



INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



**TITULO: PROPUESTA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS AGROPECUARIOS DEL NORESTE DE MISIONES**

**EJE:** Extensión – Docencia e Investigación

**AUTORES:** Dra. Godoy, Antonia Elisabeti (\*) (\*\*); Mgter. Martínez, Mirta Claudia (\*), Mgter. Carvalho Krieger, María Alejandra (\*\*\*), Mgter. Montini Aldo Darío (\*\*)

**REFERENCIA INSTITUCIONAL:** (\*) Facultad de Ciencias Exactas Químicas y Naturales- (\*\*\*) Facultad de Ciencias Económicas- de la Universidad Nacional de Misiones Argentina – (\*\*\*) INTA.

**CONTACTOS:** [godoyae@hotmail.com](mailto:godoyae@hotmail.com); [cmartinez@fceqyn.unam.edu.ar](mailto:cmartinez@fceqyn.unam.edu.ar)

**RESUMEN**

El noreste de la provincia de Misiones está conformada por productores minifundistas dedicados a la actividad primaria, de los cuales un gran porcentaje posee sus necesidades básicas insatisfechas (NBI). A pesar de tener potencial y capacidad productiva, no logran insertar su producción en el mercado local.

En el departamento General Manuel Belgrano, se han ensayado numerosos emprendimientos con aportes de programas estatales, con el objeto de conformar cadenas productivas o comercializar productos de la región. Muchos de ellos se encuentran abandonados o sin posibilidades de desarrollarse y no necesariamente por falta de capital económico.

A través del diagnóstico realizado se determinó que las principales dificultades que tienen los productores de la zona para acceder al crecimiento económico y al desarrollo social, deriva de: la falta de información, inadecuados canales de comunicación utilizados por las instituciones relacionadas con la actividad, falta de capacitación en gestión, aplicación de normas de trazabilidad y tecnologías adaptadas a la producción, grandes distancias entre las unidades productivas y los centros de consumo, comercialización individual e informal de los productos, carencia de logística para la comercialización.

Este equipo de investigación-extensión, desarrolló actividades de capacitación a partir del año 2008 logrando involucrar a los referentes y principales actores del desarrollo local en el Noreste de Misiones. Dentro de las actividades desarrolladas se pueden citar: la reorganización de la Asociación de Productores de San Antonio y capacitación de sus recursos humanos; la capacitación, el asesoramiento en gestión y elaboración de proyectos de las cooperativas de Bernardo de Irigoyen y Comandante Andresito.



Dada la complejidad de la situación expuesta y la imposibilidad de resolver el problema con las acciones realizadas hasta el momento; se continúa trabajando, en: el diseño e implementación de un sistema de información integrado para el municipio de Comandante Andresito, el estudio de mercado para determinar la factibilidad de la instalación de un mercado concentrador y la logística de comercialización con el apoyo de las autoridades de dicho Municipio.

Para lograr el éxito de este proyecto, es vital una clara decisión política, apoyando la iniciativa y el compromiso de los productores, ya que resolvería una problemática estructural en el desarrollo sostenido de esta región.

**Palabras clave:** productores, mercado concentrador, sistema de información, comercialización, desarrollo local.



INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



## DESARROLLO

### MARCO TEÓRICO

El Desarrollo local se logra mediante una concertación público-privado entre los gobiernos locales, la sociedad civil organizada y el sector privado, con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población, en el marco de políticas nacionales y locales. Para ello, se requiere de capacidad emprendedora de los agentes locales, la solvencia técnica y de gestión de los recursos humanos, la capacidad organizativa y de relación de las personas y de las organizaciones públicas y privadas, como también de la capacidad de articulación con el entorno, (Madoery, 2008).

Las instituciones estatales y organizaciones no gubernamentales son actores principales y de la interacción entre lenguajes, conocimientos y visiones surge el resultado. Es posible concretar las iniciativas locales, sólo si existe un proyecto colectivo que genere poder político social que las aglutine, con las políticas sectoriales y regionales de la administración central, (Boisier, 1997,2003).

