

MAESTRIA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION DIRECCION ESTRATEGICA
UNIVERSIDAD DE BELGRANO

TESIS DE DOBLE DIPLOMA
PLAN DE NEGOCIOS

Un Jardín en mi Cesta



Lucie HONTAA
ID: 15-9327
Tutora: Dra. M. Griselda Lassaga

Resumen ejecutivo

Este informe analiza la factibilidad del proyecto *Un Jardín en mi Cesta* que representa hoy una gran oportunidad de negocios. En efecto, esta Sociedad de Responsabilidad Limitada de dos personas tiene como objeto utilizar el cambio de mentalidad de los consumidores y el desarrollo de la importancia de la responsabilidad social para su actividad. Efectivamente, desde algunos años, el auge de la oferta de productos orgánicos en todos los supermercados cambia las costumbres y los consumidores empiezan a formular preguntas sobre la procedencia de los productos que consumen cada día, en los supermercados y otros puntos de venta.

La idea principal es de proponer un servicio de cestas de productos locales y orgánicos a los clientes que se están acostumbrado a consumir productos orgánicos, pero también a los que no lo hacen. La empresa se concentra sobre el grupo etario de 35-50 años como target porque representa la mayor parte de los consumidores de productos orgánicos y es un grupo muy activo (poder adquisitivo más elevado)

El establecimiento de valores propios a la empresa le permite de mantener su visibilidad y mejorar su transparencia. La empresa se compromete a ayudar en el desarrollo de la economía local, facilitar la vida de los clientes, tener una conciencia responsable y cumplir con la responsabilidad social empresaria, y finalmente buscar siempre para sus clientes una mejora en la calidad. Para este último objetivo, la empresa utiliza una declaración de calidad firmada por los productores y por las dos socias.

En términos financieros, con una inversión inicial de 800 000 pesos de fondos privados, le empresa se demuestra rentable desde el primer año. En efecto, tiene un TIR de 81% lo que es un resultado muy prometido por el futuro. Así mismo la empresa se demuestra capaz de alcanzar un resultado positivo cada año, por encima de la participación a los socios de la empresa de 10%.

Agradecimientos

Con el fin de finalizar mi Maestría en Estrategia de las empresas, tengo el agrado de presentar este plan de negocios en Argentina.

Primero quiero agradecer a mi familia por su ilimitada ayuda en mis estudios tanto en Francia como en el extranjero.

Quiero agradecer también a Manon Royere, a Constatin Gully-Valdenaire y a Julia Lacoste, por el apoyo brindado durante el semestre y el tiempo que pasamos juntos.

Quiero agradecer también a Ana Pasik por su apoyo y su ayuda con la corrección de esta tesis.

Finalmente, quisiera agradecer a la Universidad de Belgrano y más precisamente a Griselda Lassaga, mi tutora de este proyecto, por el apoyo brindado y el tiempo dedicado, los cuales contribuyeron a lograr este exitoso semestre.

Tabla de contenidos

I. Descripción de la empresa	6
1. Nacimiento de la idea: Un jardín en mi cesta.....	6
2. Composición y estatuto legal	7
3. Logo	8
4. Misión.....	9
5. Visión	9
6. Valores.....	9
DECLARACIÓN DE CALIDAD DE LA EMPRESA:	11
II. Presentación del producto y funcionamiento	15
1. El producto.....	15
2. Ubicación.....	18
3. Colaboración con Simple & Co.....	19
4. Logística	20
III. Análisis del mercado argentino	22
1. Datos generales.....	22
2. Característicos del territorio	23
3. Argentina y su relación con la producción orgánica y la importancia del consumo local	24
A. El SENASA y su importancia	24
B. Producción orgánica.....	24
C. Consumo local.....	26
IV. Análisis estratégico	27
1. Análisis del macro entorno: el PESTEL.....	27
A. Aspecto político	27
B. Aspecto económico.....	27
C. Aspecto sociocultural.....	28
D. Aspecto tecnológico.....	28
E. Aspecto ecológico	29
F. Aspecto legal	29
2. Análisis del micro entorno	30
A. PORTER.....	30
B. Factores claves de éxito	31
3. Análisis interno: FODA	32
V. Estrategia de la empresa	33
1. Utilización del cortocircuito	33
2. Segmentación:.....	34
3. Target.....	35
4. Posicionamiento.....	35
5. Plan Marketing: 4P	36
A. Producto	36
B. Precio	36
C. Promoción	36
D. Lugar	37
VI. Finanzas y Recursos	38

1. Recursos	38
A. Camion refrigerada	38
B. Electronicos.....	38
2. Finanza	39
A. Fondos iniciales.....	39
B. Amortizaciones	39
C. Provisiones de ventas	39
D. Estados financieros.....	40
Conclusión	45
Anexo:	46
Anexo 1: Lucie Hontaa CV	46
Anexo 2: Manon Royere CV	47
Anexo 3: Resolución-423-1992-SENASA	48
Anexo 4: Lista de productores orgánicos del país	55
Bibliografía	58

I. Descripción de la empresa

1. Nacimiento de la idea: **Un jardín en mi cesta**

Un jardín en mi cesta nació para responder a una problemática creciente de la sociedad actual que se pregunta cuál es la razón de recibir productos del otro lado del mundo cuando la tierra local tiene tanto para ofrecer. La empresa reconoce la importancia del rol crucial de la familia para formar valores y creencias en cada uno, pero piensa también que hoy en día existe un gran cambio en la mentalidad de los individuos gracias a un aumento del reconocimiento de lo que es la responsabilidad social en la sociedad.

Hablando de forma más personal, la propia familia de los integrantes de la sociedad proviene de una región de Francia, del País Vasco, con una cultura local muy fuerte y que da mucha importancia a los productos locales además de la calidad. Una integrante de la sociedad frecuentó desde pequeña los mercados locales, con el fin de consumir los mejores productos alimenticios cerca de su pueblo. En efecto, esto le hizo descubrir numerosos productos locales y encontrar gran cantidad de productores de esa región. Este contexto le permitió mejorar su apreciación personal con relación a los productos locales y también la importancia de sostener a los productores locales y, en síntesis, a la economía local.

Desde lo individual, esta integrante de la sociedad, hace cinco años ingresa a la escuela de negocios en Bordeaux en primer lugar, complementando la formación en otros países como Canadá, una práctica en Australia y, en la actualidad, en este país; una Maestría en Argentina. Todas estas experiencias han facilitado el acceso a productos locales y orgánicos, que se encuentran en comercios específicos. Hoy existen muchos estudios que han destacado la importancia de la responsabilidad social y de los que puede representar para el futuro relativas a la economía, pero también al bienestar de la población mundial y de nuestro planeta.

Desde hace algunos años surgió un cambio en la mentalidad de los consumidores de todo el mundo para conocer la procedencia de los productos que consumen cada día, así como un auge en la oferta de productos orgánicos en supermercados y otros puntos de venta. Considerando esta nueva necesidad, se requiere la oferta de tiendas orgánicas que se han lanzado en los últimos años, reforzados con publicidades y eslóganes atractivos sobre sus beneficios. En la actualidad, muchas personas no tienen el tiempo de ir directamente a los mercados o lo hacen de manera poco regular. Por este hecho, no tienen la posibilidad de tener acceso a los productos locales, más sanos y de temporada o poseen dificultades para acceder a ellos. Por otra parte, hoy hay un cambio en la manera de consumir de mucha gente, efectivamente todo el mundo pone cada vez más atención en su alimentación. En efecto, esta tendencia está en aumento debido a varias causas: utilización de plaguicidas, de semillas genéticamente modificadas, pero

también debido al desarrollo de mayor consciencia sobre la importancia tener un cuerpo sano y gozar de buena salud.

Con todos estos aspectos y para responder a una necesidad creciente, se quiere crear una empresa que proponga cestas de productos locales con el fin de sostener la economía local y facilitar la vida de los potenciales clientes. **El objetivo es reproducir, gracias a las cestas, el sentimiento de proximidad y de confianza que existe en los mercados entre los productores y los clientes**

2. Composición y estatuto legal

Esta empresa es una Sociedad de Responsabilidad Limitada con dos socios:

- Lucie Hontaa: Currículum Vitae Anexo 1
- Manon Royere: Currículum Vitae Anexo 2

Existen varias razones que explican la razón por la cual esta empresa nació con este estatuto legal.

- Primero se trata de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, como su nombre lo indica ofrece un marco jurídico seguro para sus socios. En efecto, los socios son responsables sólo en la medida de sus aportes y el mínimo es de 3.000€ lo que equivale a 123.442 pesos argentinos (Conversor moneda, 2018). Es decir que, si la empresa conoce dificultades en el futuro, el riesgo para las dos socias se limita a lo que aportaron al principio.
- Además, es posible de aportar el capital en bienes o dinero y los socios pueden también estar empleados y así, recibir un salario (Circe, 2018).
- Reducción de la cantidad de papeleo necesario para hacer cualquier actividad (comprar bienes, hacer cambios etc.) con este estatuto legal.

Lucie y Manon se conocen desde hace muchos años, estudiaron juntas durante tres años, así, conocen la personalidad de cada una y están acostumbradas a trabajar juntas. Además, ambas viajaron juntas en varias ocasiones y manejan diferentes idiomas: inglés, francés y español lo que será clave en el éxito de la implementación de la empresa en Argentina.

Descripción del trabajo:

- Gracias a una experiencia anterior en logística, **Lucie** se ocupará de la organización de las entregas de manera que todos encuentren ventajas. En efecto, tiene aptitudes de organización et de optimización del tiempo lo que va a ser clave para el éxito de la empresa.
- Gracias a experiencias anteriores en la relación cliente / productores, Manon es la persona perfecta para encontrar nuevos clientes y productores, negociar precios y asegurar una buena relación entre ellos.

3. Logo



Un Jardín en mi cesta basa toda su imagen en la naturaleza y sus beneficios sobre su entorno. En efecto, la empresa da cuenta de la importancia que la imagen proyecta sobre sus futuros clientes. Ésta es la clave de su éxito. Es por eso que el equipo decidió utilizar colores que hablan directamente a los diferentes consumidores.

El color verde es seguramente el color más presente en la naturaleza y refiere a una sensación de neutralidad y de tranquilidad que recuerda el bosque, los árboles, el follaje y el mundo vegetal en general (Color institute, 2018). Gracias a su aspecto refrescante y tonificante este color permite a los clientes de asociar el logo con un lado orgánico y natural. En efecto, la mayoría de

las etiquetas orgánicas utilizan este color. Empleando este color en el logotipo, la empresa se asegura que los clientes comprendan sus intenciones. En cuanto al color beige, hace referencia a la dulzura, a la naturaleza y a la sencillez (Color institute, 2018). En efecto, refiere a la lana natural que no recibió tinte ni blanqueo.

Entonces es más fácil comprender por qué la empresa escoge estos dos colores. Además de los colores, es importante entender la forma del logotipo. La empresa decide utilizar hojas que recuerden el aspecto natural colocándolas en forma de árbol. Es importante notar que el nombre de la empresa se encuentra justo en el medio del logotipo. Esto significa que la empresa coloca a la naturaleza en el centro de su proceso. En efecto, las hojas están dispuestas a ambos lados del nombre de la empresa lo que significa que el proceso quiere tener el menor impacto negativo posible.

4. Misión

Poner a disposición el número más grande de productos locales y orgánicos gracias a una disminución de la sensación de distancia entre los productores socios locales y los consumidores a fin de concientizar sobre la importancia de sostener la economía local consumiendo productos locales.

5. Visión

Volverse el lazo ineludible entre los productores locales y los clientes finales gracias a un canal de distribución equitativo para todos, promoviendo al mismo tiempo el consumo de productos locales, sanos y de temporada evitando el desperdicio.

6. Valores

A. Búsqueda en mejora de la calidad:

El marketing, se basa en una transparencia total que permita a los clientes, seguir paso a paso el proceso de fabricación y estar seguros de los productos utilizados. Es primordial en el momento de seleccionar a los proveedores, que se tengan en cuenta las costumbres de producción y su compromiso con el medio ambiente. Además, cada productora socia de la empresa, deberá firmar una declaración de calidad y producción responsable.

El objetivo general de esta declaración sería el compromiso de los productores de tener un proceso de producción responsable, con tecnologías eco amigables para el planeta, para los

animales y para la población que consumirá sus productos. La empresa deberá también firmar esta declaración para demostrar a los productores, un mutuo acuerdo; y a los clientes que se tiene responsabilidad en las acciones contra el cambio climático. Será una manera de promocionar y dar a conocer con quién se trabaja, es decir garantizar un compromiso de buena calidad a los futuros clientes. En síntesis, es un plus para este negocio y con vistas a impulsar la empresa, pero también a los productores de evaluarse y mejorarse en sus actividades.

¿Qué quiere lograr la empresa con esta declaración?

La empresa cree en el impacto de una declaración de calidad por su éxito gracias a la visión positiva que da esta declaración. En efecto, en general los consumidores son receptivos a la gestión de calidad y así más fieles a la marca o a la empresa. Por otro lado, los proveedores tienen más confianza en la empresa y las colaboraciones son sostenibles. *Un Jardín en mi Cesta* quiere utilizar una declaración de calidad para diferenciarse de la competencia, proponiendo productos constantemente mejorados.

