

Título: “ESTRATEGIAS Y COSTOS COMERCIALES EN PRODUCCIONES AGRÍCOLAS BAJO RIEGO DEL DEPARTAMENTO PUELÉN PROVINCIA DE LA PAMPA”

“Trabajo final de graduación presentado para obtener el título de Licenciado en
Administración de Negocios Agropecuarios”

Autores: PREGNO MARTÓN, Pedro
VEGA, Juan Cruz

Director: MARIANO, Roberto Carlos
Estrategias en Sistemas Agroalimentarios

Codirector: FERRO MORENO, Santiago
Estrategias en Sistemas Agroalimentarios-Costos para la Administración.

Evaluadores: PATURLANNE, Jorge Luis
Costos para la Administración
STADLER, María Soledad
Extensión rural

ÍNDICE

1. RESUMEN	2
1.1. PALABRAS CLAVE:	2
2. ABSTRACT	3
2.1. KEY WORDS:	3
3. INTRODUCCIÓN	4
3.2 HIPÓTESIS	8
3.3 OBJETIVOS	9
3.3.1 Objetivo General	9
3.3.2 Objetivos Específicos	9
4. MATERIALES Y MÉTODOS	10
4.1 MARCO TEÓRICO	10
4.2 MARCO METODOLÓGICO	13
4.2.1 Área de Estudio	13
4.3 ESTUDIOS DE CASOS MÚLTIPLES	17
4.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	18
4.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS	20
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	24
5.1 CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO	24
5.1.1 Caracterización de Actores Locales	24
5.1.2 Caracterización de la producción agrícola bajo riego (Alfalfa)	26
5.2 DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS Y ESTRATEGIAS COMERCIALES	28
5.2.1 Principales estrategias comerciales	30
5.2.1.1 Estrategias comerciales del Caso 1	30
5.2.1.2 Estrategias comerciales del Caso 2	33
5.3 ANÁLISIS DE COSTOS COMERCIALES POR ESTRATEGIA	35
5.3.1Caso 1:	35
5.3.2 Caso 2:	40
5.4 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y COMPARACIÓN DESEMPEÑO DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES	44
5.4.1 Caso 1	44
5.4.2 Caso 2	46
8. BIBLIOGRAFÍA	52
9. ANEXO I	56

1. RESUMEN

La región de 25 de Mayo es definida como el resultado de diferentes procesos sociales que interactúan de manera dinámica. Las producciones bajo riego presentes en el Sistema de Aprovechamiento Múltiple (SAM) de 25 de Mayo, se encuentran a la vera del río Colorado y generan emprendimientos productivos que representan fuentes importantes de trabajo. Tradicionalmente, en este tipo de producciones, las decisiones se toman sin el manejo suficiente de información, y basándose en las experiencias. Además, no se consideran a priori los costos de las diferentes estrategias comerciales cuestión que nos llevó a analizar la manera de la que se comercializan las producciones resultantes de estos establecimientos. El objetivo de este trabajo es analizar estrategias y costos comerciales de los productores de alfalfa bajo riego representativos del SAM 25 de Mayo para el año 2018. En relación con los objetivos específicos propuestos se identificaron dos casos de estudios y se evaluaron estrategias comerciales. El primer Caso refiere a la producción de megafardos, cubos y *pellets* y en el segundo caso refiere a la comercialización de fardos chicos, megafardos y cubos. Se analizaron los costos relacionados a cada una de ellas y en una tercera instancia, se midió el desempeño comercial de las estrategias. La estrategia de mejor desempeño comercial es la producción de cubos y fardos chicos, de acuerdo a los casos estudiados. El menor desempeño comercial es, en ambos Casos, la referida a la producción de megafardos.

1.1. PALABRAS CLAVE:

Articulaciones comerciales; Desempeño comercial; Comercialización; Decisiones.

2. ABSTRACT

The May 25 region is defined as the result of different social processes that interact dynamically. The productions under irrigation present in the Multiple Use System (SAM) of May 25, are located next to the Colorado River and generate productive enterprises that represent important sources of work. Traditionally, in these types of productions, decisions are made without sufficient information management, and based on experiences. In addition, the costs of the different business strategies are not considered a priori, which led us to analyze the way in which the productions resulting from these establishments are commercialized. The objective of this work is to analyze strategies and commercial costs of the alfalfa producers under irrigation representative of the SAM May 25 for the year 2018. In relation to the specific objectives proposed, two case studies were identified and commercial strategies were evaluated. The first case refers to the production of megabags, buckets and pellets and in the second case it refers to the commercialization of small bales, megabags and buckets. The costs related to each of them were analyzed and in a third instance, the commercial performance of the strategies was measured. The best commercial performance strategy is the production of small cubes and bales, according to the cases studied. The lower commercial performance is, in both cases, the one referring to megafarm production.

2.1. KEY WORDS:

Commercial joints; Business performance; Commercialization; Decisions

3. INTRODUCCIÓN

Vieira (2008) plantea que, en la mayoría de las producciones agropecuarias, el mercado es visto como un *cuello de botella* para el desarrollo de los productores más pequeños, donde generalmente se vende la producción a precios que son fijados por el intermediario, además no se produce en función de las demandas, no se conoce la manera en que la producción llega a los compradores y tampoco de qué manera se forma el precio. A ello sumado que los productores se enfrentan a una comercialización de forma individual, atomizados y sin fuerza (Vieira, 2008).

Los productores utilizan distintas estrategias comerciales porque tienen diferentes formas de articulación con cada mercado. Además, la elección de dicha estrategia es una cuestión que varía de acuerdo al productor (Tapia, 2010).

Conocer el mercado implica a su vez, manejar suficiente información que permita que los productores de alguna manera *sobreviven* con una ventaja; ya que no contar con información implicaría *caminar a oscuras* (Vieira, 2008).

El desempeño económico de un sistema empresarial como el agropecuario, es uno de los más importantes y difíciles de determinar (Morillo, 2001).

Muchas veces conocer el mercado no resulta suficiente y el grupo de productores debe evaluar y desarrollar una estrategia de comercialización. Entre las más destacadas en su análisis está el transporte conjunto (donde cada productor lleva su producto, vende y paga la parte que le corresponde), el comité de comercialización (conformado generalmente por tres o cuatro personas del grupo, elegidas por sus miembros para hacer sondeos y negociar en el mercado), la agricultura por contrato (estrategia de compraventa de producto basada en la alianza comercial entre productores y transformadores, lo que garantiza oferta y volumen de productos de calidad, suministros seguro y permanente) y por último se destacan los

intermediarios (paga los costos de transacción directos e indirectos, y persigue sus propios intereses) (Vieira, 2008).

Desde los ochenta viene surgiendo un régimen que sigue en la actualidad, y está dirigido por corporaciones multinacionales, favorecidas por la revolución supermercadista y la reorganización de las cadenas agroalimentarias y sólo las *grandes firmas*, son capaces de cumplir con tales condiciones cualitativas y cuantitativas, y se convierten así en aliados de los supermercados en la búsqueda de economías de escala en el sector agrícola (Garrapa, 2017). Esta nueva modalidad, acrecienta el número de pequeños productores desplazados, obligados a abandonar sus tierras ante la incapacidad de responder a las necesidades de los supermercados, que demandan una entrega continua, de grandes volúmenes de producto estandarizado y a bajo costo. Algunas de las estrategias más analizadas han sido, la creación de marca propia, imposición de estándares de calidad, seguridad ambiental y alimentaria a los productores y procesadores, creación de productos en oferta, publicidad, entre otras (Garrapa, 2017).

En las producciones agropecuarias, los sistemas productivos bajo riego brindan estabilidad productiva, esto a su vez permite intensificar la producción y aumentar los rindes, complementado con prácticas eficientes. El aumento de la producción permite a los productores competir en la agricultura comercial, “crecer verticalmente”, ante la imposibilidad de expandirse en superficie (Riera y Pereira, 2011).