Las fuerzas que interactúan y generan efectos multiplicadores de inversión, conforman el pilar del desarrollo a largo plazo, (Vázquez Barquero, 2005). Es allí donde toma importancia el Desarrollo Endógeno, quien invierte la mirada y enfatiza la necesidad de un control desde la base, de abajo hacia arriba, donde los actores locales asumen el protagonismo de su propio desarrollo; se produce una sinergia entre las acciones externas que promueven el cambio estructural y las acciones locales que promueven el desarrollo territorial.

Las diferencias entre actores: recursos, tipos de bienes, posiciones sociales de los actores, se institucionalizan en reglas de juegos formales e informales: formas de pensar y modos de hablar, actuar y relacionarse, que son propios de la posición social de cada actor. Estos procesos de objetivación y subjetivación operan como principios ordenadores de las sociedades y condicionan el accionar de las personas y organizaciones, y en su relación, se fortalecen o debilitan, (Madoery, 2008).

En Argentina existe una débil capacidad legal institucional para el desarrollo, derivada de la estructura político-institucional y de la brecha existente entre las funciones que se le asignan y las posibilidades reales con que cuentan para llevarlas a la práctica. Ello provoca una tensión fundamental entre la necesidad de los actores locales de una mayor autonomía para decidir y gestionar los procesos de desarrollo y la escasa autonomía municipal existente, sobre todo de carácter político y financiero, (Madoery, 2005).

El Estado tiene un alto gasto destinado a políticas del área social y agropecuaria, pero las escasas interdependencias mutuas para la orientación de Políticas y las burocracias estatales

entabladas en el interior de cada organismo impiden la circulación de información aún dentro del mismo organismo.

El Departamento General Manuel Belgrano posee capacidad productiva, recursos naturales disponibles para producir frutas, hortalizas, productos cárnicos, madera, etc. La mayoría de las unidades productivas explotadas, son de pequeñas dimensiones y el cultivo se realiza a escala micro. Los pequeños productores, poseen escasos recursos económicos y bajo nivel de educación formal, para lograr una economía de subsistencia, deben vender sus productos en lugares alejados de su unidad productiva y en la mayoría de los casos no cuentan con medio de transporte propio, es por ello que se asocian en cooperativas agropecuarias con el objeto de resolver estos problemas a través de la asociatividad.

El gráfico N° 1, muestra las diversas instituciones estatales que diseñan y gestionan planes y/o programas para los pequeños productores y la falta de relación que existe entre los mismos.

**Gráfico N° 1: Relación entre Instituciones y Productores**



Fuente: Elaboración propia en base a información primaria y secundaria

La dispersión de esfuerzos sin continuidad y la incorporación de capital humano en los grupos de productores que se unieron para la instalación de emprendimientos que al momento están abandonados, demuestra que el gasto efectuado por el Estado, en subsidios y/o planes destinados a fortalecer la economía social, no se refleja en el desarrollo local, (Godoy y otros, 2010).

Los programas aplicados por estas instituciones, con un 70% de pertinencia, tienen por objetivo: propiciar acciones para mejorar los ingresos y la calidad de vida de la población,



INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



apoyar la reconversión productiva, fortalecer las organizaciones y grupos de productores, favorecer la incorporación de los jóvenes rurales y de las mujeres a las actividades productivas, el financiamiento y la capacitación de los recursos humanos, (Godoy, 2006).

En cambio la gestión de estas políticas tienen un 12% de eficacia, debido a los baches en la comunicación y la falta de control sobre la ejecución de los programas, la discontinuidad de los mismos y los escasos recursos destinados a los programas estatales que efectivamente llegan al productor. Esta falta de eficacia impide la solución o disminución de problemas complejos y urgentes, que de solucionarlos atacaría las raíces y no se tendría que destinar mayor cantidad de los recursos fiscales para paliar las consecuencias del éxodo rural y los cinturones de pobreza en las ciudades, (Godoy, 2006).

