



# NEGOCIOS AGROALIMENTARIOS

Revista digital de divulgación- Facultad de Agronomía

ISSN (Online) 2591-3360



desarrollo  
economía  
organizaciones  
competitividad  
valor agregado  
desarrollo  
competitividad  
recursos humanos  
ambiente  
complejos  
valor agregado  
economía  
política  
desarrollo  
competitividad  
recursos humanos  
estrategias  
gestión  
organizaciones  
territorios  
GESTIÓN

Volumen 5 - Nº 1- Julio de 2020

Secretaría de Investigación, Extensión y Posgrado- Facultad de Agronomía-UNLPam

Ruta Nac. 35 Km 334- cc 300-Santa Rosa- La Pampa

COMPETITIVIDAD gestión precios recursos humanos

## **INTEGRACIÓN DEL COMITÉ EDITORIAL (Resolución 227/16 CD FA-UNLPam)**

### **DIRECTOR:**

**Lic. Dr. FERRO MORENO, Santiago.**

Profesor adjunto responsable en Costos para la Administración y Estrategias en Sistemas Agroalimentarios de la Carrera Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios.

### **EVALUADORES:**

**Med. Vet. Esp. SARAVIA, Carlos Daniel.**

Profesor adjunto responsable en Comercialización Agropecuaria de las Carreras Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios y Tecnicatura en Producción Vegetal Intensiva.

**Ing. Agr. Mg. MSc. Dr. BRAUN, Rodolfo Oscar.**

Profesor asociado responsable en Sistemas de Producción Animal no rumiantes de la Carrera Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios; Introducción a la Producción de Cerdos y Aves de la Carrera Ingeniería Agronómica. Profesor adjunto responsable en Metodologías de Investigación y Extensión y Formación para la investigación.

**Cr. Dr. BALESTRI, Luis Alejo.**

Profesor asociado jubilado. Docente-investigador de las Facultades de Agronomía y Ciencias Veterinarias de la UNLPam.

**Ing. Agr. MSc. Dr. IGLESIAS, Daniel Humberto.**

Profesor asociado responsable en Economía Ecológica de la Carrera Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios. Investigador de INTA.

**Lic. MBA. SUQUIA, Juan.**

Jefe de Trabajos Prácticos en Formación de Precios Agropecuarios y Agroindustriales, y Política Agropecuaria de la Carrera Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios.

**Lic. Mg. TAPIA, Germán.**

Profesor adjunto responsable en Microeconomía de las Carreras Ingeniería Agronómica, Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios.

**Responsable de diseño y comunicación: Lic. DA RONCO, Antonela.**

Contribuciones a [negociosagroalimentarios@agro.unlpam.edu.ar](mailto:negociosagroalimentarios@agro.unlpam.edu.ar)

Normas de publicación: [Res. 139/16 CD FAUNLPam.](#)

## **EDITORIAL.**

En un contexto particular del mundo en general y de La Pampa en particular, donde la pandemia ha impactado en la forma de llevar adelante varias de las actividades sociales, entre ellas los negocios. Más allá de esta coyuntura, que dejará huellas estructurales en la sociedad, el sector agroalimentario regional se encuentra atravesando los mismos desafíos y potencialidades. Nuevamente, ponemos a disposición de las y los lectoras y lectores contenidos que intentan aportar al conocimiento, con una mirada aplicada sobre la realidad productiva, comercial, financiera, política, institucional y social de los complejos agroalimentarios de La Pampa y la región.

En este número se proponen dos trabajos que dilucidan, en experiencias y contextos distintos, el rol de la mujer en la economía familiar de las actividades agroalimentarias. Un aspecto central para entender la dinámica de las familias que producen y comercializan alimentos en gran parte de Argentina y Latinoamérica.

También, se publica un aporte muy valioso sobre las implicancias concretas de la pandemia sobre la actividad agroalimentaria, valorando, desde una mirada agregada, los impactos que tiene y tendrá esta circunstancia en los negocios agroalimentarios de Argentina.

