



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Contador Público Nacional y Perito Partidor

LA GESTIÓN DEL VALOR COMPARTIDO EN EMPRESAS HORTÍCOLAS DE MENDOZA PERÍODO 2017 – 2021.

Autores:

Maira Estefanía Cifuentes

N° REG: 29894

maira.cifuentes@fce.uncu.edu.ar

Camila Johana Fava

N° REG: 29940

camila.fava@fce.uncu.edu.ar

María Julieta Moreno

N° REG: 30065

mariajulieta.moreno@fce.uncu.edu.ar

Profesor tutor:

Marcela Asensio Illuminati

Mendoza, 2022.

ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I – CONCEPTOS TEÓRICOS GENERALES	6
1. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO	6
2. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO VS RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	10
3. GRUPOS DE INTERÉS	12
4. IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN	13
CAPÍTULO II - INTEGRACIÓN DE CONCEPTOS EN EMPRESAS HORTÍCOLAS	16
1. HORTICULTURA Y EMPRESAS HORTÍCOLAS	16
2. HORTICULTURA EN MENDOZA.....	16
1.1. ZONA NORTE.....	19
1.2. ZONA SUR	19
1.3. CINTURÓN VERDE	19
1.4. ZONA ESTE	19
1.5. VALLE DE UCO	19
3. FACTORES DETERMINANTES DEL DESARROLLO HORTÍCOLA EN MENDOZA	20
3.1. AGUA	20
3.2. CLIMA	20
3.3. SUELO	21
3.4. MANO DE OBRA	21
3.5. CADENA HORTÍCOLA	22
CAPÍTULO III - GESTIÓN DE VALOR COMPARTIDO EN EMPRESAS HORTÍCOLAS DE MENDOZA	24
1. PRÁCTICAS APLICADAS	24
1.1. ENCUESTAS A EMPRESAS HORTICOLAS DE MENDOZA	25
1.2. SALTO DE LAS ROSAS S.A.	34
CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	39

RESUMEN

Innovación, sostenibilidad y creación de valor compartido son condiciones relevantes para la competitividad de las firmas, en particular para las empresas del sector hortícola por su importancia en la economía del país. Mendoza ocupa el segundo lugar por volumen de producción en esta actividad, dado que anualmente se destinan alrededor de 32.000 hectáreas, que representan aproximadamente el 9% de la superficie nacional.

El presente trabajo se ha enfocado en las empresas hortícolas de la provincia y se ha desarrollado con los siguientes objetivos: medir la gestión de valor compartido en estas empresas, describir las acciones que emplean las mismas para mejorar su gestión y evaluar la experiencia de aplicar dichas políticas. También tiene por objetivo conocer los motivos por los cuales aún existen empresas que no gestionan el valor compartido.

Para ello partimos de una hipótesis general que afirma que la gestión del valor compartido mejora la eficiencia de las empresas hortícolas en lo relativo a sus aspectos económicos, sociales y ambientales, redirigiendo su estrategia competitiva y modificando su accionar.

Con el fin de probar estas proposiciones, tomamos como muestra empresas hortícolas de la provincia de Mendoza y las técnicas de recolección de datos a utilizar son entre otras las siguientes: el análisis de documentos, entrevistas personales abiertas a los gerentes de las empresas y observación directa.

Los resultados indican que un porcentaje importante de los encuestados adopta un modelo corporativo de forma tal que generen valor compartido con el resto de los integrantes de la cadena de valor, y que experimentan beneficios notables que contribuyen a la eficiencia y eficacia para el logro de objetivos.

Palabras claves: Valor compartido, gestión, horticultura, empresas hortícolas.

INTRODUCCIÓN

El objeto de la investigación se centra en analizar tanto las empresas del sector hortícola de Mendoza que gestionan y miden el valor compartido como aquellas que no implementan o desconocen estas prácticas, y cómo influye esto en la comunidad desde el punto de vista económico y social.

Diferentes investigaciones sobre el tema han demostrado que el sector hortícola tiene consecuencias ambientales que lentamente se van advirtiendo, como por ejemplo: el uso de plaguicidas que se transforma en un residuo que contamina, uso de distintos sistemas agrícolas no sustentables, la degradación del suelo por el laboreo excesivo, la pérdida de nutrientes del suelo, la acumulación de productos químicos en las napas y el agotamiento de las fuentes de agua.

La horticultura es la primera generadora de trabajo en la provincia de Mendoza, resulta un eslabón fundamental en el encadenamiento del mercado laboral temporario anclado con las demás actividades agrícolas transitorias del resto de las producciones (Pereyra, 2021). Es por esto que es de suma importancia ampliar los conocimientos respecto a su funcionamiento.

Cada firma debería mirar las decisiones y oportunidades desde la perspectiva de valor compartido. Esto llevará a nuevos enfoques que generarán mayor innovación y crecimiento para las pequeñas compañías, y también más beneficios para la sociedad (M. Porter; M. Kramer, 2011).

En términos concretos, la presente investigación pretende describir las acciones que emplean empresas hortícolas para mejorar la gestión del valor compartido.

En virtud de ese objetivo, como hipótesis general se presume que la gestión del valor compartido mejora la eficiencia de las empresas hortícolas en aspectos económicos, sociales y ambientales obteniendo una experiencia satisfactoria en su gestión.

Realizamos una investigación cualitativa de diseño descriptivo tomando como población las empresas hortícolas. Las unidades de análisis utilizadas fueron compañías mendocinas y para el desarrollo de la investigación se tomará un tipo de muestra no probabilística.

La recolección de datos cualitativos se hizo a través del análisis de documentos existentes, como base de datos, informes, revistas científicas, etc. También se realizaron encuestas a los gerentes y al resto del personal de las empresas de manera se pueda reconocer cuáles son las acciones de la empresa, las políticas de recursos humanos y responsabilidad social, entre otros aspectos. Por último, a través de los resultados obtenidos se pudo determinar la forma en que los empresarios redirigen su accionar para cumplir con los principios del valor compartido.

El análisis de datos se llevó a cabo en forma paralela a la investigación. Los propósitos centrales del análisis cualitativo son: explorar los datos, imponerles una estructura, describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones, comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos, vincular los resultados con el conocimiento disponible y generar una teoría fundamentada en los datos. Los datos obtenidos se procesaron generando gráficos.

Por último, cabe mencionar cómo se ha estructurado el trabajo de investigación. En el capítulo I, se desarrollan conceptos fundamentales sobre la creación de valor compartido, retomando principalmente a los autores Michael Porter y Mark Kramer (2011). Luego, en el capítulo 2 se hará énfasis en el análisis de documentos científicos expuestos por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria y el Instituto de Desarrollo Rural sobre la actividad hortícola en la provincia de Mendoza. Por último, en el capítulo 3 se integrarán los conceptos y se finalizará el trabajo con las conclusiones obtenidas.

CAPÍTULO I

CONCEPTOS TEÓRICOS GENERALES

En este primer capítulo se desarrollan conceptos que se consideran claves para la posterior comprensión del trabajo. Se citan autores como Michael Porter, Mark Kramer, Matías Mackinlay, Aaron Sabbagh, entre otros, dada su trayectoria académica y su rigurosidad con la temática.

La idea de la creación de valor compartido, en adelante CVC, es una estrategia que se implementa en las organizaciones que tienen por objetivo vincular el progreso económico empresarial con el desarrollo de la sociedad. Este concepto fue introducido por Michael Porter y Mark Kramer, profesores de la Universidad de Harvard, inicialmente en el año 2006, profundizando aún más el tema en el año 2011.

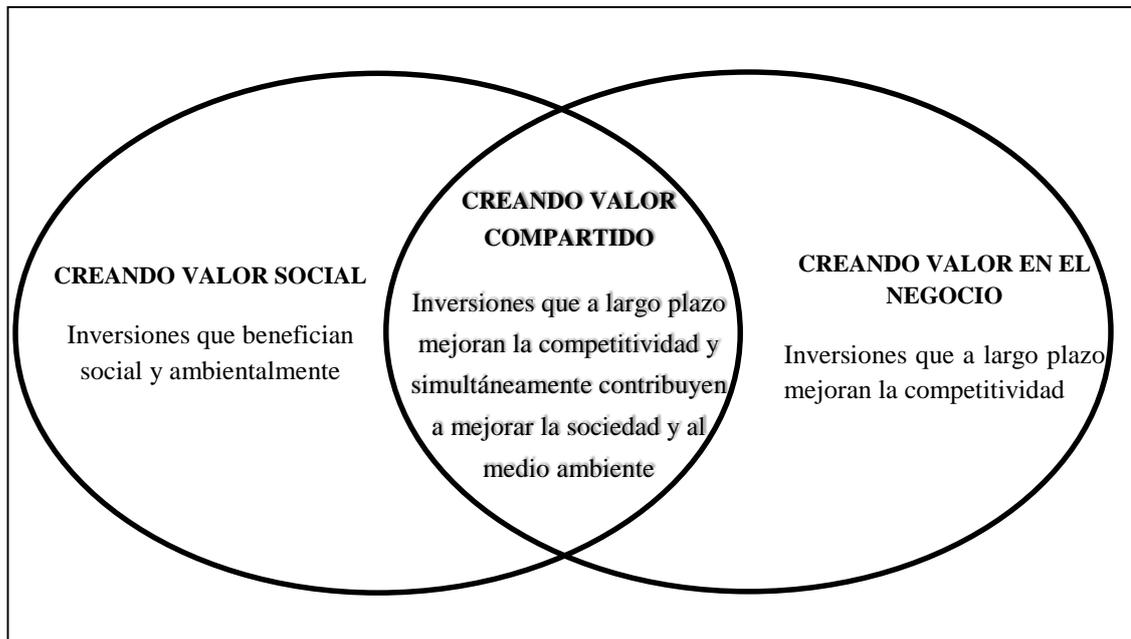
Es importante resaltar las diferencias que existen entre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Creación de Valor Compartido, ya que la primera es un concepto que busca hacer el bien limitando la conexión entre los beneficios otorgados a la comunidad y los objetivos de la empresa. En cambio, la CVC implica la convergencia de pretensiones entre las empresas y la comunidad para elevar los niveles de innovación, rentabilidad y el rendimiento de la economía global. Para ello, se torna indispensable segregar los distintos grupos de interés asociados a cada unidad empresarial para establecer el punto de partida y así identificar sus necesidades.

1. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

La creación de valor compartido consiste en la capacidad de una empresa para ir más allá de la satisfacción de las necesidades del cliente y el abordaje de necesidades sociales fundamentales a través la adaptación de su modelo de negocio. La perspectiva tradicional (RSE) consistía en dirigir una empresa y ver su impacto social como si ambos fueran dos conjuntos separados de consideraciones.

Esta nueva visión se basa en la mejora de la productividad de la empresa y de las condiciones socio-ambientales que tiene la sociedad en donde precisamente opera; se enfoca en la relación costo - beneficio y en la expansión de la distribución del valor que esa relación genera, desde el punto de vista no solo económico sino también social.

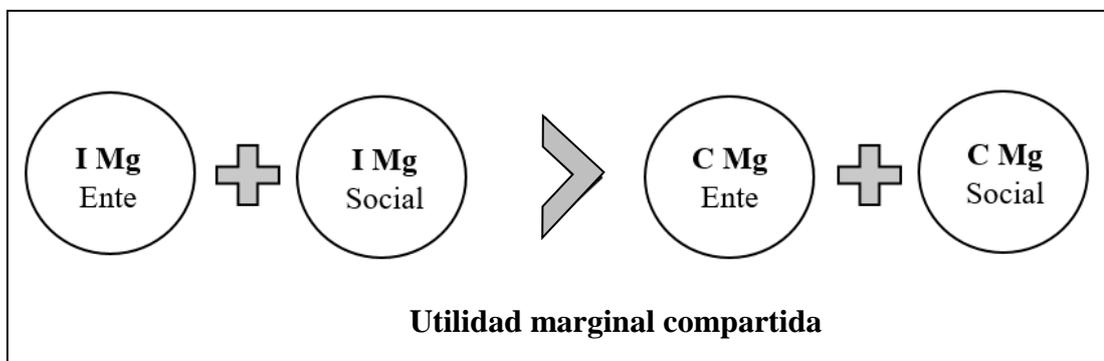
Figura 1. Valor compartido



Fuente: BOCKSTETTE, V. y STAMP, M. (2011). *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*.

