

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski et al

<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

1 **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL: CASO** 2 **DE ESTUDIO FERIAS FRANCAS** 3 **ORGANIZATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT: CASE STUDY** 4 **TRADE FAIRS**

5

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

7

8 **RESUMEN**

9 La “feria franca” es una alternativa particular de comercialización de alimentos procedente de
10 la provincia de Misiones, Argentina. Es una organización de agricultores que de forma
11 conjunta ofrecen sus productos alimenticios directamente a los consumidores. A pesar de su
12 trayectoria y ser imitada como estrategia de comercialización en varios puntos de la provincia
13 y del país, estas experiencias enfrentan numerosos obstáculos que dificultan su consolidación
14 y crecimiento sostenible en el tiempo, presentan dificultades relacionadas principalmente con:
15 la falta de un mecanismo de gestión; que les permita tomar decisiones a mediano y largo
16 plazo; una articulación débil entre productores; así como, escasa y desfasada cooperación
17 con los actores locales. Es por ello y con el objeto de disminuir dichas dificultades, se diseñó
18 un modelo de gestión estratégica organizacional y su procedimiento específicamente para las
19 ferias francas, teniendo en cuenta componentes clave como la cooperación y la planificación
20 estratégica. La metodología utilizada para lograr el objetivo propuesto se derivó en varios
21 pasos: en primer lugar se realizó una revisión bibliográfica en las principales base de datos,
22 se complementó con información obtenida in situ a través de entrevistas realizadas en
23 diversas ferias francas y se utilizó información de investigaciones precedentes. Los
24 principales resultados señalan que el modelo propuesto y su procedimiento ofrecen un
25 instrumento metodológico que permitirá a la organización de productores mejorar su
26 desempeño organizacional.

27 **Palabras clave:** Sistemas de comercialización de alimentos; Modelo de gestión; planificación
28 estratégica; ferias francas.

29 **ABSTRACT**

¹Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial, Laboratorio GTEA. Oberá, Misiones, Argentina. orcid.org/0000-0003-2751-3343

²Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial, Laboratorio GTEA. Oberá, Misiones, Argentina. <https://orcid.org/0000-0003-4182-3380>

³Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial, Laboratorio GTEA. Oberá, Misiones, Argentina. orcid.org/0000-0002-7873-8270

♦Autor para correspondencia: yasinskisonia@gmail.com

Recibido:15.03.2021 Aceptado:30.10.2021

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski *et al*<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

30 Trade Fair is a particular alternative for the commercialization of food from the province of
31 Misiones, Argentina. It is an organization of farmers who jointly offer their food products
32 directly to consumers. Despite its trajectory and their replication in various parts of the province
33 and the country, these organizations have manifested difficulties mainly related to: the lack of
34 a management mechanism; that allows them to make decisions in the medium and long term;
35 a weak articulation between producers; little, and outdated cooperation with local actors.
36 Based on this, and based on a review of similar marketing systems, an organizational strategic
37 management model and its procedure were designed specifically for the trade fairs, taking into
38 account key components such as cooperation and strategic planning. The methodology used
39 to achieve the proposed objective was derived in several steps: first, a bibliographic review
40 was carried out in the main databases, it was complemented with information obtained in situ
41 through interviews carried out in various free trade fairs and information from previous
42 investigations. The main results indicate that the proposal of a model and its procedure offer
43 a methodological instrument that will allow the producer organization to improve its
44 organizational performance.

45 **Keywords:** Food marketing systems; Management model; Strategic planning; Trade
46 Fair.

47 INTRODUCCIÓN

48 Constantemente se cuestiona la cantidad, calidad y forma en que se producen y
49 comercializan los alimentos en el mundo, las principales razones se deben a que la
50 alimentación es una necesidad básica y su demanda crece con el aumento poblacional (FAO,
51 2009; Miralles, 2013; Nosratabadi *et al.*, 2019). Históricamente, el sector de la agricultura
52 Familiar (AF) ha tenido dificultades para comercializar sus productos principalmente por su
53 pequeña y discontinua producción y falta de logística, etc. (Cattaneo y Lipshitz, 2008; CEPAL,
54 2013; Cieza, 2012; FoNAF, 2006; González *et al.*, 2013; Román, 2014, Vargas, 2017). De
55 todas las alternativas existentes para producir y comercializar alimentos, esta investigación,
56 se centró particularmente en una cadena corta agroalimentaria⁴ denominada “feria franca”,
57 modalidad de mercado local autogestionados por agricultores familiares (García Guerreiro,
58 2009; Rodríguez *et al.*, 2010; Rodríguez Sperat, *et al.*, 2014). Consideradas como sistemas
59 alternativos de comercialización que poseen cierta estructura organizacional, conocimientos
60 prácticos adquiridos de la experiencia y constituyen un modelo económico viable para el
61 desarrollo local (Basco Caracciolo *et al.*, 2003; Kasalaba, 2020).

62 Se caracterizan principalmente por ser una organización de productores que se reúnen
63 semanalmente para vender su producción directamente a los clientes (Carballo Gonzáles,
64 2007; Alcoba, 2011; Colman y Dumrauf, 2014; García Guerreiro, 2014; Vargas, 2017;
65 Kasalaba, 2021). Las ferias francas nacen en la provincia de Misiones, a fines de los años
66 90, como una alternativa de comercialización ante la crisis por la que se encontraba
67 atravesando el sector productivo, reflejado, entre otras cosas, por la caída en los precios de
68 los cultivos industriales que realizaban los pequeños productores (Kasalaba, 2018; García
69 Guerreiro, 2009; Vargas, 2017).

70 Con el paso de los años, se diseminaron por toda la provincia de Misiones y en algunos otros
71 puntos del país, en el año 2010, se mostraba la existencia de 144 ferias francas en todo el
72 país (Golsberg *et al.*, 2010), para el año 2014 ese número ya ascendía a 480 (Maggio, 2014)

⁴ Las cadenas cortas son sistemas en el que intervienen un número limitado de agentes económicos, son alternativas de mercados que implican proximidad geográfica. Para mayor información se sugiere la lectura de: García Guerreiro, (2009); Rodríguez *et al.*, (2010); Craviotti y Soleno, (2015) y Barboza Arias, (2018).

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski *et al*<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

73 y, para mediados del año 2015, el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación
74 (MAGyP) ya estimaba la existencia de 700 experiencias (Sosa, 2015) *á*pod. Vargas, 2017.

75 Las ferias francas de la provincia de Misiones se destacan de las demás ferias por ser una
76 iniciativa que surgió por parte de productores y además cuentan con un marco legal específico
77 para ferias francas, impulsadas por distintas instituciones estatales. Desde este enfoque, las
78 ferias son definidas como un “conjunto de puestos móviles o fijos [...] destinados
79 exclusivamente a la venta minorista de productos alimenticios, frutihortícolas, de granja,
80 panificados, regionales y producto elaborados [...] constituidos en simples asociaciones y con
81 autorización municipal” (Ley III N°10/10).

82 Las familias que participaban de las ferias francas pudieron acceder a charlas técnicas,
83 jornadas de exposición que les permitió ampliar el mercado y empezaron a manejar otro
84 lenguaje (Carballo González, 2007; Golsberg, 2010; Alcoba, 2011; Anello, 2014; Kasalaba,
85 2015). Por otra parte, la participación de actores como el MAM⁵ y el INTA⁶ por medio de
86 programas sociales otorgaron acompañamiento, créditos y/o subsidios a varios productores
87 para producir y comercializar su producción (Colman, 2009), sin embargo esta participación
88 y la de otras organizaciones fueron discontinuos, ocasionando que los productores pierdan
89 interés en seguir en las ferias y terminaron abandonando los emprendimientos que con tanto
90 sacrificio lograron establecer, asimismo surgieron problemas de logística en su
91 funcionamiento (Alcoba y Dumrauf, 2011). A pesar de los avances, y desde el punto de vista
92 estratégico todavía se percibe una falta de afianzamiento entre los productores, escasa y
93 desfasada cooperación entre actores locales, los sistemas de asesoramiento y seguimiento
94 técnico no están centrados con un objetivo común, los productores se inician en la actividad,
95 pero con el paso del tiempo permanecen en un mismo nivel (Nardi y Pereira, 2012; Vargas,
96 2017; Kasalaba, 2019; Yasinski *et al.*, 2019).