En un análisis realizado sobre el Valle Bonaerense del Río Colorado (IICA, 1979) se establece que, “*aun sabiendo que la potencialidad hídrica de nuestro país es aceptable*” (IICA, 1979:12), cada vez que se habla de proyectos de regadío surgen dudas respecto si en realidad conviene o no incorporar nuevas áreas a la producción tradicional bajo riego, ya que usualmente se muestran dificultades a la hora de comercializar la producción. Es así que

muchas veces se observa, tanto en los mercados nacionales como en los mercados tradicionales de exportación, se encuentran productos saturados por exceso de oferta en épocas determinadas del año.

De todas maneras, hay que considerar la realidad y el contexto totalmente diferente en ese tiempo. Por eso se plantea en el informe que, gran parte de los problemas de las zonas bajo riego, pueden atribuirse al hecho de que en el pasado la mayoría de los proyectos de riego surgieron como solución a problemas regionales sin considerar debidamente la situación coyuntural y estructural del proceso producción-comercialización-mercado.

El sector agropecuario, sin dejar de lado la importancia del sector petrolero, es una de las principales actividades productivas que sustenta la economía de la región del Colorado, donde el riego se utiliza como recurso productivo (MPFIPS, 2014). El Plan Estratégico Territorial de la Región del Río Colorado (2014) afirma que las principales actividades productivas que se desarrollan en la región son pasturas y forrajes (relacionados directamente con la actividad ganadera), entre los cuales se destaca principalmente alfalfa con destino a la industrialización. En cuanto a la producción hortícola se encuentra explicada principalmente por el cultivo de cebolla (MPFIPS, 2014).

Las producciones bajo riego en la provincia de La Pampa, abarcan una amplia extensión a la vera del río Colorado, y ha generado **importantes** emprendimientos privados, que representan además una **importante** fuente de trabajo (Michelini, 2010).

Hay que seguir profundizando la generación de información económica, ambiental, tecnológica, social e institucional sobre las producciones agropecuarias actuales y potenciales de la ribera del río Colorado para coordinar un mejor uso de los recursos y así aportar al bienestar social y económico sin comprometer a las generaciones futuras (Mariano, 2017).

3.1 PROBLEMA A INVESTIGAR

La región de 25 de Mayo es definida por Covas (1998) 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 (por ejemplo: economías de escala, economías de alcance, mejor aprovechamiento de recursos, aumento de actividades terciarias, entre otros.).

Otra temática importante identificada en los diferentes aportes refiere a la situación de los productores respecto al comercio, situación que se entrelaza con el manejo de información de los mismos. Otro de los antecedentes que consideramos importantes hacen referencia a la poca influencia que tienen los pequeños productores en el ámbito comercial (Tapia, 2010). Por último, Balestri *et al.* (1995) sostiene que 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.

Relacionado al manejo de información, también resulta importante el tema del riesgo y la incertidumbre en la adopción de estrategias. Riera y Pereira (2011) hacen referencia a la estrategia en un entorno de riesgo e incertidumbre, lo cual lleva a la necesidad de redefinirla constantemente ante la necesidad de conocer aquello que se desconoce, además remarca la importancia de la misma para brindar estabilidad productiva.

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, entre las más importantes enumeran contratos de futuros y opciones y estrategias de almacenaje (Mariano y Paturllanne, 2013). En relación al uso de herramientas y al riesgo, se puede observar que la actitud del productor respecto a él mismo y a sus especulaciones, es lo que lleva a tener preferencias respecto con la decisión de almacenar o no (Ferro Moreno y Paturllanne, 2015).

Michelini (2010) resalta que, en el regadío del Alto Valle del Colorado, es muy diferente la situación que se da entre los productores frutícolas respecto a las empresas agroindustriales (o *agribusiness*). Los productores frutícolas son protagonistas de un modelo de colonización desmejorado y las empresas agroindustriales, se han desarrollado en la zona, con un profundo conocimiento de las características del mercado internacional de *commodities* y un espíritu de emprendimiento y aprendizaje muy apreciable (Michelini, 2010).

En función de lo expuesto resulta **relevante** 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 en el departamento Puelén de la provincia de La Pampa. Las preguntas que orientaron la investigación fueron: ¿Qué estrategias comerciales han utilizado las empresas agroindustriales bajo riego del departamento Puelén (L.P)? ¿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.

3.2 HIPÓTESIS

Los productores bajo riego del departamento Puelén (L.P) optan por canales comerciales tradicionales, sin considerar *a priori* el impacto de los costos comerciales sobre los posibles resultados.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo General

Analizar estrategias y costos comerciales de los productores de alfalfa bajo riego representativos del departamento Puelén (L.P) para el año 2018.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Describir las estrategias comerciales de cada Caso bajo estudio.
- Identificar y clasificar los principales costos de cada estrategia.
- Evaluar económicamente y comparar el desempeño comercial de cada una de las estrategias.

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico del trabajo de investigación se caracteriza por los conceptos de realidad y complejidad, adhiriendo a la teoría de los sistemas complejos (Morín, 1994; García, 2006) más aún si consideramos que trabajamos con sistemas que involucran actores sociales y sus articulaciones comerciales.

“La Realidad es un proceso en perenne creación dinámico, sin principio ni fin” (Balestri y Ferro Moreno, 2015: 32). Para entender este concepto, es necesario adentrarse en el terreno de la complejidad, ya que es una característica propia de la misma, que constituyen los sistemas complejos. Los sistemas complejos son definidos como recortes de la realidad compleja entendidos como una totalidad organizada con elementos que no son separables y que no deben ser estudiados de manera aislada (Balestri y Ferro Moreno, 2015).

Los sistemas complejos presentan propiedades que no pueden ser entendidas simplemente desde el análisis de sus componentes. En ellos, el todo puede presentar propiedades colectivas que no tendrán ningún significado en el análisis de sus componentes individuales (Morín, 1994). En relación a estos sistemas menciona además que se debe considerar a la realidad como un componente no lineal. *“Los sistemas complejos están constituidos por elementos heterogéneos en interacción -y de allí su denominación de complejos-, lo cual significa que sus subsistemas pertenecen a los "dominios materiales" de muy diversas disciplinas”* (García, 2006: 33). En la realidad empírica, estos sistemas carecen de límites precisos, desde el punto de vista de su extensión física, como en su problemática (García, 2006).

En relación a lo anterior Balestri y Ferro Moreno (2015) definen bajo un mismo concepto a complejos y sistemas agroalimentarios, considerándolo como un conjunto de articulaciones entre diferentes tipos de organizaciones del sector agroalimentario-agroindustrial, ya sean

públicas o privadas. Destacan, además, que en estos sistemas se dan ciertas jerarquías, lo que implica identificar a los diferentes actores sociales que coordinan, debiendo por lo tanto hacer una distinción entre los que coordinan (con influencia a lo largo de la cadena) y los que son coordinados (con menor influencia y teniendo que adaptarse muchas veces a los requisitos de los de mayor poder).

Dentro de las definiciones anteriores se presenta el concepto de cadenas productivas, entendidas como el conjunto de agentes y actividades económicas, que participan en un proceso productivo, ya sea en la provisión de insumos y materias primas, producción o transformación en bienes intermedios o finales, hasta su comercialización (Aguirre *et al.*, 2012).

Las relaciones comerciales entre los agentes originan transacciones que sumadas a lo largo de la cadena explican los canales comerciales, entendidos como el conducto que sigue el producto desde el productor al consumidor, mediante el cual el bien sufre modificaciones, no solo de forma, también en propiedad, detallando en el mismo el conjunto de agentes interactuantes (Balestri y Saravia, 2005). Se suelen representar mediante flujogramas que empiezan en el productor y terminan en el consumidor, situándose en el medio los agentes de comercialización y los mercados (Balestri y Saravia, 2005). La elección de los canales comerciales, va de la mano con las estrategias escogidas por las empresas para alcanzar sus objetivos. De modo que exista coherencia entre el modo de actuar de la empresa, aún puertas afuera y a la hora de interactuar con otros actores a lo largo de la cadena.

El concepto de estrategia, tiene que ver con la definición de un camino por seguir, lo cual implica tener en claro hacia dónde pretende ir la organización y así transformarse en un marco de referencia de las decisiones operativas. Tiene importancia en el largo plazo y surge como necesidad para anticipar y reaccionar frente a los cambios del entorno (Balestri y Ferro

Moreno, 2015). En relación a ello los canales comerciales definen la presencia de estrategias comerciales, entendidas como la combinación de dos factores, por un lado un mercado meta (implica dirigirse a un grupo homogéneo de demanda) y por el otro una mezcla comercial, definidas por variables controlables por las empresas (McCarthy y Perreault, 1987). En la elección de la misma se deberán incurrir en determinados costos para cada estrategia comercial a los que denominaremos costos comerciales.

