

Regina Durán
Gabriela Pesce
Liliana Scoponi

La Fruticultura
Bajo la Lupa

Análisis Estratégico
y Control de Gestión

Osmar D. Buyatti
LIBRERIA EDITORIAL

DATOS DE LAS AUTORAS

«LA FRUTICULTURA BAJO LA LUPA: ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y CONTROL DE GESTIÓN»

Regina Durán

- Magíster en Administración Rural (UNS).
- Contadora Pública Nacional (UNS).
- Profesora titular de grado en la cátedra de Administración Rural y de postgrado en el Magíster en Economía Agraria y Administración Rural, en el Magíster en Administración y en diversas especializaciones de la UNS y otras universidades del país.
- Directora-Decana del Departamento de Ciencias de la Administración (UNS). Investigador Categoría II.
- Directora de Proyectos de Investigación (PGI Ciencia y Tecnología).
- Directora de tesis de grado y de postgrado.
- Expositora en congresos nacionales e internacionales.
- Disertante de cursos y talleres en temas de su especialidad.
- Cuenta con publicaciones en revistas nacionales e internacionales.

Gabriela Pesce

- Becaria de Posgrado Tipo I del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).
- Aspirante al Doctorado en Economía (CONICET-UNS). Licenciada en Administración (UNS).
- Ayudante de docencia A en las cátedras de Administración Rural y Administración Financiera (UNS).
- Participante de Proyectos de Investigación (PGI Ciencia y Tecnología). Expositora en congresos nacionales e internacionales.
- Disertante en temas de su especialidad.

- Cuenta con publicaciones en revistas nacionales e internacionales.
- Colaboradora especial en tesinas de grado.
- Consejera Titular del Departamento de Ciencias de la Administración y miembro de otras comisiones (UNS).

Liliana Scoponi

- Magister en Administración (UNS).
- Contadora Pública Nacional (UNS).
- Profesora Adjunta ordinaria de grado en las cátedras de Administración Rural y Administración General CP, y de postgrado en la Especialización en Contabilidad Superior, Control y Auditoría (Dpto. Ciencias de la Administración -UNS).
- Asistente de docencia en el Magister en Economía Agraria y Administración Rural (Dpto. de Economía -UNS). Investigador Categoría IV.
- Co-Directora de Proyectos de Investigación (PGI Ciencia y Tecnología). Directora de tesis de grado.
- Expositora en congresos nacionales e internacionales.
- Disertante de cursos y talleres en temas de su especialidad.
- Cuenta con publicaciones en revistas nacionales e internacionales.
- Consultora de empresas.

INDICE

Datos de la Autora	5
Prólogo	13
Prefacio	17

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE MANZANAS Y PERAS

1. Importancia del sector en la economía regional y nacional	19
2. Categorización de productores	30
3. Tipos de establecimientos productivos	33
4. Zona geográfica: Alto Valle de Río Negro	34
4.1. Producción	35
4.2. Clima	35
4.3. Riego	35
5. Características del proceso de producción frutícola	36
5.1. Labores del ciclo productivo	36
5.2. Vida útil de las plantaciones y sistemas de conducción	41
6. Comercialización de la fruta	44
7. Cadena de valor de la fruticultura	45
8. Nuevas tecnologías	47

**CAPÍTULO II:
DESARROLLO SUSTENTABLE, RESPONSABILIDAD
SOCIAL Y CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL:
DIAGNÓSTICO Y DESAFÍOS**

1. Desarrollo Sostenible en el Agro	49
2. Responsabilidad social y desarrollo sustentable: dos conceptos relacionados	52
2.1. Responsabilidad social	52
2.2. La respuesta social	57
2.3. Responsabilidad social y sustentabilidad de la empresa rural	59
3. Sustentabilidad de los productores frutícolas de manzanas y peras del Alto Valle de Río Negro: diagnóstico	62
3.1. Identificación de los stakeholders	62
3.2. Relaciones con los stakeholders	65
3.2.1. Stakeholders voluntarios o primarios	65
3.2.2. Stakeholders involuntarios	72
3.3. Índices de concentración empresarial y análisis de la competencia entre exportadores de manzanas y peras.	73
3.3.1. Índice de Hirschman-Herfindahl (IHH)	73
3.3.2. Índice Estándar (IE)	76
3.3.3. Análisis de la competencia entre exportadores	77
4. Desafíos para la administración sustentable de las empresas frutícolas de producción primaria	78
4.1. Gestión ambiental y de la calidad	80
4.2. Reconversión productiva	81
4.3. Participación	82
4.4. Información para la gestión	82
ANEXOS AL CAPÍTULO II	84

**CAPÍTULO III:
ANÁLISIS ECONÓMICO**

1. Supuestos y metodología	97
1.1. Supuestos	97
1.2. Metodología de análisis	100
2. Estado de costos	103
2.1. Costos Variables	104
2.2. Costos Fijos Operativos	105
2.3. Costos Fijos de Capacidad	112
3. Análisis de la relación Costo-Volumen-Utilidad (C-V-U)	114
3.1. Puntos de Equilibrio Generales	115
3.2. Puntos de Equilibrio Específicos	118
3.3. Puntos de Equilibrio según el destino de venta de la fruta	121
4. Simulaciones	123
ANEXOS AL CAPÍTULO III	132

**CAPÍTULO IV:
TABLERO DE COMANDO INTEGRAL**

1. El Tablero de Comando como herramienta de control estratégico	183
2. Mapa estratégico, objetivos por áreas clave y mapa de relaciones causa-efecto	185
3. Perspectivas del Tablero de Comando Integral	190
3.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	190
3.2. Perspectiva de la sustentabilidad	191
3.3. Perspectiva operativa	192
3.4. Perspectiva de percepción externa	193
3.5. Perspectiva económico-financiera	194
Consideraciones Finales	195
Bibliografía	197