97 Por estas razones se busca mejorar el desempeño competitivo y sustentable de estas
98 organizaciones a través de la incorporación total o parcial de las alternativas analizadas en
99 modelos similares de comercialización de alimentos. A partir de una revisión de modelos se
100 han identificado estudios en el área de: desempeño, dirección, finanzas, recursos humanos y
101 recientemente sobre gestión y planificación estratégica (He *et al.*, 2018; Arce Solano *et al.*,
102 2019). Schmidt *et al.*, (2011) investigaron un modelo conformado por una organización que
103 funciona como distribuidor local, donde el proceso de “producción” y el proceso de
104 “distribución y comercialización” son gestionados por dos actores diferentes. Por su parte,
105 Mittal y Krejci (2017) hacen referencia a modelos relacionados con la sostenibilidad
106 económica, ambiental y social a largo plazo con el fin de mejorar la eficiencia en las
107 organizaciones.

108 Entre los modelos que promueven la cooperación, se puede mencionar una iniciativa entre el
109 sector privado y organizaciones locales con apoyo gubernamental, que permite, reducir el
110 número de intermediarios, el costo de adquisición y otorga un mejor control en los estándares
111 de calidad y seguridad (Schmidt *et al.*, 2011; Bijan y Hu, 2016). Otras experiencias de
112 cooperación entre empresas y pequeños productores son las que describen Hassink *et al.*,
113 (2014); Beesabathuni *et al.*, (2018), se trata de modelos de negocio viables, caracterizados
114 por brindar a los productores el acceso a préstamos blandos, insumos y servicios de
115 asistencia técnica.

⁵ Movimiento Agrario Misionero.

⁶ Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski *et al*<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

116 Por otra parte Collins y Krejci (2018), reportaron un modelo basado en transporte colaborativo
117 para reducir los costos, aunque genera una reducción en la autonomía de los agricultores,
118 característica, que estos consideran de gran valor. Estas acciones colectivas muestran como
119 mejora el desempeño de los mercados de los agricultores con el apoyo de actores externos
120 en términos de producción, calidad, cantidad y rentabilidad (Schöll *et al.*, 2016; Orsi *et al.*,
121 2017). Autores como Wijaya *et al.*, (2017) desarrollaron un modelo de asociación agrícola
122 ascendente, basado en las prácticas de pequeños productores y sus redes, con la
123 participación de un instituto de investigación que coopera para crear una nueva práctica de
124 gestión sostenible.

125 Los modelos propuestos por Antle *et al.*, (2014), Haugum (2016) y Wixe *et al.*, (2017) otorgan
126 importancia al valor agregado del producto a través del acceso al conocimiento externo como
127 estrategia para el funcionamiento y supervivencia de los sistemas agroalimentarios. Nwafor
128 (2020) sostiene que es importante mejorar la provisión de información, de esa manera las
129 asociaciones de agricultores lograran fortalecerse y tomar sus propias decisiones en aspectos
130 relacionados con el acceso a mercados y el precio adecuado de venta de sus productos. Por
131 otra parte Feldmann y Hamm (2014); Scholl *et al.*, (2016) mencionan modelos enfocados en
132 el consumidor relacionados con las características, actitudes y comportamientos de compra.
133 Asimismo existen modelos que priorizan la incorporación de tecnologías apropiadas, la
134 implementación de la agricultura de precisión, ventas de productos online, entre otros (Arley
135 Orozco y Llano Ramírez 2016; Lowe 2019).

136 En un entorno cada vez más dinámico y contextos sectoriales extremadamente complejos,
137 surge la necesidad de proponer alternativas para mejorar el uso de los recursos en las
138 organizaciones de pequeños productores. La revisión de modelos permitió notar aspectos
139 positivos en cuanto a "cooperación" con actores locales en distintas áreas de la organización,
140 y si a ello, se suma la planificación estratégica como herramienta, esto permitiría realizar un
141 diagnóstico situacional, analizar los recursos disponibles y necesarios para definir y alcanzar
142 los objetivos de manera ordenada. Es por ello que se propone implementar en las ferias
143 francas una gestión estratégica ya que esta, se apoya entre otras cuestiones, en el uso de
144 herramientas destinadas a fortalecer las capacidades internas, considerar los requerimientos
145 del entorno, optimizar el desempeño competitivo de la organización en el mediano y largo
146 plazo a diferencia de la gestión parcializada del día a día y/o con enfoque a corto plazo,
147 generalmente de carácter reactivo (Gimbert, 2010) y es fundamental como punto de partida
148 para la sostenibilidad de las organizaciones (López Salazar, 2005; David, 2008; Lana, 2008;
149 Boffill Vega *et al.*, 2009; Prieto Herrera, 2012; Torres Hernández, 2014; Mora Riapira *et al.*,
150 2015).

151 Sin embargo, es necesario desarrollar y adaptar una conceptualización referida a la gestión
152 estratégica con fundamentación en la estructura organizacional y realidad de las ferias
153 francas. En función de lo antes expuesto, el objetivo del presente trabajo es describir las ferias
154 francas y proponer un modelo de gestión estratégica organizacional y su procedimiento
155 asociado, con el propósito de que este tipo de organizaciones puedan mejorar sus
156 condiciones organizacionales, sus niveles de ingresos y puedan contribuir en mayor medida
157 al desarrollo local y regional.

158

159 MATERIALES Y MÉTODOS

160 Para llegar a los objetivos propuestos en este trabajo, se utilizó una metodología mixta,
161 basado en Hernández de Sampieri *et al.*, (2016). En primer lugar se realizó una exploración

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski et al

<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

162 sistematizada de la literatura en las bases de datos bibliográficas⁷, se aplicaron en el idioma
 163 inglés y español, se incluyó también la revisión de publicaciones especializadas, revistas y
 164 páginas oficiales del gobierno, tales como Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
 165 (INTA), Ministerio de Producción y Ministerio de Agricultura Familiar. La búsqueda se ejecutó
 166 en varias rondas a través de ecuaciones previamente elaboradas por el equipo de
 167 investigación. A los fines prácticos en este trabajo se presenta última ronda, donde se
 168 utilizaron los términos.

169 **Tabla 1.** Palabras Clave para última ronda de búsqueda.

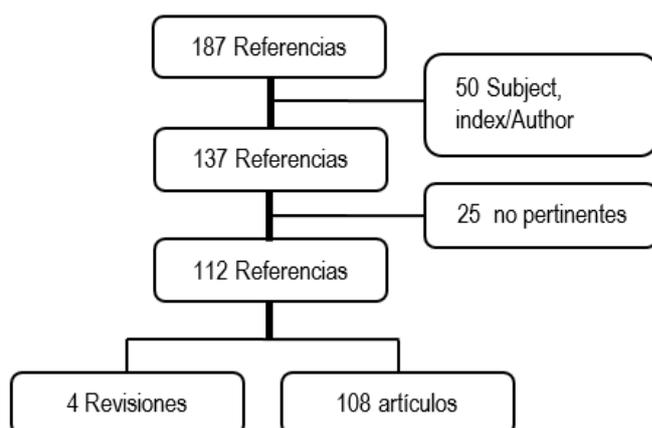
#	Modelo	#	Cooperación /comercialización	#	Productores
1	Management model	2	Family agriculture	4	Collaboration whit actors
		3	farming	5	Cooperation whit actors
Total de resultados					187

170

171 Fuente: Elaboración propia

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

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



178

179 **Figura 1.** Clasificación de la referencia obtenida. Fuente: Elaboración propia

180 Se complementó la revisión de información a través de la investigación de campo, se
 181 entrevistaron a 80 productores y 150 clientes (durante treinta y seis meses entre los años

⁷ Biblioteca del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación (MinCyT).