Entre las definiciones más importantes del concepto de costos, Frank (1995) lo define como la suma gastos, amortizaciones e intereses que resultan necesarios para asegurar la continuidad de la producción. Particularmente, hablando de costos de comerciales, Ferro Moreno (2017) hace una clara distinción de los mismos, afirmando que son aquellos que surgen por las incursiones de la organización en actividades que buscan llegar al cliente, ya sea derivado o final. Dentro de este tipo de costos, se distinguen además los costos de preparación y envasado de producto, costos de manipulación, de transporte, de capital invertido y derechos, comisiones y pagos ocasionales (Ferro Moreno, 2017). Por otro lado, y siguiendo con el mismo concepto, en Mariano y Paturlanne (2012) se puede observar detalladamente los principales costos comerciales asociados a diferentes cultivos (maíz, soja y girasol). Entre los más preponderantes, para el caso del maíz hacen mención de costos de flete, comisiones del acopiador, paritaria y costos financieros. En términos generales destacan para los cultivos analizados que el principal costo que incide en las estrategias de comercialización es el costo de transporte, aunque presenta una elevada estacionalidad de acuerdo a las épocas de cosecha (Mariano y Paturlanne, 2012).

4.2 MARCO METODOLÓGICO

4.2.1 Área de Estudio

Actualmente el río Colorado permanece como un recurso desaprovechado, pero continúa representando un instrumento clave para lograr superar la tradicional dependencia que tiene el recurso agrícola y ganadero extensivo que caracteriza a la economía pampeana (Michelini, 2010). El Alto Valle del Colorado, más específicamente el SAM de 25 de Mayo (departamento Puelén) consiste en un área de muy pocas precipitaciones, siendo un espacio de transición entre la provincia de La Pampa y la región patagónica. Se trata de un territorio en proceso de construcción social resultado de una particular interacción entre políticas públicas provinciales y de características institucionales, como lo son la participación de diferentes actores como el Ente Provincial del Río Colorado (EPRC), Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), entre otros. De manera conjunta con la participación del gobierno provincial, a través de distintas de políticas públicas (Ley Provincial de “Promoción Económica” N° 2.870), se busca el fortalecimiento y expansión de la economía provincial. Además la Ley Provincial de Colonización Privada N° 1.670, permitió el desarrollo de un Programa de Aprovechamiento del Río Colorado, buscando incorporación social y económica al proceso de producción. En la figura 1 se puede observar la ubicación del área bajo riego en la provincia de La Pampa.

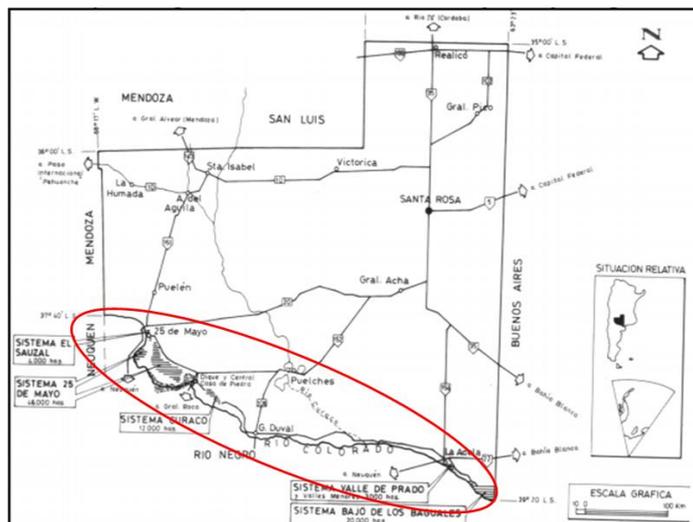


Figura 1: Ubicación Provincial del Área Bajo Riego.

Fuente: Ente Provincial del Río Colorado, extraído de Dillon, (2012).

En la figura 2 se pueden observar las cinco secciones en la que se encuentra dividida la zona bajo riego de 25 de Mayo. Actualmente se encuentran disponibles 46.000 hectáreas donde sólo se encuentran en producción la Sección I (con un total de 5.514 hectáreas, sistematizadas en un 60%) y la Sección V; (con un total de 7.600 hectáreas, que protagonizan la expansión de área bajo riego). Principalmente se orientan a producciones de alfalfa, cereales y oleaginosas.

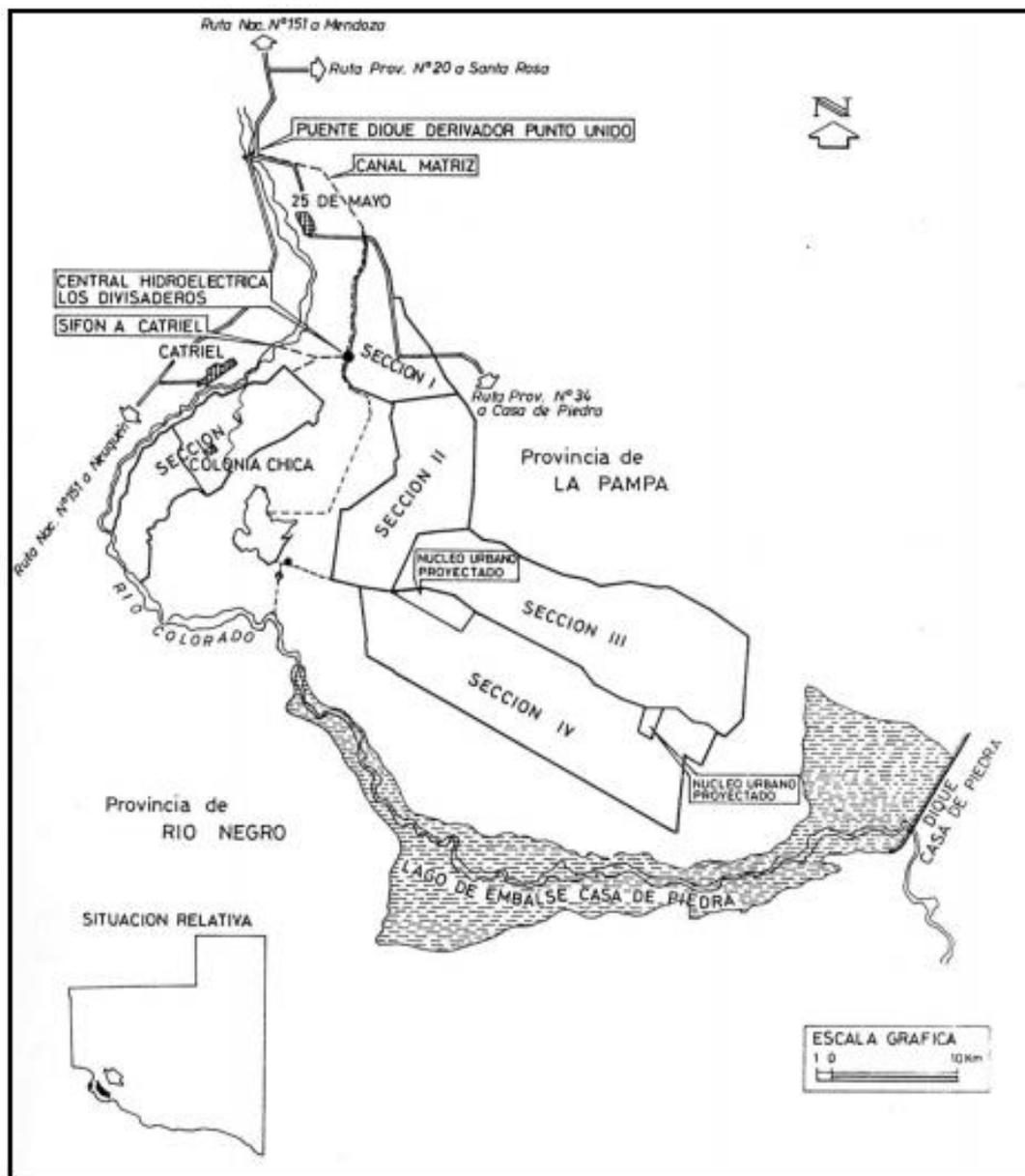


Figura 2: Sistema de Aprovechamiento Múltiple (SAM) 25 de Mayo.