Es importante destacar que cuando las ganancias contienen un fin social se genera un efecto positivo exponencial tanto para las empresas como para la comunidad. Dicho enfoque está centrado en la relación entre beneficio y costo y en la expansión de la distribución del valor que esa relación genera desde el punto de vista económico y social. Se centra en la teoría donde los ingresos marginales empresariales y sociales son mayores a los costos marginales que se generan tanto en el ente como en la sociedad. Por lo tanto, para maximizar los beneficios se toman decisiones "en el margen" o en términos marginales, que significa un pequeño ajuste o cambio incremental que se realiza a un determinado plan establecido buscando fundamentalmente darle sustentabilidad y productividad en el tiempo al negocio, generando valor para todas las partes involucradas.

Figura 2. Enfoque marginal



Fuente: Cátedra de Control de gestión, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. (2020).

Nestlé es un gran referente en este tema ya que adoptó como parte de su modelo de negocio la estrategia de creación de valor compartido, es decir lleva cabo acciones para generar valor tanto a sus accionistas como a la sociedad. Por ejemplo se enfoca en desarrollar productos nutritivos otorgando beneficios para la salud de sus consumidores, en hacer un uso racional y eficiente de los recursos hídricos escasos utilizados en los procesos de elaboración de sus productos y marcar la diferencia en apoyar el desarrollo rural, trabajando estrechamente con los agricultores y sus comunidades.

Existen diferentes formas que resultan claves para lograr esta visión:

- **Reconcibiendo sus productos y servicios**

Se deben identificar las necesidades sociales, beneficios y problemas que pueden ser incluidos y/o canalizados en los productos de la empresa. Encontrar necesidades en mercados desatendidos usualmente requiere rediseño de productos o cambios en los métodos de distribución. Esos requerimientos pueden desencadenar innovaciones fundamentales.

Se deben repensar los productos y servicios que la empresa ofrece y abrir caminos de innovación que generen beneficios sociales y económicos; y hacerse las siguientes preguntas: ¿Es bueno el producto para los clientes? ¿Satisface sus necesidades? Ejemplos: ofrecer alimentos libres de gluten para celíacos y veganos, ofrecer al mercado productos orgánicos que cuidan el contexto y aporten valor.

- **Redefiniendo la productividad en la cadena de valor**

La empresa obtiene una ventaja competitiva con la forma en que configura la cadena de valor o el conjunto de actividades involucradas en la creación, producción, venta, entrega y respaldo de sus productos o servicios.

Comprendiendo que los problemas sociales pueden crear costos en la cadena de valor de la empresa, pueden aprovecharse oportunidades para reducir o anular tales costos al mismo tiempo que se crea valor para la sociedad. Las áreas claves en las cuales los autores proponen repensar la cadena de valor son las siguientes:

- Uso de energía y logística: el uso de energía debe revisarse en todo el proceso, también debe tenerse en cuenta a la hora de elección del transporte y de los canales de distribución. Es importante disminuir distancias y mejorar rutas asignadas para así, reducir costos de transporte.

- Uso de recursos: es imprescindible generar mayor concientización por el medio ambiente y tratar de incorporar en la producción avances tecnológicos que deriven en un mejor uso del agua y de materias primas, rediseño del packaging y desarrollo de medidas de reciclaje.

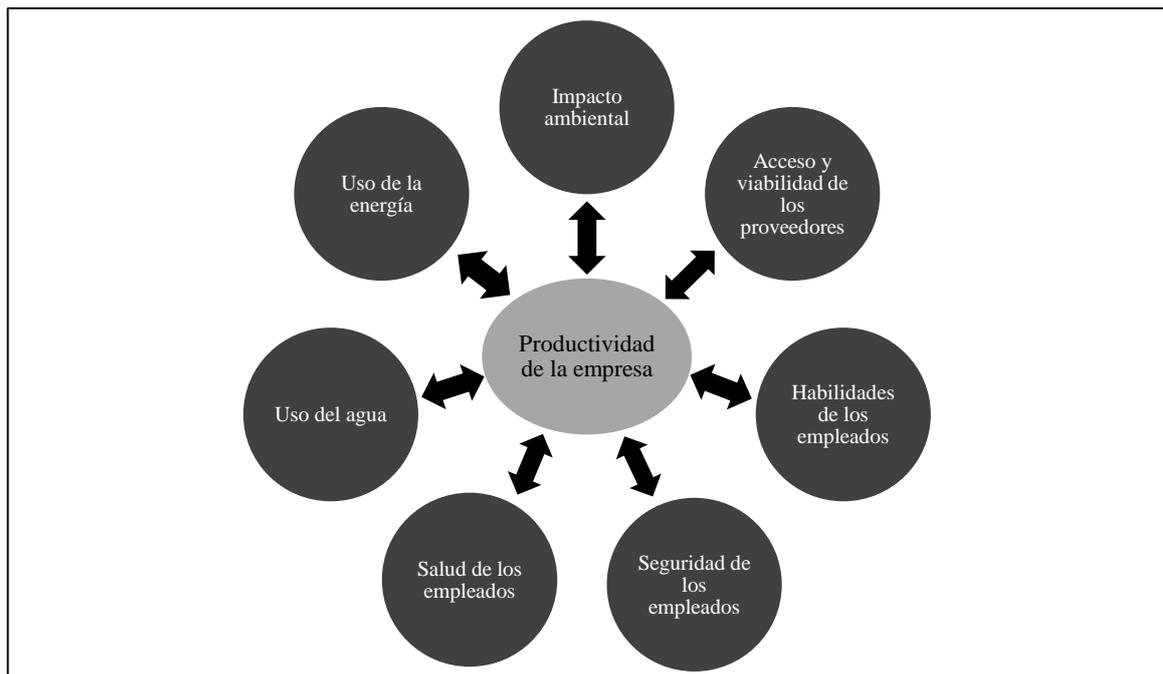
- Adquisiciones: tener mayor acceso a insumos, tecnologías y financiamiento para generar mayor calidad de los productos.

- Distribución: nuevos modelos de distribución rentables también reducen dramáticamente el uso de papel y plástico.

- Productividad del Personal: mejoras generadas por la toma de conciencia de efectos positivos, de mejores salarios, oportunidades de progreso, capacitación, etc. sobre la productividad.

- Localización: antiguamente se consideraba que la mejor ubicación era la menos costosa, sin contemplar el beneficio de la cercanía a la comunidad local y los costos por tener la producción dispersa.

Figura 3. La conexión entre la ventaja competitiva y los problemas sociales



Fuente: PORTER, M., y KRAMER, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review

- **Permitiendo el desarrollo de un cluster local**

Los clusters o grupos juegan un papel importante en la innovación, competitividad y productividad al mismo tiempo que mejoran el medio en donde están insertas. Pueden ser: grupos

académicos, asociaciones comerciales, escuelas y universidades, leyes, normas de calidad, transparencia de mercados, etc. Se trata de un conjunto de diferentes actores de la sociedad que están vinculados por un mismo elemento.

Son prominentes en todas las economías regionales que crecen y tienen éxito, además de jugar un papel crucial en el aumento de la productividad, la innovación y la competitividad. Ejemplo: una empresa industrial que se abastece de productos agrícolas impulsa e invierte para la reparación y mantenimiento de rutas y carreteras para que sus proveedores tengan mayor comodidad a la hora de entregar sus productos.

No todos los problemas de la sociedad pueden ser resueltos con las soluciones de valor compartido, pero ofrece a las corporaciones la oportunidad de utilizar sus habilidades, recursos y capacidad de gestión para liderar el progreso social de maneras rara vez igualadas por las organizaciones sectoriales y gubernamentales mejor intencionadas. En el proceso, las empresas pueden recuperar el respeto de la sociedad. (Michael E. Porter y Mark R. Kramer, 2011, p.18).

2. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO VS RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

A lo largo de los años se ha ido redefiniendo la RSE:

- Según la Organización Internacional del Trabajo (2006): *La responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto es sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. Es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación.*
- Según Ethos (2013): *Responsabilidad Social Empresarial es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.*
- Según Business for Social Responsibility (2019): “La RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”.

Como se expuso anteriormente, existen diferentes definiciones de RSE ya que es un concepto en constante crecimiento, que busca crear valor sustentable en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses y atendiendo a necesidades individuales y sociales de los distintos grupos de interés, además de la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Busca hacer el bien a la comunidad y pone sus esfuerzos en mejorar la reputación de la compañía que está inserta en un entorno, analiza y entiende el mismo, pero en realidad surge siempre como una práctica de la propia empresa, tratando de generar un crédito.

Valor compartido, en cambio, es una visión superadora de RSE, es un escalón más, que avanza a la compañía en buscar fundamentalmente la sustentabilidad en el tiempo de sus operaciones, equilibrio y comunión entre los beneficios empresariales, sociales y ambientales. Es una forma de actuar que redefine los planes de acción y son parte integral de toda la empresa creando valor para esta y para la sociedad.

Un buen ejemplo de esta diferencia es el movimiento del comercio justo descrito por Michael E. Porter y Mark R. Kramer (2011): *El comercio justo busca elevar la proporción de los ingresos que van a los granjeros pobres pagándoles precios más altos por los mismos productos. Si bien esto puede inspirarse en un sentimiento noble, el comercio justo es una forma de redistribución más que de expansión del valor total creado. En cambio, una perspectiva del valor compartido se enfoca en mejorar las técnicas para el crecimiento y en fortalecer el cluster local de proveedores y de otras instituciones para mejorar la eficiencia, el rendimiento de los cultivos, la calidad del producto y la sustentabilidad de los granjeros (p.5).*

Figura 4. RSE (Responsabilidad Social Empresaria) vs CVC (Creación de Valor Compartido)

<h1>RSE</h1>	<h1>CVC</h1>
<ul style="list-style-type: none"> • Valor: hacer el bien • Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad • Discrecional o en respuesta a presión externa • Ajena a la maximización de utilidades • La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales • Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSE • Ejemplo: comprar según el comercio justo 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos • Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad • Parte integral de las competencias • Parte integral de la maximización de utilidades • La agenda es específica de la empresa y se genera internamente • Realinea todo el presupuesto de la empresa • Ejemplo: transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento

Fuente: Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review.

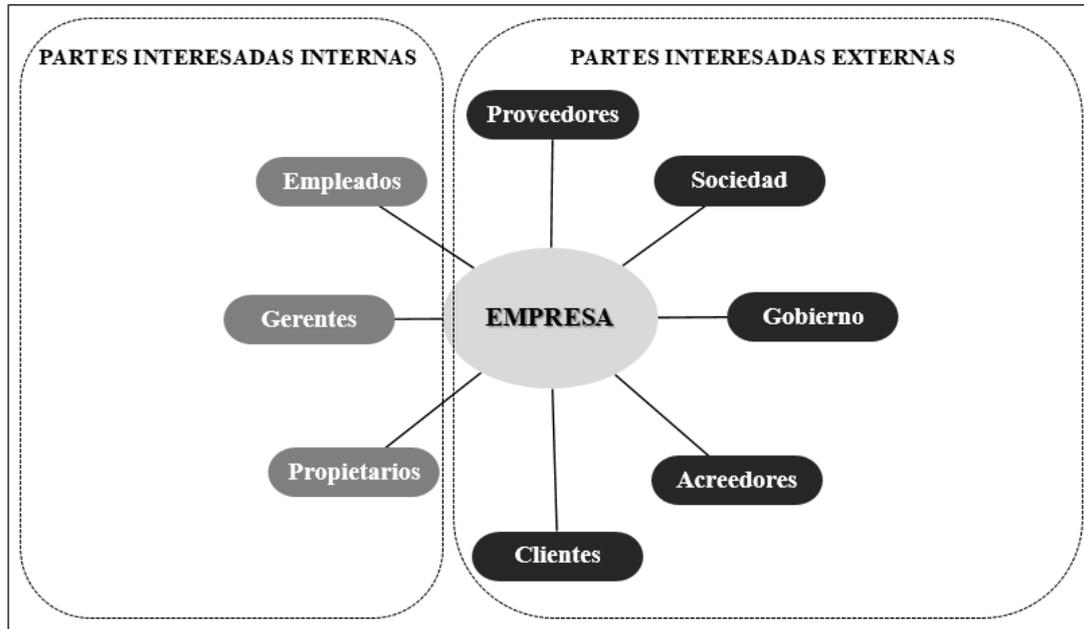
3. GRUPOS DE INTERÉS

Este apartado se centra en los grupos de interés, en adelante “stakeholders”, ya que es de suma importancia entender el papel que juegan estos en la gestión de valor compartido.