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

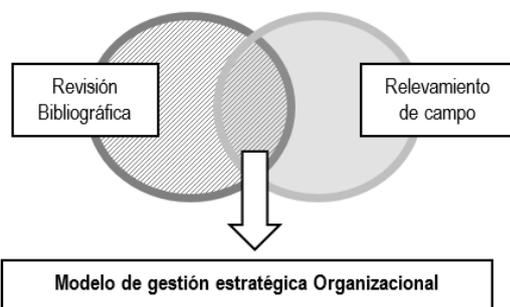
Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski et al

<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

182 2017 y 2020) en un total de seis ferias pertenecientes al departamento⁸ de Oberá. Las
 183 entrevistas se realizaron por medio un cuestionario abierto el cual permitió relevar datos
 184 cualitativos y cuantitativos sobre (cantidad de productos y ventas, estructura organizativa de
 185 cada feria, vínculos con actores locales, dificultades, actividades planificadas, entre otros).
 186 Una vez finalizada la toma de información a través de los diversos mecanismos
 187 mencionados anteriormente, fue transcrita y categorizada, luego se separaron los
 188 datos pertenecientes a las diferentes categorías lo cual permitió comparar los
 189 diferentes fragmentos relacionados con cada tema o eje observado, y de esta forma
 190 se pudo hacer una descripción de las respuestas relacionadas con cada uno de los
 191 ejes de interés, con lo cual se pudo generar interpretaciones que ayuden a explicar
 192 los resultados y a realizar comparaciones con resultados de investigaciones
 193 precedentes⁹. La información recolectada sirvió para conocer entre otras cuestiones, la
 194 situación actual de las ferias francas, algunas estrategias utilizadas en sistemas alternativos
 195 de comercialización y luego proponer un modelo de gestión estratégico organizacional
 196 exclusivo para las ferias francas. La palabra “estratégico” hace referencia a que se podría
 197 gestionar varios aspectos de la feria y “organizacional” hace referencia a que se propone
 198 gestionar la organización de productores de forma conjunta (no individualmente a cada
 199 productor). En la Figura 2 se puede apreciar el diagrama utilizado para desarrollar el modelo
 200 propuesto



201

202 **Figura 2.** Diagrama para la obtención del modelo.

203 Fuente: Elaboración propia

204 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

205 En primer lugar se presenta una clasificación de las diversas ferias de la agricultura familiar¹⁰,
 206 existentes en la provincia de Misiones, Argentina (Figura 3). De todas las ferias relevadas, la
 207 investigación se enfoca puntualmente en las ferias francas.

⁸ La provincia de Misiones, Argentina, organiza su territorio en 77 municipios, agrupados en 17 departamentos. En esta oportunidad se realizaron entrevistas en los municipios de: Oberá, Campo Viera y Leandro N. Alem.

⁹ Este trabajo se encuentra dentro del marco de una investigación más amplia perteneciente a una tesis doctoral.

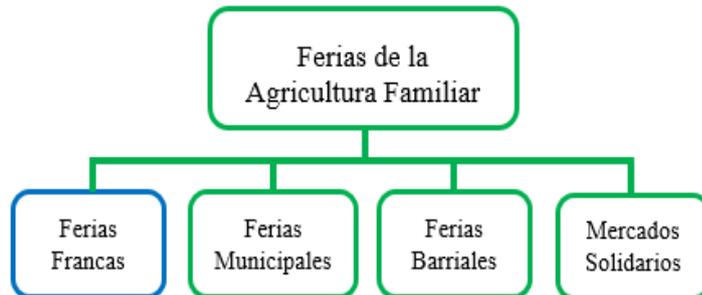
¹⁰ Modo de vida y de producción que practican los integrantes de un grupo familiar en un territorio rural, caracterizado por ser ellos mismos los encargados de la mano de obra y de diversificar la producción, y en caso de excedentes, comercializados en la zona (FAO, 2018).

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski *et al*
<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>


208

209 **Figura 3.** Diversidad de ferias relevadas.210 Fuente: Extraído de Yasinski *et al.*, (2019)

211 La revisión bibliográfica y la investigación de campo, permitieron identificar que las ferias
 212 francas han sido estudiadas desde distintos enfoques, como ser: los procesos de formación
 213 y características generales (García Guerreiro, 2009; Golsberg *et al.*, 2010; Rodríguez, *et al.*,
 214 2010; Ferrer, *et al.*, 2016; Suarez, *et al.*, 2016), su marco legal y funcionamiento interno
 215 (Pereira, 2003; Nirenberg, 2004; Colman, 2009; Golsberg *et al.*, 2011), los actores
 216 intervinientes (Ricotto y Almeida, 2002; Caracciolo Basco, 2013; Maraschio y Castro, 2016),
 217 como experiencias de la economía social (Caballero *et al.*, 2008; Mauricio, 2010; Villagra, *et*
 218 *al.*, 2010; Anello, 2014; Rodríguez Sperat, *et al.*, 2014; Merlo, Gómez y Merino, 2016). Sin
 219 embargo durante la revisión bibliográfica no se han detectado trabajos que tengan como
 220 objetivo general proponer un modelo de gestión estratégica organizacional y su procedimiento
 221 asociado, con el propósito de mejorar sus condiciones organizacionales, su desempeño
 222 competitivo y sustentable.

223 Actualmente, existen alrededor de 75 ferias francas en toda la provincia distribuidas en 55
 224 municipios, nuclean aproximadamente a 3.000 familias y 850 productores registrados como
 225 titulares activos que concurren semanalmente para ofrecer su producción (Sebey 2019;
 226 Kasalaba 2019), en lo relativo a las demás ferias, las mismas son incipientes en la región y
 227 el relevamiento ha permitido aproximar que son (menos de 10) ferias distribuidas en toda la
 228 provincia. En la Tabla 2, se presentan los principales aspectos establecidos por el equipo de
 229 investigación y la comparación de estas características entre las ferias identificadas.

230 De todas las organizaciones de productores mencionadas “las ferias francas”, son las más
 231 antiguas¹¹, cuentan con un estatuto, reglamento interno y una comisión directiva elegida por
 232 los mismos integrantes a través de una asamblea general además, poseen una organización
 233 a nivel provincial, denominada “asociación provincial de ferias francas” (Pereira, 2006 y
 234 Kasalaba, 2019). Condiciones clave que facilitarían la implementación de un modelo de
 235 gestión a través de una planificación estratégica. Las restantes ferias carecen de esta
 236 estructura organizacional y toman las decisiones por mayoría de votos. Las demás ferias
 237 poseen estructuras de organización modestas. En referencia a la cooperación con actores
 238 locales, se evidencia una alta participación del Estado y la intervención de los demás actores
 239 es aún incipiente.

¹¹ Las ferias francas en la provincia de Misiones, datan del año 1995. Para mayor información, pueden consultarse los trabajos de Pereira, (2006); Colman y Dumrauf, (2009) y Golsberg, (2010).

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski *et al*<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

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

Aspectos		Feria Franca (FF)	Feria Barrial	Feria Municipal	Mercado Solidario
Producción y comercialización	Comercializan en otras ferias	solo en otras FF	Parcialmente	No	Parcialmente
	Comisión Directiva	SI	Parcialmente	SI	NO
Organización	Estatuto	SI	NO	SI	NO
	Reglamento Interno	SI	NO	NO	NO
	Integran Interferias	Parcialmente	NO	NO	Parcialmente
	Municipalidad	SI	SI	SI	SI
Cooperación	INTA*	Parcialmente	SI	NO	Parcialmente
	MAF**	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente
	MAF nación	NO	NO	NO	SI
	Empresas	NO	Parcialmente	NO	NO
	Academia	Parcialmente	NO	NO	NO
	Organizaciones Locales	NO	NO	NO	NO

*Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

**Ministerio de Agricultura Familiar

241
242Fuente: Extraído de Yasinski *et al.*, (2019)

243 En cuanto al aspecto legal, las principales leyes vigentes, que regulan a las ferias francas
 244 son: la **Ley III N°10/10** y la **Ley VIII N°69/16** cuyos principales objetivos son: promover la
 245 comercialización y el consumo de productos provenientes de las ferias francas; fortalecer la
 246 red provincial de productores feriantes; promover el desarrollo integral, económico; generar
 247 condiciones para la permanencia de los productores en las zonas rurales. En el marco de una
 248 investigación más amplia (Yasinski *et al.*, 2019) se pudieron identificar que el principal órgano
 249 de aplicación es el Ministerio de Agricultura Familiar de la provincia, sin embargo, su grado
 250 de aplicación es “medio”, la investigación señala que existen otros posibles actores, entre
 251 ellos, clientes que no son tenidos en cuenta por falta de un mecanismo de gestión adecuado.
 252 En relación con los entes de control¹² encargados de verificar que los productos ofertados
 253 cumplan con las normas de calidad, se observan que poseen una escasa aplicación. Ambas
 254 leyes proponen un enfoque del tipo (Top-Down); es decir, que regulan desde el nivel superior
 255 hasta los niveles inferiores. Además se observó que si bien se contempla la cooperación
 256 dentro de la legislación, su grado de aplicación se encuentra en proceso, el principal actor
 257 que coopera con las ferias francas es el Estado (en todos sus niveles). Por último y no menos
 258 importante, los mecanismos de gestión que se contemplan en la legislación, presentan aun
 259 una aplicación incipiente, lo que permite, proponer un mecanismo de gestión teniendo en
 260 cuenta la planificación estratégica.