DECLARACIÓN DE CALIDAD DE LA EMPRESA:

UN JARDÍN
EN MI CESTA

FACILITAR EL APRENDIZAJE

Educación continua de los empleados y
clientes sobre las innovaciones en el
sector

Acceso a nuevas maneras de consumir

GARANTIR UNA PRODUCCIÓN RESPONSABLE

Tecnologías eco amigables para la
planeta

Asegurar la seguridad de los clientes que
consumen los productos



• REDUCIR LOS IMPACTOS NEGATIVOS

Controlar los impactos de su actividad
desde la producción hasta la entrega



B. Desarrollo de la economía local:

Gran parte de la población no conoce las riquezas de su entorno que se produce cerca de su hogar. En efecto, es importante difundir y promocionar la producción de los productos locales y regionales que estén disponibles, utilizar solamente los productos de temporada que se ofrecen. Es importante que la comunidad tome conciencia que el hecho de consumir local no implica mayores gastos.

Dada la liberalización de los mercados, los pequeños productores locales presentar precios competitivos para hacer frente a los grandes productores extranjeros o del país con el fin vender sus productos. Esto se traduce en una pérdida significativa de ingreso para sus actividades. En efecto, de manera general los pequeños productores que existen en un pequeño mercado tienen gastos más alto que los más grandes productores y cuando se alienan con los precios, estos últimos reducen sus márgenes o venden a pérdida. Cuando los consumidores están comprando productos locales, permiten sostener la economía local y, además, los empleos. Es posible definir esto como un gesto de solidaridad socioeconómica que muestra la importancia del desarrollo sostenible.

El objetivo de la empresa, es crear un “valor social agregado” pero no solamente de manera económica sino complementarlo con el valor percibido por el consumidor local. En efecto, la empresa persigue la idea de garantizar el bienestar social, aumentar el sentimiento de solidaridad, diversidad y coherencia en la sociedad. Gracias al establecimiento de una economía de cortocircuito que se defina como el desarrollo de actividades en relación directa con el territorio¹ (Cap Rural, 2010). Se explicará esta noción un poco más adelante. Además, se pueden desarrollar otros objetivos como proximidad, equidad y trazabilidad de los productos para los consumidores.

Por otra parte, desde la expansión de la globalización para los productores locales es cada vez más difícil sobrevivir frente a la competencia internacional de productos similares. Con esta empresa, la ventaja es trabajar solamente con ellos, con precios justos (fair trade) para todos. En efecto, es esencial crear una relación con los productores y sobre todo mantener la confianza que se ha engendrado en los productos de producción local.

¹ Traducción propia: “le développement d’activité en lien direct avec le territoire”

C. Conciencia responsable y responsabilidad social:

Un Jardín en mi Cesta promueve la concientización ante la amenaza del cambio climático y sus efectos sobre nuestro planeta y en la que cada uno tiene su responsabilidad. La naturaleza es, por una parte, una fuente de renta y por otra parte un lugar de trabajo. Para aprovechar al máximo sus beneficios, se debe preservar su biocapacidad generativa.

Además del lado medio-ambiental, por parte de los consumidores existe el nacimiento de un deseo real de consumir productos sanos. En efecto, desde algunos años, hay una expansión de un estilo de vida saludable que se desarrollaba mucho por el culto del cuerpo perfecto logrado con una alimentación sana y ejercicio físico. La empresa tiene conciencia que tener un cuerpo sano y por lo tanto, una mente sana, pasa por una alimentación saludable con productos producidos de manera responsable. Consecuentemente, a esos clientes apunta el producto elaborado por *Un Jardín en mi cesta*. La empresa se compromete a utilizar solamente materiales reciclables y las cestas que propone serán alquiladas al cliente con la compra del pedido, siendo su responsabilidad el hecho de devolverlo en el punto de encuentro para recuperar su nuevo pedido.

La empresa se da cuenta de la responsabilidad social de sus actividades. Posee la voluntad de minimizar sus impactos negativos sobre la sociedad y tiene una estrategia para incorporar aspectos sociales y ambientes (ISO 26000, 2010). La responsabilidad social organizacional se define en el guía ISO 26 000 como la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionen en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Esté integrada en toda la organización
- Contribuya al desarrollo sostenible (salud y bienestar de la sociedad)
- Tome en consideración las expectativas de las partes interesadas
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento”

La empresa, *Un Jardín en mi casa*, cree que todas las empresas pueden estar sostenibles. Para hacer esto, sus líderes tienen que estar totalmente comprometidos con la causa y deben tener en claro la estrategia de sus empresas. Esta empresa, cree en la transparencia de sus acciones y en la importancia de seguir sus creencias para ser capaz de conseguir un mejor resultado.

D. Facilitar la vida de sus clientes:

Hoy en día, las diferentes empresas del mundo están buscando formas de facilitar la vida de sus clientes. Las marcas mejoran sin cesar la manera en la que interactúan con sus clientes y las que son reconocidas por ser las preferidas, las más innovadoras o las más rentables todas simplificaron la experiencia del cliente (De Vorges, 2017). Para desarrollarse, la empresa debe ser capaz de transformar la complejidad en sencillez y esto con relación a los clientes, pero también con relación a sus colaboradores.

El formato de la cesta permite al cliente tener den forma directa toda clase de producto a su disposición y además es una buena manera de descubrir nuevos productos con el fin de abrir nuevos ámbitos de conocimiento. *Un Jardín en mi Cesta*, sabe que los clientes potenciales no tienen mucho tiempo para ir a los diferentes mercados de la ciudad y también que desde algunos años existe un gran desarrollo del deseo de cocinar gracias a múltiples programas de cocina, pero también gracias a clases especializada en este ámbito. El sistema de cesta de productos locales permite a los clientes pasar menos tiempo en los supermercados y más tiempo para dar rienda suelta a su imaginación en la cocina.

Para ser exitosa, la empresa elige:

- Reducir el tiempo que los clientes van a pasar en los supermercados,
- Organizar las entregas de manera que todos encuentren ventajas
- Facilitar el aprendizaje (con recetas de cocina, pero también con una información sobre responsabilidad social y sus impactos)
- Distinguir lo esencial de lo importante ofreciendo productos de temporada y sanos en las cantidades disponibles.

II. Presentación del producto y funcionamiento

1. El producto

En el curso de los últimos años ha habido a un creciente interés, por parte de los consumidores, en cuanto al origen de los productos. El producto que propone es una cesta de productos locales porque esto permitiría responder a la necesidad de los consumidores, quienes están interesados en productos orgánicos por tres razones:

- El medio ambiente,
- La salud humana
- El bienestar animal

Además, gracias a la certificación orgánica, los consumidores saben que no hay ningún material transgénico en sus productos y que, si el producto es de origen animal, los productores han respetado su bienestar. (Rodríguez, 2002). Además, existen muchos beneficios al efectuar consumos locales, primero se frena el cambio climático (menos transporte, ningún pesticida ...) pero también garantiza el ingreso de los productores locales ayudándolos a distribuir sus productos. Finalmente, permite a los consumidores mejorar su conocimiento sobre lo que comen y sus métodos de producción (Sabe La Tierra, 2018).

De acuerdo al número de personas que pertenecen a una familia, va a proponer un número de productos con el fin de evitar todo tipo de pérdidas. En efecto, la cesta clásica es para 2 personas para una semana, pero el sitio web va a dar a los clientes la oportunidad de elegir cuantas personas hay en la familia, sabiendo que el máximo es de 6 personas (*Figura 1*). La página web de la empresa permite al cliente seleccionar la mejor opción para él.

Figura 1: Ejemplo de la página Web de Un jardín en mi cesta

Fuente: Autora



Para evitar pérdidas la cesta se prepara con algunos días de anticipación con el fin de tener tiempo de preparar todo en caso de no tener existencias. En efecto, se trata de ofrecer los productos más frescos posibles a los clientes, es por eso que se necesita saber al menos 24 horas antes lo que quieren para primeramente ver con los productores si poseen las cantidades necesarias y para que le da el tiempo de cosechar los productos a último momento con el fin de garantizar su frescura y calidad.

En cuanto al material de la cesta, la empresa va a utilizar cajas de madera de diferentes tamaños para responder a las necesidades de los clientes (*Figura 2*). Cuando el cliente se registra en la página web y hace su primero pedido, va a pagar un suplemento por el alquiler de una caja que corresponda a sus necesidades. El objetivo, es sensibilizar al cliente sobre la reutilización de los materiales. La empresa solicita al consumidor traer la caja para recibir el nuevo pedido. Este proceso permite sensibilizar al cliente sobre su responsabilidad social, y reducir sus costos de materias primas a la empresa y tener una estrategia en armonía con sus valores.

Figura 2: Tamaño de cestas

Fuente: Google image



¿Qué se va a encontrar en estas cestas?: Tres diferentes tipos de presentaciones de productos.

- A. La cesta verde
- B. La cesta dulce
- C. La cesta dúo

A. La Cesta Verde:



- Únicamente verduras (5-6 productos diferentes)
- Concebido para el consumo semanal de X personas
- Únicamente para la cena (posibilidad de seleccionar opción almuerzo)
- Su composición varía semanalmente de acuerdo a la producción

B. La Cesta Dulce



- Únicamente frutas (4-5 productos diferentes)
- Concebido para dar vitaminas
- Concebido para el consumo semanal de X personas
- Su composición varía semanalmente de acuerdo a la producción

C. La Cesta Dúo



- 50% verduras y 50% frutas (porcentajes modificable de acuerdo a las necesidades)
- Fórmula completa
- Concebido por el consumo semanal de X personas
- Su composición varía semanalmente de acuerdo a la producción

Se subirá una página web donde cada cliente podrá dejar sus comentarios sobre la experiencia de compra, si está de acuerdo con lo obtenido o si considera que la empresa puede mejorar algunos aspectos. Esta retroalimentación permitirá a la empresa optimizar su calidad de atención y ofrecer un servicio más personalizado que seguramente será del agrado del cliente. El objetivo es fomentar la fidelidad de los clientes. Paralelamente, en cada cesta se colocarán recetas de cocina, que describan la mejor manera de utilizar esos productos, por ejemplo: opciones de alimentos para acompañar verduras, los mejores vinos, tipos de carnes, etc.) Puede también se piensa añadir una ficha explicativa sobre los productos, el proceso de producción, la cantidad de agua que se utiliza y dar el nombre de la persona que produce el producto y su empresa. Es una manera de humanizar el proceso y conectar el cliente con el productor original.

2. Ubicación

Un Jardín en mi cesta se sitúa en Buenos Aires Argentina en el barrio de Recoleta (Figura 3). En el año 2010 la población total del barrio fue de 157 932 habitantes con 89 890 mujeres y 68 042 hombres.

Figura 3: Barrio de Recoleta
Fuente: Gobierno de Argentina



camino de una alimentación saludable” (Simple & Co, 2018) lo que corresponde completamente a los valores de *Un jardín en mi cesta*.

Además, la enseña Simple & Co posee bastante presencia en internet y en las redes sociales particularmente sobre Instagram donde cuenta más de 35.5k seguidores (Simple & Co Instagram, 2018). Con esta página, la empresa muestra los cambios de diseño efectuados en sus diferentes enseñas, las promociones, pero también los nuevos productos y sus utilidades. Sabe muy bien jugar el juego de Instagram, que utilizan a su favor.

Existen muchas ventajas con la colaboración entre empresas:

La primera razón es la reducción de los costos: la empresa *Un jardín en mi cesta* no necesita tener un local 24h/24h los siete días de la semana. En efecto el local es necesario solamente para tener un punto de encuentro con los clientes 5 horas 3 veces por semana, eso permite reducir los costos y solamente pagar por esas 5 horas.

La segunda razón es que va a permitir a *Un jardín en mi cesta* entrar directamente sobre el mercado de los productos locales y orgánicos e instalarse de manera muy rápida en él. Además, la empresa va a lograr nuevos clientes potenciales de manera cotidiana y gracias a la confianza que tiene en la enseña Simple & Co, estos últimos van a estar propensos a probar este servicio.

Finalmente, esta colaboración va a permitir a Simple & Co de aumentar sus ventas. En efecto, con cada cesta, la empresa *Un jardín en mi cesta*, va a proponer descuentos sobre los productos de la tienda de alimentos orgánicos y proponer recetas de cocina con los productos de la cesta, pero también con los productos de Simple & Co. Esta colaboración necesita esfuerzos de los dos lados y ambas empresas sacan provecho de esto.

4. Logística

El proceso va a funcionar en tres etapas:

- **Contratación del servicio:** el servicio de entrega estará disponible 3 veces por semana para garantizar la disponibilidad de los productos y su frescura, pero los clientes pueden hacer sus pedidos todos los días. Sobre el sitio web, el cliente va a seleccionar el tipo de cesta que quiere y el proceso va a empezar cuando el pago esté realizado.
- **Preparación del pedido:** el sitio web se actualiza todos los días con el fin de proponer las correctas cantidades disponibles a los clientes. En esta parte, los productores cada dos días deben preparar los diferentes productos a granel para que la empresa busque los productos y luego prepare los diferentes pedidos.

- **Almacenamiento en la tienda:** una vez los pedidos listos, las cestas son transportadas en un camión refrigerado hasta la tienda y sacada del camión con arreglo a la hora de llegar del cliente. En efecto, en el momento del pedido, este último tiene que elegir un rango horario y las cestas son almacenadas a fin de garantizar la conservación de los productos.