Desde un principio y hasta los años 80, el interés del empresario era lo primordial para la gestión de una empresa (Teoría de los Stockholders). Con el paso de los años este enfoque no resultó ser viable ya que era de vital importancia que el negocio perdurara en el tiempo, fue entonces cuando la participación de los clientes comenzó a tomar mayor preponderancia. A partir de esto, se genera un nuevo enfoque: la Teoría de los Stakeholders, la cual tiene por objetivo poner el foco no sólo en los propietarios o accionistas (shareholders) de la organización sino también, a todos aquellos grupos que se ven afectados o pueden afectar el desarrollo de la actividad de la organización (stakeholders).

Los stakeholders se desagregan en dos grandes grupos: partes interesadas internas dentro de las cuales se encuentran: empleados, gerentes y propietarios; y partes interesadas externas compuestas por: clientes, proveedores, sociedad, gobierno y acreedores.

Figura 5. Grupos de interés y su interrelación con la organización



Fuente: MORALES MEDINA, J. (2020). *Los grupos de interés o stakeholders*.

Entre los stakeholders mencionados hay algunos que se vinculan directamente con la empresa como los propietarios que facilitan el capital imprescindible para ponerla en marcha, los empleados que llevan a cabo los procesos de producción o la prestación de servicios y la satisfacción de los clientes que es clave para la supervivencia de la empresa. Por otro lado, los stakeholders que no se vinculan estrechamente con la empresa pero que se ven afectados por el accionar de la misma directamente son los proveedores, ya que su actividad económica depende de la empresa, el gobierno que establece medidas para alentar o desalentar el consumo de ciertos productos o servicios ofrecidos y la comunidad en general que se puede ver afectada por las decisiones de la empresa.

En resumidas palabras, la clave está en el equilibrio de ambos intereses, ya que, si bien la organización podría dar prioridad a sus beneficios, estos no llegarían a buen puerto si no tiene en cuenta los intereses de la otra parte, pues solo cuando ambas partes ganan en las relaciones, estas son satisfactorias y continúan. Esta ideología logra que las empresas con la sociedad direccionen sus actividades conjuntamente, para alcanzar la innovación y el rendimiento en la economía global, es decir, se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el avance económico y el social, identificando las necesidades de los grupos de interés.

4. IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN

“La metodología de Innovación Creativa” es una propuesta de Matías Mackinlay y Aaron Sabbagh (2011) que se define como una competencia individual y colectiva mediante la cual se generan ideas capaces de convertirse en proyectos rentables y sustentables (p.11). Dichos autores sostienen que

las empresas actuales están inmersas en una era que demanda innovación constantemente pero a la vez algunas se resisten al cambio, es por esto que a través de esta metodología se busca revertir tal situación.

Resulta necesario diferenciar la figura del inventor con la del innovador. El inventor es quien se encierra en un cuarto esperando que surja la idea revolucionaria sin contemplar el contexto en el que se encuentra inserto. En cambio, *el innovador convierte sus ideas en planes rentables cuando sale del plan de negocios y mejora continuamente en la forma en que genera, entrega y captura valor. Esto lo logra cuando se pone en contacto con el mercado, conoce el estado de la competencia, activa los canales de venta, distribución y comunicación entre los distintos departamentos dentro de la organización* (Mackinlay, M. y Sabbagh, A., 2011, p.20).

Para implementar esta metodología de innovación creativa es necesario tener en cuenta los siguientes componentes:

Motivación dirigida:

- Elegir proyectos innovadores.
- Seleccionar personas motivadas por la temática en cuestión, con acceso al conocimiento de campo.
- Generar un clima de confianza, proactividad y comunicación abundante.
- Trabajar el error como fuente de aprendizaje.
- Detectar la necesidad a ser satisfecha o el problema a resolver y formular un foco creativo.

Creatividad:

- Gestionar el conocimiento.
- Capacitar al equipo en la implementación de técnicas de pensamiento creativo para que incorporen el hábito de desafiar los supuestos.
- Establecer mecanismos para evaluar ideas.

Experimentación:

- Trabajar con el riesgo medible.
- Realizar búsquedas de información para determinar si las propuestas realmente pueden convertirse en una oportunidad y si se cuenta con los recursos para llevarlas a cabo.

-Elaborar prototipos de bajo costo y bajo riesgo.

-Formar equipos innovadores con capacidad productiva, objetivos ambiciosos y un clima de colaboración para llevar adelante las ideas.

Mejora continua:

-Implementar un proceso de interacción constante para determinar quiénes son los clientes y usuarios y el valor que ellos proveen, qué elementos son necesarios, y cómo proveer y capturar valor.

Todos estos comportamientos son medibles, modificables y observables y una vez puestos en práctica, constituyen el comienzo hacia la innovación creativa.

Si bien es de gran importancia para las empresas presentar productos innovadores, además se debe buscar la eficiencia económica, considerar el impacto ambiental, proteger a las minorías y grupos vulnerables, etc. Por este motivo no es suficiente para las empresas sólo innovar constantemente, sino que deben hacerlo considerando el valor que se está generando en la organización teniendo en cuenta las tres dimensiones de la sostenibilidad:

Dimensión social: preocupación por los impactos sociales de las innovaciones en las comunidades humanas dentro y fuera la organización (el desempleo, la exclusión social, la pobreza, diversidad organizacional, etc.);

Dimensión ambiental: preocupación por los impactos ambientales provenientes del uso de los recursos naturales y las emisiones de contaminantes;

Dimensión económica: preocupación por la eficiencia económica, sin la cual no continuarían funcionando. Implica la obtención de lucro y la generación de ventajas competitivas en los mercados donde actúan.

CAPÍTULO II

INTEGRACIÓN DE CONCEPTOS EN EMPRESAS HORTÍCOLAS

En este capítulo se definen las empresas hortícolas, se menciona la superficie de la provincia de Mendoza destinada a tal actividad y qué tipo de hortalizas se producen en el territorio. Además, se realiza la integración de conceptos desarrollados en el capítulo I con este tipo de empresas con la finalidad de mostrar cómo las empresas gestionan el valor compartido. Para ello se tomó en cuenta material de investigación proporcionado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) e Instituto de Desarrollo Rural (IDR). Así mismo, se menciona autores tales como: Eduardo Leguizamón, Nancy Pereyra.

1. HORTICULTURA Y EMPRESAS HORTÍCOLAS

El término horticultura proviene de la raíz latina *hortus* que significa jardín o huerta y la palabra cultura hace referencia al cultivo. De ahí que la Real Academia Española (RAE) define la horticultura como el cultivo de los huertos y conjunto de técnicas y conocimientos relativos al mismo.

La actividad hortícola resulta ser muy variada: puede desarrollarse al aire libre, en invernaderos, manual, mecanizada, puede ser llevada a cabo por familias o escuelas rurales en pequeñas superficies para autoabastecerse de este tipo de productos, como se puede observar en distintos sectores de la provincia.

Las empresas hortícolas son aquellas que tienen por objeto lograr el crecimiento y comercialización de frutos (sandía, melón, frutilla, etc.), vegetales (tomate, lechuga, ajo, cebolla, etc.), hierbas y plantas ornamentales. Cabe mencionar, que además de la importante cantidad de insumos a utilizar y maquinaria a emplear, estas empresas se caracterizan por el uso intensivo de la mano de obra, permanente y temporaria, ya que la demanda de trabajo es muy alta.

Del análisis realizado en conjunto con el aporte de ingenieros agrónomos se puede afirmar que, las empresas hortícolas son aquellas que realizan cultivos en los cuales las plantas luego de un tiempo determinado desde su siembra, dejan de crecer y mueren una vez que sus frutos se encuentran maduros y listos para ser recolectados.

2. HORTICULTURA EN MENDOZA

La producción de hortalizas en Argentina se ve beneficiada por las favorables condiciones climáticas y aptitudes del suelo presentes a lo largo del territorio nacional, permitiendo así que cada

región cultive distintas variedades de hortalizas. Las provincias dedicadas principalmente a este tipo de actividad son Buenos Aires, Mendoza, Córdoba y Santa Fe.

Tabla 1: Principales provincias productoras de hortalizas en Argentina, por superficie cultivada, en hectáreas

Provincias	Hortalizas (Ha)		
	2002	2008	2018
Buenos Aires	40.613	28.335	26.595
Mendoza	32.083	31.060	32.054
Córdoba	21.291	18.393	15.770
Santa Fe	9.230	6.110	5.393
TOTAL ARGENTINA	212.505	S/D	134.993

Fuente: PEREYRA, N. (2021). *Producción de Hortalizas en Mendoza*. Mendoza: Estación Experimental Agropecuaria, INTA

Según la estimación de superficie cultivada de hortalizas realizada por el Instituto de Desarrollo Rural (Temporada 2018 - 2019), Mendoza ocupa el segundo lugar en el país como productora de hortalizas y constituye la tercera actividad agrícola de la provincia por superficie, después de la vid y los frutales, aunque es la primera por ocupación de mano de obra. Esto no se debe a que Mendoza aumentara los cultivos de hortalizas sino que, las demás provincias censadas disminuyeron la producción de hortalizas para enfocarse en cultivar más soja.

Tiene la particularidad de tratarse de una horticultura fundamentalmente a campo abierto, no en invernaderos. Las áreas cultivadas con hortalizas en Mendoza oscilan entre 36.000 y 42.000 ha.

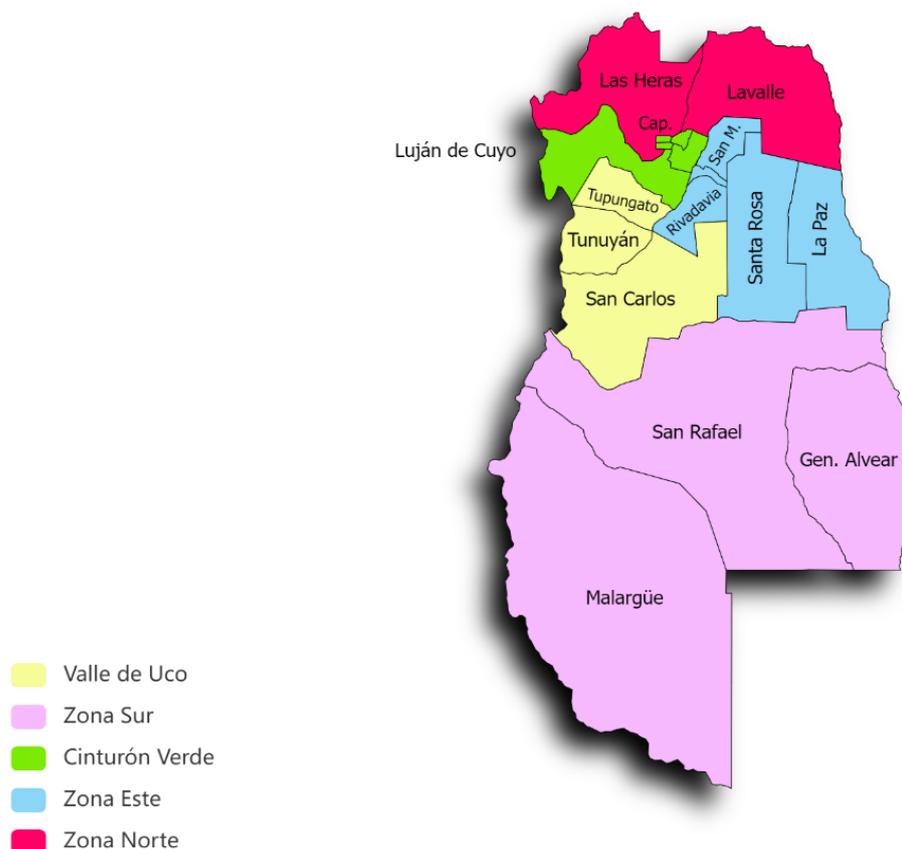
Por su importancia económica se producen en mayor medida las llamadas hortalizas pesadas (papa, cebolla, batata, zanahoria, zapallo y ajo), tomate para industria y lechuga mientras que en menor proporción se produce: acelga, mandioca, zapallito, choclo, berenjena y pimiento. Además, es una importante zona productora de semillas hortícolas.

