

ESTRATEGIAS Y COSTOS COMERCIALES EN PRODUCCIONES AGRÍCOLAS BAJO RIEGO

VEGA, J.⁹ y P. PREGNO MARTÓN¹⁰

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

¹ Lic. en Administración de Negocios Agropecuarios. Estudiante de la Maestría en Administración Agroalimentaria (FA-UNLPam). vegajuan92@hotmail.com

² Estudiante avanzado de Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios (FA-UNLPam). 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.