III. Análisis del mercado argentino

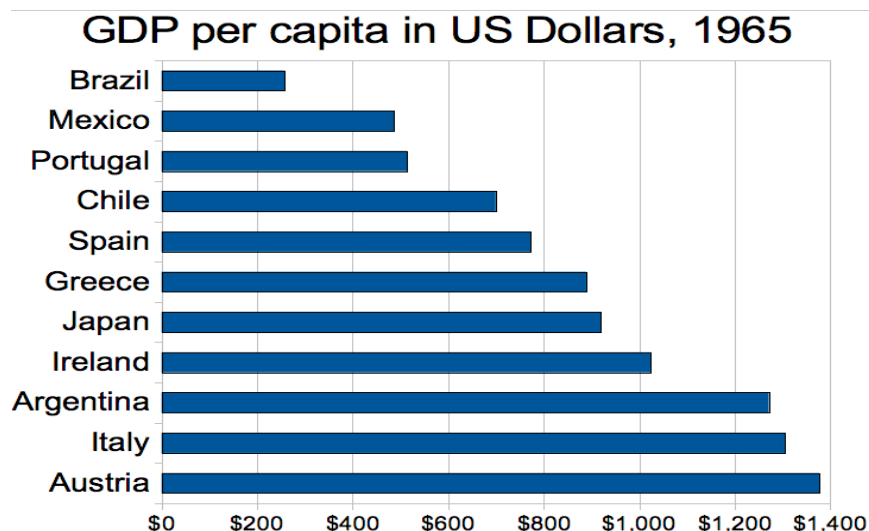
1. Datos generales

Antigua colonia española, el país obtuvo su independencia en 1816 y hasta principios del siglo, había solamente algunos millones de habitantes y unas cuantas vacas. Durante esa época, solamente una parte de las familias argentinas se repartían todas las tierras del territorio. En cuanto a la otra parte de la población, trabajaban como empleados de las explotaciones. En aquella época, el país no estaba muy industrializado y esencialmente la actividad consistía en la exportación de carne hacia Europa. Por supuesto, los principales beneficiarios de estas exportaciones eran las grandes familias, quien constantemente giraban la política argentina en su provecho (IAP, 2010). Durante los años 20, el país acomoda a millones de inmigrantes italianos quienes huyeron de su país a causa del fascismo. A contrario de los Estados Unidos, donde los nuevos inmigrantes podrían utilizar la tierra de manera gratuita, en Argentina los dueños defendieron sus tierras, así los inmigrantes italianos fueron utilizados como mano de obra barata para cultivar las tierras.

Existe un antiguo dicho que dice “En todas partes de la historia hubo sólo cuatro tipos de economías en el mundo: avanzado, desarrollo, Japón y Argentina.” (Taylor, 2014). En efecto, el país tenía potencial para el éxito económico y en los años 1965 el Producto Bruto interno fue superior a países como Japón, y España como podemos ver en la *figura 3* (World Bank, 2011)

Figura 3: GPD per capita in US Dollars, 1965

Fuente: World Bank



En los últimos años el país tuvo que hacer frente a numerosas crisis particularmente económicas y políticas. En efecto en 2018, la inflación superó el 40% lo que representó la inflación la más alta desde 1990, fin del año de hiperinflación (Gasalla, 2018)

2. Característicos del territorio

Argentina es uno de los países más ricos en recursos naturales del mundo y está rodeado en el norte por el Río de la Plata, en el oeste por las montañas de los Andes y en el este por el Océano Atlántico. Su territorio principal es la región de la Pampa, conocida por ser fértil y húmeda, que incluye la a capital Buenos Aires. Este área es el corazón del gran sector agrícola del país con soja, trigo, grano y la yerba del mate (Worldview, 2018).

Hoy el país está caracterizado: (Banco Mundial, 2018)

- Por una población de 44.271.041 en 2017
- Con un PIB en US \$ de 637,59 mil millones
- Por un PIB per cápita de 14.401,975 US\$
- Hoy está la 21° economía más grande del mundo
- Un territorio de 2.780.400 km²
- Una agricultura (incluye en este grafico la silvicultura, la caza, la pesca, el cultivo de cosechas y la cría de animales), que representa en 2017: 5,608% del PIB total (*figura 4*)

Figura 4: Agricultura, valor agregado (% del PIB)

Fuente: Banco Mundial 2018



3. Argentina y su relación con la producción orgánica y la importancia del consumo local

A. El SENASA y su importancia

“El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria es un organismo descentralizado, con autarquía económico-financiera y técnico-administrativa, dotado de personería jurídica propia, dependiente del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación y de la Secretaría de Agroindustria, encargado de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal e inocuidad de los alimentos de su competencia, así como verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia.” (Argentina gobierno, 2018).

Esta organización es clave para garantizar la calidad de los productos y dota a la empresa de un buen criterio para la elección de los productores. En efecto, es importante de saber si ellos respetan las reglas y estar seguro también que los productores que la empresa va a elegir son realmente productores orgánicos. En efecto, la Resolución-423-1993-SENASA (*Anexo 3*) define las exigencias mínimas que conciernen a la explotación orgánica en el país. (SENASA, 2015). En el curso de los años siguientes, esta legislación inicial ha sido ajustada porque las normas internacionales se han ido desarrollando. Hoy en día, los productos orgánicos deben llevar la etiqueta “Producto de agricultura orgánica” para ser reconocidos más rápidamente por los clientes. (Miribel, 2018) La organización quiere compartir sus valores con todos los actores, en efecto, destacan algunas determinaciones de su estrategia como la credibilidad de su actividad, el respeto por las conductas éticas, la transparencia para evitar ambigüedades. Además, toman en cuenta sus impactos sobre el entorno exterior e interior para garantizar equidad y profesionalidad (Argentina gobierno, 2018)

B. Producción orgánica

El país tiene 3,1 millones de hectáreas de producción orgánica certificada y así ocupa el 2º lugar detrás de Australia. En efecto, “Argentina cuenta con 1.157 operadores primarios, 349 elaboradores y 111 comercializadores certificados; 204.000 hectáreas destinadas a la producción vegetal, 77.042 hectáreas cosechadas, más 176 mil toneladas exportadas, y un mercado interno en pleno crecimiento.” (Secretaría de Agroindustria, 2018). Hoy hay un número muy importante de productores orgánicos en el país (*Anexo 4*)

En numerosas provincias del país, la construcción de granjas biológicas aumentó de manera muy significativa y cada región del país se especializó en un tipo de producto biológico. Por ejemplo, la Patagonia se concentra sobre la ganadería de ovinos mientras que la región de Mendoza esencialmente se dirigió hacia el vino, las aceitunas y el maíz (MABA, 2018). En efecto, estudios muestran que la provincia de Buenos Aires tuvo un aumento de su superficie certificada

orgánica de 70,10% entre 2007 y 2011 (Ministerio de Agricultura, 2011) como es posible de ver en la *figura 5*.

Figura 5: Evolución de la superficie certificada total como orgánica por provincia (en ha)

Fuente: Ministerio de Agricultura

Provincia	2007	2008	2009	2010	2011	2011/2007
Total del País	2.965.896	4.026.030	4.397.760	4.179.021	3.881.575	30,90%
Buenos Aires	147.167	215.586	252.367	278.069	250.378	70,10%

A pesar de la evolución de las mentalidades en materia de alimentación y el reconocimiento de la importancia del impacto de la comida sobre su salud, el país exporta más de 90% de su producción orgánica particularmente a Europa y a Estados Unidos (Lozano, 2018). En efecto, el argentino medio no considera los productos orgánicos como una de sus primeras preocupaciones y los que tienen los medios para comprarlo son escépticos en cuanto a la procedencia y calidad de estos productos. Este consumo débil por parte de los argentinos se debe a varios factores como una estrategia de marketing muy limitada para introducir estos productos orgánicos, pero también a una educación que no se concentra sobre la posibilidad de crecer el consumo de estos tipos de productos. (MABA, 2018)

Hoy en día se puede probar los efectos positivos de una alimentación orgánica y la ciencia demuestra que permite de estimular el sistema inmunitario porque son más ricos en vitaminas y minerales, y también de evitan alergias. En efecto, los alimentos orgánicos se distinguen por la ausencia de plaguicidas, abonos artificiales, aditivos químicos e irradiación susceptibles de debilitar el cuerpo y hacerlo más susceptible a las enfermedades (Natura Force, 2017). Además, un estudio científico publicado en el “British Journal of Nutrition” de la Universidad de Cambridge concluye que “las cosechas orgánicas, por regla general, tienen las concentraciones más altas de antioxidantes y una incidencia inferior de residuos de pesticida comparados con los productos no orgánicos a través de estaciones de producción y regiones”² (Leifert, 2014)

De manera muy paradójica, Argentina es el primero en cuanto a la utilización de los organismos modificados genéticamente (OGM). En efecto, en 1996, el gigante Monsanto introducía la soja modificada en el país resistente a enfermedades haciendo así cualquier suelo cultivable. Este OGM añadió la utilización intensiva de plaguicida sobre los suelos, había grandes números de

² Traducción propia: « organic crops, on average, have higher concentrations of antioxidants and a lower incidence of pesticide residues than the non-organic comparators across regions and production seasons. »

enfermedades y casos de malformaciones dentro de la población que vivía cerca y que consumía esos productos. (Guegand, 2015)

C. Consumo local

Hoy en día, aumenta la importancia de consumir productos locales hechos cerca de casa para sostener la economía local y tomar en consideración el medio ambiente en sus acciones. La necesidad de saber de dónde son los productos, descubrir nuevos productos, saber quién los han hecho y cómo (procesos de producción) aumenta significativamente en la sociedad. Existen muchos beneficios al efectuar un consumo local, primero esto permite frenar el cambio climático gracias a menos transporte, pero permite también a garantizar un ingreso a los productores locales y ayudarles a difundir sus productos. Finalmente, esto permite a los consumidores mejorar su conocimiento sobre lo que comen y los métodos de producción. (Sabe La Tierra, 2018) Además, permite al cliente volver a descubrir verduras y frutas olvidadas existentes sobre su territorio, pero también de comer productos que tienen más gusto y que son mejores para la salud gracias a una calidad y frescura superior (Ecoagricultor, 2018).

IV. Análisis estratégico

1. Análisis del macro entorno: el PESTEL

A. Aspecto político

El aspecto político del análisis corresponde al conjunto de las decisiones tomadas por el gobierno del país y las instancias internacionales que pueden fijar nuevas reglas de juego (Mármol, 2015).

- **La creación del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA):** permite elaborar un nuevo programa para el desarrollo de la agricultura biológica en el país, pero también hacer la promoción de estos productos en el mundo y organizar seminarios y cursos de formación sobre este tipo de producción (SENASA, 2015).
- **Programa Nacional de Alimentación Saludable y Prevención de la Obesidad:** establecimiento de acuerdos al conjunto de las diferentes industrias del país para reducir el azúcar y el nivel de sodio en productos de alimentación procesados. Además, en este plan, el gobierno promueve dietas sanas y educa a la población sobre la importancia de la actividad física gracias a un aumento de la comunicación sobre este problema (Ministerio de Salud, 2016)
- **Apoyo a las exportaciones:** se otorga un descuento del 3% suplementario a las exportaciones biológicas en comparación a las exportaciones de productos en general. Esto permite un aumento del número de productores orgánicos en el país (FAO).

B. Aspecto económico

El aspecto económico del análisis representa los factores que pueden tener un impacto sobre la demanda del servicio de *Un Jardín en mi cesta* y sobre la competitividad de este proyecto.

- **Volatilidad del peso:** inflación de más de 40% en 2018
- **PBI** per cápita de 14.401,975 US\$ y una **tasa de desempleo** de 9,6% en el segundo trimestre del año 2018 (Banco mundial, 2018)
- **Crecimiento de la producción orgánica** argentina 3% anual y 13% en las exportaciones (La Capital, 2018)
- **Recorte del presupuesto** a ciencia, tecnología, cultura y programas de desarrollo social (Jefatura de Gabinete de Ministros publicada, 2018) para aumentar el presupuesto de la policía.

C. Aspecto sociocultural

Esta parte contiene los principales factores de influencia que conciernen el aspecto sociocultural. Se trata de unos elementos sociales actuales y hechos sociológicos de comportamiento, como las costumbres de consumo, los modos, el estilo de vida según las diferentes culturas y más generalmente los paradigmas sociales (Marketing estudiante 2018).

- **Una preocupación que crece por la salud:** Hoy en día, cada vez más personas prestan atención al cuidado de su salud. Esto puede manifestarse de diferentes maneras (inscripción en un gimnasio, cambiar sus costumbres alimentarias). Está probado que la alimentación tiene un gran impacto sobre el estado de la salud de cada uno. Hace varios años que el país tiene problemas de obesidad, en efecto, en 2009 un estudio encuentra que el 50% de la población argentina de más de 18 años está en situación de exceso ponderal u obesa (Monteverde, 2013)
- **La búsqueda de un consumo ético y responsable:** Hoy en día, existe una voluntad creciente sobre la procedencia de los productos y cómo estos últimos han sido producidos. El consumidor está más sensible a eso, pero es verdad que las costumbres de consumo de los argentinos en cuanto a la alimentación case se adaptan diariamente de acuerdo a los precios (Vannier, 2012)
- **Un aspecto cultural:** en un país como Argentina, la alimentación es también una práctica social, familiar y cultural que permite tener un lugar en su entorno familiar y social. Además, los argentinos dedican el 34% de su presupuesto total a la alimentación (UFE, 2018). El país posee una numerosa tradición culinaria y siendo esta última reconocida en el mundo entero.

D. Aspecto tecnológico

Este aspecto del análisis se concentra en los avances y las innovaciones tecnológicas que pueden cambiar la manera de producir en un mercado.

- **Pedido online:** gracias a la masificación de internet, cada vez más personas utilizan internet en muchos aspectos de sus vidas y esto ha provocado un cambio en las costumbres de consumo. En efecto, en 2017, hubo un crecimiento del “52% en facturación respecto al año anterior” (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2019). Hoy en día, es muy fácil de hacer su pedido de productos del supermercado online y recibirlo muy rápidamente.