261 Características Generales de las ferias francas

¹² La autoridad competente es la Dirección de Bromatología y Zoonosis de cada municipio donde funciona la feria, y se rigen por: el Código Alimentario Argentino (CAA), la Ley N° 18.284/69 y el Reglamento de inspección de productos, subproductos y derivados de origen Animal (Pereira, 2006).

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski *et al*<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

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

264 1. Los alimentos tienen la particularidad de ser producidos y elaborados en las mismas
265 chacras¹³ de los productores.

266 2. Algunos productores utilizan sus propios medios para el transporte de los productos desde
267 las chacras hasta los puestos de venta y otros, comparten la movilidad para abaratar
268 costos.

269 3. Las distancias entre las zonas de producción y comercialización generalmente son
270 cercanas, entre 10 y 30 km. Lo que genera reducción de diferentes costos (traslado,
271 envases y embalajes).

272 4. Funcionan en espacios públicos previamente establecidos por la administración municipal
273 en ciertos horarios y días de la semana.

274 5. El productor recibe mejores ingresos, debido a que la comercialización de los productos
275 se realiza sin intermediarios. Además le permite contar con ingresos en efectivo cada
276 semana. Además están exentos de pago de impuestos.

277 6. Las ferias se organizan a través de una asociación civil de alcance municipal. A nivel
278 provincial están representadas por la asociación provincial de ferias francas, también
279 conocida como "interferias".

280 7. En los puestos se pueden encontrar una diversidad de productos que van desde hortalizas,
281 verduras, carnes, envasados, panificados y lácteos, permitiendo que los consumidores
282 accedan a alimentos frescos y más baratos.

283 8. En relación con los excedentes no vendidos, los mismos, son transportados nuevamente
284 para ser subprocesados en caso de ser posible, de lo contrario son vendidos en mercados,
285 restaurantes o verdulerías de la ciudad a un precio diferenciado.

286 9. Más allá de lo económico, las ferias son espacios de encuentro social que revaloriza el
287 trabajo de los agricultores, además le otorga visibilidad a la agricultura familiar.

288

289 En la Tabla 3, se mencionan de acuerdo a la revisión de Yasinski *et al.*, (2017), los principales
290 aspectos positivos de las ferias francas en general.

291 **Tabla 3.** Aspectos Positivos de las ferias francas

¹³ Finca, terreno, campo, solar o parcela (RAE, 2021). Particularmente en Misiones, las chacras representan pequeñas extensiones de tierra, generalmente entre 5 y 25 hectáreas.

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski *et al*
<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

Aspectos positivos	Autor/autores
Transformaciones en las chacras, en cuanto a la forma de organizar el trabajo y el fortalecimiento de la producción	García Guerreiro, (2014); Colmann y Dumrauf, (2014)
Mayor experiencia en la producción y comercialización alternativa, promoviendo la diversidad de productos, teniendo en cuenta además las tradiciones familiares	Ricoto y Almeida, (2002) ; Guerreiro, (2008)
Posibilidad de desarrollar sus propias estrategias de ingresos generando productos diversificados y valor agregado	Anello, (2014); Alcoba y Dumrauf, (2011)
Las ferias francas incentivan la producción local y la comercialización de productos frescos y artesanales	García Guerreiro, (2014); Anello, (2014)
Existen lazos solidarios de forma asociativa entre los productores y con los clientes	Anello, (2014); Alcoba y Dumrauf, (2011)
Los productos ofertados tienen menor costo de intermediación, beneficiando así a los productores y consumidores	Carballo González, (2007); CAME, (2016)
Existe acompañamiento de instituciones gubernamentales y no gubernamentales	Alcoba y Dumrauf, (2011); Colmann y Dumrauf, (2014)

292

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

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

298

299 **Tabla 4.** Aspectos Negativos de las ferias francas

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

300

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

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

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski et al

<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

310 perciben ligeras variaciones en los precios de los productos de acuerdo a la ubicación de los
311 puestos.

312 Asimismo se han identificado otras dificultades como:

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

318✓ **Financiamientos mínimos y desfasados;** Aspecto clave para el desarrollo de la
319 organización, algunas ferias de forma aislada cuentan con sus sistemas de créditos para sus
320 productores, sin embargo los mismos son esporádicos e insuficientes para costear grandes
321 proyectos.

322✓ **Poder de negociación escaso;** El cual se refleja en el proceso de comercialización, está
323 relacionado principalmente con la fijación de precios de los productos y el cálculo de
324 rentabilidad de los mismos.

325✓ **Cooperación con actores locales débil e incipiente;** El estado provincial (principal actor
326 interviniente) quien coopera con las ferias francas por medio de la asociación provincial
327 interfiere a través de subsidios¹⁴, herramientas, incorporación de tecnologías y ciertos
328 insumos (Ferreira, 2019; Sebey, 2019), sin embargo los plazos de tiempo y la distribución de
329 los mismos son dispersos y heterogéneos, lo cual no solucionan las necesidades en particular
330 de cada feria franca. Asimismo, los intentos de cooperación con otros actores locales aún es
331 incipiente, experiencias con empresas privadas resultaron fallidos por falta de coordinación
332 en las áreas de producción, logística, comercialización y organización. Además, distintos
333 actores muestran distintas racionalidades, lo que dificulta el entendimiento entre ellos y la
334 posibilidad de llegar a un acuerdo de trabajo conjunto (Landini, 2011) ápod Vargas, 2017.

335✓ **Toma de decisiones de forma intuitiva;** Resuelven sus dificultades día a día, a través de
336 acciones caracterizadas por ser esporádicas y discontinuas en el tiempo, sin una planificación
337 acorde.

338

339 **Modelo conceptual para gestionar estratégicamente a las ferias francas**

340 Como resultado se expone un modelo que sustenta la mecánica requerida para aprovechar
341 de manera estratégica los recursos existentes a partir de la dinamización del pensamiento
342 estratégico entre la organización de productores y los actores locales. El trabajo tiene un
343 fuerte impacto como contribución al fortalecimiento de la toma de decisiones a nivel
344 organizacional y desarrollo de estrategias de recursos que permitirán mejorar el desempeño
345 productivo, competitivo y sustentable de las ferias francas.

346 El modelo de gestión estratégica organizacional propuesto, cuyos componentes y principales
347 relaciones se presentan en la Figura 4, permitirán a partir de los resultados provenientes del
348 diagnóstico situacional interno, externo y del análisis prospectivo, enmarcar la mejor situación
349 posible para cada feria franca, materializada en una estrategia distintiva que le otorgue mayor
350 capacidad organizacional. Es decir, proveer herramientas desde la Ingeniería Industrial y
351 adaptarlas para los productores de tal forma que les permita determinar cuál es realmente su
352 situación actual como organización y hacia donde enfocarse para lograr sus objetivos a través

¹⁴ La Ley provincial (VIII N° 69/2015) establece fondos para la agricultura familiar y ferias francas.

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski et al<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

353 de acciones, recursos y la cooperación de actores locales. En el modelo se observa a los
354 actores locales asociados en cuatro grandes grupos de acuerdo con el concepto de la
355 Cuádruple Hélice (Lui y Lu, 2002; Michalus, 2011; Colapinto y Porlezza, 2012) que proponen
356 por medio de la cooperación mejorar las condiciones de funcionamiento de la organización
357 interviniendo de ser necesario en cualquiera de las etapas del procedimiento general. El
358 modelo diseñado coadyuvará a que la asociación de productores mejore su capacidad
359 organizacional, traducida en la habilidad para alcanzar mejores condiciones de operación,
360 una adecuada gestión y la posibilidad de consolidarse progresivamente en la región.
361 Asimismo en el modelo se representan los factores externos agrupados en (tecnológicos,
362 económicos, organizativos, socioculturales, ambientales políticos y legales) que dependen de
363 las condiciones externas e inciden directamente sobre la gestión estratégica de los recursos.