La actitud del Estado frente a las cooperativas puede ser de estímulo, indiferencia u oposición. El Estado puede favorecer el desenvolvimiento de las entidades cooperativas, en pro del beneficio común. Con este objeto, el Estado suele actuar a través de: a) la sanción de un régimen legal y reglamentos apropiados; b) la realización de tareas adecuadas de fomento, registro, estadística y contralor del movimiento cooperativo, mediante departamentos oficiales y funcionarios especializados; c) la adopción de la enseñanza teórico-práctica del cooperativismo en las escuelas de distintos niveles y en las universidades; d) el establecimiento de un sistema especial de exenciones impositivas; e) el ofrecimiento de créditos en condiciones ventajosas o la concesión de garantías especiales; etc. (Drimer, 1975)

La hipótesis de trabajo, es que “La falta de organización, de información y de una logística apropiada para la comercialización es una limitante para que los productores del Departamento General Manuel Belgrano, logren un crecimiento económico y se produzca el desarrollo de esta región”.

El objetivo de este trabajo es realizar una propuesta tendiente a resolver la problemática de la comercialización de los productos agropecuarios del Departamento General Manuel Belgrano.

### **Metodología**

Este trabajo, desarrollado por un equipo inter-institucional (universidad-INTA-estado-ciudadano), utilizó la metodología de investigación participativa, donde los actores involucrados se convierten en los protagonistas del proceso de construcción del conocimiento de la realidad sobre el objeto de estudio, en la localización de problemas y carencias y en la elaboración de propuestas como parte de la solución para la transformación social, (Lawrence Stenhouse, 1985).

Se inició la investigación en el año 2008, con el relevamiento de fuentes secundarias: los programas diseñados y gestionados para los productores agropecuarios, las normativas que regulan y controlan el funcionamiento de las cooperativas, la relación del gobierno municipal con el sector agropecuario, el registro de Cooperativas Agropecuarias, los planes y los programas destinados a apoyar a los productores en su desarrollo y a las Cooperativas



INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



Agropecuarias. De fuentes primarias: encuestas y entrevistas a los productores, comerciantes, amas de casa, referentes de instituciones que diseñan y gestionan las políticas.

Producto del relevamiento en el año 2009 se implementó un proyecto de extensión, de reorganización de asociaciones y capacitación de sus recursos humanos. Se realizó la investigación desde la unidad de la teoría y la práctica, tanto el investigador como los participantes tuvieron participación activa en el proceso, donde se interpretó el contenido y compartió opciones para la acción.

Se convocó a productores, dirigentes de cooperativas y/o asociaciones de productores agropecuarios, referentes del sector, autoridades municipales y a otras personas para visualizar problemas y necesidades comunes. Se validaron las experiencias de las personas como base para la comprensión y deliberación, y con el aporte de los investigadores se pudo reflexionar críticamente y realizar transferencia en la capacitación de integrantes de distintas organizaciones.

Se realizó el diagnóstico del sector y se trabajó en la capacitación de los recursos humanos y en la elaboración de propuestas que tiendan a disminuir la problemática de la población objetivo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La capacidad productiva y ventajas comparativas por los recursos naturales disponibles para producir frutas, hortalizas, productos cárnicos, madera, etc., del Departamento General Manuel Belgrano, favorece a los productores con capacidad media o alta, los que logran insertar la producción de la carne a través del frigorífico de la Cooperativa de Provisión de Servicios para Productores de Carne (COPROCA).

Este departamento, con el apoyo del Plan Ganadero 2007 del Gobierno provincial, intensificó la producción vacuna con incorporación de genética y el Municipio de Comandante Andresito se posiciona como uno de los primeros en producción de carne vacuna de la Provincia de Misiones, además en carne porcina se registra un importante volumen de producción.