E. Aspecto ecológico

Esta parte toma en consideración la influencia creciente del vínculo entre la ecología y la economía del país.

- **Cambio climático:** efectos negativos sobre el planeta como el aumento del nivel del mar, el aumento de los eventos climáticos extremos, el aumento de las olas de calor y de frío que pueden tener un impacto sobre la agricultura del país (Gobierno argentino, 2018). En el país, el problema el más urgente es la polución y la pérdida de tierras agrícolas, en efecto, el suelo es amenazado por la erosión, salinización y la deforestación (Essays UK, 2016)
- **Acuerdo de París** con el objetivo de contener el calentamiento climático bajo el umbral de 2°C. Los puntos principales del acuerdo están sobre la reducción de las emisiones, la transparencia y balance global, los daños y perjuicios y la necesidad de incluir todas las partes interesadas en sus acciones (Comisión Europea, 2016)

F. Aspecto legal

Esta parte analiza los factores jurídicos que tienen impactos sobre el bienestar de la empresa.

- **La organización SENASA:** garantiza la calidad y el proceso de producción orgánica de los productos. Para *Un Jardín en mi cesta*, la elección de los productores debe tener un buen criterio. En efecto, es importante saber si respetan las reglas y estar seguros de ello con el fin de ofrecer productos y orgánicos de calidad.
- **Corrupción:** según a la organización Transparency Internacional, Argentina tiene un nivel percibido de corrupción en su sector público igual a 39, sabiendo que 1 significa una alta corrupción y 100 muy limpio (Transparency Internacional, 2018)

2. Análisis del micro entorno

A. PORTER

Amenaza de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none">- Sector de producción orgánico en auge- Facilidad para entrar en este mercado, no se necesita mucho capital físico ni humano- No se necesitan grandes escalas de producción para ser exitoso
Poder de negociación con los proveedores	<ul style="list-style-type: none">- Poder medio-bajo- Gran cantidad de productores orgánicos- Contrato de exclusividad (con otras empresas / supermercados etc.)
Poder de negociación con los clientes	<ul style="list-style-type: none">- Bajos costos de cambio- Sector muy competitivo- Suscripción con una empresa- Elegir bajos precios / calidad
Amenaza de productos y servicios sustitutos	<ul style="list-style-type: none">- Productos no orgánicos- No locales- Verdulero
Rivalidad entre los competidores existentes	<ul style="list-style-type: none">- Pedido online con los supermercados- Supermercados que proponen productos orgánicos- Delivery a domicilio de las cestas por los competidores- Sector de actividad muy competitivo- Débil diferenciación- Clientes fieles

B. Factores claves de éxito

Antes de hablar de los factores claves de éxito, es importante para la empresa de entender su valor agregado. En efecto, para los productores, esto permite utilizar un nuevo canal de distribución para lograr nuevos consumidores y también garantizar ventas y minimizar pérdidas a través de *Un Jardín en mi cesta*. En cuenta, a los clientes, eso permite de tener un acceso directo a productos locales y orgánicos sin salir de la capital de manera habitual. Es importante para todas las partes interesadas entender las ventajas de participar en el desarrollo de la economía local y minimizar su impacto negativo sobre el medio ambiente.

En suma, los factores claves de éxito corresponden a los elementos estratégicos que *un Jardín en mi cesta* debe controlar para tener éxito en este sector. Las dos socias de la empresa deben tomarlos en consideración durante el establecimiento de la estrategia, oportunidades que deben aprovechar. En efecto, es clave saber lo que esperan los consumidores y productores de este servicio y cómo funciona la competencia en esta misma industria (Social Business, 2018).

Factor clave de éxito 1: Servicio de calidad

- Cambio creciente de las costumbres de consumo: búsqueda de calidad local y responsabilidad social
- Alcanzar un nivel de total confianza con los clientes y productores gracias a cien por ciento de transparencia en el proceso.
- Experiencia del cliente: puntualidad de las entregas, productos en buen estado, ningún producto faltante

Factor clave de éxito 2: Productos de calidad

- Comercialización consistente: asegurar cantidades disponible todo el año
- Garantizar productos locales, sanos, orgánicos y de temporada
- Sostener los productores locales

Factor clave de éxito 3: Capacidades internas

- Una estructura humana: dos socias que dirigen la empresa pero que están el contacto directo con los productores y los clientes (sentimiento familiar)
- Calidad relacional, versatilidad, responsabilidad
- Proximidad con los productores y clientes

3. Análisis interno: FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura pequeña - Productos locales, orgánicos sanos y de temporada. (Sin OGM) - Trazabilidad, confianza - Armado de las cestas en el último momento para garantizar su frescura - Evitar el desperdicio: cantidad en función de las personas - Cortocircuito con solamente un intermediario (la empresa) entre el productor y el cliente - Logística simple: Una entrega por semana - Disponibilidad anual de las cestas - Sostener la economía local 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboración con escuelas, empresas y otros. - Boca a boca - Cambio de las mentalidades: búsqueda de calidad local y responsabilidad social - Proponer punto de encuentro en otros barrios y en el futuro en otras ciudades. - Colaboración con otros productores para aumentar los tipos de productos disponibles (vino, carne etc.) - Avances tecnológicos en la producción orgánica
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las cantidades dependen de la producción disponible. - Garantizar cestas todas las semanas - Armado de las cestas a último momento - Tres tipos de cestas no personalizable - Pequeña empresa 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuerte presencia de vendedores de verduras y frutas en toda la ciudad - Muchos competidores - Desarrollo del pedido online en los supermercados - Supermercados proponen productos orgánicos - Amenaza de nuevos competidores - Cambio climático

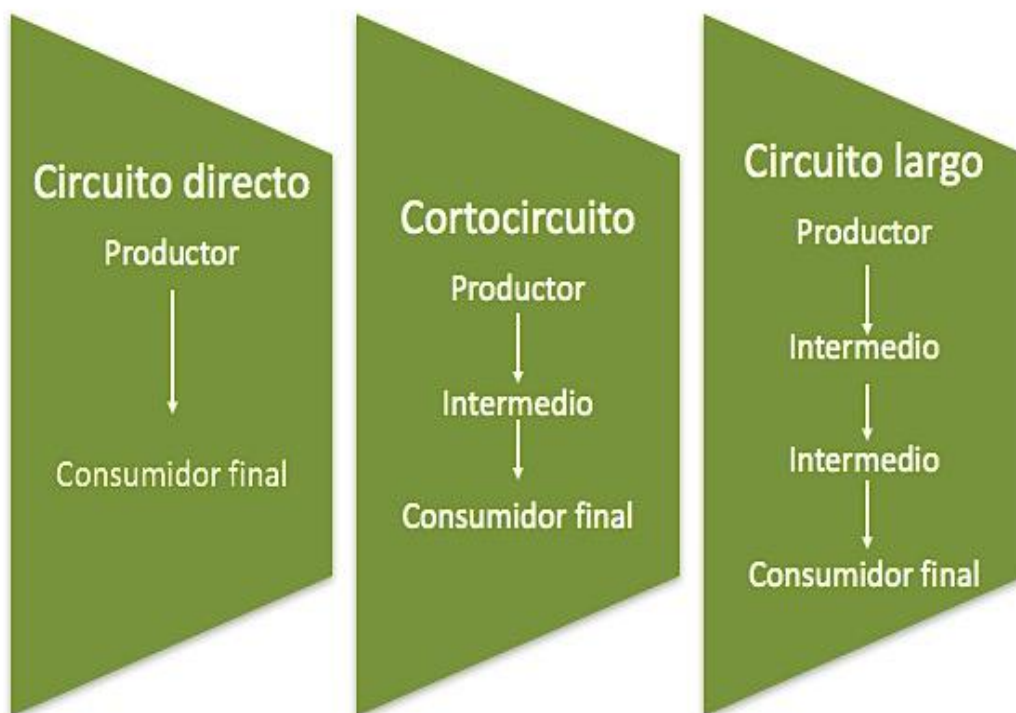
V. Estrategia de la empresa

1. Utilización del cortocircuito

En el mundo de la distribución, existen tres tipos de circuitos. El circuito directo, el cortocircuito y el circuito largo como se puede ver en la *figura 6*. Es crucial para una empresa elegir el sistema de distribución que más corresponda a sus valores y que va a satisfacer a los clientes que hoy en día son cada vez más exigentes cuando eligen productos y necesitan una calidad superior para convertirse en clientes fieles (Carrica, 2013). *Un Jardín en mi cesta*, se concentra sobre la distribución en cortocircuito porque esta noción entra directamente en los valores de la empresa. Es decir, el desarrollo de la economía local, la búsqueda para la mejor calidad, una conciencia responsable y facilitar la vida de los clientes.

Figura 6: Los tres tipos de circuitos

Fuente: Autora



El principio de cortocircuito siempre formó parte de los diferentes modos de distribución disponibles al hacer una transacción de productos entre dos partes. Esta noción está definida por el ministerio de la Agricultura de Francia (Gouvernement France, 2009)³ como “un modo de comercialización de los productos agrícolas que funcionan:

- Gracias a la venta directa del productor al cliente
- O gracias a la venta indirecta, pero con condición que existe solamente un intermediario entre los dos partes

En efecto, desde hace algunos años esta tendencia se está desarrollando gracias a un aumento de la importancia de la sustentabilidad en la sociedad y debido al deseo de mejorar la captación de valor en provecho de la producción⁴ (Gouvernement France, 2009). Los cortocircuitos permiten responder a una exigencia por parte de los consumidores sobre la calidad y la autenticidad de los productos gracias a la reformación de un vínculo de confianza entre los productores y los clientes.

Para los productores, esto es una manera de aumentar sus ingresos gracias a una venta de sus productos a un precio justo lo que les permite mantener sus márgenes a un nivel aceptable. (Carrica, 2013). A continuación, este concepto de venta indirecta en el caso de *Un jardín en mi casa* puede permitir a los productores crear empleos en el futuro. La ventaja mayor para ellos es compartir y valorizar al máximo el proceso de producción de sus productos. El logro para la empresa es ayudar compartiendo valores fundados en el mantenimiento de buenas relaciones entre las diferentes partes como la equidad, la proximidad, la calidad y la transparencia.

2. Segmentación:

Existen diferentes criterios de segmentación de un mercado. Hoy se van a utilizar tres diferentes criterios que van a ayudar a la empresa a tomar una decisión.

- Segmentación por criterio geográfico: la empresa está situada en el barrio de Recoleta así que la mayoría de la clientela potencial va a vivir en ese barrio. Si se utilizan los datos de 2010, el mercado teórico de la empresa es de 152.932 personas, pero el mercado potencial corresponde solamente a las personas que quieran consumir productos locales y orgánicos y eso es muy difícil de cuantificar.
- Segmentación por edad: Según un estudio realizado en Argentina en 2002 los hogares que más consumen productos orgánicos tienen una edad común de aproximadamente 49 años.

⁴ Traducción propia : “d’améliorer la captation de valeur au bénéfice de la production”

Esta edad pertenece al grupo etario (35-50 años) muy activo en el consumo de productos en general con gran posibilidad de desarrollo. (Rodríguez, 2002)

- Segmentación por sexo: Cuando se utilizan los datos de 2010, se da cuenta que en el barrio de Recoleta hay más mujeres que hombres. En efecto, durante ese año, representaran el 56% de la población del barrio (City population, 2010). Además, según el mismo estudio realizado en Argentina en 2002, el 85% de los consumidores son mujeres. (Rodríguez, 2002)

3. Target

La empresa *Un Jardín en mi cesta* tiene como objetivo satisfacer a todos sus diferentes segmentos de clientes sabiendo que, para ser exitoso, la empresa debe elegir un segmento en particular, el que más represente su potencial.

Para el desarrollo del producto, la segmentación por edad es la mejor estrategia que puede tomar la empresa. En efecto, el grupo etario 35-55 años son muy activos y forman parte de un grupo muy diverso. Es verdad que la edad va a jugar sobre las costumbres de compras y en este grupo habrá dos maneras de consumir. Por un lado, está el cliente realista, muy racional que compra los productos en función del precio. Del otro lado, está el cliente más espontáneo y que va a comprar por placer. Además, la empresa decidió no concentrarse sobre el segmento del sexo porque cree en el cambio de las mentalidades y en la equidad de los sexos. En efecto en esta empresa, el objetivo es satisfacer las personas en general y no hacer solamente un marketing para las mujeres.

4. Posicionamiento

La empresa quiere transformarse en sinónimo de confianza para los clientes y los productores socios del proyecto. Por eso basa su estrategia sobre la diferenciación de su servicio, en efecto, la diferenciación permite crear una experiencia original y positiva para el cliente con el fin de atraerlo de manera constante. El objetivo es jugar con el cambio de mentalidad que hay hoy en la sociedad. Es verdad, que la atención de los clientes sobre la responsabilidad social de cada uno y sobre el origen de los productos y el proceso de producción aumenta de manera significativa en los últimos años. Además, los futuros clientes desean consumir estos productos porque quieren tener un impacto positivo sobre el medio ambiente, pero saben también mejoran su salud.

Gracias a esta experiencia y al consumo de este servicio el cliente sabe que ayuda a garantizar el bienestar social porque sostiene la economía local, pero también permite aumentar el sentimiento de solidaridad gracias a las fichas explicativas del proceso de producción que están

en cada cesta. Sobre estas fichas, el cliente va a encontrar: el nombre de los productos, el tiempo para cultivarlos, a cuantos kilómetros del barrio ha sido producido el producto y finalmente el nombre del productor. El cliente, también tiene la opción de encontrar una receta con los productos disponibles. Todo esto permite aumentar el sentimiento de solidaridad, diversidad y de coherencia en la sociedad.