Fuente: Ente Provincial del Río Colorado, extraído de Dillon, (2012).

Se destaca además que las Secciones III y IV, no han sido puestas en producción (Michelini, 2010). Aunque puede observarse que recientemente se han ido incorporando pequeñas áreas de las Sección II para plantaciones de cebollas y otras hortalizas. En cuanto a la descripción del sistema de riego y drenaje, Michelini (2010) lo describe como una densa red de canales de

gran calidad, que parten desde el puente Punto Unido, que deriva aguas tanto para el SAM 25 de Mayo como para Catriel, provincia de Río Negro.

La superficie de las explotaciones se aprovecha para cultivos (granos básicos, hortalizas, frutales, pastos, alfalfa, etc.) con los siguientes porcentuales: 7 % frutales; 62 % de pasturas y forrajes; 17 % de cereales; 7 % hortalizas; y 7 % otras, en este último concepto se incluye a la forestación de álamos, acacias, etc. (Dirección General de Estadísticas y Censos, 2017). En la figura 3 se observan las superficies abarcadas por cada cultivo.

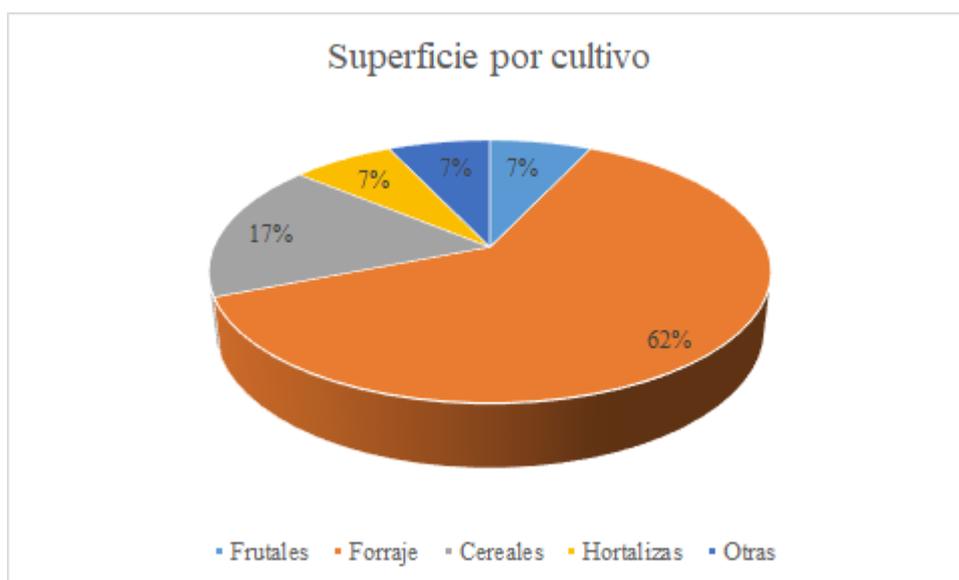


Figura 3: Superficie destinada para cada cultivo.

Fuente: elaboración propia a partir de Dirección General de Estadísticas y Censos, 2017.

Si bien, se han conjugado diversas condiciones que favorecen al desarrollo local, Michelini (2010) menciona una serie de condicionantes, entre las más relevantes una población escasa y dispersa en el departamento Puelén, condición necesaria para la producción y el intercambio. Además, menciona que décadas de políticas públicas no han alcanzado para modificar lo suficiente el territorio, por lo que aún perviven los rasgos propios de su carácter periférico.

4.3 ESTUDIOS DE CASOS MÚLTIPLES

El método de estudio de casos múltiples, es una valiosa herramienta de investigación para las ciencias sociales. Su mayor fortaleza está en que a través de los mismos casos, se mide y registra la conducta de las personas que están involucradas en el fenómeno en cuestión (Martínez Carazo, 2006). Este método está estrechamente relacionado desde el diseño hasta la presentación de los resultados, con la teoría analizada, la cual es la respuesta a preguntas exploratorias del tipo “*por qué*” o “*cómo*”, que encierran un mecanismo causal y complejo (Yacuzzi, 2005).

Martínez Carazo (2006) citando a Sarabia (1999) considera y hace mención de las actividades más relevantes del proceso de investigación respecto al estudio de casos múltiples, las cuales consideramos a llevar a cabo en este trabajo de investigación, las mismas son:

1. Observación y descripción del fenómeno.
2. Exploración de la realidad para generar a partir de ello hipótesis explicativas del fenómeno.
3. Contraste y justificación de la hipótesis para garantizar su verdadera capacidad de explicación.

Martínez Carazo también recurre a aportes de Yin (1989, 1998) donde hace referencia a la generalización que suele hacerse en el estudio de casos, dice que se trata de una generalización analítica y no estadística, ya que se utiliza el estudio de casos múltiples para representar o generalizar una teoría. Los estudios de casos múltiples refuerzan las generalizaciones analíticas ya que se diseñan evidencias corroboradas a partir de dos o más casos, en decir hay replicación literal (Martínez Carazo, 2006). Si bien se destaca que tanto el método de caso como los estudios estadísticos buscan desarrollar teorías, es distinta la lógica de la metodología en cuanto a la selección de las muestras (Martínez Carazo, 2006).

Puntualmente el método del caso propone generalizar e inferir hacia la teoría y no hacia otros casos. Cuando se trabajan con múltiples casos, debe seguirse la lógica de la replicación y no la del muestreo, esta lógica lleva a aumentar el tamaño de una muestra hasta asegurar cierto grado de certeza (Yacuzzi, 2005). El mismo remarca que los casos no deben tomarse para evaluar la incidencia de un fenómeno, por lo que su valor reside en que no solo estudia un fenómeno sino también su contexto.

Volviendo a los aportes de Yin (1989) en el trabajo de Martínez Carazo (2006), se resalta la importancia que tiene el estudio de casos puntualmente para temas relativamente nuevos, y se propone "*El protocolo de estudios de casos*" como principal instrumento para asegurar la objetividad, fiabilidad y validez. Se trata de una guía que contempla los siguientes aspectos:

- Semblanza del estudio de caso: resulta útil para integrar y entrenar a los miembros del equipo de investigación.

- Preguntas del estudio de caso: que no están destinadas al informante sino al investigador, pretenden garantizar que se obtenga la evidencia que se requiere.

- Procedimientos a ser realizados: donde se deben definir los mecanismos para obtener acceso a las organizaciones e informantes clave.

- Guía del reporte del estudio de caso: no existe un formato o modelo único para reportar los resultados del estudio. Será el investigador quien diseñe un programa o esquema de los que será el estudio de caso (Yin, 1989; Martínez Carazo, 2006).

4.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El presente trabajo final de graduación presenta como objeto de estudio a los empresarios agroindustriales del departamento de Puelén (La Pampa) que basan sus producciones en sistemas bajo riego con aguas provenientes del río Colorado. Se analizaron descriptivamente

las estrategias y costos comerciales de los productos obtenidos de alfalfa en el año 2018. Los empresarios, fueron seleccionados por la cantidad de superficie sembrada y por la disponibilidad de acceso a la información primaria.

Para identificar las estrategias comerciales y definir cualitativamente los costos comerciales se confeccionaron como herramientas de recolección de información primaria entrevistas semiestructuradas (ver Anexo I). Los ejes constitutivos de las entrevistas fueron: a) características de la producción; b) formas de comercialización; c) información comercial disponible; d) costos comerciales; e) rendimientos comerciales; f) relaciones verticales con actores; g) relaciones horizontales con actores. En todos los casos, 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 vinculados. Para describir los precios y costos de las diferentes estrategias comerciales, se utilizaron datos recabados en estadísticas referentes del sector agropecuario (Revista Márgenes Agropecuarios, 2018) y se triangularon con consultas a actores claves de la región (asesores, proveedores de insumos, comerciales, acopiadores, exportadores, entre otros).