Las infraestructuras de almacenamiento de granos en silos como el de Bernardo de Irigoyen, con capacidad para 4.800 toneladas y el de Paraje Piñalito Norte con capacidad de 300 toneladas, favorecen la integración de la cadena de producción de carnes, porque permiten contar con alimentos para la cría de cerdos y aves, en tiempos de escasez de granos. Por las características señaladas, el mencionado departamento tiene todas las condiciones para transformarse en una cuenca productora de alimentos, no solo para la provincia, sino para la toda la región.

Sin embargo, el 73 % de las 2.390 explotaciones agropecuarias productivas (EAPs) del Departamento General Manuel Belgrano, son pequeñas y poseen menos de 50 hectáreas y el 17 % de las EAPs entre 50 y 100 hectáreas. Por producir en pequeña escala no tienen poder



INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



de negociación, para lograr una economía de subsistencia, deben vender sus productos en lugares retirados de su unidad productiva y en la mayoría de los casos no cuentan con medio de transporte propio.

Se asocian en cooperativas agropecuarias, en busca de un canal de comercialización. La mayoría de ellas no planifica, no delimitan la misión en el momento de su creación, es por ello que la cambian en el corto plazo, solo buscan una salida para insertarse en el mercado formal. La falta de atención a esta etapa de planificación de la cooperativa, fundamental para que un emprendimiento tenga proyección y crecimiento, justifica que el 80 % de las mismas, no logre la consolidación.

### **Actividades desarrolladas y logros obtenidos desde el año 2008, por el equipo de trabajo:**

- Construcción de un espacio e importante canal de comunicación con Productores Agropecuarios del Departamento General Manuel Belgrano, a través de agentes del INTA, de las Municipalidades de San Antonio, Comandante Andresito y Bernardo de Irigoyen.
- Involucramiento de los actores locales, mediante reuniones con los intendentes de los municipios que componen el Departamento General Manuel Belgrano, a quienes se les presentó el programa y se les solicitó trabajar en forma conjunta.
- Calificación de un becario, en la convocatoria 2011 del Comité Ejecutivo de Desarrollo e Innovación Tecnológica de la Provincia de Misiones (CEDIT), para desarrollar el sistema de Registro de información para el Municipio de Comandante Andresito.
- Creación de una cooperativa: Cooperativa de Pequeños Productores de San Antonio Misiones (C.O.PE.PRO.S.A.) como cambio de figura jurídica de una asociación, que por su definición no estaba habilitada para realizar actividades comerciales, y que actualmente comercializa sus productos en la zona.
- Asesoramiento administrativo y legal a CO.PE.PRO.S.A, para la definición de la misión, organización de la estructura e inscripción en el INAES y en la Secretaría de Acción Cooperativa de la provincia. Además se realizó la capacitación de sus recursos humanos, en Gestión, Marketing, Finanzas, aplicación de normas de trazabilidad y cuidado del medio ambiente.
  - Capacitación y asesoramiento para mejorar la gestión de la Cooperativa Dos Hermanas Ltda., ubicada en la entrada del paraje Dos Hermanas, perteneciente al municipio de Bernardo de Irigoyen. Esta cooperativa fue creada, en abril del año 2004 y cuenta con 50 socios. Tiene por objeto: “Desarrollar actividades agrícolas, ganaderas, forestales, en especial avicultura y piscicultura”. Se trabajó en la definición de la misión, la organización de la estructura, la dirección y los procesos de control. Se elaboraron



INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



proyectos, uno de ellos con formato Manos a la Obra que se presentó al Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

- Diagnóstico de la Cooperativa Península, que se inició con 40 socios, con el apoyo de la Fundación Vida Silvestre, en el año 2004. Estos productores tienen una importante producción de palmitos y frutas que envasan para agregarle mayor valor; cuentan también con mano de obra calificada para realizar el trabajo. Poseen además una planta envasadora, con una suficiente capacidad de infraestructura para el almacenamiento. Pero tienen dificultades para colocar su producto en el mercado, ya que los altos costos generados en el proceso de producción y envasado, dan como resultado la fijación de precios que no son competitivos y producen un impacto negativo en sus ingresos y la generación de elevados stock que perduran en el tiempo.