5. Plan Marketing: 4P

A. Producto

Como se ha visto anteriormente, el producto es una cesta de productos locales y orgánicos que vienen en una caja de madera. En efecto, no hay ningún material transgénico en los productos que la empresa propone. Además, para reducir el desperdicio alimentario los clientes pueden elegir el tamaño de las cestas para una, dos, cuatro o seis personas. Gracias a esto la empresa *Un Jardín en mi cesta* quiere reducir al máximo sus impactos negativos sobre su entorno y hacer del concepto de responsabilidad social una costumbre en las diferentes actividades.

B. Precio

La empresa tiene un rol de intermediario entre los productores locales y el cliente final y propone un servicio de armado de los productos y de entrega. El precio va a depender del tipo de cestas elegido por el cliente (verde, dulce o dúo) y del tamaño. El precio de las materias primas es de 345 \$ARS, las verduras cuentan por 330\$ ARS y la cesta por 15\$ARS. La empresa ha decidido remunerarse con una margen bruta de 45%.

Estudios muestran que los argentinos dedican el 34% de su presupuesto total en la alimentación (UFE, 2018) y tienen un salario medio en la ciudad de Buenos Aires de 20 884\$ Ars (Datos Macro, 2018) lo que representa un total de 7100 pesos. Gracias a análisis efectuados por la competencia de la empresa y los datos colectados, ésta puede vender sus productos al precio medio de 500\$ARS.

C. Promoción

- **Sitio web:** el sitio web de la empresa permite al cliente de pedir sus cestas, aprender más sobre los diferentes productos, dar un comentario sobre los productos y el servicio, y tener acceso a recetas que utilizan los productos de la cesta que elije.
- **Redes sociales:** hoy es inevitable utilizar las redes sociales en la estrategia del marketing de empresa. En efecto, como consecuencia de la masificación de internet en el mundo, las redes sociales se han convertido en una fuente primaria de publicidad. Es

por eso que la empresa tiene una Página Instagram y Twitter. La primera sirve mucho para fomentar el deseo a los consumidores para que compren las cestas porque estos últimos son capaces de ver a qué se parece el producto final, ven los colores de las verduras y las frutas y el armado de ambas está hecho para atraer al potencial cliente. El segundo, Twitter, permite de anunciar qué productos van a estar en la cesta y los beneficios de los productos (para el cuerpo y para el medio ambiente). Además, las dos redes van a tener un enlace directo al sitio web. La empresa está segura que debe invertir la mayor parte del tiempo en la estrategia de las promociones en esta actividad.

- **Boca a Boca:** El objetivo es que cuando los clientes tienen una experiencia positiva con el servicio, van a hablar positivamente de la empresa. En efecto, todas las empresas basan una parte de su estrategia marketing sobre esto porque es gratis y es publicidad sin “esfuerzo”. La empresa tiene que asegurar la buena experiencia de todos sus clientes y esta forma de publicidad va a seguir.

D. Lugar

Un Jardín en mi cesta se sitúa en Buenos Aires Argentina en el barrio de Recoleta y más precisamente en el local comercial de la enseña Simple & Co que se sitúa en la calle Junín 1559, un perímetro clave para que el servicio sea exitoso. En efecto, se encuentra entre las Avenidas Las Heras, Callao y Santa Fé. Los peatones pueden ver fácilmente este local, lo que aumenta las posibilidades de mejorar sus ventas.

VI. Finanzas y Recursos

1. Recursos

En esta parte, se va a ver los recursos que se necesita la empresa para ser exitosa en la industria.

A. Camion refrigerada

El camion se utiliza por los trayectos entre los diferentes productores y la tienda Simple & Co en Recoleta. El vehiculo usado tiene un precio de 500 000 pesos argentino y se amortiza en 10 años. La empresa elegi un camion refrigerada para garantizar la frescura de los productos y su calidad durante el trayecto y el almacenamiento como esto ha sido explicado en la parte de la logistica. Para asegurarse contra los danos posible, la empresa a escoge un seguro de 1 363 pesos argentinos por meses lo que corresponde a un total de 16 456 pesos argentinos al año.



Fuente: Petit Forestier (2018)

B. Electronicos

Para estar presente en las redes sociales y para recibir los pedidos de manera instantaneamente las dos empleadas van a tener un smartphone cada una y una tableta para ambas. Hoy en día, los smartphone tienen la capacidad de estar utilizado de la misma manera que un ordenador. Es posible de responder a sus correos electrónicos, utilizar el internet y así buscar información que necesita. Por los pedidos, van a utilizar una tableta que va a ser utilizada para acceder a las informaciones de los clientes, pero también para ver los pedidos y actualizar el sitio web y las redes sociales. Los dos smartphones tienen un pack de la empresa Personal de \$1300 pesos per mes lo que representa un total de 15 600 pesos al año. Además, la tableta tiene un valor de 9000 pesos argentinos.

2. Finanzza

A. Fondos iniciales

Las dos socias de la empresa, Manon Royere y Lucie Hontaa, van a invertir 400 000 \$ARS cada una en el capital de la empresa. Participan cada una por 50% a los fondos iniciales. El capital social de la empresa es de 100 000\$ ARS y el resto de la participacion de las socios contribuye a la cuenta corriente de los socios de la empresa para financiar las inversiones a corto plazo.

La contribucion de las socios al capital de la empresa les permiten alcanzar participaciones anuales a la altura de 10% del resultado neto, en otras terminos, 5% cada una. Por ejemplo cobraron 35 210,76 ARS el primer año de ejercicio cada una.

B. Amortizaciones

El vehiculo comprado por la empresa y los materiales electronicos se amortizan con el tiempo. El camion a lo largo de 10 años y los ordenadores tienen un periodo de amortizacion de 6 años. Como las depreciaciones tienen que inscribirse en los estados financieros fue elabora una tabla de amortizacion para estos dos bienes que se presenta a continuación.

Amortizaciones							
	Vehiculo		Material informatico				
Duración	10 años		6 años				
Taza	10,00%		16,67%				
Valor inicial	\$ 500 000		\$ 9 000				
	Amo/año	Devaluación	Amo/año	Devaluación			Depreciaciones acumuladas
Año 1	\$ 50 000,00	\$ 450 000,00	\$ 1 500,00	\$ 7 500,00		Año 1	\$ 51 500,00
Año 2	\$ 50 000,00	\$ 400 000,00	\$ 1 500,00	\$ 6 000,00		Año 2	\$ 51 500,00
Año 3	\$ 50 000,00	\$ 350 000,00	\$ 1 500,00	\$ 4 500,00		Año 3	\$ 51 500,00
Año 4	\$ 50 000,00	\$ 300 000,00	\$ 1 500,00	\$ 3 000,00		Año 4	\$ 51 500,00
Año 5	\$ 50 000,00	\$ 250 000,00	\$ 1 500,00	\$ 1 500,00		Año 5	\$ 51 500,00
Año 6	\$ 50 000,00	\$ 200 000,00	\$ 1 500,00	\$ 0,00		Año 6	\$ 51 500,00
Año 7	\$ 50 000,00	\$ 150 000,00				Año 7	\$ 50 000,00
Año 8	\$ 50 000,00	\$ 100 000,00				Año 8	\$ 50 000,00
Año 9	\$ 50 000,00	\$ 50 000,00				Año 9	\$ 50 000,00
Año 10	\$ 50 000,00	\$ 0,00				Año 10	\$ 50 000,00

Fuente: elaboración propia

La valor de las depreciaciones cambia a lo largo de los 6 años bajando de 51 500\$ARS hasta 50 000\$ARS como el material informatico llega al fin de su periodo de vida contable. El total anual de las depreciaciones se puede encontrar en el activo del Balance General.

C. Previsiones de ventas

Para estimar el volumen de ventas de la empresa, es necesario estimar al publico meta que se puede lograr.

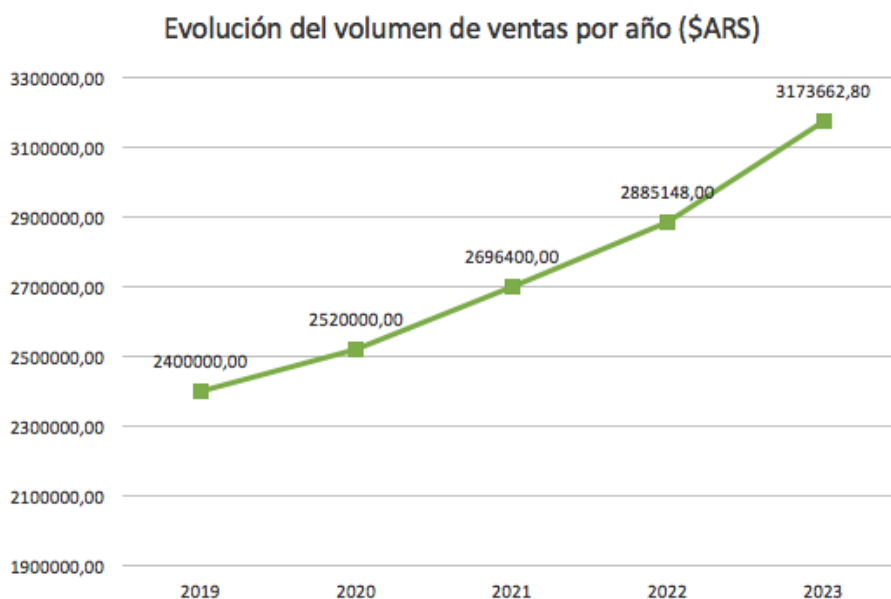
El punto de distribución se encuentra en el barrio de Recoleta, CABA. En esta area viven 152.932 personas. En promedio los hogares son compuestos por 5 personas, es decir que se puede

estimar la demanda en cestas de verduras a $152\ 932/5 = 31\ 586$ hogares. El objetivo de la empresa es capturar 0,05% del mercado como representa un producto de niche. Esta meta representa 150 cestas per semana o 7200 cestas por año aproximativamente. Para asegurarse de ofrecer un servicio de calidad, la empresa ha decidido bajar este objetivo a 100 cestas per semana en consideracion de sus recursos logisticos.

El sector dinamico de la venta de productos de la agricultura organicó deja a pensar que las ventas aumentaren cada año. A continuacion se encuentra una tabla recapitulativa de la evolucion del nivel de ventas a lo largo de los 5 años de previsual.

Año	CESTAS / semana	CESTAS /año	precio unitario	TOTAL	Tasa de crecimiento
2019	100	4800	500,00	2400000,00	
2020	105	5040	500,00	2520000,00	5,00%
2021	112,35	5393	500,00	2696400,00	7,00%
2022	120,2145	5770	500,00	2885148,00	7,00%
2023	132,23595	6347	500,00	3173662,80	10,00%

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

D. Estados financieros

Siguiendo, se presentarán los estados financieros de la empresa en un previsual de 5 años. Se puede constatar en el balance general que la empresa es viable y rentable desde el primer año. Efectivamente, alcanza un resultado positivo de 602 104 \$ARS después de haber distribuido a sus socios una participación de 10%.

Para comprobar la rentabilidad del proyecto, se fue calculado la tasa interna de retorno y la valor actual neta. Se puede ver en las tablas siguientes que estas resultados son muy prometidos. La TIR de 81% significa que las inversiones internas fructifican a la altura de 81%. El calculo de la

VAN permitió demostrar que las inversiones iniciales se recuperan en su totalidad tan pronto como desde el segundo año.

	Peso	Costo	CPPC	Peso	Costo	CPPC
Participaciones	100,00%	10%	10,00%	66,67%	0%	0,00%
		Total	10,00%		Total	0,00%
Interés de los socios		10%				
Participaciones		-\$ 800 000,00				
Total		-\$ 800 000,00				
Año 1		\$ 602 104,00				
Año 2		\$ 638 423,37				
Año 3		\$ 686 346,14				
Año 4		\$ 733 614,58				
Año 5		\$ 805 593,34				
Año 6		\$ 843 867,25				
Año 7		\$ 894 084,24				
Año 8		\$ 944 301,23				
Año 9		\$ 994 518,22				
VAN		\$ 249 990,81				
TRI		81%				