En el contexto de las tensiones distributivas, políticas y sectoriales, nuevamente el tema de las retenciones aparece como un eje a discutir y reinterpretar. El cuarto trabajo avanza, nuevamente, sobre reflexiones en torno a esta medida económica.

En torno a los negocios regionales, se ponen en valor dos trabajos muy interesantes que aportan datos y conocimientos concretos sobre dos

sectores de la economía regional relevantes: el cervecero artesanal y el agrícola bajo riego de la zona de 25 de Mayo. El primero de éstos es un aporte relevante para comprender y avanzar en la reflexión de un sector con muchas fluctuaciones, donde las y los emprendedoras y emprendedores del país y la región han invertido mucho esfuerzo y recursos para producir, innovar y comercializar. El segundo trabaja sobre las estrategias y costos comerciales de los productores agrícolas de la zona bajo riego de la provincia, identificando en casos concretos qué y cómo se vende en estos sistemas productivos, y cuáles son las estrategias más convenientes desde la óptica económica-financiera.

Por último, se presenta un trabajo que aborda el complejo vinculado al trigo en Argentina, analizando la coyuntura y estructura de este entramado, tan significativo para la economía regional y nacional.

Tratando de seguir con la costumbre de aportar al debate económico de la región y el sector agroalimentario, nuevamente ponemos a disposición el esfuerzo de investigadoras e investigadores que buscan generar contenidos que sirvan para entender y accionar de una mejor manera en la realidad. Seguiremos por este camino.

Lic. Dr. FERRO MORENO, Santiago.  
Director de la RNA.

## ÍNDICE DE CONTENIDO.

<b>EL ROL DE LA MUJER EN LA ECONOMÍA FAMILIAR AUTOSUSTENTABLE .....</b>	<b>4</b>
BRAUN, R. O.; GHIGLIONE, F. A. y M. MUÑOZ	
<b>IMPLICANCIAS DEL VIRUS SARS-COV-2 EN LA ACTIVIDAD AGROALIMENTARIA .....</b>	<b>9</b>
GHIGLIONE, F. Y S. LASTIRI	
<b>PARTICIPACIÓN DE LA MUJER HORTICULTORA EN LA TOMA DE DECISIONES PRODUCTIVAS EN VIEDMA .....</b>	<b>14</b>
TELLERÍA MARLOTH, A.; ROMÁN C. y L. AVILÉS	
<b>OTRA VEZ EL CONFLICTO POR LAS RETENCIONES .....</b>	<b>19</b>
BABINEC, F.	
<b>APORTES PARA EL DIAGNÓSTICO DEL SECTOR CERVECERO ARTESANAL DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA .....</b>	<b>22</b>
PFUND, M.; GALLACE, M. y L. DALMASSO	
<b>ESTRATEGIAS Y COSTOS COMERCIALES EN PRODUCCIONES AGRÍCOLAS BAJO RIEGO .....</b>	<b>26</b>
VEGA, J. y P. PREGNO MARTÓN	
<b>RECONFIGURACIÓN DE LA CADENA DE TRIGO EN ARGENTINA. ....</b>	<b>30</b>
AGÜERO, D.	

## APORTES PARA EL DIAGNÓSTICO DEL SECTOR CERVECERO ARTESANAL DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA

PFUND, M.<sup>6</sup>; GALLACE, M.<sup>7</sup> y L. DALMASSO<sup>8</sup>

**RESUMEN:** Con el objetivo de conocer el sector productivo de cerveza artesanal de la provincia de La Pampa, se realizó una encuesta. Con la información obtenida, se caracterizó el sector cervecero de la región en cuanto a sus cualidades productivas, de distribución geográfica, volumen de producción y recursos humanos. Se relevaron 33 productores y productoras de cerveza artesanal que comercializan su producto.