364 El impulsor del modelo se ubica en su parte central, y abarca el complejo y actualmente
365 incompleto proceso de creación de una mejor capacidad organizacional, se sustenta en el
366 diagnóstico situacional, la gestión de los recursos y por sobre todo, la planificación
367 estratégica, entendida esta última, como el proceso de alinear los recursos necesarios, para
368 alcanzar los fines previstos. La brecha (GAP) que se pretende contribuir a cerrar con la
369 investigación, simboliza la posibilidad de instrumentar el “como” la organización de
370 productores puede mejorar su capacidad organizacional¹⁵ y contribuir progresivamente a
371 lograr mejoras en el desempeño de las ferias francas (ser capaces de generar planes de
372 negocios, conocer los mecanismos del mercado, explotar oportunidades de nuevos
373 productos, enfrentar y resolver problemas, entre otros, a través del procedimiento general
374 desarrollado para tal fin.

¹⁵ Esta capacidad organizacional representa el conjunto de habilidades y destrezas adquiridas para combinar y coordinar sus recursos y habilidades para resolver las dificultades como organización.

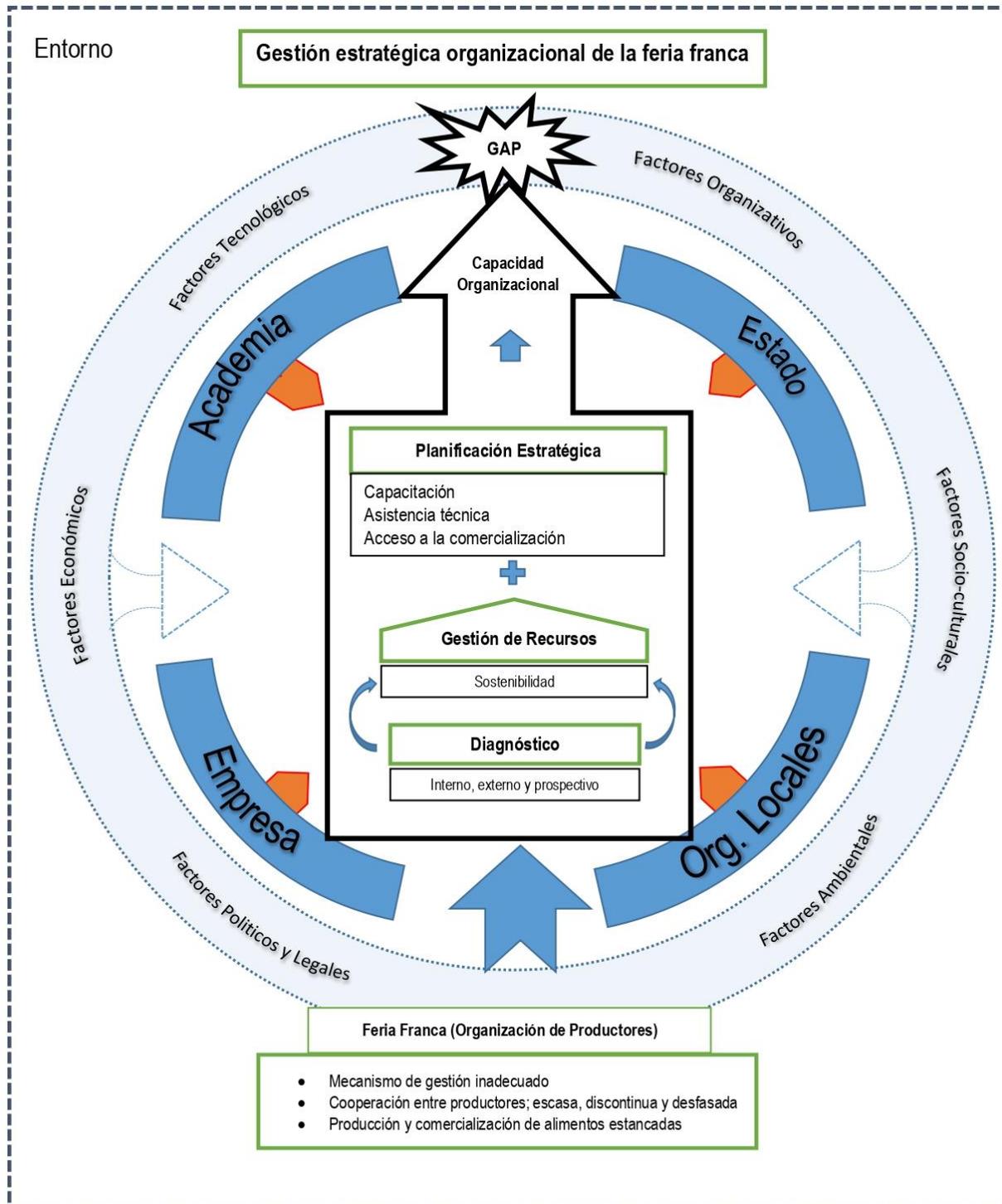
Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski et al

<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>


375

376

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

377

378

Procedimiento metodológico general para la implementación del modelo

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski et al

<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

379 El procedimiento que se visualiza de manera simplificada en la Figura 5, se deriva del modelo
 380 conceptual propuesto, está conformado por cuatro fases y sus respectivas etapas. La primera
 381 fase corresponde al “diagnóstico inicial de la organización”, que comenzará cuando la
 382 asociación de productores acepte el compromiso que conlleva implementar este modelo y se
 383 verifiquen las condiciones de base. Es decir, que la organización de productores debe aceptar
 384 que poseen dificultades y desean implementar el modelo, previamente deben cumplir ciertos
 385 requisitos como estar constituidos legalmente, practicar ciertos valores y principios. En esta
 386 fase se realizará un análisis (interno-externo) que permitirá diagnosticar la situación actual de
 387 la feria franca, cuáles son sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades además de
 388 un análisis prospectivo, este último permitirá entre otras cuestiones determinar cuáles son las
 389 tendencias y fenómenos clave que podrían incidir en el futuro de estas organizaciones. Hay
 390 que aclarar que cada feria que implemente el modelo, partirá con situaciones iniciales
 391 diferentes que varían según sus propias características (cantidad de productores, región,
 392 antigüedad, servicios disponibles, entre otros).

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

393
 394 **Figura 5.** Procedimiento general (simplificado) para implementación del modelo en las ferias
 395 francas.

396 Una vez desarrollada esta fase, se procederá con la fase 2 denominada “formulación de la
 397 estrategia general”, donde la organización de productores y (de ser necesario) con ayuda de
 398 los actores locales y a través del uso de herramientas pertinentes deberán establecer el/los
 399 objetivo/s a alcanzar de acuerdo con la dimensión¹⁶, que se desea mejorar. Luego, los
 400 mismos, serán clasificados de acuerdo al grado de interes y/o importancia según lo indique
 401 la asamblea de productores, ya que es necesario que los mismos productores, tengan
 402 expectativas reales, se elaborarán el/los plan/es de acción, donde quedarán establecidas, las
 403 actividades a desarrollar, los responsables, el período de tiempo, los indicadores y los puntos
 404 de control.

¹⁶ En base a la información relevada durante la investigación se considera que las principales dimensiones fundamentales para la existencia, funcionamiento y desarrollo de estas organizaciones son (producción, logística y transporte, comercialización y organización).

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski et al

<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

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

420 Cabe aclarar que las etapas descritas se derivan en procedimientos específicos, que no se
421 desarrollan en este trabajo, pero permitan determinar la situación actual de cada feria franca,
422 definir sus principales dificultades, ejecutar la mejor alternativa y determinar con que actor
423 local es más conveniente cooperar.

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

428 CONCLUSIONES

429 El análisis diagnóstico realizado en las ferias francas, reveló que a pesar de su trayectoria
430 poseen ciertas cuestiones que dificultan el proceso de desarrollo a un nivel superior desde
431 un enfoque organizativo. Las principales dificultades relevadas son la falta de un mecanismo
432 de gestión que les permita tomar decisiones de forma organizada y ordenada a mediano y
433 largo plazo; una articulación débil entre productores; así como, escasa y desfasada
434 cooperación con los actores locales, debido a que estas organizaciones carecen, de manera
435 general, de un pensamiento estratégico, en aquellos pocos casos en que está presente, no
436 se cuenta, con la visión integral de concebir la incorporación de estrategias que permitan
437 mejorar sus condiciones organizacionales, sus niveles de ingresos y puedan contribuir en
438 mayor medida al desarrollo local y regional. De la misma forma, la escasa o nula utilización
439 de herramientas orientadas a la gestión estratégica se traduce directamente en un impacto
440 negativo para la organización de ferias francas y su proyección a futuro.