Fuente: elaboración propia

Cestas de productos												
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS												
Al 31 de Diciembre del 2019, 2020, 2021, 2022, 2023												
(Expresado en Pesos argentinos)												
	Totales		Totales		Totales		Totales		Totales		Totales	
	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2023	%
VENTAS NETAS (Ingresos Operacionales)	2 400 000,00		2 520 000,00		2 696 400,00		2 895 148,00		3 173 662,80		3 173 662,80	
Otros Ingresos Operacionales	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
(-) Descuentos, rebajas y Bonificaciones concedidas	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
(+) TOTAL INGRESOS	2 400 000,00	100,00	2 520 000,00	100,00	2 696 400,00	100,00	2 895 148,00	100,00	3 173 662,80	100,00	3 173 662,80	100,00
(-) INVENTARIO INICIAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) COMPRAS MATERIAS PRIMAS	-522 720,00	21,78	-574 992,00	22,82	-681 240,80	24,52	-760 428,92	26,36	-912 512,30	28,75	-912 512,30	28,75
(-) COMPRA DE CESTAS	-23 780,00	0,00	-28 136,00	0	-30 056,40	0	-34 584,86	0,00	-41 477,83	0,00	-41 477,83	0,00
(-) COSTO DE VENTAS (Operacionales)	-548 480,00	22,77	-601 128,00	23,85	-691 297,20	25,64	-794 991,78	27,55	-953 990,14	30,06	-953 990,14	30,06
UTILIDAD BRUTA	1 853 520,00	144,55	1 918 872,00	146,67	2 005 102,80	150,16	2 090 156,22	153,91	2 219 672,66	69,94	2 219 672,66	69,94
(-) SALARIOS	-480 000,00	-20,00	-480 000,00	19,05	-480 000,00	17,80	-480 000,00	16,64	-480 000,00	15,12	-480 000,00	15,12
(-) PUBLICIDAD	-100 000,00	-4,17	-100 000,00	-3,97	-100 000,00	-3,71	-100 000,00	-3,47	-100 000,00	-3,15	-100 000,00	-3,15
(-) UTILIDADES (AGUA, GAZ, ELECTRICIDAD)	-10 000,00	-0,42	-10 000,00	0,40	-10 000,00	0,37	-10 000,00	0,35	-10 000,00	0,32	-10 000,00	0,32
(-) ALQUILERES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
(-) GASTOS DE VEHICULOS (PETROLEO)	-72 000,00	-3,00	-72 000,00	2,86	-72 000,00	2,67	-72 000,00	2,50	-72 000,00	2,27	-72 000,00	2,27
(-) REPARACION Y MANTENIMIENTO	-20 000,00	-0,83	-20 000,00	-0,78	-20 000,00	-0,74	-20 000,00	-0,69	-20 000,00	-0,63	-20 000,00	-0,63
(-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
(-) TELEFONO	-15 600,00	-0,65	-15 600,00	0,62	-15 600,00	0,58	-15 600,00	0,54	-15 600,00	0,49	-15 600,00	0,49
(-) SEGUROS	-21 012,00	-0,88	-21 012,00	-0,83	-21 012,00	-0,78	-21 012,00	-0,73	-21 012,00	-0,66	-21 012,00	-0,66
Total costos	-718 612,00	-29,07	-718 612,00	18,16	-718 612,00	16,97	-718 612,00	15,86	-718 612,00	14,42	-718 612,00	14,42
UTILIDAD OPERATIVA	1 134 908,00	47,29	1 200 260,00	47,63	1 296 490,80	47,71	1 371 544,22	47,54	1 501 060,66	47,30	1 501 060,66	47,30
(-) GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
(-) DEPRECIACION	-51 500,00	0,00	-51 500,00	2,04	-51 500,00	1,91	-51 500,00	1,79	-51 500,00	1,62	-51 500,00	1,62
(+) OTROS INGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
(-) OTROS EGRESOS (Gastos Diversos)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
(+) INGRESOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Utilidad (o Perdida) Neta Antes de IR	1 083 408,00	45,14	1 148 760,00	45,59	1 234 990,80	45,80	1 320 044,22	45,75	1 449 560,66	45,67	1 449 560,66	45,67
(-) Impuesto a la Renta (35%)	379 192,80	-15,80	402 066,00	-15,96	432 246,78	-16,03	462 015,48	-16,01	507 346,23	-15,99	507 346,23	-15,99
UTILIDAD (o perdida) NETA	704 215,20	29,34	746 694,00	29,63	802 744,02	29,77	858 028,74	29,74	942 214,43	29,69	942 214,43	29,69
(-) pago de interés de los socios (10%)	70 421,52		74 669,40		80 274,40		85 802,87		94 221,44		94 221,44	
(-) Utilidad a distribuir	31 689,68		33 601,23		36 123,48		38 611,29		42 399,65		42 399,65	
UTILIDAD RETENIDA	602 104,00	25,09	638 423,37	25,33	686 346,14	25,45	733 614,56	25,43	805 593,34	25,38	805 593,34	25,38

Fuente: elaboración propia

Cestas de productos
BALANCE GENERAL

Al 31 de Diciembre del 2019, 2020, 2021, 2022, 2023

(Expresado en Pesos)

	2019		2020		2021		2022		2023	
	Totales	%	Totales	%	Totales	%	Totales	%	Totales	%
ACTIVO										
ACTIVO CORRIENTE										
Caja/Bancos	1 027 793,68	71,68	1 826 556,84	83,01	1 791 005,43	84,84	1 751 941,06	86,82	3 063 850,75	93,53
Inversiones Financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes (Cuentas por Cobrar Comerciales) (neto)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar a partes relacionadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras Cuentas por Cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Existencias (Mercaderías)(Productos Terminados)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suministros Diversos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crédito Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Materias Primas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Pagados por Anticipado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOT ACTIVO CORRIENTE	1 027 793,68	71,68	1 826 556,84	83,01	1 791 005,43	84,84	1 751 941,06	86,82	3 063 850,75	93,53
ACTIVO NO CORRIENTE										
Otras Cuentas por Cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	0,00	0,00	19 380,00	0,88	16 957,50	0,80	14 535,00	0,72	12 112,50	0,37
Equipos para procesos de información	7 500,00	0,52	6 000,00	0,27	4 500,00	0,21	3 000,00	0,15	1 500,00	0,05
Vehículos	450 000,00	31,39	400 000,00	18,18	350 000,00	16,58	300 000,00	14,87	250 000,00	7,63
(-) Depreciación y Amort. Acumul	-51 500,00	-3,59	-51 500,00	-2,34	-51 500,00	-2,44	-51 500,00	-2,55	-51 500,00	-1,57
Activos Intangibles (neto)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOT ACTIVO NO CORRIENTE	406 000,00	28,32	373 880,00	16,99	319 957,50	15,16	266 035,00	13,18	212 112,50	6,47
TOTAL ACTIVO	1 433 793,68	100,00	2 200 436,84	100,00	2 110 962,93	100,00	2 017 976,06	100,00	3 275 963,25	100,00

Fuente: elaboración propia

Cestas de productos
BALANCE GENERAL

	2019		2020		2021		2022		Totales	
	Totales	%	Totales	%	Totales	%	Totales	%	Totales	%
PASIVO Y PATRIMONIO										
PASIVO CORRIENTE										
Sobregiros Bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveedores (Clas x Pagar Comerciales)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Pagar a partes relacionadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tributos por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Remuneraciones por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clas. por pagar diversas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras Cuentas por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASIVO NO CORRIENTE										
Deudas a Largo Plazo	0,00	0,00	728 412,24	33,10	588 493,31	27,88	445 750,19	22,09	300 125,91	9,16
Garantias	0,00	25,09	0,00	25,33	0,00	25,45	0,00	0,00	0,00	25,38
Cuenta corriente de los socios	700 000,00		700 000,00		700 000,00		700 000,00		700 000,00	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	700 000,00	48,82	1 428 412,24	64,91	1 288 493,31	61,04	1 145 750,19	56,78	1 000 125,91	30,53
PATRIMONIO										
Capital Social	100 000,00	6,97	100 000,00	4,54	100 000,00	4,74	100 000,00	4,96	100 000,00	3,05
Capital adicional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultados Acumulados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultados del Periodo	602 104,00	41,99	638 423,37	29,01	686 346,14	32,51	733 614,58	36,35	1 370 244,00	41,83
Reservas Legales	31 689,68	0,00	33 601,23	0,00	36 123,48	0,00	38 611,29	0,00	805 593,34	0,00
TOTAL PATRIMONIO	733 793,68	51,18	772 024,60	35,09	822 469,62	38,96	872 225,87	43,22	2 275 837,34	69,47
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1 433 793,68	100,00	2 200 436,84	100,00	2 110 962,93	100,00	2 017 976,06	100,00	3 275 963,25	100,00

Fuente: elaboración propia

Conclusión

En conclusión, la empresa *Un Jardín en mi Cesta*, quiere responder a una necesidad creciente de cuidar al medio ambiente con sus diferentes actividades. Gracias a diferentes cestas de productos locales y orgánicos, la empresa garantiza valores de buena calidad, de apoyo a la economía local y de cuidado al medio ambiente.

La empresa basa su estrategia sobre la utilización de los cortocircuitos. En efecto esta noción entra directamente en los valores de la empresa y permite aumentar la sensación de proximidad entre los productores y los clientes porque reduce a uno el número de intermedios entre las dos partes.

Además, la empresa utiliza una colaboración con una enseña de productos orgánicos en Recoleta y eso le permite reducir sus costos y aumentar sus ventas futuras. En efecto, gracias a la tienda de alimentos orgánicos *Un Jardín en mi Cesta*, tiene acceso a nuevos clientes sin cobrar mucho dinero en la publicidad.

En conclusión, los resultados financieros muestran que la empresa es capaz de alcanzar un resultado positivo cada año, por encima de la participación a los socios de la empresa de 10%. Desde el primer año, la empresa tiene un resultado de 602 104 pesos argentinos y con las estimaciones, debería aumentar hasta 805 593 pesos argentinos.

Anexo:

Anexo 1: Lucie Hontaa CV

LUCIE HONTAA

16/06/1995

luciehontaa@yahoo.fr

06-26-32-09-82

Carné de conducir



FORMACIÓN ACADÉMICA

- 2014 – 2019:** Máster en gestión internacional
Burdeos-Francia *KEDGE Business School*
- 2016-2018:** Licencia en gestión internacional.
Ottawa-Canadá *TELFER Business School, Universidad de OTTAWA*
- 2013 – 2014:** Bachillerato de Ciencias económicas y sociales
Bayona-Francia *Instituto RENÉ CASSIN*
- 2011 – 2012:** Intercambio escolar en los Estados Unidos
Rock Island- EE-UU *ROCK ISLAND High-School*



EXPERIENCIA LABORAL

- Febrero- agosto 2017:** **Práctica: Servicio al cliente para la exportación**
CMA-CGM Reservaciones / Actualización de los trayectos /
Melbourne- Australia Accesibilidad de los contenedores y de sus liberaciones / Gestión y búsqueda de nuevo clientes
- Julio-Agosto 2016:** **Puesta en sección de productos:**
E. Leclerc Complementar las secciones antes la apertura del
Urrugne-Francia supermercado / Asistir a los clientes
- Julio-Agosto 2015:** **Puesto de vendedora en una panadería:**
La Mie Cécile Saber satisfacer las necesidades de clientes en un
Bayona-Francia entorno muy intenso (las fiestas de Bayona)



OTROS DATOS DE INTERÉS

- Voluntariado:** **Proyecto de consultoría:** Análisis de la viabilidad de una infraestructura sostenible conmemorativa en la Universidad de Ottawa.
- Viajes:** Bali - Túnez - Sri Lanka - Cabo Verde – Tailandia – Costa Rica Estados Unidos
- Deportes:** Baile, Surf, Equitación

Idiomas

Francés:
Lengua materna

Inglés:
Nivel bilingüe (IELTS 7.5)

Español:
Nivel medio

Informática

Word
Excel
PowerPoint
Redes sociales

Aptitudes

Autonomía
Trabajadora
Responsable
Determinada
Organizada

Anexo 2: Manon Royere CV



MANON ROYERE

Estudiante - KEDGE BS
Bachelor en Negocios Internacionales
mención Gestión Mundial

+33 6 26 14 60 28

manon.royere@kedgebs.com

Bridet Ouest, 24100
BERGERAC, FRANCE

Idiomas

Francés ● ● ● ● ●
Inglés ● ● ● ● ●
Español ● ● ●

Habilidades

Microsoft Office ● ● ● ● ●
Redes sociales ● ● ● ● ●
HTML ●

Competencias

Autonomía Perseverancia
Capacidad organizativa
Análisis / resolución de problemas
Capacidad a trabajar bajo presión

Experiencia profesional

GESTORA DE EVENTOS Feb.-Aug. 2017

APVSA, Montreal, CANADA

- Interna en la Asociación para la Promoción de Vinos y espirituosos en América del Norte
- Creación y organización en autonomía completa de un viaje de catas de vinos a través de 17 ciudades Norteamericanas con más de 50 viticultores y 200 importadores con un presupuesto de 50 000\$.

GESTORA DE TIENDA / GUÍA Mayo-Aug. 2016

Château Tiregand, Bergerac, FRANCE

- Acogida, consejo y venta en la tienda de la bodega
- Organización de visitas turísticas de la bodega y catas de vinos.
- En carga de la recepción y de la preparación de los pedidos

Otras experiencias profesionales 2011-Hoy

- Asistente de maestra en Telfer para el curso de Leadership
- Asistente administrativo en empresas y consultas de médicos
- Cajera en un establecimiento de comidas rápidas
- Vendedora en una tienda de zapatillas

Educación

Maestría en Negocios Internacionales 2014-2019

KEDGE BS, Bordeaux, FRANCE

Mercados financieros y finanzas de la empresa, Contabilidad, Economía, Marketing, Derecho mercantil...

Bachelor en Gestión Mundial 2016-2018

TELFER, Ottawa, CANADA

Negocios Internacionales, Finanzas, Leadership y RSE, Gestión de la cadena de suministro, ética empresarial, RRHH...

Datos de interés

- Voluntariado :
Mandato de consultoría : auditoría de las adquisiciones de la Ciudad de Ottawa para identificar los puesto que pueden ser asignados a empresas sociales.
- Aficiones
Viajes: Canadá, EEUU, España, Italia, Inglaterra, Irlanda, Portugal,...
Enología, Cocina
Yoga, Remo, Balonmano, Equitación

Anexo 3: Resolución-423-1992-SENASA

PRODUCTO ORGANICO

Resolución-423-1992-SENASA - Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria
Visto el Expediente Nº 337/92 del Registro del Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal, el Decreto 2266 del 29 de octubre de 1991 y la propuesta de normativas elaborada por dicho Instituto respecto a reglamentar la producción y elaboración de alimentos orgánicos, ecológicos o biológicos, y considerando:

Que existe una demanda cada vez mayor de productos obtenidos de forma orgánica o ecológica para lo cual este fenómeno crea un nuevo mercado de productos de origen vegetal.