Se distinguen dos épocas importantes de siembra: entre febrero y agosto para las hortalizas de invierno como ajo, pimiento, berenjena y desde septiembre a enero para las hortalizas de verano como tomate, lechuga, zanahoria, aunque también se realizan siembras intermedias principalmente de hortalizas de hoja como espinaca y acelga.

El destino principal de la producción hortícola es el consumo interno (95%), mientras que el 5% restante se exporta. La comercialización de este tipo de productos se realiza en mercados locales, regionales, nacionales e internacionales a través de la participación de las empresas de transporte.

En la provincia se pueden identificar cinco zonas con producción hortícola: Zona Norte (Lavalle y Las Heras); Zona Este (San Martín, Rivadavia, Junín, Santa Rosa y La Paz); Cinturón Verde (Luján de Cuyo, Maipú y Guaymallén), Valle de Uco (Tupungato, Tunuyán y San Carlos) y Zona Sur (San Rafael, General Alvear y Malargüe).

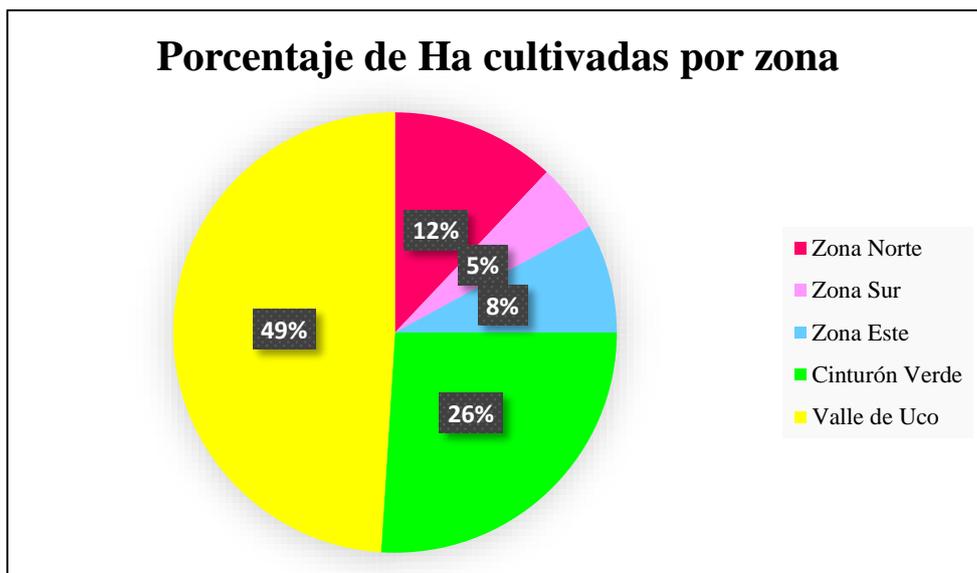
Figura 6: Zonas hortícolas en la provincia de Mendoza



Fuente: INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL (2021). *Programa Ecoatlas*

A continuación, se presenta con mayor detalle cada una de las zonas delimitadas en la figura 6, detallando el porcentaje de cultivo presente en cada una de ellas.

Figura 7. Distribución de la superficie de hortalizas en Mendoza, por zona. Temporada 2018/2019



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el Instituto de Desarrollo Rural (2019)

1.1. ZONA NORTE

Comprende los departamentos de Lavalle y Las Heras. Cabe mencionar que, del total del cultivo de hortalizas aproximadamente el 50% corresponde al zapallo y el ajo.

1.2. ZONA SUR

Esta zona incluye los departamentos de: San Rafael, Malargüe y General Alvear y se identifica con el oasis sur. Históricamente dicha zona, se caracterizaba por producir volúmenes importantes de tomate para industria destacándose del resto y actualmente muestra una superficie hortícola muy disminuida con predominio del cultivo de ajo en San Rafael y de papa semilla, que se cultiva especialmente para plantarla y obtener otras para consumo, en Malargüe.

1.3. CINTURÓN VERDE

Abarca a los departamentos de Luján de Cuyo, Guaymallén y Maipú. Según el relevamiento realizado por el Instituto de Desarrollo Rural (2018 - 2019), del total de hectáreas cultivadas con hortalizas en esta zona, se destacan ajo, papa, tomate, zapallo, zanahoria y cebolla.

1.4. ZONA ESTE

Contiene a los departamentos de San Martín, Junín, Rivadavia, Santa Rosa y La Paz. La zona se encuentra al este del oasis norte y posee una clara especialización vitivinícola, dando como resultado un bajo porcentaje de cultivos hortícolas.

1.5. VALLE DE UCO

Este sector comprende los departamentos: Tupungato, Tunuyán y San Carlos y posee un perfil bien diversificado de cultivos, de los cuales uno de los más importantes es el ajo, seguido de la papa.

En base a la figura 7 se puede concluir que, las principales zonas en superficie y producción son el Valle de Uco y el Cinturón Verde. Entre ambas concentran más del 70 % del total provincial, destacándose por producir hortalizas pesadas.

3. FACTORES DETERMINANTES DEL DESARROLLO HORTÍCOLA EN MENDOZA

3.1. AGUA

El agua de riego constituye un límite para los cultivos en general y en particular, de los hortícolas. Al ser aguas nutridas por el Río Mendoza, en años de escasez de precipitaciones en la zona se incrementa el conflicto frente al crecimiento de la demanda urbana. Además, la frecuencia de riego proveniente del sistema de distribución del agua, determina que muchos cultivos requieran fuentes complementarias de riego, lo que implica realizar perforaciones a diversa profundidad para llegar a las napas subterráneas. En este escenario, los productores afrontan elevados costos al tener que realizar importantes inversiones para llevar a cabo dichas perforaciones pero a su vez, se ven beneficiados al independizarse del sistema de reparto del agua superficial establecido en Mendoza que funciona mediante concesiones eventuales que deben ser aprobadas por la Legislatura Provincial, siendo estos procesos muy complejos. Al mismo tiempo, se produce un uso más eficiente del agua, se ahorra mano de obra y hay un mejor manejo de fertilización.

De acuerdo a lo desarrollado anteriormente, se establecen dos tipos de riego: en las zonas contiguas a los oasis existentes en la provincia, los cultivos son abastecidos con el agua superficial por turno, mientras que, en zonas más alejadas se puede observar cómo los productores han evolucionado y utilizan como medio de abastecimiento de riego los pozos subterráneos.

3.2. CLIMA

Según lo desarrollado por el INTA, *en cuanto al clima, se localiza en una zona templada, mediterránea y continental, de clima árido a semiárido, con un promedio de precipitaciones de alrededor de 250 mm, expuesta a la acción de los anticiclones del Atlántico (pedemontes, depresiones y llanuras) y del Pacífico (altas montañas y región volcánica).*

Los vientos provenientes del Atlántico proporcionan escasa humedad por los más de 1.000 km de distancia que deben recorrer y las masas de aire originadas del Pacífico (distante sólo a 170 km), precipitan en la Cordillera de los Andes, ingresando a la Argentina como viento seco y cálido, conocido regionalmente como "Zonda". Los fenómenos climáticos como las sequías, el granizo, las heladas y el viento Zonda, así como tormentas de nieve en las montañas, son condicionantes climáticos al desarrollo productivo y a los asentamientos humanos (p. 2).

Este aspecto no constituye un factor absolutamente negativo ya que, las condiciones meteorológicas que caracterizan a la provincia la posicionan en una de las más importantes del país por producir grandes volúmenes de semillas de hortalizas a nivel nacional.

3.3. SUELO

El cambio de uso de suelo y el abandono de tierras son los principales fenómenos que podemos mencionar frente a este factor.

Como se comentó anteriormente, una de las principales razones por las cuales cada vez más se registran parcelas que salen de la actividad hortícola, es el cambio de uso de suelo, ya sea para la realización de cultivos perennes o por procesos de urbanización. Los cultivos perennes son aquellos que tienen ciclos muy largos, ya que su periodo de vida vegetativo se puede extender más allá de 25 años continuos. En cuanto a los procesos de urbanización ocurren mayormente en determinadas zonas con elevado valor inmobiliario, ya que en este caso a los propietarios les resulta más conveniente dejar de ser productores para otorgarles a sus tierras otros fines como por ejemplo venta de lotes, construcción de viviendas para su posterior locación, etc. Por ello el Cinturón Verde mendocino, se “muda” hacia fronteras más desérticas, para ceder espacios únicos, productivos, valiosos y muy cotizados para uso residencial. Estos traslados hacia zonas más alejadas del centro urbano tienen dos consecuencias. En primer lugar, en algunos casos implica que las nuevas tierras deban ser puestas en producción desde cero, instalando sistemas de riego y perforaciones de agua subterránea, represas, etc. asumiendo así, mayores costos, y en segundo lugar, aumentan en forma notoria las áreas con cultivos hortícolas en los departamentos de San Martín, Rivadavia, y Valle de Uco.

En distritos alejados del área metropolitana puede atribuirse el fenómeno del abandono. El mismo surge como consecuencia de la degradación de suelos generada por la salinización, la inseguridad hídrica y la utilización excesiva de agroquímicos que compromete la fertilidad. También es importante mencionar el despoblamiento que se produce por la migración rural de los habitantes, la misma surge como consecuencia del alto nivel de inseguridad que existe en dichas zonas.

Por lo anterior expuesto, en el Valle de Uco y en la Zona Este se observa un crecimiento paulatino de las áreas cultivadas. Por el contrario, en la Zona Norte, Zona Sur y Cinturón Verde el crecimiento se ve dificultado por los factores anteriormente explicados.

3.4. MANO DE OBRA

La horticultura es una de las principales generadoras de trabajo debido a la gran demanda de mano de obra que requiere. Es un eslabón fundamental en el encadenamiento del mercado laboral temporario ya que, se estima que el 70 % del trabajo es cubierto por trabajadores transitorios para las tareas de cosecha y acondicionamiento resultando así, un factor positivo para la economía regional.

Del estudio reciente del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria encontramos que: *El 32 % de los horticultores se encuentra en la franja etaria entre 61 y 80 años; el 49 %, entre 41 y 60 años y el 17 % tiene entre 20 y 40 años. Existe una pequeña proporción del 1,5 %, entre 81 y 90 años, que aún siguen relacionados con la tierra de manera activa a cargo de algunas tareas.* (Pereyra, 2021, p. 8).

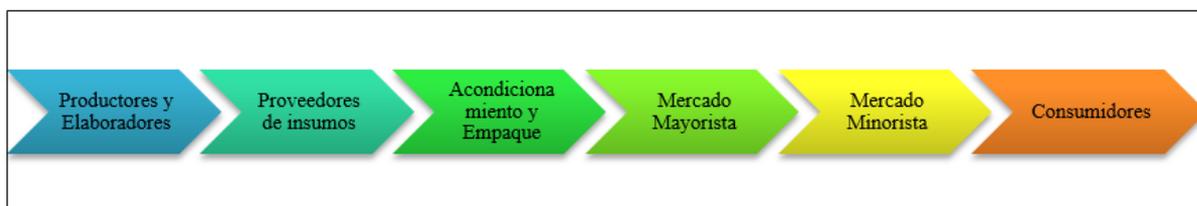
No es de menor importancia mencionar que en la provincia se pueden ver dos escenarios claramente diferenciados: las empresas legalmente constituidas con productores bajo relación de dependencia y los pequeños productores donde predomina la mano de obra familiar o existen obreros no familiares sin registro alguno en los organismos estatales.