Se colaboró con esta cooperativa, en la elaboración de planos, notas, proyectos y asesoramiento sobre diferentes cuestiones relacionadas con las instalaciones de secado y mantenimiento de las frutas para su posterior elaboración.

- Gestión para la elaboración y presentación de proyectos de productores de distintas cooperativas, para lograr fondos destinados a mejorar las infraestructuras que poseen y para capacitación en las distintas áreas que requieran.

Se detectó que todas estas acciones que realiza el equipo UNaM-INTA en el Departamento General Manuel Belgrano, solo resuelven los problemas parciales y no los problemas estructurales que dificultan la comercialización de sus productos en el mercado formal.

Estos problemas estructurales, no serán resueltos a menos que exista una firme decisión política, que realice el abordaje en forma sistémica y revierta los problemas que afecta a esta población, como la falta de información, la capacitación de los recursos humanos y una buena logística con la infraestructura necesaria para la comercialización de sus productos.

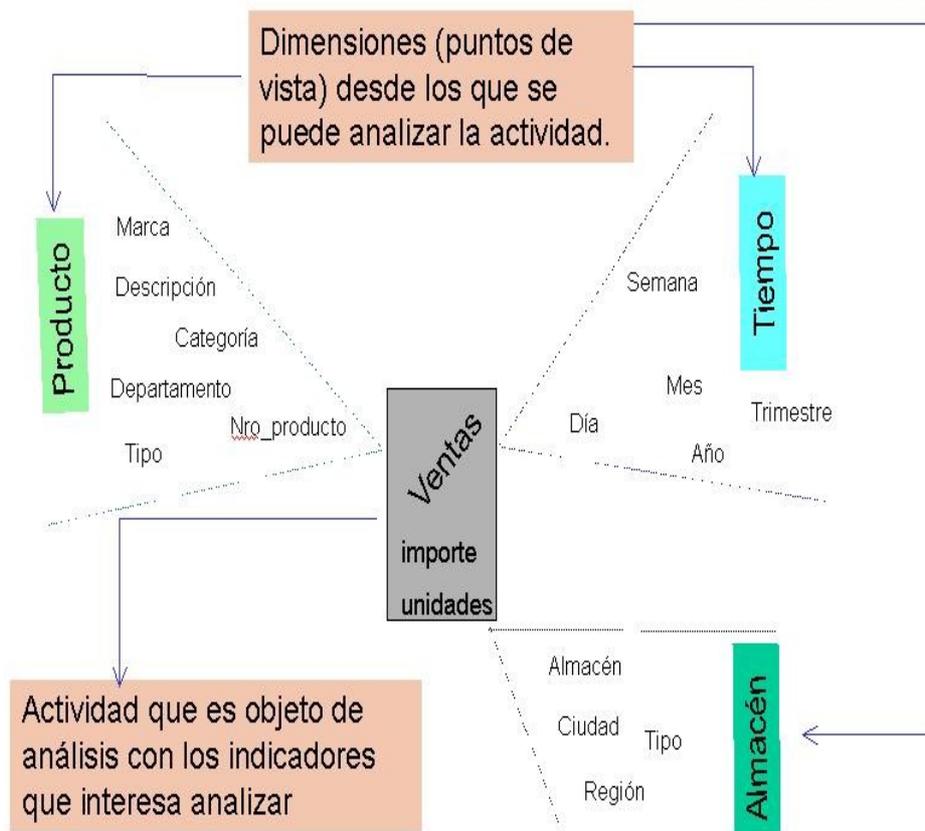
Es necesario realizar un mayor aprovechamiento de los programas que se diseñan a nivel nacional y/o provincial, ya que es elevado el capital económico destinado a los mismos. Se debe optimizar los recursos del Estados para satisfacer la demanda de los productores, para lograr que éstos incorporen recursos económicos y humanos a su actividad productiva, ya que el 80% de los mismos son pobres y sin un apoyo externo no van revertir esa situación.