Para el análisis económico de las estrategias se utilizó el modelo de costeo variable, donde se clasifican los costos comerciales según su variabilidad, en fijos estructurales, fijos operativos y variables. Con estos datos cuantificados económicamente se obtuvieron cinco indicadores de gestión (Duran y Scopini, 2009; Yardin, 2012; Ferro Moreno, 2017; Lucero *et al.*, 2017) que permitieron entender la dinámica de las estrategias:

- Valor neto de realización (precios menos costos comerciales)
- Margen de contribución (precios menos costos variables comerciales sobre precios)
- Punto de equilibrio físico (cantidad de unidades de objetos de costos necesarios para cubrir la totalidad de los costos comerciales).

- Punto de equilibrio monetario (volumen de ventas necesario para cubrir la totalidad de los costos comerciales).
- Margen de seguridad (relación entre las unidades de objeto de costo a comercializar y las necesarias para cubrir los costos comerciales).
- Utilidad esperada (Ingresos menos costos totales antes de impuestos).

Para cada estrategia identificada se realizó un análisis particular de la situación económica, midiendo y calculando detalladamente cada indicador propuesto. Posteriormente, se compararon las estrategias comerciales identificadas de acuerdo con los indicadores planteados, obteniendo aspectos particulares de cada una.

4.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como mencionamos anteriormente, se analizaron los diferentes costos, mediante el método de costeo variable, y para la comparación de los resultados se utilizaron una serie de indicadores que permitieron medir económicamente el desempeño de cada una de las estrategias identificadas para los casos de estudio seleccionados.

El costeo gerencial o variable es un modelo de análisis que clasifica a los costos de acuerdo a su variabilidad respecto a un determinado objeto de costo previamente definido. Se trata de una clasificación de corto plazo, lo que permite identificar costos variables, fijos y mixtos (Duran y Scopini, 2009; Ferro Moreno 2017). Los costos variables son aquellos que varían en relación al nivel de actividad. Los fijos, en cambio, no guardan relación con el nivel de actividad, es decir que permanecen invariables dentro de una escala de volumen determinado (Duran y Scopini, 2009).

En cuanto al objeto de costo, es definido como el objetivo perseguido por una actividad u organización, pudiendo ser un producto (bien o servicio), clientes, líneas de producción, entre

otras (Ferro Moreno, 2017). En este caso centramos el análisis al definir a las **toneladas** de los diferentes productos, obtenidos a partir de la alfalfa, como el objeto de costos.

En cuanto a la mención de los indicadores, se definieron:

-Valor Neto de Realización (VNR): se calcula como la diferencia entre el precio de venta y los costos comerciales unitarios. Este valor, representa el valor obtenido por una unidad vendida, después de haber descontado los costos que esa venta implica (Ferro Moreno, 2017).

Fórmula:

$$VNR = Px - CCu$$

Dónde: Px significa "Precio de venta" y CCu "Costo comercial unitario".

-Margen de Contribución (MC): es la proporción que representa la contribución marginal (entendida como la diferencia entre ingresos brutos y costos variables totales) sobre los ingresos. Se trata de un indicador de rentabilidad relativa. A la hora de decidir, debe complementarse con los costos fijos que conlleva el objeto de costo (Yardin, 2012). Fórmula:

$$MC = (Px - CVu) / Px$$

Dónde: Px significa: "Precio de venta" y CVu "Costeo Variable Unitario".

-Punto de Equilibrio: es el volumen de operaciones que cubre la totalidad de costos (variables y fijos) en un período determinado. Implica la división entre los costos fijos y la contribución marginal unitaria (diferencia entre precio de venta y costos variables unitarios). También se define como aquella situación en la que la empresa no obtiene beneficios ni soporta pérdidas (Yardin, 2012). Fórmula:

$$Pe: Cf / (Px - CVu)$$

Dónde: Cf significa: "Costo fijo"; Px significa: "Precio de venta" y CVu significa: "Costo Variable unitario".

-Margen de Seguridad: este es un indicador que representa la proporción en la que pueden disminuir las ventas sin entrar en zona de pérdidas (Lucero *et al.*, 2017). Fórmula:

$$Ms = (Vn - Ve) / Vn$$

Dónde: V_n significa: “Nivel de ventas normal” y V_e significa: “Ventas de equilibrio”

-Utilidad Esperada: representa la utilidad obtenida antes de pagar todos los impuestos (Ferro Moreno, 2017). Fórmula

$$UE = \text{Ingresos} - Cx \text{ antes de impuestos}$$

Dónde: Cx significa: “Costos” antes de impuestos en este caso

Se analizaron los casos por separado, identificando para cada uno de ellos las diferentes estrategias llevadas a cabo. En cuanto al análisis de las estrategias y las entrevistas realizadas a los diferentes productores, se consideraron los siguientes supuestos:

- Rinde por hectárea por año: 14 toneladas (en 5 cortes).
- Mermas por almacenamiento: Megafardo: 3 %; Fardo 3 % Cubo: 1 %; *Pellets*: 1 %.
- Salario Mínimo Vital y Móvil (S.M.V.M dic-2018): \$ 11.300
- Manipulación (asignación porcentual del S.M.V.M): Megafardo: 10 %; Fardo: 15 %; Cubo: 12 %; *Pellets*: 15 %.
- Costo de Oportunidad (TNA 48 % - BNA dic-2018): Megafardo 22 % (TEA); Fardo: 0 % (TEA); Cubo: 22 % (TEA); *Pellets*: 22 % (TEA).
- Amortización de Galpón (porcentaje de utilización de los mismos): Megafardo 95%; Fardo: 0%; Cubo 2,5 % *pellets*: 2.5%.

También se consideraron para los Costos de preparación y Acondicionamiento, una serie de ítems que hacen al valor final del mismo (combustible: 53,87 \$/ha; mantenimiento del tractor: 6,40 \$/ha; mantenimiento transporte: 2,26 \$/ha; intereses del tractor: 31,27 \$/ha; intereses transporte: 18,46 \$/ha; amortización tractor: 52,36 \$/ha; amortización transporte: 38,25 \$/ha) (Revista Márgenes Agropecuarios, 2018).

En cuanto a las producciones de cubos y *pellets*, para facilitar su cálculo se consideran venta total en bolsas. Respecto a los precios, tomamos información publicada en la página oficial de

TodoAlfalfa (2018), en la descripción de los mercados de los diferentes productos obtenidos a partir de la alfalfa.

Una vez detalladas las diferentes estrategias, se analizó el desempeño de cada una de ellas mediante la evaluación de los indicadores mencionados.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO

En este apartado, se realizó una descripción de las producciones agrícolas bajo riego de alfalfa, y una mención de las principales empresas que promueven volúmenes de producción de la leguminosa. También mediante el análisis de los anuarios estadísticos de la provincia de La Pampa, se analizó el comportamiento y evolución de diferentes aspectos que hacen a la producción de alfalfa, seguidamente se describieron y analizaron los casos propuestos para este trabajo.

5.1.1 Caracterización de Actores Locales

Entre los nuevos inversores del negocio del regadío en el SAM 25 de Mayo, comprendido desde El Sauzal y Ampliación, hasta, las 5 secciones (de las cuáles se encuentran en producción 3), se pueden identificar dos tipos de actores, los emprendedores locales (quienes tienen una larga trayectoria en la zona y se dedican a otras actividades), y por otra parte tenemos los inversores extrarregionales que se encuentran afincados en la zona ya que participan en el negocio petrolero (Michelini, 2010).

Michelini (2010) menciona algunas características comunes que tienen los nuevos proyectos agroindustriales para el Alto Valle del Colorado (La Pampa) ubicados en el SAM 25 de Mayo. Entre ellas menciona que: a) el capital original no es necesariamente agrícola; b) los agronegocios son mayormente intensivos y tendiente a la rápida innovación tecnológica en búsqueda de la racionalidad productiva; c) no es importante el uso de la mano de obra (MO) con relación a la importancia de la explotación y los volúmenes producidos; d) por último en este tipo de sistemas productivos no existen familias como propietarias, ni como trabajadoras de los establecimientos. El autor nos indica que el rápido avance de la ocupación de la tierra

ha generado un importante proceso de concentración de la tierra en pocas manos, quedando un total de 8.851 hectáreas que han sido adquiridas por sólo 5 empresas (Michelini, 2010).