En pocas palabras, este tipo de actividad ofrece una gran fuente de trabajo en la provincia generando un desafío para los pequeños y grandes productores a la hora de regularizar las condiciones de sus empleados acorde a la legislación laboral.

3.5. CADENA HORTÍCOLA

Para analizar el comportamiento de la actividad anteriormente definida en la provincia se debe estudiar también, cómo se interrelacionan los eslabones fundamentales de la cadena hortícola.

Figura 8. Cadena hortícola



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA (2021). *Producción de hortalizas en Mendoza*

En primer lugar se encuentran los productores y elaboradores, que son los encargados de obtener los productos primarios para ingresarlos a la economía de la provincia y del país. De diversos factores depende la calidad que se obtiene de sus productos (tecnología y maquinarias, conocimientos, aptitud del suelo y condiciones climáticas, calidad de mano de obra, etc.).

Luego entran en juego los proveedores de insumos, quienes proveen a los productores de fertilizantes, agroquímicos, bolsas, cajones, cintas plásticas, entre otros. De cierta forma ejercen su influencia en el desarrollo de la horticultura por la disponibilidad y costos de los productos ofrecidos por estos. A continuación están los encargados de realizar el acondicionamiento y empaque, donde “gran parte de los productos hortícolas se acondicionan en las fincas donde son cosechados, en diferentes

formas: bolsas, cajones, fardos, atados, ataditos, a granel, etc., en concordancia con el producto” (Pereyra, 2021, p. 10). Los mismos cumplen un rol importante ya que sin estos los productos primarios no podrían estar al alcance de los mercados mayoristas.

Una vez que los productos ya se encuentran en condiciones de ser comercializados, *la mayor parte de la producción es dirigida al consumo interno local, a través de cinco mercados mayoristas, de los cuales dos son los más importantes y se localizan en Guaymallén. Los demás concentran volúmenes menores y se ubican en Las Heras y en Godoy Cruz; en el Oasis Norte, dentro del Gran Mendoza. El otro mercado se encuentra en el Oasis Sur, en San Rafael* (Pereyra, 2021, p. 10). Allí se produce la distribución de frutas y verduras, en particular de hortalizas y llega a manos de los mercados minoristas como son las verdulerías y supermercados.

Por último, ubicados en el tramo final de la cadena se encuentran los consumidores, que son los que adquieren los productos para su consumo y tienen su influencia en la actividad hortícola ya que de su demanda dependen los beneficios que obtengan los productores. Dicha demanda va estar influenciada por ciertos requerimientos de los consumidores que van cambiando a lo largo de los años. Actualmente existe un gran incentivo por el consumo de productos saludables y orgánicos, libres de agroquímicos nocivos, entre otros.

CAPÍTULO III

GESTIÓN DE VALOR COMPARTIDO EN EMPRESAS HORTÍCOLAS DE MENDOZA

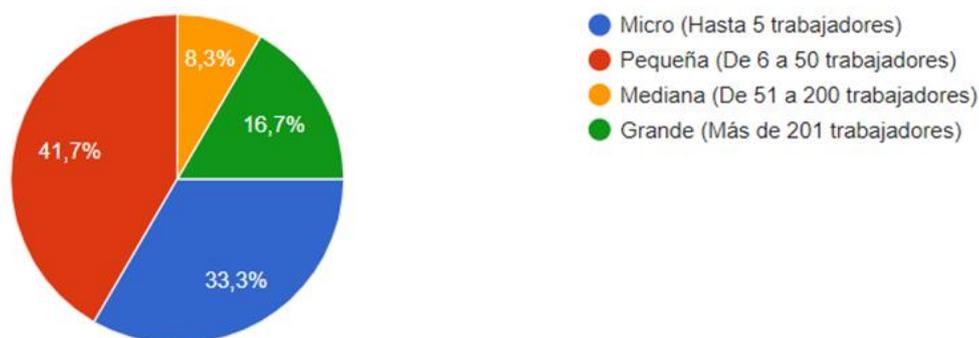
En este último capítulo, se exponen los resultados obtenidos a través de las encuestas presentadas a empresas y productores hortícolas de la provincia de Mendoza para conocer si adoptan alguna política de gestión de valor compartido, qué medidas emplean y cómo evalúan la experiencia de aplicar estas políticas. La recolección de los datos no permitió confirmar la hipótesis general del trabajo de investigación ya que los resultados obtenidos no fueron suficientes como para inferir en el comportamiento del universo planteado, es por esto que se optó por profundizar la investigación con el análisis de estrategias adoptadas por una empresa hortícola en particular.

1. PRÁCTICAS APLICADAS

El presente trabajo de investigación consistió en realizar encuestas virtuales a 15 empresas del rubro situadas en la provincia de Mendoza, de las cuales solamente 12 respondieron la misma.

A continuación, se presenta la clasificación de las empresas tomadas como muestra en: micro, pequeñas, medianas y grandes. Se observa que este tipo de actividad productiva se practica generalmente en empresas micro y pequeñas. Cabe mencionar que de los 2.494 productores censados por el Instituto de Desarrollo Rural en el 2018, el 75% llevan a cabo esta actividad de manera informal, es decir no están registrados en los debidos organismos o entes reguladores. Esta información fue compilada gracias al aporte de personal del IDR y de la Administración Tributaria Mendoza (quien compartió el porcentaje de inscriptos en Cultivos de Hortalizas).

Gráfico 1: Tamaño de la empresa



1.1. ENCUESTAS A EMPRESAS HORTICOLAS DE MENDOZA

Inicialmente el objetivo fue conocer cuántas empresas del rubro aplican o no políticas encaminadas a generar valor compartido y en caso de aplicarlas, conocer qué sectores son los que están estrechamente vinculados en llevar a cabo esta práctica.

Los resultados de las encuestas muestran que un elevado porcentaje de las empresas adoptan las políticas mencionadas y su aplicación se ve motivada principalmente por la dirección. Esto se debe en mayor medida a que dicha área constituye el factor principal de decisión para modificar el accionar de la empresa. Ejerce mayor influencia sobre esto porque al lograr los objetivos propuestos con mayor eficiencia y eficacia obtiene mejores resultados y a la vez beneficia a su entorno interno y externo. En segundo lugar, se puede ver cómo el sector de recursos humanos también impulsa la creación de valor compartido, escuchando y atendiendo a las necesidades de los empleados para lograr un ambiente laboral favorable generando que trabajen de manera más eficiente.

Por otra parte, la comunidad local juega un papel fundamental influyendo en la toma de decisiones corporativas, ya que las empresas generalmente producen una suma importante de externalidades negativas que repercuten en la misma, tales como: la degradación de los suelos por la pérdida de nutrientes, contaminación con agroquímicos, entre otros.

El 8,3% de las empresas encuestadas no aplica dichas políticas. Los principales motivos son: los problemas de entendimiento del concepto de Valor Compartido, ya que pueden existir gerencias muy estratégicas pero no lo suficientemente capaces para adoptar un accionar encaminado a esta gestión o puede ser que aún se resisten a cambiar de enfoque, es decir, siguen teniendo como objetivo principal solamente ganar dinero cuando también deberían interesarse en beneficiar a la sociedad y al medio ambiente. En pocas palabras, aplicar políticas de valor compartido no siempre implica un mayor resultado en términos monetarios o una reducción de costos de este tipo, sino que los beneficios se pueden ver reflejados en por ejemplo: trabajadores más motivados o clientes más satisfechos.

No es menor destacar que los costos de implementación son elevados porque implica capacitaciones a todos los niveles de la organización, contar con herramientas y capital. Por todas estas razones mencionadas anteriormente, radica la necesidad de continuar impulsando e informando sobre este tema a las empresas.

Gráfico 2: Porcentaje de empresas que adoptan políticas de VC

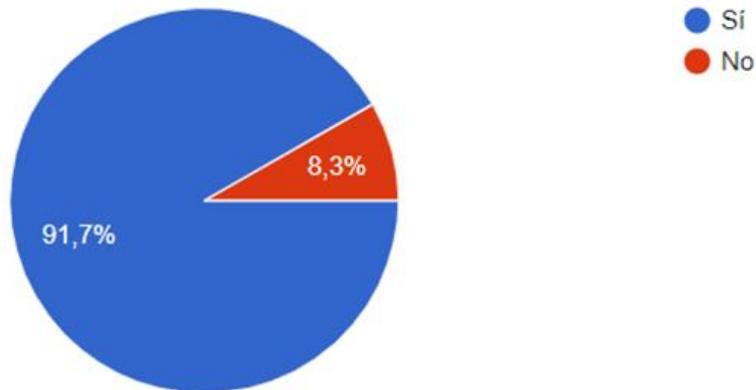


Gráfico 3: Áreas responsables de la implementación de VC

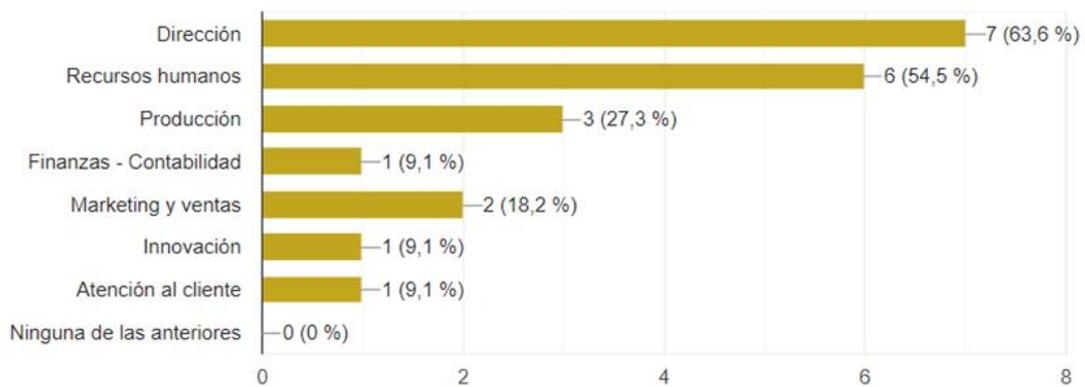


Gráfico 4: Partes interesadas/influyentes en la estrategia corporativa de VC

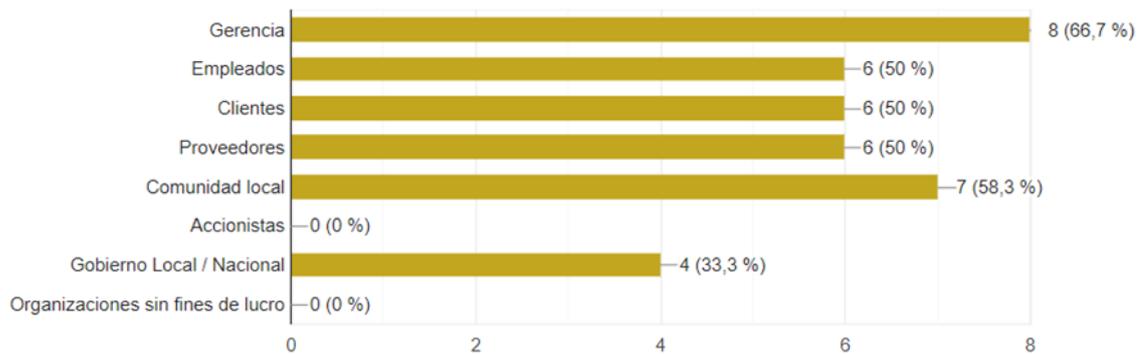
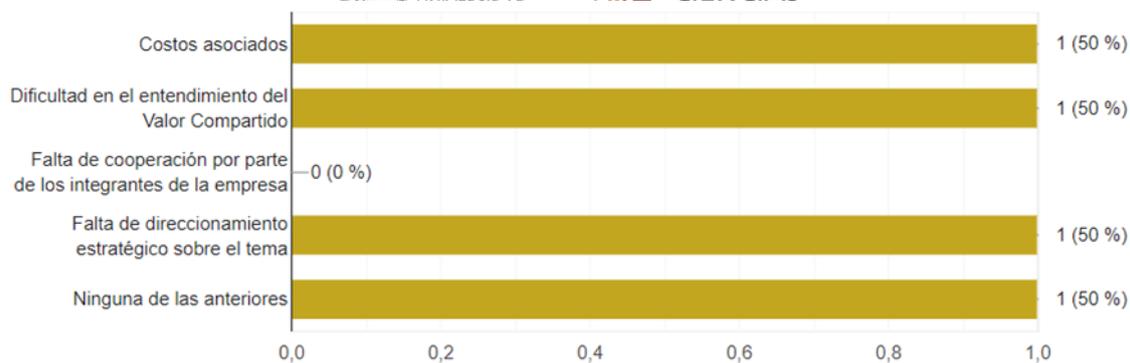