**PALABRAS CLAVE:** Cerveza artesanal, sector productivo, desarrollo económico local.

**INTRODUCCIÓN:** La cerveza es una de las bebidas alcohólicas más consumidas a nivel mundial. El mercado cervecero argentino está caracterizado por la creciente globalización, concentración de la industria cervecera en oligopolios y por el surgimiento de cervezas de producción artesanal y de pequeña escala a nivel local (Civitates et al. 2017). Según la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA), la producción de cerveza artesanal en Argentina es de 54 millones de litros y representa un 3% de la producción total de cerveza (Iprofesional, 2019). El sector cervecero artesanal argentino presentó un crecimiento anual de entre el 20% y 30%, mientras que el crecimiento de cerveza

industrial fue del 1% (Ablin, 2014, 2015; Pellet Lastra & Nougues, 2016; DNAB, 2017). Siguiendo la tendencia a nivel nacional, la provincia de La Pampa presenta un auge en la producción y consumo de cerveza artesanal (Rural al Día, 2018; La Arena, 2019). El crecimiento del sector tiene un potencial dinamizador de las economías locales, poniendo en manifiesto la necesidad de conocer dicho sector para fomentar su consolidación. Para ello se requiere la identificación de actores, particularidades productivas y factores limitantes para su crecimiento. En este sentido, el presente trabajo busca describir las características de las cervecerías artesanales presentes en la provincia de La Pampa que comercializan su producción.

**DESARROLLO TEMÁTICO:** Entre los meses de junio y agosto de 2019, se realizó una encuesta dirigida a los establecimientos elaboradores que relevó información sobre volumen de producción, distribución geográfica, capital humano, controles de calidad, comercialización, proyección de crecimiento y factores limitantes para su consolidación y desarrollo.

Se relevaron 33 establecimientos y se recolectó información mediante una encuesta auto-administrada con preguntas abiertas y cerradas. Si bien todas las cervecerías de La Pampa y zona de influencia son de pequeños volúmenes de producción comparados con aquellas instaladas en grandes centros urbanos, a los fines de este trabajo, se clasificaron en tres grupos de acuerdo a la cantidad de litros anuales que elaboran:

- Pequeña producción (PP): 250 - 4000 L/año.
- Mediana Producción (MP): 4001 - 29 999 L/año.
- Gran producción (GP): más de 30 000 L/año.

<sup>6</sup> Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, UNLPam. [manepfund@gmail.com](mailto:manepfund@gmail.com)

<sup>7</sup> Facultad de Agronomía, UNLPam. [gallace@agro.unlpam.edu.ar](mailto:gallace@agro.unlpam.edu.ar)

<sup>8</sup> Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). [dalmassolucas@gmail.com](mailto:dalmassolucas@gmail.com)

De los establecimientos encuestados, el 48,5% (16 establecimientos) pertenecen al grupo de PP, el 33,3% (11 establecimientos) integran el grupo de MP y el 18,2% (6 establecimientos) corresponden al grupo de GP. En la provincia de La Pampa se produce aproximadamente 600 000 litros anuales de cerveza artesanal (1,11% de la producción nacional de cerveza artesanal). El 78,5% de estos litros es elaborado por el grupo de GP, mientras que las del grupo de MP el 17,1%, y el 4,3% del volumen restante, por el grupo de PP.

Los establecimientos se concentran en torno a zonas mayormente pobladas, como son las ciudades como General Pico, Santa Rosa y Toay, esta distribución geográfica podría deberse a la distribución de la densidad demográfica de habitantes (Figura 1). Algunos departamentos del oeste y sur provincial poseen menos de 0,1 hab.km<sup>-2</sup>, mientras que, para la zona este la densidad poblacional es de 2 a más de 40 hab.km<sup>-2</sup>.

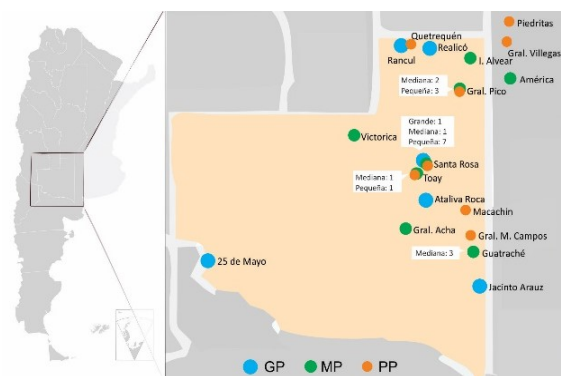


Figura 1: Distribución geográfica de cervecerías de La Pampa y zona de influencia.