El ámbito de desarrollo de los emprendimientos de alfalfa en el SAM de 25 de Mayo, son básicamente en las secciones I, II y V (Michelini, 2010). Basigalup (2016) incorpora las secciones entre las principales 6 zonas productoras de alfalfa bajo riego en la Argentina, con 2.000 hectáreas de alfalfa, el 50% de las cuales son usadas exclusivamente para la producción de megafardos.

Michelini (2010) realiza una definición y caracterización de las empresas más relevantes:

- Zille SRL: cuenta con 350 hectáreas destinadas a la producción de alfalfa, destinadas a tres productos diferentes (producción de semilla, cubos deshidratados para forraje y harina para alimentos balanceados). Genera empleo para 23 personas y tiene gran importancia para la empresa el mercado de exportación. Esta empresa está marcada por una distinción crucial, que fue la innovación de tecnología en todas las tareas de construcción de infraestructura, lo que marca una diferencia en la incorporación del valor de la tierra.
- Alto Valle del Río Colorado SA: se destaca tanto por su magnitud como por la diversificación de actividades. Cuenta con 4.000 hectáreas en la Sección V, de las cuales unas 500 hectáreas se encuentran cubiertas con la instalación de *pivotes centrales*¹ destinados a la producción de cereales y oleaginosas. Los dos grandes proyectos de esta empresa son básicamente la producción de forrajes y cereales, por un lado, y la producción vitivinícola por el otro.
- Grupo Matzkin: se ubica en la Sección I con unas 1.500 hectáreas y 275 hectáreas en la Sección V. Principalmente destinada a la producción de cereales complementado

¹ Pívo Central: consiste en un ramal con difusores sostenido por torres que pivotean (giran), desde uno de sus extremos, por donde ingresa el agua, mojando un área circular, que varía de acuerdo a su longitud, comúnmente entre 30 y 100 hectáreas. (Fiorucci, 2011).

con la producción de alfalfa y engorde de ganado. Su mercado más importante es el exportador (Michelini, 2010).

5.1.2 Caracterización de la producción agrícola bajo riego (Alfalfa)

A partir de los Anuarios Estadísticos de la provincia de La Pampa (2009-2017), se obtuvo que en los años 2009 y 2010, la superficie sembrada de alfalfa fue de 4.012 hectáreas, obteniendo de ella una producción de 38.820 toneladas, donde 29.820 toneladas fueron destinadas a la producción de heno (fardos) y el resto (9.000 toneladas) a cubeteados.

Para el año 2011, se sembraron 3.840 hectáreas de alfalfa, obteniendo una producción de 38.400 toneladas, donde 9.000 toneladas representaron a la producción de fardo y las restantes 29.400 toneladas a la producción de cubeteados.

En 2012, se implantaron 4.338 hectáreas, obteniendo una producción de 43.380 toneladas. En el año 2013, la producción de alfalfa fue de 45.000 toneladas, sembradas en 4.500 hectáreas.

Para los años 2014, 2015 y 2016 en la Sección I, la superficie sembrada de alfalfa fue de 1.094 hectáreas y la producción de las mismas fue de 7.622 toneladas, con respecto a la Sección V, la superficie cultivada de alfalfa fue de 961 hectáreas generando una producción de 26.260 toneladas.

En 2017 se destinaron 2.055 hectáreas para la producción de alfalfa forrajera (Dirección General de Estadísticas y Censos, 2017).

La Figura 4, nos muestra la producción bajo riego de Alfalfa en toneladas desarrolladas en el departamento Puelén de la provincia de La Pampa, desde el año 2009 al 2017. Como se puede observar, las toneladas producidas de forraje de Alfalfa, fueron **disminuyendo** desde 2009 hasta la actualidad, aunque se muestra un pico máximo en el año 2013 (de 45.000 toneladas).

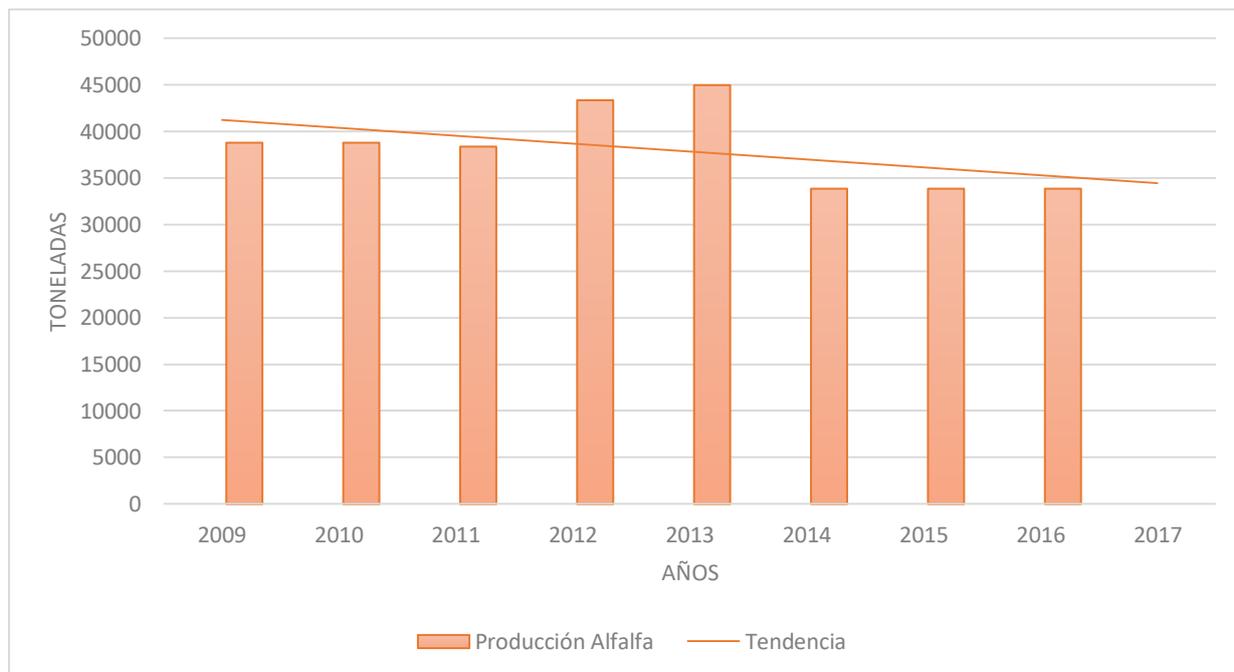


Figura 4: Producción bajo riego Alfalfa en el departamento Puelén provincia de La Pampa (2009-2017).

Fuente: Elaboración propia, extraído de la Dirección General de Estadísticas y Censos de La Pampa (2009-2017).

La Figura 5, nos muestra las hectáreas cultivadas bajo riego de Alfalfa en el departamento Puelén provincia de La Pampa, durante los periodos que van desde 2009 a 2017. Las superficies cultivadas pertenecientes a Alfalfa, se puede observar que las hectáreas cultivadas disminuyeron desde el año 2009 a la actualidad. Considerando los datos registrados, se muestra una **caída** brusca a partir del 2014 y luego se mantuvo estable.