Que es necesario propiciar medidas tendientes a crear un marco normativo como protección a la agricultura ecológica garantizando la competencia leal entre los productores y asegurando la transparencia de los procesos de producción, elaboración y comercialización.

Que los productos de este origen se comercializan normalmente a un precio más elevado y presentan ventajas adicionales en lo referente a protección del medio ambiente y conservación de los recursos naturales.

Que la demanda internacional requiere sistemas de certificación que garanticen la calidad bajo estos sistemas de producción.

Que la producción de carácter orgánico comprende un sistema de producción diferente al habitual o convencional y por lo tanto debe cumplir normas específicas.

Que los operadores que produzcan, elaboren o comercialicen productos de carácter orgánico deben quedar sujetos a un régimen de control preestablecido.

Que el suscripto es competente para dictar el presente acto en virtud de lo dispuesto por el artículo 6º inciso a) del Decreto 2266/91.

Por ello, el Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca resuelve:

Artículo 1.- Ámbito de aplicación. La producción, tipificación, elaboración, empaque, distribución, identificación y certificación de la calidad de productos agrícolas "orgánicos, ecológicos o biológicos" deberá sujetarse a la reglamentación que dicte el Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal y disposiciones de la presente resolución.

Se excluye la denominación de "orgánicos", "ecológicos" o "biológicos" o similares, a todo producto, que no cumpla con este reglamento, con el único espíritu de evitar posibles confusiones a los consumidores.

Artículo 2.- Concepto. Se entiende por "orgánico", "ecológico" o "biológico", en adelante "orgánico", a todo sistema de producción sustentable en el tiempo, que mediante el manejo racional de los recursos naturales, sin la utilización de productos de síntesis química, brinde alimentos sanos y abundantes, mantenga o incremente la fertilidad del suelo y la diversidad biológica y que asimismo, permita la identificación clara por parte de los consumidores, de las características señaladas a través de un sistema de certificación que las garantice.

Artículo 3- Importación. Cuando se importe un producto bajo esta denominación, deberá provenir de países, que contemplen reglamentaciones equivalentes a la del nuestro. Dichos productos deberán ingresar con un certificado del país de origen que los acredite como tales, previa homologación del mismo por parte del Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal.

Normas de producción

Artículo 4.- Sobre la transición: Para que un producto reciba la denominación de orgánico, deberá provenir de un sistema, donde se hayan aplicado las bases establecidas en el presente reglamento, durante no menos de dos (2) años consecutivos, considerándose como tales, a los productos de la tercer cosecha y sucesivas. En esta etapa se certificarán como "en transición". Dicho período podrá ser extendido o reducido, de acuerdo a los antecedentes comprobables de cada situación, por parte de las empresas certificadoras con consentimiento del Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal.

Artículo 5.- Sobre la producción primaria:

Inciso a) Tanto la fertilidad como la actividad biológica del suelo deberán ser mantenidas o incrementadas mediante:

- a) el laboreo mínimo apropiado del mismo.
- b) el cultivo de leguminosas, abono verde o plantas de raíces profundas,
- c) el establecimiento de un programa adecuado de rotaciones plurianuales.
- d) la incorporación al terreno de abonos orgánicos, obtenidos de residuos provenientes de establecimientos propios o ajenos, cuya producción se guíe por las normas del presente Reglamento. En el caso de ser necesario, se podrán utilizar los fertilizantes orgánicos o minerales enumerados en el Anexo A, previo control de su origen y composición.

Inciso b) El manejo de plagas y enfermedades, deberá realizarse mediante la adopción conjunta de las siguientes medidas:

- a) aumento y continuidad de la diversidad del ambiente.

- b) selección de las especies y variedades adecuadas.
- c) cuidadoso programa de rotación.
- d) medios mecánicos de cultivo.
- e) protección de los enemigos naturales de las plagas y enfermedades por medio de cercos vivos, nidos, diseminación de predadores, uso de parásitos para control biológico, etcétera.

Además de lo mencionado, se puede considerar apropiada, la utilización de los productos enumerados en el Anexo B previo control de su origen y su composición.

Podrán utilizarse productos no permitidos en el Anexo B para la protección vegetal, siempre y cuando sean indispensables para la lucha contra una plaga o una enfermedad particular, la cual esté incluida en un programa oficial de control y no existan alternativas ecológicas, físicas, de cultivo o de selección de vegetales, asimismo, cuando su utilización no produzca ni contribuya a producir efectos inaceptables sobre el medio ambiente.

En todos los casos si se produjese una contaminación accidental, la misma quedará documentadamente en los registros del establecimiento y se comunicará en forma inmediata a la empresa certificadora. Los productos deberán ser identificados y cuando corresponda separados del resto.

inciso c) Las semillas provendrán de sistemas de producción orgánica, pudiéndose utilizar los productos permitidos en el Anexo B. Cuando exista la imposibilidad de obtener semillas de origen orgánico, la empresa certificadora podrá autorizar el uso de semillas convencionales.

inciso d) Los productos provenientes de sistemas silvestres que requieran la denominación de orgánico, deberán también ser inspeccionados por las organizaciones de control, a fin de determinar la inexistencia de posibles vías de contaminación. A su vez se limitará claramente el área de recolección y se asegurará la estabilidad de las especies involucradas en el sistema. La acción del hombre en esos sistemas, nunca podrá implicar un efecto modificador del ambiente.

Artículo 6- Sobre la elaboración

Inciso a) Se entiende por elaboración a las operaciones de transformación, conservación y envasado de productos agrarios. Todo producto elaborado, que desee comercializarse como tal, deberá contener todos los ingredientes de origen agrario, producidos, importados u obtenidos de acuerdo al presente reglamento.

Inciso b) No obstante lo dispuesto en a) podrán utilizarse, dentro del límite máximo del cinco por ciento (5%) en peso de los ingredientes, productos de origen agrario que no cumplan con los requisitos del presente reglamento, a condición de que sea indispensable su uso, y no existan los mismos producidos por sistemas orgánicos.

Inciso c) En aquellos productos donde la participación de los productos orgánicos no alcance los límites establecidos en b) la denominación de orgánico, solo se podrá incorporar a continuación de cada ingrediente, cuando correspondiese, en el listado de los mismos.

Inciso d) Cuando un producto orgánico no contenga la totalidad de sus ingredientes producidos orgánicamente, deberá explicarse en el listado de los Ingredientes, aquellos que no lo son, utilizando la palabra "convencional".

Inciso e) Los productos orgánicos no podrán incluir productos provenientes de la industria de síntesis química. Tampoco incluirán productos contaminados con metales pesados y/o pesticidas, como sulfitos, nitratos o nitritos. Los colorantes, conservantes y saborizantes sintéticos quedan también excluidos. El agua que se utilice en el sistema deberá ser potable y preferentemente sin tratamientos químicos.

inciso f) Tanto los productos como los ingredientes no podrán someterse a tratamientos con radiaciones, ni contener sustancias que no figuren en el anexo C

Artículo 7.- Sobre el empaque. En ningún caso se utilizarán envases que hayan contenido productos de agricultura convencional y en general, estarán fabricados con materiales biodegradables que no afecten en su proceso de fabricación al medio ambiente. Asimismo, cumplirán con las normativas vigentes en el país en cuanto a productos convencionales.

Artículo 8.- Sobre el fraccionamiento y plantas elaboradoras. Los establecimientos donde se elaboran productos orgánicos, deberán evitar contaminaciones de los mismos y deberán ser desinfectados con técnicas y productos acordes a este tipo de producción orgánica. Nunca se permitirán situaciones que puedan conducir a la mezcla de productos, o a la contaminación de los alimentos orgánicos por prácticas inadecuadas. Asimismo, cumplirán con las normativas vigentes en el país en cuanto a productos convencionales.

Artículo 9.- Sobre la identificación. Los envases deberán llevar impresos sobre los mismos y/o rótulos adheridos. en lugar visible y en un solo frente las siguientes leyendas:

- a) La mención "Producto de agricultura orgánica" cuando corresponda al producto final o en la lista de ingredientes que figurarán en orden decreciente de peso en la lista.
- b) Número de partida identificatoria de origen y procesamiento.
- c) Empresa certificadora y Número que le corresponde en el Registro respectivo.

Asimismo cumplirán con las normativas vigentes en el país en cuanto a productos convencionales.

Anexo A

Abono, Fertilizantes y mejoradores del suelo permitidos (Previo control de su origen y composición)

Algas y productos derivados.

Aserrín.

Cortezas vegetales y residuos de madera.

Compost de: residuos vegetales, provenientes del cultivo de hongos, de lombriz, de desechos domésticos orgánicos.

Estiércol de granja y gallinaza, líquido u orinas, compostados.

Harina de hueso y harina de sangre.

Paja.

Productos animales transformados procedentes de mataderos y de la industria de pescado.

Subproductos orgánicos de productos alimenticios y de la industria textil.

Turba.

Abonos foliares de origen natural.

Inoculantes naturales.

Conchillas.

Azufre.

Oligoelementos (boros, cobre, hierro, manganeso, molibdeno, zinc), (necesidad reconocida por la Empresa Certificadora).

Sulfato de magnesio (sal de Epson).

Sulfato de potasio de origen mineral.

Arcilla (bentonita, peulita, vermiculita, etc.)

Creta:

Escorias Thomas, controlando su contenido en metales pesados.

Mineral de potasio triturado.

Polvo de roca.

Roca de fosfato de aluminio calcinada y roca fosfatada natural (hiperfosfato).

Roca de magnesio calcárea (dolomita)

Anexo B

Productos permitidos para el control de plagas y enfermedades (Previo control de su origen y composición)

Preparados vegetales en general, y a base de piretro (pelitre), extraído de *Chrysanthemum cinerariifolium*, que contenga eventualmente sinergizantes naturales, a base de Derris elíptica, Cuasi amara, *Ryania speciosa*, *Melia azedarach*, *Azadirachta indica*, *Schoenocaulon officinale*, *Bacillus thuringiensis* y sus derivados.

Preparados a base de Baculovirus.

Propóleo.

Aceites vegetales y animales.

Aceites minerales, sin agregado de pesticidas sintéticos.

Jabón potásico.

Preparados a base de metaldehído , que contengan un repulsivo contra las especies animales superiores utilizados en las trampas.

Azufre.

Bicarbonato de sodio.

Caldo bordelés.

Oxicloruro de cobre.

Permanganato de potasio.

Polisulfuro de calcio.

Silicato de sodio.

Polvo de roca.

Tierra de diatomeas.

Atmósfera controlada con dióxido de carbono, nitrógeno, vacío, gases inertes y tratamientos con frío, vapor de agua, etc.

Tratamientos térmicos.

Desmalezado con fuego, sólo con gas Licuado.

Anexo C

Productos permitidos en procesamiento de alimentos

Algas.

Extractos vegetales no extraídos con solventes. Acido acético y láctico de origen bacteriano.

Acido cítrico. Acido tartárico.

Levadura de cerveza, con o sin lecitina obtenidos sin blanqueadores o solventes.

Nitrógeno.

Oxígeno

Cloruro de potasio.

Cloruro de sodio, sin aditivos o con agregado de carbonato de Cloruro de calcio.

Carbonato de potasio. (Trazas).

Almidón no modificado

Enzimas pectolíticas

Dióxido de Carbono

Dióxido de azufre (excepto post-cosecha)

Azúcar de origen orgánico o libre de residuos.

Tartrato de sodio.

Tartrato de potasio,
Bicarbonato de sodio.
Fosfato diácido de sodio.
Sulfato de calcio.
Aga .Agar
Lecitina sin blanqueadores y solventes.
Goma arábica
Gelatinas Naturales.