### **Propuestas:**

1.- Generación de un sistema de registro, que centralice la información referente a la problemática agropecuaria en el municipio y favorezca la toma de decisiones, tanto por parte de las autoridades como de los productores agropecuarios. Para la concreción de esta propuesta, se incorporó al equipo de trabajo un Licenciado en Sistemas de Información, quien a partir de la calificación de una beca otorgada por el CEDIT, trabaja en el desarrollo del diseño del sistema de registro de la información agropecuaria del Municipio de Comandante Andresito.

Este sistema, está conformado por un DW (Data Warehouse: Almacén de Datos), que consta de una tabla de sucesos o hechos, cuyos atributos describen la actividad que es el objeto del análisis, y varias tablas llamadas dimensiones (Gráfico N° 2).

Gráfico N° 2: Estructura multidimensional Base de Datos [3].



Con este sistema de registro, se trata de lograr que los datos dejen de ser simples datos y se conviertan en información útil para la toma de decisiones, que se alcanza integrando tanto el almacenamiento como el procesamiento de dicha información, con el principal objetivo de transformarlos en conocimiento y en decisiones en tiempo real, a través de un sencillo análisis y exploración. Esto se logra a través de BI (Business Intelligence: Inteligencia de Negocio).

El BI apunta a los procesos de recolectar y utilizar efectivamente la información, brindando a sus usuarios el acceso a la información 'clave' que necesitan para llevar a cabo sus tareas habituales y poder tomar decisiones oportunas basadas en datos correctos y certeros.

La metodología HEFESTO fue elegida por varios motivos: se basa en los requerimientos de los usuarios, su estructura es capaz de adaptarse con facilidad y rapidez a los distintos cambios en los negocios, es independiente de las herramientas que se utilicen para su

implementación y de las estructuras físicas que contengan el DW, permite distinguir fácilmente los objetivos y resultados en cada una de las etapas.

De acuerdo a lo investigado preliminarmente, la implementación del OLAP tiene un amplio desarrollo en el campo de los negocios orientados a la toma de decisiones, pero su aplicación conjunta en Sistemas de Gestión Agropecuaria es bastante nueva y aún no ha sido suficientemente explotada, no existen muchos registros sobre extracción de conocimiento multidimensional aplicada al sector Agropecuario, pero se considera que es totalmente aplicable para resolver la problemática planteada.

2.- Creación de una Dirección de Desarrollo Rural en el municipio, con dependencia directa de la Intendencia, para que con la información obtenida por medio del sistema de información, logre la planificación y control de la producción agropecuaria del municipio, realice un abordaje sistémico del problema y lo resuelva mediante la interrelación con las distintas instituciones que están a su disposición.

En el siguiente N° 3, muestra las acciones que debería realizar la Dirección de Desarrollo Rural.

**Gráfico N° 3 Acciones a realizar por la Dirección de Desarrollo Rural**



Fuente: elaboración propia

A partir de la implementación de un sistema de información integrado para el municipio de Comandante Andresito y la creación de la Dirección de Desarrollo Rural dependiente del



INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



Municipio, se recomienda realizar un estudio de mercado para determinar la factibilidad de la instalación de un mercado concentrador que brinde la logística necesaria para la comercialización de lo producido en la zona, con el apoyo de las autoridades de dicho Municipio.

3.- Elaboración de un estudio de mercado que provea de información útil para la toma de decisiones y sirva de insumo para el análisis de factibilidad respecto de la instalación de un mercado concentrador en la localidad.