Gráfico 5: Motivos por los cuales no se gestiona la CVC



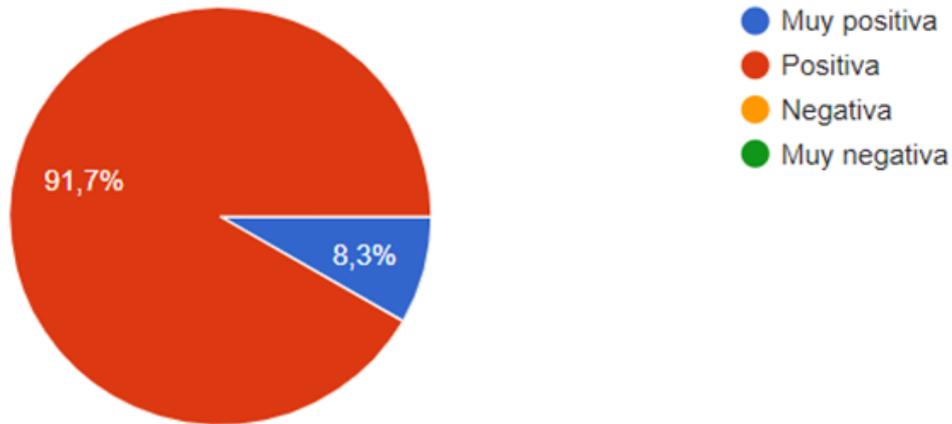
A pesar de las dificultades y costos asociados, los empresarios destacan los beneficios de llevar a cabo una gestión de valor compartido. Uno de los factores positivos más importante es la mejora en la relación y compromiso con los grupos de interés. Seguido a este, se encuentran la reputación de la marca, la atracción de empleados y mejor asignación de gastos, recursos y procesos. Es por esto que, cada vez se hace más notable el vínculo existente entre la sostenibilidad y la competitividad en las empresas.

Gráfico 6: Beneficios del VC



También se puede concluir que, al llevar a cabo este tipo de acciones la percepción de la empresa en el entorno se ve favorecida. Al aplicar políticas de VC como: disminución en el uso de elementos contaminantes durante el proceso de producción, uso razonable de los recursos naturales y utilización de tecnologías más avanzadas para disminuir así el impacto ambiental; se contribuye a la salud y el cuidado de la alimentación de las personas que consumen los productos ofrecidos por estas empresas.

Gráfico 7: Reputación de las empresas



Políticas de gestión ambiental

Las políticas de gestión ambiental implican incrementar la productividad y la calidad de la producción minimizando el impacto sobre la salud del medio ambiente y maximizando el beneficio social. La aplicación de esta estrategia, cuyo objetivo es el desarrollo económico, preservando los recursos naturales y la salud de los ciudadanos, no es un freno a los proyectos productivos; por el contrario, es considerada como garantía de inclusión social y sustentabilidad.

El Gobierno Nacional juega un papel importante a la hora de impulsar el desarrollo sustentable, ya que abarca *aspectos económicos*: instaurando programas que conduzcan a la tecnificación e industrialización del sector como por ejemplo, Mendoza Activa otorgando aportes no reembolsables, *sociales*: por ejemplo las capacitaciones que brinda el Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores (RENATRE), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), y *ambientales*: estableciendo la regulación del consumo de agua para riego, otorgando subsidios para aquellos productores que se hayan visto perjudicados por el granizo, etc.

Es notable el compromiso empresarial, donde se puede ver que más del 80% aplica políticas de gestión ambiental y están encaminadas mayoritariamente a un uso eficiente de los recursos naturales como la implementación de sistema de riego que permitan el mejor aprovechamiento del agua, óptimo manejo de residuos peligrosos o sustancias químicas y de la protección del ecosistema/naturaleza.

Gráfico 8: Adopción de Políticas de Gestión Ambiental

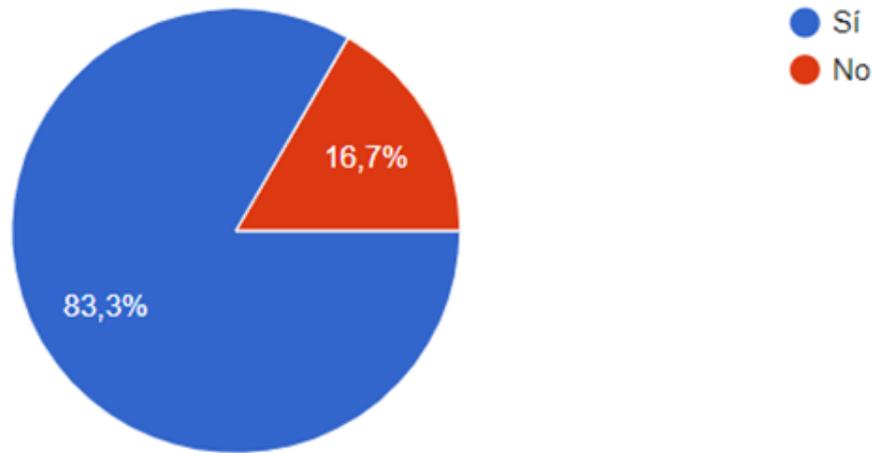
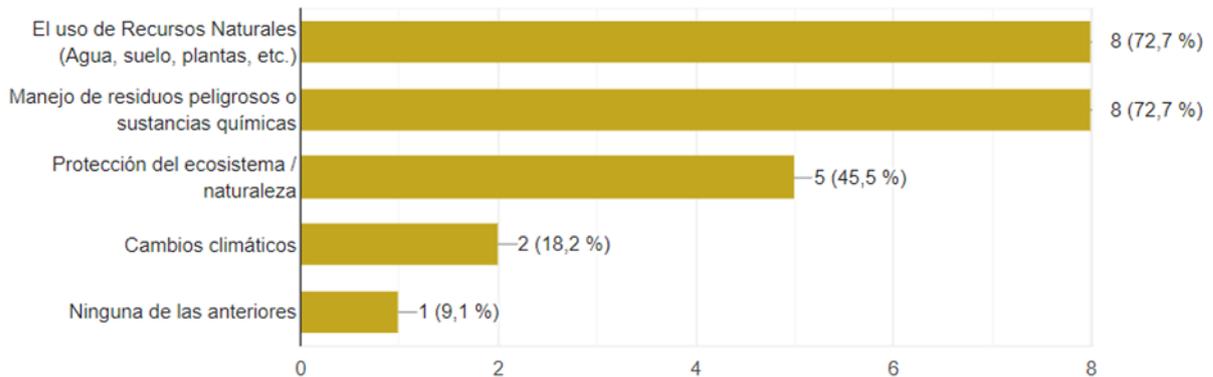


Gráfico 9: Políticas orientadas a:



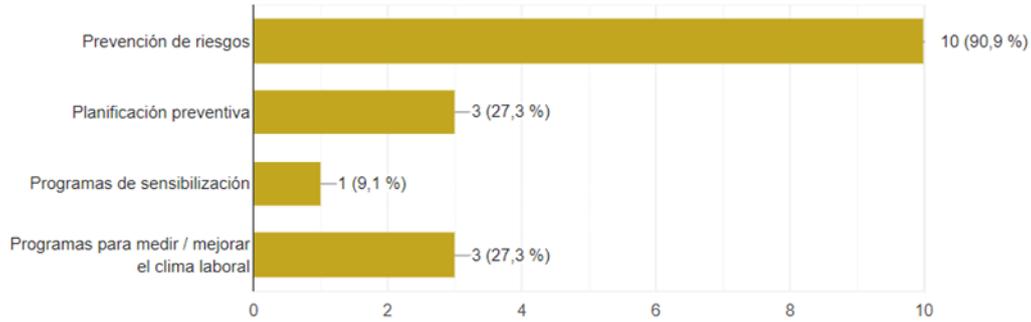
Gestión de empleados

Como se mencionó en el capítulo II los trabajadores hortícolas representan un gran porcentaje del sector laboral de la provincia. Es por ello que es de vital importancia incorporar acciones encaminadas al beneficio de los mismos.

- Seguridad y salud laboral

Entre las principales acciones que implementan las organizaciones para dar cumplimiento a este punto, pueden mencionarse las siguientes: brindar programas para la prevención de incidentes, accidentes y enfermedades/dolencias, con la participación de Profesionales de Higiene y Seguridad y realizar una planificación preventiva de todas las operaciones; tomar las recomendaciones que propone el INTA para el manejo adecuado de agroquímicos y desarrollar programas para mejorar el clima laboral.

Gráfico 10:



- Beneficios otorgados

Como se observa en el siguiente gráfico las empresas adoptan medidas para adecuar el horario de trabajo del personal ajustándose a las necesidades familiares y particulares de cada uno. Cabe destacar que, el mayor porcentaje se ve reflejado en las iniciativas para la contratación de trabajadores locales y así facilitar su medio de transporte. Esto genera indirectamente, la reducción de costos por la contratación de empresas de transporte para el reclutamiento diario de los trabajadores.

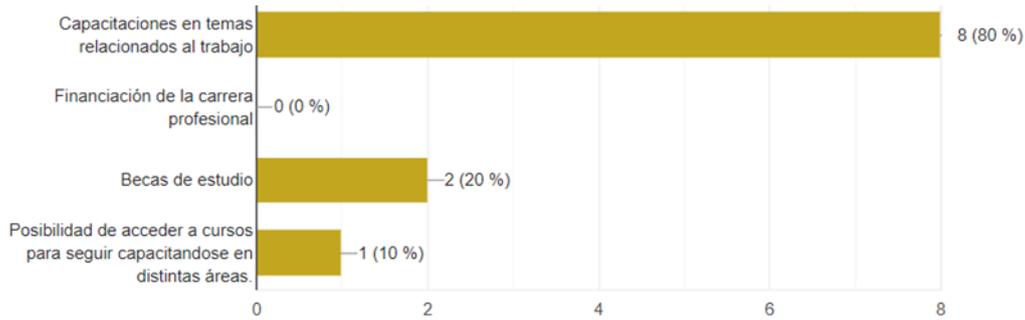
Gráfico 11:



- Formación

El 80% de los encuestados forman a sus empleados brindando capacitaciones en temas relacionados a su área de trabajo como por ejemplo: poda, siembra, recolección, empaque, etc., dado que atender las necesidades formativas del personal es fundamental para llevar a cabo una gestión eficiente por parte de los mismos.