El sector cervecero artesanal de La Pampa emplea al menos a 78 personas, 27 en el grupo PP (1,6 operarios por establecimiento), 22 en las de MP (2 operarios por establecimiento) y 29 en las de GP (4,8 operarios por establecimiento).

En cuanto a la calidad se aprecia que las cervecerías de GP realizan en su gran

mayoría los controles básicos, entendiendo como éstos a las planillas de elaboración y trazabilidad del producto, medición de pH y densidad final, análisis sensoriales y pruebas de mosto forzado, en menor medida, realizan análisis microbiológicos de cerveza y pruebas de deterioro. En cambio, las de los grupos de PM y PP, disminuyen todos los controles de calidad en especial en aquellas técnicas que requieren personal entrenado, equipamientos o insumos de laboratorio (Tabla 1).

Tabla 1: Implementación de controles de calidad en el proceso y el producto terminado en los diferentes grupos de producción (valores expresados en %).

Control de calidad	Grupo		
	GP	MP	PP
Planillas de elaboración y trazabilidad del producto	100,0	63,6	56,3
Medición de densidad final	100,0	81,8	93,8
Medición del pH de los productos terminados	83,3	72,7	56,3
Análisis sensoriales	100,0	72,7	50,0
Pruebas de mosto forzado	83,3	9,1	0,0
Pruebas de deterioro de productos terminados	33,3	18,2	25,0
Análisis microbiológicos de los productos terminados	50,0	9,1	0,0

El grupo GP comercializa su producción en más de una provincia mientras que 24 de las 27 cervecerías de mediana y pequeña producción comercializa solo en territorio pampeano. Respecto al formato del producto, tanto las cervecerías del grupo GP como las de MP distribuyen el 50% o más de su producción en barriles retornables. Contrariamente, la mitad de las PP

distribuyen el 50% o más de su producción en botellas, mientras que la otra mitad comercializa el 70% o más de su producción en barriles retornables (Tabla 2). Al momento de este estudio, solo dos cervecerías declararon envasar en latas, siendo las botellas las elegidas al momento de fraccionar su producto en pequeños volúmenes.

Tabla 2: Formatos de productos en relación a los grupos de volumen de producción y la cantidad de cervecerías.

Grupo	Cantidad de cervecerías	Barriles (%)	Botellas y latas (%)
GP	2	100	0
	3	90	10
	1	50	50
MP	5	100	0
	2	90	10
	1	80	20
	1	70	30
	1	60	40
	1	50	50
	1	30	70
	1	20	80
PP	2	100	0
	3	90	10
	2	80	20
	1	70	30
	1	50	50
	1	30	70
	1	20	80
	5	0	100

De los datos recabados se distingue que 5 de las 6 cervecerías del grupo GP comenzaron con la actividad entre los años 2015 y 2017, mientras que el periodo de mayor surgimiento de cervecerías de MP y GP se dio entre 2016 y 2018, donde se fundaron 20 establecimientos. Respecto a los ingresos de los responsables encuestados, esta actividad resulta ser su principal actividad económica en un 18,75, 54,54 y 50% para los grupos de PP, MP y GP respectivamente.

En cuanto a las proyecciones de crecimiento del sector, todas las cervecerías del grupo GP planeaban aumentar la producción para el año 2020, como así también más del 90% de las de MP y más del 60% de las de PP. Cuando se consultó respecto al fortalecimiento del sector cervecero, las principales necesidades de las cervecerías de los grupos de MP y GP son compra de equipos y acercamiento a la financiación. Además, las de MP indican la necesidad de capacitaciones. Las de PP muestran un marcado interés por tramitar habilitaciones comerciales y mejorar las instalaciones (Figura 2).