441 El modelo conceptual propuesto permitirá abordar de manera integral y sistémica, tanto la
442 esencia del problema fundamental a resolver en la investigación, vinculado con la gestión
443 organizacional de las ferias francas, como una vía alternativa para su solución en el nivel
444 estratégico, partiendo de la necesidad de pensar estratégicamente en las ferias francas.

445 El procedimiento general permitirá poner en práctica el modelo de gestión estratégica para
446 fortalecerlas y dotarlas de herramientas caracterizadas por ser sencillas y fácil aplicación para
447 los productores, estas herramientas le darán la posibilidad de diagnosticar el estado
448 situacional de la feria franca y en función de ello establecer objetivos y luego formular y

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski et al

<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

449 ejecutar estrategias clave contando con la cooperación de los actores locales, la gestión de
450 recursos y la planificación estratégica.

451

452 REFERENCIAS

453 ANELLO, M.C. 2014. Los términos de intercambio en las ferias francas de la agricultura familiar. Facultad de
454 Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Misiones, Posadas. Misiones, 2014 **[consulta:**
455 **10 junio 2016]**.

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

460 ALCOBA, D y DUMRAUF, S., (2011). Colección Agricultura Familiar. Agricultura Familiar: Del productor al
461 consumidor. Apuntes para el análisis de las ferias y mercados de la Agricultura familiar en Argentina. **[en línea]**,
462 2011[consulta: 10 julio 2015]. Disponible en: [https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-](https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_cipaf_del_productor_al_consumidor.pdf)
463 [inta_cipaf_del_productor_al_consumidor.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_cipaf_del_productor_al_consumidor.pdf)

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

467 Argentina. Ley III 10/10 (2010): Ley Provincial: Desarrollo, Promoción y fomento de la Feria Franca y Mercado
468 Zonal Concentrador de Ferias Francas de la Provincia. Misiones, Argentina.
469 <http://digestomisiones.gob.ar/ramas.pdf>. Acceso: Marzo de 2019.

470 Argentina. Ley VIII 69/16 (2016): Ley Provincial: Ley de la Agricultura Familiar. Misiones, Argentina.
471 <http://digestomisiones.gob.ar/ramas.pdf>. Acceso: Marzo de 2019.

472 ARLEY OROZCO, Ó. y LLANO RAMÍREZ, G. (2016). Sistemas de Información enfocados en tecnologías de
473 agricultura de precisión y aplicables a la caña de azúcar, una revisión. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*.
474 **[en línea]**.103-124. **[consulta: 25 julio 2018]** Disponible en : <http://dx.doi.org/10.22395/rium.v15n28a6>.

475 BASCO CARACCILO, M. (2013). *Estudio de los consumidores de la feria de la agricultura familiar manos de la*
476 *tierra. Aportes para la construcción de la Economía Social y Solidaria*. Buenos Aires: INTA.

477 BARBOZA ARIAS, L. (2018). Potencial de los circuitos cortos como estrategia para la construcción de mercados
478 locales: el caso de la uchuva en Costa Rica. *Revista de Política Económica y Desarrollo Sostenible* **[en línea]**.3
479 (2), 1-19. **[consulta: 2 marzo 2020]** Disponible en: <http://dx.doi.org/10.15359/peds.3-2.2>

480 BEESABATHUNI, K., LINGALA, S. y KRAEMER, K., (2018). Increasing egg availability through smallholder
481 business models in East Africa and India. *Maternal and Child Nutrition*. 1-10. **[consulta: 15 mayo 2019]**. Disponible
482 en : <http://dx.doi.org/10.1111/mcn.12667>.

483 BIJAN, J. y HU, D., GALE F. (2016). An Innovative Marketing Model for Fresh Produce in China: Farmer-
484 Supermarket Direct-Purchase Dinghuan. Springer, New Delhi. *Journal of Rural Cooperation*. **[en línea]**. 39(2), 99-
485 113. ISBN 978-81-322-2475-4. **[consulta: 13 abril 2017]**. Disponible en: [https://doi.org/10.1007/978-81-322-2476-](https://doi.org/10.1007/978-81-322-2476-1_7)
486 [1_7](https://doi.org/10.1007/978-81-322-2476-1_7)

487 BOFFILL VEGA, S., CALCINES DÍAZ, C.M. y SÁNCHEZ CID, A., (2009). Modelo de Gestión Para Contribuir al
488 Desarrollo Local, Basado en el Conocimiento y la Innovación en Cuba. *Ingeniería Industrial* **[en línea]**.4 (2), 1-28.
489 **[consulta: 20 mayo 2010]**. Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/255/248>

490 BRUME GONZÁLEZ, M.J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las
491 empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios* **[en línea]**.38 (51), 20.

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski et al

<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

- 492 **[consulta: 18 enero 2018]**. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/17385120.html>
- 493 CAME, (2016). Crecen las ferias francas con precios competitivos. *Diario Popular* **[en línea]**. **[Consulta: 10 marzo**
494 **2021]**. Disponible en: [https://www.redcame.org.ar/circular/7487/informe-de-prensa-viernes-2-de-septiembre-de-](https://www.redcame.org.ar/circular/7487/informe-de-prensa-viernes-2-de-septiembre-de-2016)
495 2016.
- 496 CAMPOS GOMEZ, Maybe. *Modelo de Gestión Estratégica. Experiencias en la UBPC “El Zapato”, municipio Martí,*
497 *provincia de Matanzas.* **[en línea]**. Rafael Ojeda Suárez, Jesús Suárez Hernández (dir.) Tesis Doctoral.
498 Universidad Agraria de La Habana, Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural, 2012. **[Consulta: 21 abril**
499 **2017]**. Disponible en: <http://repositorio.geotech.cu/jspui/bitstream/1234/3481/1/ModelodeGestionEstrategica>.
- 500 CARBALLO GONZÁLEZ, C. **[en línea]**. *6ta. Bienal del Coloquio de Transformaciones Territoriales: Las Ferias*
501 *Francas de Posadas (Misiones) y la Seguridad Alimentaria.* Posadas, Misiones. 2007.
- 502 CATTANEO, C y LIPSHITZ, H. *Criterios para solucionar problemas de comercialización de productos*
503 *agropecuarios en pequeña escala.* Serie de documentos de capacitación n° 3 PROINDER. Buenos Aires ,2008.
- 504 CEPAL. Agricultura familiar y circuitos cortos: Nuevos esquemas de producción, comercialización y nutrición.
505 Memoria del seminario sobre circuitos cortos realizado el 2 y 3 de septiembre de 2013.
506
- 507 CIEZA, R. (2012). Financiamiento y comercialización de la agricultura familiar en el Gran La Plata. Estudio en el
508 marco de un proyecto de desarrollo territorial. *Mundo Agrario.* **[en línea]**. 12 (24). **[consulta: 22 diciembre 2016]**
509 Disponible en: <http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/v12n24a13/2240>
510
- 511 COLAPINTO, C. y PORLEZZA, C., (2012). Innovation in creative industries: from the quadruple helix model to the
512 systems theory. *Journal of the Knowledge Economy.* **[en línea]**.3(4) 343-353. **[Consulta: 28 abril 2015]**.
513 Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1007/s13132-011-0051-x>
- 514 COLLINS, A.J. y KREJCI, C.C., (2018). Understanding the Impact of Farmer Autonomy on Transportation
515 Collaboration using Agent-based Modeling. *Sage Journal.* **[en línea]**. 55(1) 58-79. **[Consulta: 5 octubre**
516 **2019]**. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0018720815621173>
- 517 COLMAN, D. y DUMRAUF, S., (2014). Ferias francas y agricultura familiar para el desarrollo sustentable | El
518 Paranaense. **[en línea]**. **[Consulta: 28 febrero 2017]**. Disponible en: [http://elparanaense.com.ar/ferias-francas-y-](http://elparanaense.com.ar/ferias-francas-y-agricultura-familiar-para-el-desarrollo-sustentable/)
519 [agricultura-familiar-para-el-desarrollo-sustentable/](http://elparanaense.com.ar/ferias-francas-y-agricultura-familiar-para-el-desarrollo-sustentable/).
- 520 CRAVIOTTI, C. y SOLENO, R., (2016). Circuitos cortos de comercialización agroalimentaria: un acercamiento
521 desde la agricultura familiar diversificada en Argentina. *Mundo Agrario.* **[en línea]**.16 (33). ISSN 1515-5994.
522 Disponible en : <http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/>
- 523 CUMMING, G., KELMENSEN, S. y NORWOOD, C., (2019). Local Motivations, Regional Implications: Scaling from
524 Local to Regional Food Systems in Northeastern North Carolina. *Journal of Agriculture, Food Systems, and*
525 *Community Development.* **[en línea]**. 9(1) 1-17. ISSN 2152-0801. Disponible en:
526 <https://doi.org/10.5304/jafscd.2019.091.041>.
- 527 DAVID, F.R., *Conceptos de Administración Estratégica.* 11. México: s.n. ISBN 978-970-26-1189-9. 2008
- 528 FAO. Foro de expertos de alto nivel. Cómo alimentar al mundo en el 2050, Roma, Italia. 2009. [Consulta: 15 agosto
529 2015]. Disponible en: <http://www.fao.org/wsfs/forum2050/wsfs-forum/es/>
- 530 FELDMANN, C. y HAMM, U., (2014). *Consumers’ perceptions and preferences for local food: A review. Food*
531 *Quality and Preference.* **[en línea]**. 40 (1)152-164. ISSN 09503293. Disponible en:
532 <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2014.09.014>.
- 533 FERREIRA, Marta. *Entrevista Personal.* Ministerio de Agricultura Familiar, Posadas, Misiones, septiembre 2019.
- 534 FERRARI, C., RODRÍGUEZ, V., SEBA, N., CARBALLO, C., BUNGE, M. y FELIPE, B. **[en línea]**. *Jornada “La*