### CONCLUSIONES

Todas las acciones realizadas son insuficientes, si no son planificadas y desarrolladas desde la perspectiva del Desarrollo Local, por eso se propone la creación de la Dirección de Desarrollo Rural cuyo objetivo será coordinar acciones con las instituciones que diseñan y gestionan políticas para el sector, a fin de lograr una aplicación efectiva de los recursos, a través del acompañamiento de la actividad productiva y la resolución de los problemas que surjan en la ejecución de la misma.

El actual modelo económico de este Departamento, enfrenta dificultades estructurales que limitan su crecimiento y desarrollo económico-social. Es fundamental encontrar líneas de acción que aliente las capacidades internas, donde se les suministre captación, formación de recursos humanos, incluso ayuda económica en forma de créditos blandos, para que ellos inicien la marcha del motor de la transformación de la base productiva y el aumento de la competitividad.

Para este cambio de mirada se requiere de nuevas actitudes y compromisos de todos los involucrados, a fin de cimentar valores como la cultura del trabajo y la responsabilidad individual y colectiva que apunte al crecimiento de la comunidad.

Una de las herramientas indispensables para el éxito de la gestión, es la información y el uso de tecnología que posibilite la difusión de los productos y su colocación en los mercados. Esto se puede lograr a través de productos de calidad y la implementación de estrategias de marketing, para ello se requiere de una infraestructura dotada de una eficiente logística para la comercialización de los productos.

Estas condiciones podrían darse a través de la instalación de un mercado concentrador y el trabajo asociativo de los productores e instituciones vinculadas en pos de la mejora de la productividad, la calidad y continuidad, para lograr la diferenciación de los productos y el posicionamiento en el mercado local y provincial, generando un ingreso permanente para las familias, permitiéndoles mejorar su calidad de vida y de la comunidad toda.

### BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Buchner, Adrián. Julio "Gestión del Capital Humano" Material presentado en UNaM 2004.



INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



Chiavenato, Adalberto "Administración de Recursos Humanos". Ed. Mc. Graw. Hill. Quinta edición. Año 2000.

David, Fred. Ed. Prentice Hall. "Conceptos de Administración estratégica" 5ta edición 1997

Drimer y otros, 1975 "Las cooperativas, fundamentos- historia- doctrina", Edita INTERCOOP.

Gimeno, Marcela, 2007, "Trazabilidad de Alimentos Argentinos", Editorial Copyright, ISBN 978-987-22713-1-2.

Godoy, Antonia E "Modelo de Diseño y Gestión de Políticas para los Micro-Productores Yerbateros de San Pedro, Misiones". Tesis Doctoral año 2006.-

Godoy y otros, 2010, "Propuesta de organización y gestión para el desarrollo de los productores de S. Antonio Misiones, Argentina", Editorial Universitaria, ISBN 978-950-579-166-8.

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás, 1993, "Gestión de Empresas con una visión estratégica". Editorial Dolmen. Segunda Edición.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary "Marketing", Ed. Pearson. Octava edición. 2001.

Madoery, Oscar, 2008, "Otro desarrollo: el cambio desde las ciudades y regiones", editorial UNSAM-Argentina- ISBN 978-987-1435-08-1

Madoery, Oscar, 2005, 'La primera generación de Políticas Locales de Desarrollo en Argentina' Revista Política y Gestión- volumen 8, Ediciones Homo Sapiens ISSN1669-5100

Rico, Ruben, 1995, "Total Quality Management", Ediciones Macchi.

Simon, Herber, 1992, "La nueva Ciencia de la Decisión Gerencial", Ed. El ATENEO. Tercera edición.

Stenhouse, Lawrence, 1987, "La investigación como base de la enseñanza" Madrid. Ed. Morata S.A.

Vázquez Barquero, Antonio, 2005, "Las nuevas fuerzas del desarrollo" Antoni Bosch, editor, S.A-España ISBN: 84-95348-16-0

"Estudio de Mercados Agroindustriales" Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma, Roma 2003.-

<http://www.mcye.misiones.gov.ar/programas-y-proyectos.html> 26-05-11