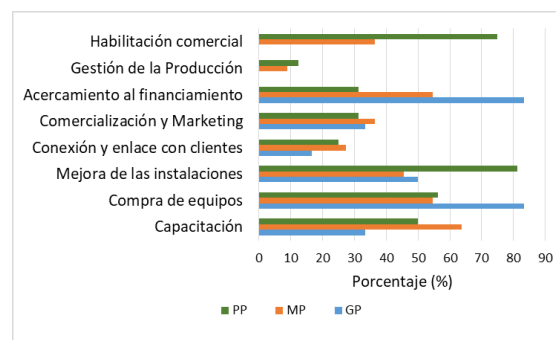


Figura 2: Principales necesidades del sector.

**REFLEXIONES FINALES:** En la provincia de La Pampa y zona de influencia existe gran diversidad en las cervecerías estudiadas. El grupo GP produce entre 2500 y 20000 litros mensuales y concentra la mayor parte del volumen elaborado. En contraste las de pequeña producción comercializan solo entre 20 a 300 litros mensuales, con una participación del 4,3%. A pesar de ello, los responsables de tres de las 16 pequeñas cervecerías, tienen como su principal fuente económica, los ingresos producto de sus ventas.

Como se desprende de la proyección del sector, es de destacar la gran potencialidad de crecimiento y el importante papel en la economía local. Es de remarcar que el actual contexto económico de la Argentina causada por la

pandemia mundial, implica grandes limitaciones en este sentido. La limitación en horarios y de capacidad de ocupación de los bares, implicó en algunos casos la reducción de más del 90% de las ventas en cervecerías de mediana y gran producción. Además, se produjo una reducción de los márgenes brutos debido a la devaluación del peso argentino, los costos de los insumos están referenciados a dólares estadounidenses mientras que el precio de venta se mantiene estable. De todas formas, este contexto puede ser visto como una oportunidad para el desarrollo de nuevos mercados como la venta directa a mercados minoristas y a consumidores a través de la implementación de líneas de llenado en envases de pequeños volúmenes. De esta manera, se expandirían los posibles puntos de venta y se avanzaría en la cadena de distribución. En este sentido, son innumerables los aportes que se pueden hacer desde la generación de políticas públicas que apunten a su fortalecimiento.

#### **BIBLIOGRAFÍA CITADA:**

- PELLET LASTRA, T. E. Y NOUGUES, E. J. (2016). Plan de Negocios: Producción y venta de cerveza artesanal. Universidad Católica Argentina.
- Redacción de Rural al Día. (2018, 7 julio). El boom de la cerveza artesanal está en La Pampa. Rural al Día.
- Redacción La Arena. (2019, 17 abril). Cerveza artesanal de La Pampa a Dinamarca. La Arena.
- Secretaría de alimentos y bioeconomía, subsecretaría de alimentos y bebidas (DNAB). (2017). Industria de Alimentos Bebidas. Informe de Actividad, diciembre 2017.
- ABLIN, A. (2014). El mercado de la cerveza. Informe Sectorial N° 3. Buenos Aires: Dirección de Promoción de Calidad de Productos, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
- ABLIN, A. (2015). Cerveza. Informe Sectorial N° 5. Buenos Aires: Dirección de Promoción de Calidad de Productos, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, (68), 48 – 53.
- CIVITARESI, H. M., NIEMBRO, A., Y DONDO BUHLER, M. (2017). Desafíos para desarrollar una agroindustria local. Hacia una tipología de productores de cerveza artesanal en Bariloche. Revista Pymes, Innovación y Desarrollo, 5(1), 41–62.
- Iprofesional. (2019, 1 marzo). Ni siquiera la cerveza artesanal se salva de la crisis: alertan por "brusca caída del consumo". Iprofesional.



## **ESTRATEGIAS Y COSTOS COMERCIALES EN PRODUCCIONES AGRÍCOLAS BAJO RIEGO**

VEGA, J.<sup>9</sup> y P. PREGNO MARTÓN<sup>10</sup>

**RESUMEN:** Resulta necesario identificar, conocer y medir la relevancia de las estrategias comerciales recurrentes llevadas a cabo entre los empresarios agroindustriales y la incidencia de tales estrategias en la viabilidad de las empresas bajo riego del río Colorado. El objetivo de este trabajo es analizar estrategias y costos comerciales de los productores de alfalfa bajo riego representativos del departamento Puelén, de la provincia de La Pampa para el año 2018. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a productores del área de estudio y se calcularon indicadores en torno a los costos comerciales para determinadas estrategias de comercialización. La alfalfa es una producción valorada en el entorno productivo actual del SAM 25 de Mayo. Los productores bajo riego, optan por canales comerciales tradicionales, sin considerar *a priori* el impacto de los costos comerciales y las pérdidas o aumentos de las utilidades, aspectos que si bien no implican una salida de dinero tienen un impacto muy significativo en el desempeño económico.