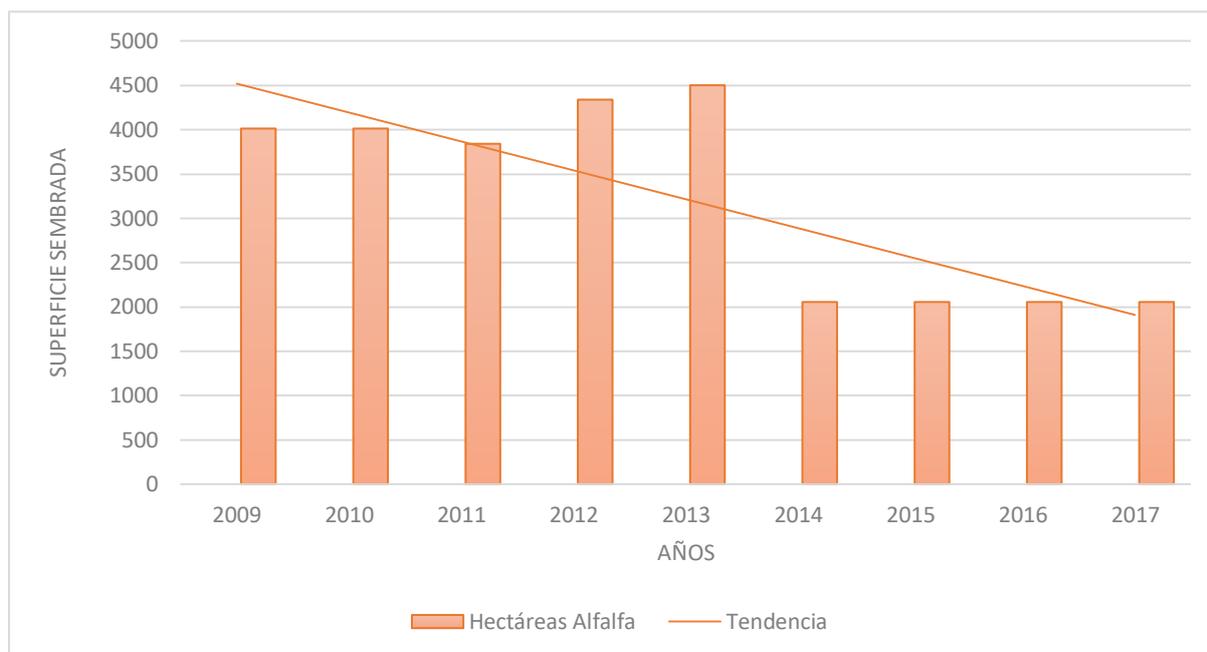


Figura 5: Superficie sembradas bajo riego Alfalfa en el departamento Puelén, provincia de La Pampa (2009-2017).

Fuente: Elaboración propia, extraído de la Dirección General de Estadísticas y Censos de La Pampa (2009-2017).

5.2 DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS Y ESTRATEGIAS COMERCIALES

De acuerdo con la información primaria recolectada a partir de las entrevistas realizadas a productores referentes de las Secciones I y V, se describieron características representativas de tres casos que producen alfalfa en el SAM 25 de Mayo:

- Caso 1: la empresa cuenta con 800 hectáreas bajo riego con alfalfa, las mismas se encuentran emplazadas en tres establecimientos. La distribución de la producción se realiza de la siguiente manera: megafardo (50 %), cubos (35-50 %) y *pellets* (15-20 %). La producción principal son los megafardos que a su vez, son utilizados como materia prima para la elaboración de cubos y *pellets*. Se dispone de dos galpones con

capacidad para albergar 1,5 millones de kilos de fardos cada uno y un tercer tinglado de menor capacidad (actualmente se encuentra en proceso de ampliación).

- Caso 2: produce 250 hectáreas bajo riego de alfalfa de un total aprovechable de casi 400 hectáreas en la Sección I. Se obtienen como productos comercializables fardos pequeños, megafardos y cubos. Recientemente han incorporado actividad ganadera, por lo que parte de la producción de alfalfa se destina como heno a los bovinos. Respecto al almacenamiento, disponen de tinglados con capacidad para almacenar la totalidad de la producción actual, dada la rotación del *stock* el almacenamiento no supera los 5 meses.
- Caso 3: dispone de una superficie distribuida en dos secciones, 400 hectáreas bajo riego en Sección V y 1.200 hectáreas en las Secciones I y II. El producto final de la empresa es la producción de carne vacuna, cuyos insumos principales son, la alfalfa en forma de megafardos (comprado a vecinos zonales), maíz elaborado (en parte por ellos mismos y por compras a proveedores del norte de La Pampa), y núcleos minerales para la elaboración de las dietas del ganado. El megafardo es utilizado en las primeras etapas de la recría y luego se termina con maíz, ya sea entero o molido.

En cuanto a la capacidad de almacenamiento, disponen de silos instalados (para maíz) con capacidad de almacenar 900 toneladas, y en silobolsa almacenaron durante este año 60 toneladas de balanceado. El análisis en este caso, se descarta de nuestra investigación, ya que no se encuentra produciendo alfalfa.

En la siguiente figura se observa la ubicación geográfica de los casos analizados dentro de las secciones del área bajo riego.



Figura 6: Localización de los casos de Estudio.

Fuente: Elaboración propia, a partir de *Google Maps*.

5.2.1 Principales estrategias comerciales

En este apartado, se analizaron de manera descriptiva cada una de las estrategias comerciales que se identificaron para los dos casos que se analizaron (caso 1 y 2 respectivamente).

5.2.1.1 Estrategias comerciales del Caso 1

Actualmente dispone de 800 hectáreas bajo riego destinadas a la producción de alfalfa, cuyo destino principal es la producción de megafardos, el cual a su vez es utilizado como insumo en la elaboración del resto de los productos.

- Estrategia 1: realiza megafardos que representan un 50% del total de alfalfa producida (en el momento de venta). El destino principal de este producto masivo en volumen es el *feedlot*², y parte de la producción se utiliza como insumo para el engorde bovino

² Engorde a corral.

dentro del mismo establecimiento. Además, se utiliza como materia prima para la elaboración de cubos y *pellets* en el mismo establecimiento.

- Estrategia 2: realiza la producción de cubos, la cual representa entre un 35 y 40% de la producción total de alfalfa. Dicho producto tiene “*estrategias agresivas de venta*”. Es un producto que posee poca competencia, lo que permite llegar a principal destino de venta (provincia de Buenos Aires y al norte de Argentina) con precios muy bien aceptados. La finalidad del producto es abastecer la demanda de alimentos para caballos de polo, principalmente los mercados del este de la provincia de Buenos Aires (Trenque Lauquen, Luján, entre otros.). La elaboración de los cubos de alfalfa otorga mayores prestaciones que los *pellets*, ya que sufre un proceso de picado previo a un proceso de deshidratación. Obteniendo un producto final compuesto por fibras de 3 centímetros de longitud.
- Estrategia 3: realiza la producción de *pellets*, la cual representa entre un 15 y 20% del total de alfalfa producida. Por cuestiones de competencia, el destino principal de la producción es el sur de Argentina. Sus ventas se realizan a productores de caballos de polo, centros de equitación, animales de tambos bovinos. Las articulaciones comerciales son en forma directa, la mayoría de las veces fuera de La Pampa, los destinos predominantes son: Bariloche, Tierra del fuego, zona cordillerana sur. Para la elaboración de *pellets*, la alfalfa se tritura y hasta llegar a un estado de harina. Esto permite una rotura de fibras mayor, lo que lo hace digestible para pequeños rumiantes y cerdos (Ferrari, 2004).

En cuanto a la comercialización se realiza sin la presencia de intermediarios. Si bien tienen acuerdos comerciales definidos, no poseen contratos formales de demandas preestablecidas.

En términos generales, en todas las estrategias identificadas en el caso 1, para la diversificación de las ventas se considera confianza, sencillez, buenos resultados previos, y disminución de riesgo de mercado. Se destaca un menor grado de competencia de mercado y mayor agregado de valor en los productos *pellets* y cubo en mercados.

En cuanto al almacenamiento destinado a los megafardos, se disponen de dos galpones con capacidad (por cuestiones de volumen) para tres millones de kilogramos entre ambos aproximadamente, con una producción que se va clasificando y estandarizando según su calidad.

Al momento de la venta, no hay una estructura de precios preestablecida, ya que al mismo se lo va definiendo de acuerdo a distintas variables. Las formas de pago en su mayoría son en efectivo y/o en pago con cheque a 30-60 días. Muchas veces con pago en efectivo se ofrecen descuentos del 5 %. En la totalidad de los casos las ventas son puesto en planta, donde los clientes son quienes se hacen cargo del flete, con transporte propio solo hacen viajes menores a los 50 kilómetros.

Existen muchas variables que determinan el precio, en los diferentes productos resulta fundamental la calidad. Respecto a ello se suelen distinguir productos de primera, segunda y tercera categoría, además el precio suele estar determinado también por los requerimientos exigidos por los consumidores.