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski et al

<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

- 535 *viabilidad de los 'inviabiles'. Estudios, debates y experiencias sobre formas de producción alternativas al modelo*
 536 *concentrador en el agro". Experiencias y construcción de la "Feria del Productor al Consumidor" en la Facultad de*
 537 *Agronomía de la Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. 2014. [Consulta: 25 abril 2016]. Disponible en:*
 538 *http://www.iesac.unq.edu.ar/wp-content/uploads/2015/06/Ponencia-JVI_UNQ_Ferrari.pdf*
- 539 FERRER, G., BARRIENTOS, M. y SAAL, G. (2016). Caracterización de las ferias francas de productores
 540 agropecuarios en la provincia de Córdoba (Argentina). *Fave -ciencias agrarias*. [en línea]. 15(1), [consulta: 2
 541 **diciembre 2018**].
- 542 Foro Nacional de la Agricultura Familiar (FoNAF). (2006). Lineamientos Generales de Políticas Públicas orientadas
 543 a la elaboración de un Plan Estratégico para la Agricultura Familiar. Documento del Foro organizado por la
 544 Federación Agraria Argentina. Mendoza, Argentina.
- 545 GARCÍA GUERREIRO, L. [en línea]. *IX Congreso Argentino de Antropología Social, Facultad de Humanidades y*
 546 *Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Misiones*. De resistencias, estrategias y alternativas: El caso de las
 547 ferias francas en Misiones. Posadas, Misiones. 2014. [Consulta: 25 febrero 2018].
- 548 GOLSBERG, C. (2010). Las Ferias de la Agricultura Familiar en la Argentina. Ediciones INTA. Colección
 549 Agricultura Familiar 02 [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2015]. Disponible en:
 550 https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_cipaf_ferias-francas.pdf
- 551 GOMEZ LOPEZ, Norberto Daniel. *La feria de emprendedores de la economía social La Plata: "Cuando la calle*
 552 *hace escuela"*. María Laura Pagani (dir). Tesis de grado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de
 553 Humanidades y Ciencias de la Educación, 2013. [en línea].
- 554 GONZÁLEZ, E., GÓMEZ, C. Y MORICZ, M., (2013). *Normativas vinculadas a los procesos de producción y*
 555 *comercialización de la agricultura familiar urbana y periurbana*. Buenos Aires: INTA
- 556 GRASHUIS, J. y YE, S.U. (2019). Review of the Empirical Literature on Farmer Cooperatives: Performance,
 557 Ownership and Governance, Finance, and Member Attitude. *Annals of Public and Cooperative Economics*. [en
 558 **línea**].90(1) 77-102. ISSN 14678292 Disponible en : <http://dx.doi.org/10.1111/apce.12205>
- 559 GRINBERG, E.D. (2014). Alternativas de comercialización para la agricultura familiar. El caso de las ferias de la
 560 agricultura familiar en la Patagonia Argentina. *Producción Agropecuaria y Desarrollo Sostenible*. [en línea].2 (2),
 561 57-79. ISSN 2305-1744. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.5377/payds.v2i0.5425>.
- 562 HASSINK, J., HULSINK, W. y GRIN, J. (2014). *Farming with care: the evolution of care farming in the Netherlands*.
 563 *NJAS. Wageningen Journal of Life Sciences* [en línea]. 68(1), 1-11. ISSN 15735214. Disponible en:
 564 <http://dx.doi.org/10.1016/j.njas.2013.11.001>.
- 565 HAUGUM, M., y GRANDE, J. (2016). The network staircase marketing and sales collaboration for small food
 566 producers. *International Journal on Food System Dynamic*. [en línea]. 64-75 Disponible en:
 567 <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.244450>
- 568 HE, Y., LI, D., WU, S.J. y SHI, C. (2018). Quality and operations management in food supply chain. *Journal of*
 569 *Food Quality*. [en línea]. ISSN 17454557. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1155/2018/9871379>
- 570 HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. *Metodología de la*
 571 *investigación*. 6 ed. McGraw-Hill. México, 2018. ISBN 978-1-4562-2396 0.
- 572 IBARRA MIRÓN, S., SARACHE CASTRO, W.A. y SUÁREZ GARCIA, M. (2004). La Estrategia de producción: Una
 573 aproximación al nuevo paradigma en e investigación en manufactura. *Revista universidad AEFIT*. [en línea].
 574 40(136) ,65-77. Disponible en: <https://www.academia.edu/20574007>
- 575 INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECURIA (INTA) [en línea], [consulta: 20 enero 2021].
 576 Disponible en: [/https://inta.gob.ar/edicionesINTA](https://inta.gob.ar/edicionesINTA)
- 577 KASALABA, E. *Entrevista Personal*. Oficina del Movimiento Agrícola Misionero, Oberá, Misiones, septiembre

