedimiento general simplificado del modelo de gestión propuesto para las Ferias Francas. El mismo se encuentra conformado por cuatro fases y cada una de estas fases por sus respectivas etapas, además, las etapas que lo requieran tendrán procedimientos específicos<sup>3</sup>.

La implementación del modelo de gestión comienza con la puesta en marcha de Fase 1; donde en primer lugar se realiza un análisis interno, luego un análisis del entorno y se establecen los objetivos que deberá alcanzar la organización para mejorar su condición de operación. Ejecutada y definida esta fase se procede con la Fase 2; donde se formulan las estrategias a seguir según los objetivos propuestos anteriormente. Se elabora el plan de acción y se definen entre otras cuestiones,

<sup>3</sup> A los fines prácticos, no se exponen los procedimientos específicos en este documento.

quienes serán los actores locales que cooperaran con la Feria Franca. La siguiente fase se encarga de la ejecución de el/los plan/es de acción establecidos en la fase anterior, además se definirán los puntos y métodos de control de los mismos.

Por último se ejecuta la Fase 4, en base a los resultados obtenidos en la fase de control, se evaluará el seguimiento del procedimiento y de ser necesario que mejoras implementar. La aplicación consecutiva de cada una de las fases descriptas, permitirá a la organización de productores mejorar sus condiciones de operación.

Estos fueron los principales avances sobre el modelo de gestión propuesto para las Ferias Francas de la agricultura familiar de la provincia de Misiones. Vale aclarar que el procedimiento presentado en este trabajo es una versión próxima a la definitiva y que tanto el modelo como el procedimiento general aún se encuentra en etapa de elaboración y están sujetos a posibles modificaciones según el avance de la investigación.

### 3. Conclusiones

De acuerdo al trabajo presentado y a los resultados obtenidos, se pueden plantear las siguientes conclusiones principales:

- ✓ El tema de investigación propuesto es de suma importancia por formar parte de una realidad en nuestra región.
- ✓ Proponer un modelo de gestión estratégico organizacional para las Ferias Francas en la provincia de Misiones, permitirá a las mismas contar con un mecanismo de toma de decisiones de forma ordenada y sistemática y con mayor conocimiento, permitiendo de ese modo mejorar sus condiciones de operación.

### Referencias

- [1]Pereira, S. G. (2006). *“La Feria Franca De Oberá. Una organización de productores familiares, sus instituciones y su proximidad territorial”*. Universidad de Buenos Aires.
- [2]Alcoba, D. y Dumrauf, S. (2011). *“Del Productor al consumidor. Apuntes para el analisis de las ferias y mercados de la Agricultura familiar en Argentina”*, INTA Agricultura familiar, 7, p. 80.
- [3]Kasalaba, E. (2019). *“Entrevista Personal”*. Oficina del Movimiento Agrícola Misionero, Oberá, Misiones, Argentina.
- [4]Golsberg, C. y Dumrauf, S. (2010).*“Las Ferias de la Agricultura Familiar en la Argentina”*. Editado por E. INTA, mayo, p. 40.
- [5] Ministerio de Agricultura Familiar de la provincia de Misiones (2020). Página web oficial. Accesado en Enero, 2020 <https://agrifam.misiones.gob.ar/ferias-francas/>
- [6] Yasinski, S. Michalus, J. y M, Mantulak (2017).*“La Feria Franca de la Ciudad de Oberá: Una mirada Desde la Perspectiva de los Clientes”*.Jornadas de Investigacion Desarrollo Tecnologico Extension y Vinculacion. Facultad de Ingenieria. Obera. Misiones.

- [7]Colmann, D. y Dumrauf, S. (2014)."Ferias francas y agricultura familiar para el desarrollo sustentable".| El Paranaense. Disponible en: <http://elparanaense.com.ar/ferias-francas-y-agricultura-familiar-para-el-desarrollo-sustentable/> (Accedido: 28 de febrero de 2017).
- [8]Ferreira, M. (2019).“Entrevista Personal”. Ministerio de Agricultura Familiar,Posadas, Misiones, Argentina.
- [9]Sebey, J. (2019).“Entrevista personal”. Ministerio de Agricultura Familiar,Posadas, Misiones, Argentina.
- [10]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 Desarrollo Local, 8, pp. 51-61.
- [11]Cittadini, R. et al. (2010).“Economía Social y Agricultura Familiar”, marzo, p. 82.
- [12]Ricotto, A. J. y Almeida, J. (2010).“Las Ferias Francas de Misiones, Argentina: Una Red de Actores Sociales y Una Nueva Visión de Mundo Rural”, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, p. 10.
- [13]Monsalvo Zamora, A. et al. (2017).“Caracterización del perfil del extensionista rural en la zona oriente del Estado de México”, Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas. Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias, 8(3), p. 503. doi: 10.29312/remexca.v8i3.27.
- [14]Calderón, P. E. G. y Grisa, C. (2019). “Actores, redes y alimentos: la participación de la agricultura familiar y campesina en la alimentación escolar del Brasil y Colombia”, Redes, 24(1), pp. 62-80. doi: 10.17058/redes.v24i1.13049.
- [15]Colman, D. L. (2009). “Las Ferias Francas, una forma de comercialización de la agricultura Familiar”, IPAF NEA, junio.
- [16]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, p. 21.
- [17]Viana, R. J. (2018). “El Modelo Cultural Del Pequeño Agricultor De La Provincia De Misiones (Argentina) Y Estados Limitrofes De Las Republicas De Paraguay Y Brasil”, Interfaces Científicas - Humanas e Sociais, 6(3), p. 37. doi: 10.17564/2316-3801.2018v6n3p37-46.
- [18]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, 19.
- [19]Michalus, J. C. (2011). "Modelo Alternativo de Cooperación Flexible de Pymes Orientado al Desarrollo Local de Municipios y Microregiones. Factibilidad de Aplicación en la Provincia De Misiones, Argentina". Universidad Central “Marta Abreu” De Las Villas.