**PALABRAS CLAVE:** Articulaciones comerciales; Desempeño comercial; Comercialización; Decisiones.

**INTRODUCCIÓN:** La región de 25 de Mayo es definida como el resultado de diferentes procesos sociales que van interactuando de forma dinámica, que de alguna manera lleva a la conjunción de actores y los beneficios que ello conlleva (Covas, 1998).

Los pequeños productores tienen poca influencia en el ámbito comercial (Tapia, 2010). Los empresarios no sistematizan la información de su empresa, carecen de hábito planificador y la mayoría de sus decisiones las toman en base a sus experiencias (Balestri *et al.*, 1995).

La falta de información entre los productores lleva a no utilizar herramientas de planificación desde el punto de vista comercial que les permitan reducir los riesgos (Mariano y Paturlanne, 2013).

Las preguntas que orientaron la investigación fueron: ¿Qué estrategias comerciales han utilizado las empresas agroindustriales bajo riego del departamento Puelén (La Pampa)? ¿Cuáles son los canales comerciales más recurrentes y cuáles son sus costos? Las preguntas apuntan a mejorar el entendimiento de un sector productivo particular de La Pampa, las respuestas permitieron avanzar en la generación de información para la toma de decisiones de los actores involucrados.

El objetivo de este trabajo es analizar estrategias y costos comerciales de los productores de alfalfa bajo riego representativos del departamento Puelén (L.P) para el año 2018.

Para analizar el área de estudio, se utilizó el método de estudio de casos múltiples (Martínez Carazo, 2006). Se realizaron entrevistas a dos productores del área de estudio, afectados a la comercialización de alfalfa y derivados. Los mismos se encuentran ubicados a la vera del río Colorado, más específicamente el SAM (Sistema de

<sup>1</sup> Lic. en Administración de Negocios Agropecuarios. Estudiante de la Maestría en Administración Agroalimentaria (FA-UNLPam). [vegajuan92@hotmail.com](mailto:vegajuan92@hotmail.com)

<sup>2</sup> Estudiante avanzado de Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios (FA-UNLPam). [pedro\\_1\\_94@hotmail.com](mailto:pedro_1_94@hotmail.com)

Aprovechamiento Múltiple) de 25 de Mayo (departamento Puelén) que consiste en un área de muy pocas precipitaciones, siendo un espacio de transición entre la Provincia de La Pampa y la región patagónica.

Para identificar las estrategias comerciales y definir cualitativamente los costos comerciales se confeccionaron herramientas de recolección de información primaria entrevistas semiestructuradas. Se entrevistaron a los encargados generales de las producciones. Una vez procesados los datos, se identificaron y agruparon los principales canales comerciales utilizados y sus costos comerciales vinculados:

- Costos de manipulación
- Mermas por almacenamiento
- Costos de preparación y acondicionamiento
- Costo de oportunidad
- Amortización del galpón
- Descuento por pago efectivo

Para describir los precios y costos de las diferentes estrategias comerciales, se utilizaron datos recabados en estadísticas referentes del sector agropecuario y se triangularon con consultas a actores claves de la región.

Para el análisis económico de las estrategias se utilizó el modelo de costeo variable, con esos datos cuantificados económicamente se obtuvieron indicadores de gestión (Ferro Moreno, 2017):

- Valor neto de realización  
 $VNR = Px - CCom$
- Margen de contribución  
 $MC = (Px - CVu)/Px$
- Punto de equilibrio  
 $Pe: Cf / (Px - CVu)$
- Margen de seguridad  
 $Ms = (Vn - Ve)/Vn$
- Utilidad esperada  
 $UE = I - Cx \text{ antes de imp}$

Siendo:

CCom: Costos comerciales.