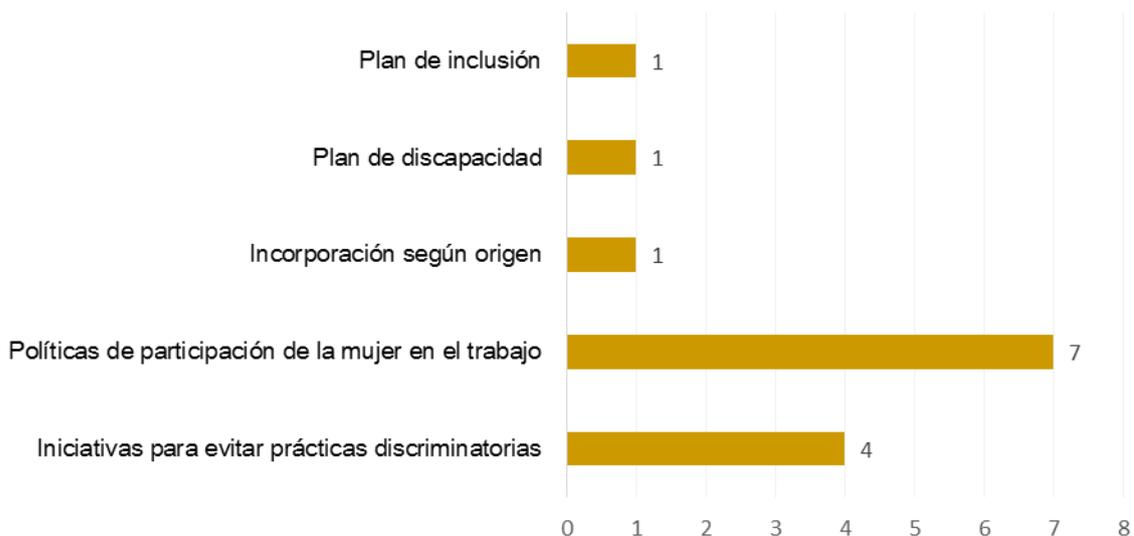
Gráfico 12:



- **Diversidad**

Es importante tener en cuenta diferentes puntos de vista a la hora de seleccionar e incorporar personal. Los resultados muestran que actualmente se pretende lograr una mayor participación de la mujer en puestos de trabajo sin hacer diferencias de género con respecto a las exigencias físicas para llevarlo a cabo. En segundo lugar se destacan las iniciativas para evitar prácticas discriminatorias para que todos se sientan igualmente involucrados y apoyados en todas las áreas del lugar de trabajo.

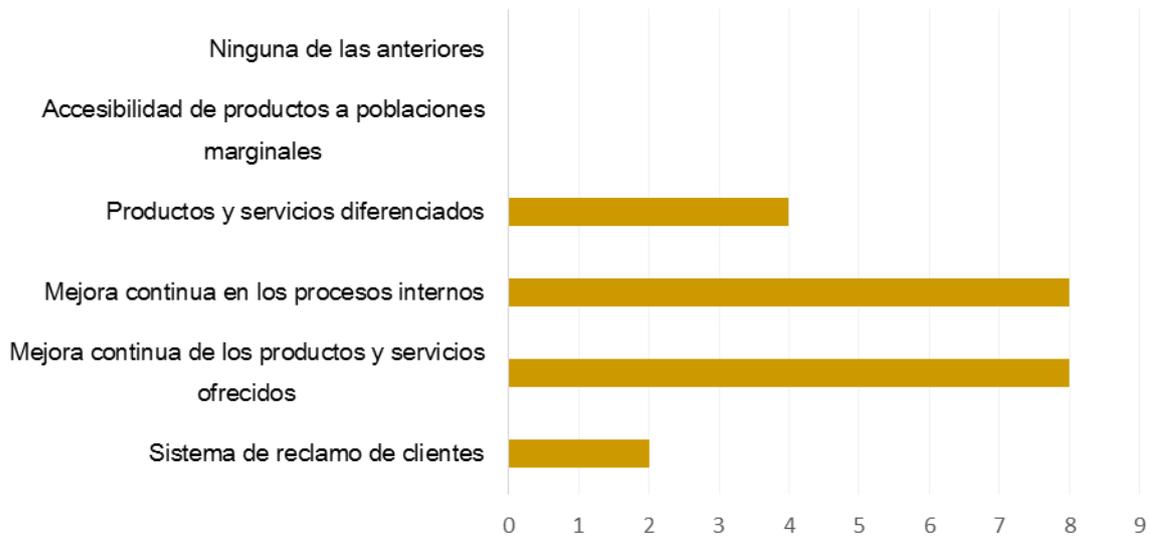
Gráfico 13:



Gestión de calidad

La gestión de calidad permite, en general, observar la organización como un conjunto de procesos interrelacionados cuyo fin es, entre otros, lograr la satisfacción del cliente. Las respuestas obtenidas exponen que esto se logra aproximadamente en un 73% mediante la mejora continua de los productos ofrecidos y de los procedimientos internos que se llevan a cabo, seguidos por una tendencia importante hacia una conciencia de las empresas por ofrecer productos diferenciados por características ambientales.

Gráfico 14: Gestión de Calidad y acciones que llevan a cabo:

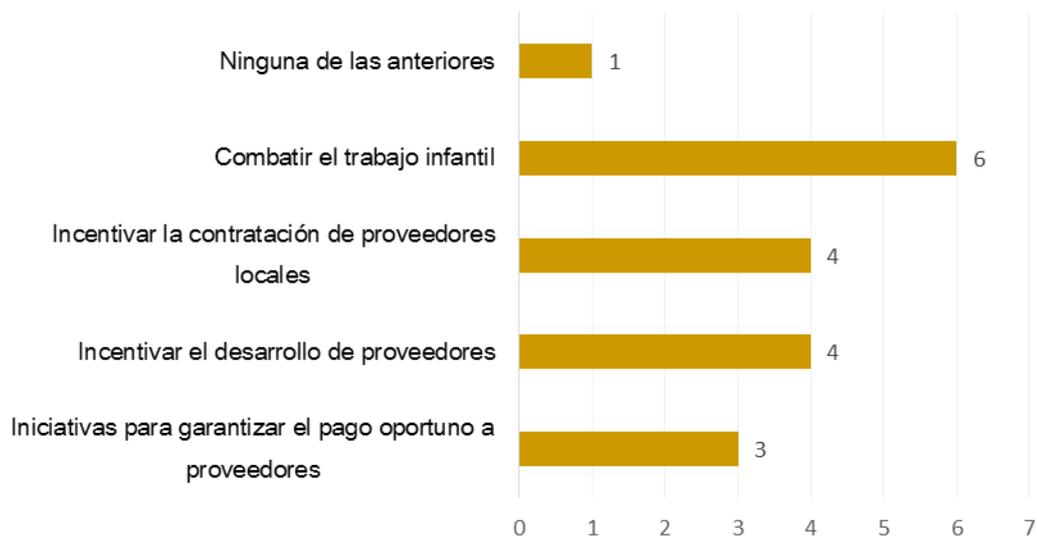


Cadena de valor

Como se mencionó en el capítulo I, una de las formas de crear valor compartido es la de redefinir la cadena de valor. La misma afecta inevitablemente a diversos factores sociales tales como los recursos naturales, el uso del agua, la salud, la seguridad, las condiciones de trabajo, etc. Por lo que resulta importante analizar si la empresa obtiene una ventaja competitiva con la forma en que la configura.

En el siguiente grafico se puede visualizar que, las empresas hortícolas principalmente buscan combatir el trabajo infantil, problemática que sigue afectando a la provincia; en segundo lugar, llevan a cabo acciones para incentivar la contratación de proveedores locales y así lograr su desarrollo, reduciendo de esta forma los costos de logística y transporte de insumos que son recepcionados por estas empresas; por último y no menos importante, implementan sistemas para garantizar el pago oportuno a sus proveedores.

Grafico 15: Acciones para redefinir la cadena de valor:



Por último nos centramos en conocer si las organizaciones miden y evalúan todas las políticas y acciones mencionadas anteriormente, para ello deben identificar los asuntos sociales clave en los que desean enfocarse, diseñar un plan de trabajo con las actividades de negocio más relevantes y comparar los beneficios sociales con costos corporativos vinculados. Según Michael Porter y los analistas de FSG, este proceso consta de etapas:

- Fase 1. Identificar las cuestiones sociales que hay que abordar:

El objetivo de esta fase es identificar las necesidades sociales que todavía no están satisfechas y darle prioridad a aquellas que representan oportunidades para la empresa.

- Fase 2. Realizar el business case:

Hacer un detalle de las actividades y costos involucrados en cada oportunidad de valor compartido, para tomar la decisión de seguir adelante o no con la propuesta.

- Fase 3. Seguimiento de los avances:

Comparar los costos y beneficios presupuestados con los realmente obtenidos. Medir e informar los avances que pueden ser en forma mensual, semestral o anual.

- Fase 4. Medir los resultados y utilizar los datos para generar más valor:

Establecer indicadores claves como: ventas de la compañía, autoestima de los trabajadores, rendimiento del personal capacitado, para determinar si la gestión de valor compartido genera o no un efecto positivo. Además permite identificar aquellos puntos que resultan más efectivos para obtener nuevo valor.

En la encuesta realizada se obtuvieron un 90% de resultados favorables. Esto es fundamental en las empresas, como dice Peter Drucker: *“Lo que no se mide no se puede mejorar”*. Casi el 67% lleva a cabo estos procedimientos de estudio de manera anual y un 22% de manera mensual. Las mediciones mensuales no muestran resultados integrales ya que los efectos y beneficios que produce la adopción de políticas de valor compartido se ven mejor reflejadas en el mediano y largo plazo.

Grafico 16: Empresas que miden y evalúan sus políticas de valor compartido

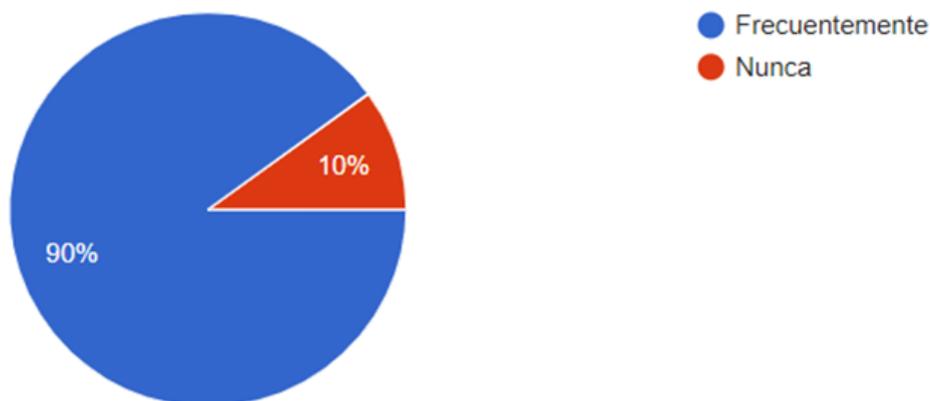
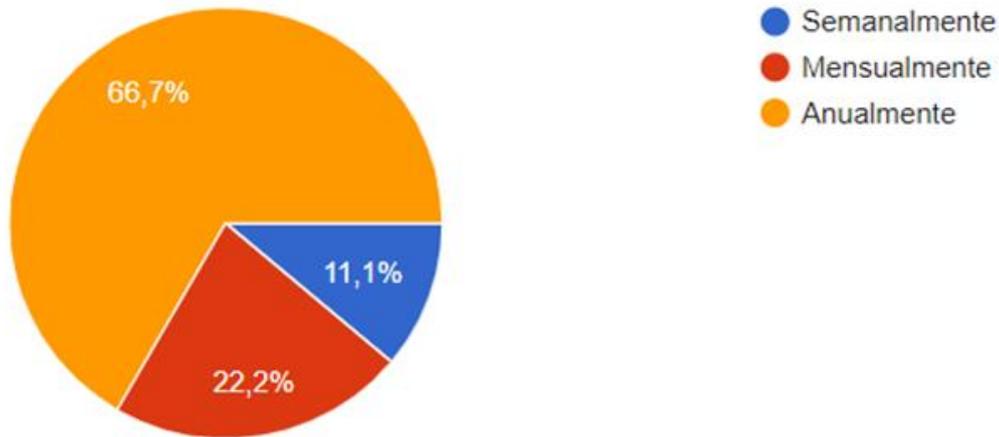


Grafico 17: Frecuencia de medición y evaluación



1.2. SALTO DE LAS ROSAS S.A.

Debido a que los resultados de la muestra tomada resultaron insuficientes para inferir en la totalidad de empresas hortícolas dentro de la provincia de Mendoza, se optó por profundizar conceptos prácticos analizando a una empresa en particular a través de una entrevista al personal de la empresa y así, conocer los métodos y herramientas que emplea para incorporar los conceptos de valor compartido que se han desarrollado en el capítulo I.