Tipo de norma:

Resolución

Número de norma:

423

Año de norma:

1992

Dependencia:

SENASA - Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria

Anexo 4: Lista de productores orgánicos del país

ORGANISMO:

- BioFach
www.biofach.de
- Bolsa de Cereales de Buenos Aires
www.bolsadecereales.com
- Bolsa de Comercio de Rosario
www.bcr.com.ar
- CERTIBIONET
www.certibionet.org
- CODEX
www.fao.org/DOCREP/005/Y2772E/Y2772E00.HTM
- FAO de Las Naciones Unidas
www.fao.org
- IERAL
www.ieral.org
- IFOAM (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica)
www.ifoam.org
- IOIA (Asociación de Inspectores Orgánicos Independientes)
www.ioia.net
- JAS (Standars de Agricultores Japonés)
www.jasnet.or.jp
- MAPO(Movimiento Argentino para las Producciones Orgánicas)
www.mapo.org.ar
- Ministerio de Agricultura, Forestación y Pesca de Japón
www.maff.go.jp
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto –
Representaciones Argentina en el Mundo
www.mrecic.gov.ar/servicios/pagindice.html
- Natural Products Expo
www.naturalproductexpo.com

- NASFT (The National Association for the Specialty Food Trade)
www.specialtyfood.com
- OMRI (Instituto de Revisión de Materiales Orgánicos)
www.omri.org
- OTA (Asociación de Comercio Orgánico)
www.ota.com
- SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria)
www.senasa.gov.ar
- USDA (Departamento de Agricultura de Estados Unidos)
www.usda.gov
- USDA – NOP (Programa Orgánico Nacional)
www.ams.usda.gov/nop
- Organic Monitor
www.organicmonitor.com

pais_i pais	provinci	departament	localidad	rubro	productos	cate	categoria	de Certifi	certificadora	razón social	establecimiento
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	BARADERO	INDEFINIDA	AGRICULTUR SOJA		1	Productores	2	OIA S.A.	ADD CROPS	BARADERO 1
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	BARADERO	INDEFINIDA	AGRICULTUR GIRASOL, MIJO, RESIDUO VEGETAL		1	Productores	2	OIA S.A.	ADD CROPS	BARADERO 2
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	BARADERO	INDEFINIDA	AGRICULTUR MAIZ, AVENA, CAMPO NATURAL		1	Productores	2	OIA S.A.	ADD CROPS	EL BUEN RETIRO
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	AZUL	INDEFINIDA	AGRICULTUR SOJA, ALPISTE		1	Productores	3	Letis S.A.	AGRICOLA	EL EL RELINCHO
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	AZUL	INDEFINIDA	AGRICULTUR SOJA, ALPISTE, TRIGO		1	Productores	3	Letis S.A.	AGRICOLA	EL EL HORIZONTE
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	CARMEN DE	INDEFINIDA	AGRICULTUR CEREALES		1	Productores	4	Food Safety	AGRO ROSSI	DON GISLENO
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	CARMEN DE	INDEFINIDA	AGRICULTUR CEREALES		1	Productores	4	Food Safety	AGRO ROSSI	ONELIA
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	BARADERO	INDEFINIDA	FRUITCULTU NUEZ PECAN, PASTURAS, INCULTO		1	Productores	2	OIA S.A.	ALVAREZ AN	EL PAMPA ORGANICO
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	VILLARINO	INDEFINIDA	GANADERIA GANADERIA BOVINA		1	Productores	1	Argencert S.I	ANIUG AGEN	EL FORTIN
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	MERCEDES	INDEFINIDA	FRUITCULTU ARANDANO		1	Productores	2	OIA S.A.	ARBE JUAN L	NATURAL PAMPA
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	LOS CARDAL	INDEFINIDA	FRUITCULTU ARANDANO, FRAMBUESA, MORA, TOMATE, PIMIENTO, ZAPALLO, INCULTO		1	Productores	2	OIA S.A.	ARGENTINA	LA MORENITA
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	SAN PEDRO	INDEFINIDA	FRUITCULTU ARANDANO, DESCANSO		1	Productores	2	OIA S.A.	AUTOSOL PA	SAN JOSE
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	AZUL	INDEFINIDA	AGRICULTUR TRIGO Y SOJA		1	Productores	3	Letis S.A.	BANDERITAS	JUAN ALBERTO
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	BENITO JUAF	INDEFINIDA	AGRICULTUR LINO DORADO Y SOJA		1	Productores	3	Letis S.A.	BANDERITAS	SANTA RITA
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	BENITO JUAF	INDEFINIDA	AGRICULTUR TRIGO Y SOJA		1	Productores	3	Letis S.A.	BANDERITAS	LA COLORADA
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	BENITO JUAF	INDEFINIDA	AGRICULTUR TRIGO Y SOJA		1	Productores	3	Letis S.A.	BANDERITAS	LA NELIDA
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	25 DE MAYO	INDEFINIDA	FRUITCULTU ARANDANO, PASTURAS		1	Productores	2	OIA S.A.	BARRETO JOI	LOS ARANDANALES
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	SAN PEDRO	INDEFINIDA	FRUITCULTU ARANDANO, NARANJA		1	Productores	2	OIA S.A.	BERRIES PRE	BERRIES PREMIUM
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	GENERAL LA	INDEFINIDA	GANADERIA VACAS, VAQUILLONAS, NOVILLOS, TOROS, TERNERAS		1	Productores	2	OIA S.A.	BIANCHI FER	"LA JULIA" Y "LA JULITA"
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	CORONEL DC	INDEFINIDA	AGRICULTUR OLIVO		1	Productores	2	OIA S.A.	BIOLIVE S.A.	EL PIAL
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	ZARATE	LIMA	FRUITCULTU REPOLLO, ACELGA, BROCOLI, HINOJO, HABAS, ESPINACA, COLIFLOR, LECHUGA, CEBOLLA DE		1	Productores	2	OIA S.A.	BORCHARDT	ORGANIC ORCHARD
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	SAN PEDRO	RIO TALA	FRUITCULTU ARANDANO, MORA, CIRUELA, DURAZNO		1	Productores	2	OIA S.A.	BUENA TIERI	SANTA LUCIA
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	LUJAN	INDEFINIDA	AGRICULTUR ARANDANOS		1	Productores	4	Food Safety	CHACRA RUIJ	CHACRA RUMFE
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	LA PLATA	INDEFINIDA	HORTICULTU HORTALIZAS		1	Productores	4	Food Safety	CIDEL ORGA	QUINTA 462
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	LA PLATA	INDEFINIDA	HORTICULTU HORTICULTURA: HORTALIZAS DE RAIZ, HOJA Y FRUTOS		1	Productores	4	Food Safety	CIDEL ORGA	LA ANUNCIACION QUINTA 2
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	CAÑUELAS	INDEFINIDA	GANADERIA HUEVOS		1	Productores	2	OIA S.A.	COOPERATIV	EL SEÑUELO
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	CARMEN DE	INDEFINIDA	AGRICULTUR AVENA, TRIGO		1	Productores	1	Argencert S.I	CORDOBA,	NEL 48
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	GENERAL PU	INDEFINIDA	FRUITCULTU KIWI		1	Productores	1	Argencert S.I	COSUFRUTO	PUNTE VIEJO
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	CARMEN DE	INDEFINIDA	AGRICULTUR CEREALES		1	Productores	4	Food Safety	DON ALEJO S	LAUQUEN
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	CARMEN DE	INDEFINIDA	AGRICULTUR CEREALES		1	Productores	4	Food Safety	DON ALEJO S	LA TAPERA
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	CORONEL PR	INDEFINIDA	AGRICULTUR TRIGO, CENTENO, AVENA, CEBADA, PASTURAS, CAMPO NATURAL		1	Productores	2	OIA S.A.	DON JACINTI	PILLAHUINCO
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	CARMEN DE	INDEFINIDA	AGRICULTUR CEREALES		1	Productores	4	Food Safety	EBERLING FE	LA AVENTURA
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	CARMEN DE	INDEFINIDA	AGRICULTUR CEREALES		1	Productores	4	Food Safety	EBERLING FE	LA QUEBRADA
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	ADOLFO ALS	INDEFINIDA	AGRICULTUR MAIZ, SOJA, GIRASOL, LINO, TRIGO		1	Productores	3	Letis S.A.	EDCO GRAIN	LA UNION
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	GUAMINI	INDEFINIDA	AGRICULTUR MAIZ, LINO, TRIGO, GIRASOL		1	Productores	3	Letis S.A.	EDCO GRAIN	LA ELVIRA
32 ARGENTINA	6 BUENOS AIRES	DARREGUEIF	INDEFINIDA	AGRICULTUR AVENA, ARVEJA, ABONO VERDE, TRIGO, SORGO		1	Productores	2	OIA S.A.	EL CASERIO	(MARIA ALBINA I Y LA AMELIA

Bibliografía

Agroindustria. (2011). *Produccion organica*.

Argentine Info. (2018). *L'argentine partagée entre les OGM et l'agriculture biologique*. Recuperado en <https://argentine-info.com/largentine-partagee-entre-ogm-et-lagriculture-biologique/> Consulta 14.11.18

Banco Mundial. (2018) *Argentina*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/argentina> Consulta 19.11.18

CAP RURAL, 2010. *L'économie de proximité*. Cap Rural (en ligne). 13 octobre 2010.
<http://www.caprural.org/entreprises/499-un-argumentaire-pour-leconomie-de-proximite>

Carrica, M. y Brener, D. (2013). *Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional*. Recuperado de <https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/377/Proyecto%20final%20-%20Brener%20Carrica.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Consulta: 10.11.18

CIRCE. (2018). *Ventajas de la SARL*. Recuperado de <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRLVentajasInconvenientes.aspx> Consulta 20.11.18

City population. (2010) *Recoleta Buenos Aires*. Recuperado de https://www.citypopulation.de/php/argentina-caba-admin_s.php?adm2id=CABA021 Consulta 19.11.18

Color Institute (2018). *Le vert forêt*. Recuperado en <https://www.color-institute.com/007-vert.html> Consulta 16.11.18

De Vorges, A. (2017) *Pour rester leader demain il faudra simplifier la vie de nos clients*. Recuperado en <https://mediazone.axa/point-de-vue/jacques-de-peretti-vision-transformation> Consulta 17.11.18

Deflandre, L. (2018) *Bien vieillir : tout est dans le tête ?* Recuperado en <https://www.passeportsante.net/fr/Actualites/Dossiers/DossierComplexe.aspx?doc=bien-vieillir-tout-est-dans-la-tete> Consulta 19.11.18

Dergarabedian, C. (2018) *El comercio electronico en la Argentina crecio 52%*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/notas/264583-internet-software-tv-tecnologia-comercio->

[electronico-ecommerce-novedades-tecnologicas-novedades-tecnologicas-El-comercio-electronico-en-la-Argentina-crecio-52-durante-2017-y-ya-representa-el-13-del-PBI](#) Consulta 16.11.18

Essays, UK. (November 2013). Pestle Analysis of Argentina. Recuperado el 1-11-18 de <https://www.ukessays.com/essays/economics/pestle-analysis-of-argentina-economics-essay.php?vref=1>

Europa. (2015) *Acuerdos de Paris*. Recuperado de https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_es Consulta 21.11.18

FAO. (2018). *Argentina*. Recuperado en <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s0h.htm> Consulta 19.11.18

Gassala, J. (2018). *El gobierno espera para este año un inflación de 42% y una caída del PIB de 2,4%*. Recuperado en <https://www.infobae.com/economia/2018/09/03/el-gobierno-espera-para-este-año-una-inflacion-de-42-y-una-caida-del-pbi-de-24/> Consulta 20.11.18

Gobierno de Argentina (2018). *Qué es el senasa?* Recuperado en <https://www.argentina.gob.ar/senasa/que-es> Consulta 16.11.18

IAP. *Petite histoire de l'argentine*. Recuperado de <http://www2.iap.fr/users/pitrou/bahiablanca/histoire.htm> Consulta: 12.11.18

ISO. (2018) Norma ISO 260000

La Capital. (2018) *Argentina crece en la producción y la exportación de productos biológicos*. Recuperado en <https://www.lacapital.com.ar/agroclave/argentina-crece-la-produccion-y-exportacion-alimentos-organicos-n1620995.html> Consulta 16.11.18

Lozano, N. (2018). *Productos orgánicos: una demanda global que el país ya sufre*. Recuperado en 7-11-18 de <https://www.lanacion.com.ar/2178160-productos-organicos-demanda-global-pais-suple>

Marketing Etudiant. (2018) *Matrice PESTEL*. Recuperado en <https://www.marketing-etudiant.fr/pestel-definition.html> Consulta 19.11.18

Ministère de l'Agriculture. (2018) *Rapport sur les circuits courts*.

Ministerio de la Salud. (2018) *Programa nacional de la alimentacion saludable*. Recuperado en <http://www.msal.gob.ar/ent/index.php/programas/programa-nacional-de-alimentacion-saludable>
Consulta 17.11.18

Nutr, J. (2014) *Higher antioxidant and lower cadmium concentrations and lower incidence of pesticide residues in organically grown crops: a systematic literature review and meta-analyses*. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24968103> Consulta 21.11.18

Poulet, P. (2012) *Gagnez des affaires en simplifiant le vie de vos clients*. Recuperado en <https://legrandblogdelavente.halifax.fr/gagnez-des-affaires-en-simplifiant-la-vie-de-vos-clients>
Consulta 16.11.18

Researchgate. (2018) *Obesity and socioeconomic status in Argentina*. Recuperado en <https://www.researchgate.net/publication/260012822> *Obesity and socioeconomic status in Argentina* Consulta 20.11.18

Rodríguez, E.; Gentile, N.; Lupín, B. y Garrido, L.(2002). *El mercado interno de alimentos orgánicos: perfil de los consumidores argentinos*. Recuperado en 17-10-18 de <http://nulan.mdp.edu.ar/1010/1/00154.pdf>

Sabe La Tierra. (2018). *La importancia de consumir productos locales*. Recuperado en 17-10-18 de <http://www.sabelatierra.com/index.php/la-importancia-de-consumir-productos-locales/>

Secretaria de Agroindustria. (2018). *Alimentos Argentinos*. Recuperado de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Noticias/nota/1116/la-produccion-organica-crece-en-forma-sostenida-en-argentina> Consulta: 17-10-18

Senasa. (2018) *Producto Organico*. Recuperado en <http://www.senasa.gob.ar/tags/producto-organico> Consulta: 17.11.18

Social Business Models. (2018) *Les facteurs clés de succès*. Recuperado do <https://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/facteurs-cles-de-succes> Consulta 19.11.18

Transparency International. (2018) *Argentina*. Recuperado de <https://www.transparency.org/country/ARG#> Consulta 16.11.18

Union des Français à l'étranger. *Habitudes alimentaires en argentine*. Recuperado de <https://www.ufe.org/dossier-pays/argentine/habitudes-alimentaires-en-argentine> Consulta 20.11.18

Vannier, J.B. (2012). *Habitudes alimentaires et consommation des argentins*. Recuperado de <https://www.latitud-argentina.com/blog/infographie-habitudes-alimentaires-consommation-argentins/> Consulta 20.11.18

World Bank. (2015) *GDP per capita*.

Mirabel, C. (2018). *Le bio en Argentine entre doutes et paradoxes*. Recuperado en 7-11-18 de <http://maba.blog/le-bio-en-argentine/>

Worldview Strafor. (2018) *Argentina*. Recuperado en <https://worldview.stratfor.com/region/americas/argentina> Consulta 18.11.18