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski et al

<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

- 578 2019.
- 579 KASALABA, E. *Entrevista Personal*. Instalaciones de la feria franca, Oberá, Misiones, noviembre 2020.
- 580 LANA, R.A. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. Revista Científica "Visión de
581 Futuro" **[en línea]**. 2008, 9(1), **[consulta 21 Junio 2020]**. ISSN: 1669-7634. Disponible en:
582 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935469001>
- 583 LÓPEZ SALAZAR, A., 2005. La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión
584 bibliográfica. *Econo Quantum* **[en línea]**. 2(1). 141-164, Disponible en:
585 <https://www.redalyc.org/pdf/1250/125015749006.pdf>
- 586 LOWE, Mecca Jackson. *Collaborative Marketing Enterprises: Local Food Exchanges and the Promise of*
587 *Sustainability*. **Joseph J. Molnar, Chair y Conner Bailey (dir.) Tesis maestría**. Universidad de Auburn, 2009
- 588 LUI, S. S. Y LU, Y. (2002). Managing the Inter-Firm Cooperation Process: Exploratory Case Studies of Hong Kong
589 Architects and Contractors. *Asia Pacific Journal of Management*. **[en línea]**. 19(1) 503-523. **[consulta: 30 junio**
590 **2015]** Disponible en: <https://doi.org/10.1023/A:1020513525482>
- 591 MICHALUS, Juan Carlos. *Modelo Alternativo de Cooperación Flexible de Pymes Orientado al Desarrollo Local de*
592 *Municipios y Microregiones. Factibilidad de Aplicación en la Provincia De Misiones, Argentina*. **Dr. Ing. Gilberto**
593 **D. Hernández Pérez y Dr. Ing. William A. Sarache Castro (dir.) Tesis doctoral**. Universidad Central "Marta
594 **Abreu" De Las Villas, Cuba, 2011**
- 595 MIRALLES, D., J. (2013). Estrategias para alimentar el mundo. *Asociación Civil Ciencia Hoy*. **[en línea]**. 23 (134),
596 29-33. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11336/4164>
- 597 MITTAL, A. y KREJCI, C.C. (2017). A hybrid simulation modeling framework for regional food hubs. *Journal of*
598 *Simulation*. **[en línea]**. 13(1), 28-43. **[consulta: 14 octubre 2019]** Disponible en: [https://doi.org/10.1057/s41273-](https://doi.org/10.1057/s41273-017-0063-z)
599 [017-0063-z](https://doi.org/10.1057/s41273-017-0063-z)
- 600 MORA RIAPIRA, E.H., VERA COLINA, M.A. y MELGAREJO MOLINA, Z.A. (2015). Planificación estratégica y
601 niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales* **[en línea]**. 31(1),
602 79-87. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- 603 NARDI, M.A. y PEREIRA, S.G. (2006). Proximidad territorial y desarrollo local-rural: las ferias francas de la
604 Provincia de Misiones, Noreste Argentino. *Revista Internacional de Desenvolvimiento Local* **[en línea]**. 8(1), 51-
605 61. Disponible en: <https://doi.org/10.1590/S1518-70122006000200006>
- 606 NIRENBERG, O. (2004). Sistematización De Experiencias Rurales Alternativas de Comercialización Ferias
607 Francas. *CEADEL* **[en línea]**. 38(1) ,19. Disponible en:
608 http://www.ceadel.org.ar/cuadernos/Sistemat_ferias_francas-38.pdf
- 609 NOSRATABADI, S., MOSAVI, A., SHAMSHIRBAND, S., ZAVADSKAS, E.K., RAKOTONIRAINY, A. y CHAU, K.W.
610 (2019). Sustainable business models: A review. *Sustainability* **[en línea]** 11(6), 1-30. ISSN 20711050. Disponible
611 en: <https://doi.org/10.3390/su11061663>.
- 612 NWAFOR, C. (2020). The Market Channel Preference Among Smallholder Cocoyam Farmers in South Africa: A
613 Food Security Perspective. *Preprints* **[en línea]** 1(1) 1-23. Disponible en:
614 <https://doi.org/10.20944/PREPRINTS202003.0062.V1>.
- 615 ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO) **[en línea]**
616 **[consulta: 10 marzo 2018]**. Disponible en: <http://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/1156406/>
- 617 ORSI, L., DE NONI, I., CORSI, S. y MARCHISIO, L.V. (2017). The role of collective action in leveraging farmers
618 performances: Lessons from sesame seed farmers collaboration in eastern Chad. *Journal of Rural Studies* **[en**
619 **línea]** 51(1), 93-104. ISSN 07430167. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.02.011>.

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski et al

<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

- 620 PEREIRA, SANDRA. *LA FERIA FRANCA DE OBERÁ. Una organización de productores familiares, sus*
 621 *instituciones y su proximidad territorial.* Dra. Mabel A. Manzanal Lic. Carlos E. Reboratti (dir.) Tesis maestría.
 622 Universidad de Buenos Aires, 2006
- 623 PRIETO HERRERA, J.E. *Gestión Estratégica organizacional.* 5ta ed. ECOE Ediciones, 2012.
- 624 RICOTTO, A.J. y ALMEIDA, J. **[en línea].** *VI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología Rural*
 625 *(ALASRU).* Las Ferias Francas de Misiones, Argentina: Una Red de Actores Sociales y Una Nueva Visión de
 626 Mundo Rural. Porto Alegre. Brasil. 2002. **[consulta: 10 agosto 2015].** Disponible en:
 627 <http://www.ufrgs.br/pgdr/textosabertos/textospublicos.htm>
- 628 RODRÍGUEZ, F., PERUCCA, C., KOSTLIN, L. Y CASTIGLIONI, G. (2010). *La Feria Franca de San Vicente*
 629 *(Misiones) y sus efectos en la organización interna de las unidades familiares de producción.* Cittadini (Coord.),
 630 Economía social y agricultura familiar: hacia la construcción de nuevos paradigmas de intervención. pp. 111-136.
 631 Buenos Aires: INTA.
- 632 RODRÍGUEZ SPERAT, R., JARA, C. Y PAZ, R. (2014). *Fortalezas y debilidades de los circuitos comerciales de*
 633 *la Agricultura familiar. Aportes para discutir sus potencialidades desde una experiencia en Santiago del Estero.* En
 634 C. Valenzuela, A. García y P. Rosa (Comps.), *Inclusión social en las economías regionales: estrategias*
 635 *participativas y propuestas de articulación social en el territorio.* pp. 35-58.
- 636 ROMÁN, M. (2014). *Agricultura familiar: Concepto, polémicas y algunas cifras para la Argentina.* *Ciencia Hoy,*
 637 *24(140), 10-15.*
- 638 ROTMAN, J. **[en línea].** *III Congreso Internacional de Investigación Congreso Internacional de Investigación de la*
 639 *Facultad de Psicología.* Ferias francas en el ámbito rural: Una mirada desde el enfoque de género. *Universidad*
 640 *Nacional de La Plata.* Buenos Aires. 2011. **[consulta: 30 octubre 2016].**
- 641 SCHMIDT, M., KOLODINSKY, J., DESISTO, T. y CONTE, F. (2011). Increasing Farm Income and Local Food
 642 Access: A Case Study of a Collaborative Aggregation, Marketing, and Distribution Strategy That Links Farmers to
 643 Markets. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development* **[en línea].** 1(4) ,157-175. ISSN
 644 2152-0801. Disponible en: <https://doi.org/10.5304/jafscd.2011.014.017>.
- 645 SCHÖLL, K., MARKEMANN, A., MEGERSA, B., BIRNER, R. y ZÁRATE, A.V. (2016). Impact of projects initiating
 646 group marketing of smallholder farmers. A case study of pig producer marketing groups in Vietnam. *Journal of Co-*
 647 *operative Organization and Management* **[en línea].** 4(1), 31-41. ISSN 2213297X. Disponible en:
 648 <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2016.03.002>.
- 649 SEBEY, J. *Entrevista personal.* Ministerio de Agricultura Familiar. Posadas, Misiones, Septiembre 2019.
- 650 SECRETARIA DE AGRICULTURA FAMILIAR **[en línea]** [fecha de consulta: 15 marzo 2021]. Disponible en:
 651 <https://agrifam.misiones.gob.ar/>
- 652 TOLEDO, VICTOR, M. (2009). Dimensiones de la crisis. Otro mundo ¿Es realmente posible? La jornada del campo
 653 **[en línea]** 18(1). Disponible en: <https://www.ecoportel.net/temas-especiales/desarrollo-sustentable/>
- 654 TORRES HERNÁNDEZ, Z. *Administración estratégica.* 1ed. Grupo Editorial Patria, 2014.
- 655 VARGAS, GILDA LUCIANA. *Proceso de organización, experiencias y aprendizajes de las mujeres de la feria*
 656 *franca La Esperanza, provincia de Formosa.* Lic. Fernando Pablo Landini (dir.) Tesis maestría. Universidad de
 657 Buenos Aires, 2017.
- 658 WALTER, J.A. *Planificación estratégica Nuevos Desafíos y enfoques en el ámbito público* **[en línea].** 1nd ed.
 659 SAAP, y CERALE, 2014 **[consulta: 29 junio 2017].** Disponible en: <http://hdl.handle.net/10908/2751>
- 660 WIJAYA, A., GLASBERGEN, P. y MAWARDI, S. (2017). The mediated partnership model for sustainable coffee
 661 production: Experiences from Indonesia. *International Food and Agribusiness Management.* **[en línea].** 20 (5), 689-
 662 708. ISSN 15592448. **[consulta: 1 noviembre 2020].** Disponible en: <http://dx.doi.org/10.22434/IFAMR2017.0021>.

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Modelo de Gestión Estratégica Organizacional ...

Yasinski et al

<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

663 WIXE, S., NILSSON, P., NALDI, L. y WESTLUND, H. (2017). Disentangling Innovation in Small Food Firms: The
664 role of External Knowledge, Support, and Collaboration. *CESIS Electronic* [en línea]. 446(1), 42. [consulta: 25
665 abril 2019]. Disponible en: // <https://ideas.repec.org/p/hhs/cesisp/0446.html>

666 WOLF, C. y FLOYD, S.W. (2016). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of*
667 *Management* [en línea]. 43(6), 1754-1788. ISSN 15571211. [consulta: 3 marzo 2017] Disponible en:
668 <http://dx.doi.org/10.1177/0149206313478185>.

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

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

675