Px: Precio

CVu: Costo variable unitario.

Cf: Costo fijo.

Vn: Volumen normal o esperado.

Ve: Volumen de equilibrio.

I: Ingreso.

A partir de ello, para cada estrategia identificada se realizó un análisis particular de la situación económica y se compararon las estrategias comerciales identificadas de acuerdo con los indicadores planteados, obteniendo aspectos particulares de cada una. Este análisis de las diferentes estrategias comerciales formó parte de un trabajo final de graduación llevado a cabo por los autores (Pregno y Vega, 2019).

**DESARROLLO TEMÁTICO:** Para cada caso analizado se identificaron tres estrategias comerciales:

**Caso 1:** Se plantea a partir de una producción de alrededor de 800 hectáreas bajo riego destinadas a la producción de alfalfa. Las estrategias comerciales detectadas por la investigación son:

Estrategia 1: se producen megafardos que representan un 50 % del total de alfalfa producida. Uno de los costos más relevantes es el costo de oportunidad seguido por las mermas por almacenamiento, son importantes también los descuentos por pago en efectivo y la participación de la amortización de las instalaciones, cuyo principal uso está relacionado a este producto por cuestiones de volumen.

Estrategia 2: se producen cubos de alfalfa, los cuales representan entre un 35 y 40 % de la producción total de alfalfa. Los costos más relevantes son los costos de oportunidad, seguido por el costo de bolsas y descuentos por pago efectivo.

Estrategia 3: produce *pellets* de alfalfa que representa entre un 15 y 20 % del total de alfalfa producida. Aquí también tiene mucho impacto el costo de

oportunidad, seguido por el costo de las bolsas para su comercialización, y descuentos por pago efectivo.

En las estrategias 2 y 3 no tienen peso la amortización de las instalaciones ni las mermas por almacenamiento.

En función de los costos comerciales identificados para las diferentes estrategias, se calcularon indicadores de gestión, cuyos resultados se expresan en la tabla 1.

Tabla 1: Indicadores de gestión del Caso 1.

Caso 1			
	Estrategia 1 (Megafardo)	Estrategia 2 (Cubo)	Estrategia 3 (Pellets)
Valor Neto de Realización	\$ 2.874	\$ 9.227	\$ 3.227
Margen de Contribución	72,47 %	71,03 %	64,95 %
Punto de Equilibrio	48,68	3,02	10,48
Margen de Seguridad	99,13 %	99,92 %	99,38 %
Utilidad Esperada	\$ 16.092.788	\$ 36.169.570	\$ 5.421.374

Fuente: Elaboración propia.

Para el Caso 1, dados los resultados de los indicadores, se puede afirmar que existe un mejor desempeño de la estrategia 2 (cubos), correspondiente a la producción de cubos. La estrategia de menor desempeño, es la 1, correspondiente a la producción de megafardos.

**Caso 2 :** En este caso la producción se centra en la alfalfa, para la cual se destinan aproximadamente unas 250 hectáreas bajo riego en total.

Estrategia 1: se producen fardos pequeños, representados por un 40 % del total de la producción. El costo más relevante es el asociado a las mermas por almacenamiento, seguido del costo de manipulación y preparación y acondicionamiento. En esta estrategia no hay importancia de los costos de oportunidad ni de amortización de instalaciones, ello se debe que se trata de

un producto que se vende al momento de su elaboración.

Estrategia 2: para la producción de megafardos, se destina el 40 % de la producción total de alfalfa. Tiene relevancia el costo de oportunidad y las mermas por almacenamiento y amortización de las instalaciones.

Estrategia 3: en cuanto a la elaboración de cubos, se destina el 20 % restante del total de alfalfa producida. Como en el resto de las estrategias, tiene relevancia el costo de oportunidad, seguido por las mermas por almacenamiento y el costo de las bolsas para su venta.

En el caso 2, para ninguna de las estrategias hay descuentos por pago en efectivo.