Salto de Las Rosas S.A. inició sus actividades en el año 2007 en el distrito de Cañada Seca, San Rafael, Mendoza, República Argentina. Es una empresa joven que evoluciona día a día, desde su creación, en el mercado argentino y en el exterior, logrando posicionar sus productos en cadenas de distribución nacional mayoristas de primer nivel, supermercados de grandes superficies, como así también autoservicios y negocios reducidos.

Es una empresa argentina dedicada a la producción y elaboración de productos de marcas nombradas como: MOLTO, MAROLIO, CAVAS SAN JULIÁN, CRILLON, EL NIETO Y SANTA ISABEL.

Salto de Las Rosas S.A. se dedica a la elaboración de sus vinos, plantación de frutas y hortalizas, producción de forrajeras como alfalfa, centeno y maíz que utiliza para la alimentación de su propio ganado. Además posee una infraestructura significativa para el envasado de tomate en lata y tetra brik, como así también una planta deshidratadora de hortalizas, siendo una de las más grandes de Sudamérica.

Como se mencionó en el capítulo I, la creación de valor compartido se puede lograr mediante la aplicación de estrategias específicas tales como: rediseño de productos, redefinición de la cadena de valor y desarrollo de clusters.

1.1.1. Rediseño de productos

Es tarea de la empresa innovar y rediseñar sus productos atendiendo las necesidades de la sociedad que van evolucionando día a día. A través del estudio de mercado que realiza la empresa, se estableció que las personas desean consumir productos más saludables, es por esto que optó por modificar ciertas características de estos para que sean reducidos en grasas, azúcar, sodio, que aporten más nutrientes y productos libres de la proteína de gluten (sin T.A.C.C.).

También ha diseñado planes de fertilización a consciencia y no por calendario, es decir que realiza el proceso de curación y fertilización en la medida que las plantas lo requieran y no siguiendo un cronograma predeterminado. En conclusión, la empresa realiza un manejo integrado de plagas y malezas, donde no solo se basa en un producto químico sino en todas las estrategias para determinar cómo plantar, producir y combatir enfermedades, generando así productos más saludables.

1.1.2. Redefinición de la cadena de valor

Es importante que la empresa analice su cadena de valor desagregándola en las distintas actividades que la componen y haciendo énfasis en aquellas que agreguen valor para detectar las ventajas competitivas. Esta fortalece el valor compartido a través de la relación entre la cadena de valor y los problemas sociales y ambientales en las siguientes áreas:

- **Logística:** En el centro de logística, el personal a cargo ha diseñado un plan estratégico de coordinación de viajes para el traslado de la materia prima a la planta, de manera que estos sean reducidos, para evitar los kilómetros ociosos (kilómetros de traslados vacíos). En pocas palabras, se realiza la planificación de viajes acorde a la cosecha estimada de la semana para el consumo eficiente de combustible y la optimización de las horas trabajadas por los transportistas.

Se mejoraron los caminos internos de la finca a través de una base más firme y propicia para el ingreso de los vehículos y así optimizar el traslado de materia prima hacia la fábrica. Antes tenía que ingresar un tractor para retirar los acoplados cargados y trasladarlos hasta los camiones que se encontraban en el ingreso a la finca y en la actualidad, puede acceder el camión sin problemas. Además resultó beneficioso establecer caminos más resistentes ya que, por la presencia de precipitaciones en muchas ocasiones se producían anegamientos en la finca.

- **Energía:** Se realiza un consumo estratégico de energía para abaratar costos, por medio de la incorporación de 3 parques solares. La energía es utilizada para el mantenimiento de pozos de riego y tableros, para evitar que existan excesos de consumo de energía eléctrica, la cual cumple la función de extraer el agua de los pozos hacia la superficie.

- **Uso de los recursos:** Se utiliza la técnica de riego por goteo en grandes extensiones de la finca y se ha instalado un pivot central de riego (línea de 500 metros que gira y riega) para lograr un uso eficiente del agua.
Los materiales inutilizables de la finca tales como plástico, cartón, metal, se envían a la planta recicladora Corpa S.A. También se realiza la entrega de envases vacíos de productos químicos a plantas de procesamiento específicas. Estas acciones se realizan para contribuir al cuidado del medioambiente.
Una vez cumplido cierto período de tiempo, el suelo comienza a perder sus nutrientes esenciales para el desarrollo del proceso productivo, es por esto que la empresa tuvo que diseñar un proyecto de rotación de suelos para el mejor aprovechamiento de los mismos. Como consecuencia de esto surge la actividad ganadera en la empresa, ya que los suelos infértiles comenzaron a utilizarse para el establecimiento de feedlots (corrales). Al incorporar animales se pudo utilizar el orujo de tomate obtenido del proceso productivo para la alimentación de los mismos ya que, el orujo no podía ser utilizado para otro fin.
Se utiliza el estiércol del ganado para disminuir la cantidad de fertilizantes químicos a utilizar para combatir plagas y malezas. Es un abono natural de origen animal que contiene nitrógeno, fósforo y potasio que ayuda en el desarrollo de las plantas.
- **Adquisiciones:** Se ha realizado la incorporación de nuevas tecnologías tales como: drones, sembradoras de alta precisión, tractores de alta potencia para reducir el consumo de combustible por labor realizada.
- **Productividad del personal:** Para cada sector de la empresa se proponen capacitaciones específicas. Existe un plan de incorporar personal local y capacitarlos para generar mano de obra calificada. Es importante mencionar que, es política de la empresa tener a todos los empleados en nómina, cualquiera sea la modalidad de contratación (indeterminado, de temporada).
- **Localización:** La empresa se encuentra en una ubicación estratégica porque existe una distancia de 10 km al centro de procesamiento y hay 2 pueblos a 6 y 10 km de distancia que contribuye a la obtención de mano de obra cercana.

1.1.3. Desarrollo de clusters

La empresa ha desarrollado acuerdos con los productores locales vendiéndoles plantines de tomate a precios más competitivos. Está abierta a recibir estudiantes, vecinos y público en general para hacer recorridos. También se brindan charlas informativas a escuelas técnicas.

CONCLUSIONES

Finalizado el desarrollo del trabajo de investigación, se puede arribar a las siguientes conclusiones sobre la gestión del valor compartido que realizan las empresas hortícolas de la provincia de Mendoza. Las empresas que no aplican dichas políticas están centradas en la generación de ganancias sin considerar que las debilidades sociales afectan la cadena de valor. Pretenden seguir obteniendo utilidades en el corto plazo pasando por alto oportunidades de satisfacer necesidades fundamentales de la sociedad, perdiendo la oportunidad de alcanzar la eficiencia económica y aumentar la ventaja competitiva.

Una vez desarrollado el análisis de una empresa en particular, se llegó a la conclusión de que está comprometida con el progreso económico y social, adoptando estrategias que benefician a cada uno de sus stakeholders. Es un claro ejemplo de conciencia social y ambiental para las demás organizaciones en la provincia. Lo más significativo es que la gestión de valor compartido ha contribuido al incremento de la productividad, al uso eficiente de los recursos y en general, a la obtención de beneficios en el largo plazo.

Al concluir el profundo análisis realizado en la empresa Salto de Las Rosas, podemos ver cómo dicha empresa está encaminada a cumplir las metas de la creación de valor compartido pero detectamos algunos aspectos que son oportunidad de mejora:

- Si bien realiza planes de fertilización a conciencia, podrían implementar un programa predictivo para la prevención de plagas, tomando en consideración ciertos datos, tales como: humedad, temperatura, vientos, clima y deterioro del suelo. Es conveniente que confeccionen una base de datos con la evolución de los indicadores anteriormente mencionados a lo largo de los años, para que la predicción resulte más certera.
- Desarrollar acuerdos de pasantías remuneradas con posibilidad de incorporación efectiva con las instituciones educativas, ya que esto permitiría formar un equipo altamente calificado y además darle la oportunidad a jóvenes de tener su primera experiencia laboral.
- Mediante el departamento de recursos humanos, habilitar un canal para la escucha de necesidades de los empleados. Es de vital importancia para una empresa contar con personal que esté conforme con su ambiente laboral.
- Desarrollar un portal para la carga de currículums para que, en la medida que vayan requiriendo personal de temporada o indeterminado, cuenten con una base de datos previamente analizada por el departamento de recursos humanos. Esta propuesta de mejora surge por los reiterados comentarios que recibimos de que por las grandes extensiones de la finca, se requiere constantemente incorporar personal.

- Incorporar en la página web un detalle sobre cómo llevan a cabo la gestión de valor compartido ya que, desconocíamos todo lo que realizan para cumplir con ese objetivo. Además, invertir en publicidad para ampliar el público consumidor.

Estas medidas se proponen para que puedan diferenciarse de la competencia, potenciar la percepción positiva que los consumidores tienen de la empresa, mejorar el clima laboral y en general, superar las expectativas de la comunidad. No es menor acotar que el accionar de Salto de Las Rosas S.A., es la motivación a las demás empresas del rubro para cambiar de enfoque y modificar su concepción de “capitalismo”.

Finalizamos compartiendo lo que exponen Michael E. Porter y Mark R. Kramer (2011):

Ha llegado el momento de expandir la mirada hacia la creación de valor. Muchos factores – como la creciente conciencia social de los empleados y ciudadanos y la mayor escasez de los recursos naturales– impulsarán oportunidades inéditas de crear valor compartido. Necesitamos una forma más sofisticada de capitalismo, imbuida de un propósito social. Pero ese propósito debería emerger no de la caridad sino de una comprensión más profunda de la competencia y de la creación de valor económico.

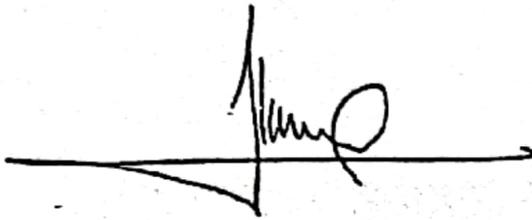
BIBLIOGRAFÍA

- BOCKSTETTE, V. y STAMP, M. (2011). *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*
- CARBALLO HIRATMASU, O. (2021). *Dinámicas espaciales de la horticultura en los oasis norte y centro de Mendoza, Argentina*. Mendoza: Ediciones Complutense
- DALMASSO, C. (2021). *La expansión agrícola en el Cinturón Verde de Mendoza*. Buenos Aires: Ediciones INTA
- FERRATO, J. et al. (2010). *Buenas Prácticas Agrícolas para la agricultura familiar. Cadena de las principales hortalizas de hoja en Argentina*.
- INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL (2019). *Estimación de la superficie cultivada con hortalizas de Mendoza: Temporada 2018-2019*.
- INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL (2021). *Programa Ecoatlas*. Recuperado de: <https://www.idr.org.ar/category/ecoatlas-publicaciones/>
- LEGUIZAMÓN, E. (2018). *Historia de la Horticultura*. Buenos Aires: Ediciones INTA
- MANSILLA FERRO, C. (2017). *Impacto ambiental de la aplicación de plaguicidas en siete modelos socio-productivos hortícolas del Cinturón Verde de Mendoza*. Mendoza: Facultad de Ciencias Agrarias, U.N.Cuyo
- MORALES MEDINA, J. (2020). *Los grupos de interés o stakeholders*.
- MURCIA, E. (2020). *Teoría del Valor Compartido*. Mendoza: Cátedra Control de Gestión, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.Cuyo
- PEREYRA, N. (2021). *Producción de Hortalizas en Mendoza*. Mendoza: Estación Experimental Agropecuaria, INTA
- PORTER, M. y KRAMER, M. (2011). *La creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y generar una ola de innovación y crecimiento*. Harvard Business Review, volumen 89, 31-39
- SABBAGH, A. y MACKINLAY, M. (2011). *El método de la innovación creativa*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- VAN DEN BOSCH, E. y BRÉS, E. (2021). *Dinámica de la estructura agraria de los distritos agrícolas del Oasis Norte de Mendoza*. Mendoza: Estación Experimental Agropecuaria, INTA

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 22 de febrero de 2023.



MORENO, María Julieta
N° REG: 30.065
DNI: 40.372.615



FAVA, Camila Johana
N° REG: 29.940
DNI: 40.101.516



CIPUENTES, Marija Estefania
N° REG: 29.894
DNI: 40.877.730