A continuación, se muestran los resultados de los indicadores de gestión para las estrategias del caso 2 (tabla 2).

Tabla 2: Indicadores de gestión del Caso 2.

Caso 2			
	Estrategia 1 (Fardo)	Estrategia 2 (Megafardo)	Estrategia 3 (Cubo)
Valor Neto de Realización	\$ 5.783	\$ 2.896	\$ 8.920
Margen de Contribución	96,76 %	74,97 %	68,93 %
Punto de Equilibrio	5,31	47,90	3,18
Margen de Seguridad	99,63%	97,43 %	99,69 %
Utilidad Esperada	\$ 8.096.885	\$ 4.054.818	\$ 6.244.239

Fuente: Elaboración propia.

Para el Caso 2, existió un mejor desempeño en las estrategias 1 (fardos) y 3 (cubos), la estrategia de menor desempeño, dado los resultados de los indicadores, es la 2, también, al igual que el Caso 1, correspondiente a la producción de megafardos.

**REFLEXIONES FINALES:** A partir de las últimas décadas, en el SAM 25 de Mayo, se ha adquirido un crecimiento importante en la producción y comercialización de alfalfa bajo riego. El sistema productivo regional se ha

adaptado a diferentes demandas y formas de comercialización para consumo final; se trata de una producción muy valorada en el entorno productivo actual del SAM 25 de Mayo.

Dos productores de alfalfa del SAM 25 de Mayo, desde el punto de vista comercial, deciden si considerar el impacto de los costos comerciales, que si bien no implican una erogación de dinero, tienen una importante incidencia en el desempeño económico de sus organizaciones.

A partir de los resultados considerados para los dos Casos analizados, se puede remarcar el mejor desempeño de la producción de alfalfa en torno a fardos y cubos por sobre la producción de megafardos.

Los costos comerciales son muy importantes para poner en consideración en la toma de decisiones de las producciones de alfalfa en el SAM 25 de Mayo de La Pampa. No considerar los costos comerciales, podría afectar de manera importante el desempeño de las organizaciones.

#### **BIBLIOGRAFÍA:**

- BALESTRI, L A.; FERRAN, A.; GIORGIS, A.; SARAVIA, C D.; LARREA, A T.; CASTALDO, A.; POMA, K.; PARIANI, A. (1995). La toma de decisiones en las empresas agropecuarias del norte de la provincia de La Pampa. Área de Planeamiento y Gestión empresarial. Facultad de Ciencias Veterinarias. UNLPam.
- COVAS, M R. (1998). Los espacios socioeconómicos de la Provincia de La Pampa (Argentina). Facultad de Ciencias Humanas. UNLPam.
- FERRO MORENO, S. (2017). Costos para la Administración. Aplicaciones para Negocios Agroalimentarios. Libro de textos para estudiantes universitarios. Editorial de la Universidad Nacional de La Pampa. Santa Rosa, Argentina.
- MARIANO, R. y PATURLANNE, J. (2013). Estudio comparativo de alternativas comerciales agrícolas de un productor agropecuario del centro Este de La Pampa (2006- 2011). Facultad de Agronomía. Universidad Nacional de La Pampa.
- MARTÍNEZ CARAZO, P. (2006). “El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”. Revista Científica “Pensamiento & Gestión” N°20. ISSN 1557-6276. Universidad del Norte. Barranquilla. Colombia. pp. 165-193.
- Pregno Martón y Vega (2019). “Estrategias y costos comerciales en producciones agrícolas bajo riego del departamento Puelén provincia de La Pampa”. Tesis de Grado. Facultad de Agronomía. Universidad Nacional de La Pampa.
- TAPIA, G. (2010). “Estrategias comerciales de los productores agropecuarios del departamento Catriló (La Pampa) desde los 90 a la actualidad”. Tesis de Maestría. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional de Mar del Plata. Balcarce. Argentina. 148p.

**AGRADECIMIENTOS:** A la Agencia De Extensión Rural (AER), Colonia 25 de Mayo del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y a la CAMARA DE PRODUCTORES DEL ÁREA BAJO RIEGO DE COLONIA 25 DE MAYO.