En relación a lo mencionado anteriormente, y según las entrevistas, el transporte es el componente que más incide en los costos de comercialización, y muchas veces suele ser un factor determinante, pero es el cliente quien se encarga del mismo. En estrategias que involucran la exportación, suelen ser relevantes el costo de las guías y almacenamientos en puerto.

5.2.1.2 Estrategias comerciales del Caso 2.

Este caso solo produce alfalfa, destina aproximadamente unas 250 hectáreas bajo riego en total. La comercialización, varía mucho en cuanto a la presentación del producto y el destino que requiere el producto. Actualmente no se cuenta con una estructura comercial fija de ventas y la mayoría de las transacciones se tratan de ventas directas. Una parte de la producción se utiliza como insumo dentro del mismo establecimiento y se destina a la actividad ganadera como fuente principal de alimento. La modalidad de las ventas de alfalfa se adapta a las costumbres de los consumidores. En las ventas de la empresa, se le otorga importancia principalmente a la sencillez a la hora de operar y a la confianza, cuestiones que varían de acuerdo al producto a comercializar. Se establecen 3 estrategias comerciales este caso:

- Estrategia 1: producción de fardos pequeños, representados por un 40 % del total de la producción. Se presenta situaciones en las que se hacen ventas “fiadas”, y a pequeños productores de la zona, además se trata de productos con una rotación mucho más rápida en relación al resto de los productos. El momento de venta para el fardo chico, el pico máximo ocurre en los meses de enero, febrero y marzo, cuándo se realiza el corte, abasteciendo a la zona cordillerana por cuestiones climáticas y geográficas.
- Estrategia 2: para la producción de megafardos, se destina el 40% de la producción total de alfalfa. En esta estrategia la situación difiere con relación a los fardos chicos, ya que las ventas se dan en mayor volumen y distribuidas a lo largo del año. La disponibilidad de almacenamiento propio permite el diferimiento a lo largo del año. La comercialización se realiza con empresas importantes (presentan una demanda mayor y continua) respecto al fardo chico, por lo que demandan una venta con mayor

grado de formalidad respecto a la modalidad adoptada por la venta de fardos. El destino de la producción es la zona cordillerana y patagónica.

- Estrategia 3: en cuanto a la elaboración de cubos, se destina el 20% restante del total de alfalfa producida. Se trata de una demanda que se extiende a lo largo del año, que permite adaptar los precios a la evolución de los costos. Actualmente se comercializa esta producción al mercado interno³ en zona cordillerana y patagónica.

Para homogeneizar y mantener la calidad del producto a la hora de comercializar y de poder así ofertar a lo largo del año, el caso se dispone de tinglados con capacidad para almacenar la totalidad de la producción (con una rotación estimada de la misma de aproximadamente cinco meses). Respecto a los objetivos del almacenamiento, el aspecto que más prevalece es la disminución del riesgo de mercado, a ello le sigue también la disponibilidad ante imprevistos y contar con *stock* para distribuir las ventas a lo largo del año, además permite ir especulando en relación a los precios de venta.

Es importante almacenar ya que facilita la distribución de las ventas en el tiempo, por lo que concentrar las mismas en los momentos de producción no es algo que se considere, además se expresa que es importante que el productor tenga continuo abastecimiento durante todo el año, y se quede con esa tranquilidad (no poder cubrir la demanda, frustra demasiado a los productores), buscando con ello lograr una especie de fidelización del cliente.

En relación a las formas de pago, las ventas se dan en su mayoría de contado (pago con cheque). De todas maneras se está avanzando en exportación (dinero que gira directamente en los Bancos, por lo que es un cobro seguro), aunque hasta el momento no se han presentado problemas de incobrabilidad.

³ De las entrevistas realizadas, no se descarta la exportación como estrategia a tener en cuenta en otro período de análisis.

Respecto al transporte, actualmente el caso cuenta con medios propios, situación altamente preferible por el caso por cuestiones logísticas. Además, se realizan recorridos y entregas al costo.

El precio de venta se determina respecto a la evolución de los costos productivos. En la conformación y determinación del mismo, se consideran como condiciones negociables y sobre las que tienen más poder el tiempo de pago y bonificaciones principalmente. También se negocian cobros en efectivo de acuerdo al tipo de cliente, y otra de las cuestiones que se pueden determinar son los lugares de entrega de acuerdo a las distancias.

En relación a los costos que se deben afrontar para la comercialización, los más relevantes que se mencionaron son los relacionados a la preparación y manipulación principalmente, también resultan de importancia los costos de transporte (de los cuales se hace cargo el cliente).

5.3 ANÁLISIS DE COSTOS COMERCIALES POR ESTRATEGIA

Un vez descritas cada una de las estrategias identificadas, y en función de los supuestos establecidos, analizamos por estrategia, cuáles son los costos comerciales más relevantes.

5.3.1 Caso 1:

Con una superficie de alfalfa bajo riego de 800 hectáreas, permite obtener un total de producción de 11.200 toneladas por año. El costo del transporte recae sobre los clientes y los precios del producto son a retirar del establecimiento. Sea la modalidad propia, tercerizado o combinación de viajes, en todos los casos son los clientes los responsables de su costo.

- Estrategia 1 (E1): Megafardo, representan el 50% de la comercialización con una cantidad anual de 5.600 toneladas, producto de mayor volumen.

Como se muestra en la tabla 1, para la estrategia 1 (megafardo) del Caso 1 de análisis, existen mermas por almacenamiento, generalmente esperables en este tipo de producto (variando de acuerdo al tipo de manipulación y forma de almacenamiento), del 3 % de la producción, representando el costo de \$ 672.000 por año. La manipulación variable de acuerdo al grado y tipo de manipulación, para este trabajo se optó por un 10 % anual sobre la mano de obra, considerado sobre un S.M.V.M a diciembre de 2018, lo que representa un monto anual de \$ 20.566 por año. Siguiendo con la descripción de costos de preparación y acondicionamiento, se consideraron una serie de aspectos que tienen que ver con la movilidad interna del producto (combustible, mantenimiento de maquinaria, amortización, etc.), lo cual implica un monto de \$ 81.065 por año. Se consideró también en todos los casos un costo de oportunidad del 22 % (TEA), considerando el interés de un plazo fijo otorgado por el Banco Nación, que representa el mayor monto de los costos asociados a esta estrategia, una suma de \$ 4.853.025 por año. En cuanto a la amortización de los tinglados, considerando que casi en su totalidad se destina al almacenamiento de megafardos dada las dimensiones de los mismos, se asignó un 95 % de la cuota de amortización anual, lo cual representa para este producto, un costo de \$120.555 anuales. Finalmente, un aspecto que se considera en este caso, es un descuento por pago efectivo que otorga la empresa a sus clientes, el mismo representa un 5 % sobre el monto de ventas. Bajo el supuesto de que aproximadamente un 50 % de los clientes paga de contado (considerado en todos los productos de esta estrategia), se adiciona una suma anual de \$560.000 anuales descontados por año. Por último, se clasificaron los costos mencionados en fijos y variables de acuerdo a su comportamiento ante modificaciones en el objeto de costo, se trata en todas las cuestiones de costos variables, salvo la amortización del galpón,

que representa un costo fijo de estructura y los costos de manipulación corresponden a costos fijos de operación.

Tabla 1: Costos Comerciales de la Estrategia 1 del Caso 1.

Descripción	Monto sobre la Estrategia 1	Proporcionalidad con el objeto de costo
Mermas por almacenamiento (3 %)	\$ 672.000	Variable
Manipulación (MO) (10 %)	\$ 20.566	Fijo de Operación
Costo de preparación y acondicionamiento	\$ 81.065	Variable
Costo de Oportunidad (TEA 22 %)	\$ 4.853.025	Variable
Amortización galpón (95 %)	\$ 120.555	Fijo de Estructura
Descuento por pago efectivo (-5 %)	\$ 560.000	Variable

Fuente: Elaboración Propia.

- Estrategia 2 (E2): el cubo de alfalfa representa un 35% del total, comercializado, constituyendo un total de 3.920 toneladas al año.

Describiendo la segunda estrategia identificada para el Caso 1, correspondiente a la producción de cubos, se identificaron similares costos, aunque varían en su proporción, además se considera un costo adicional que corresponde con bolsas para su embolsado y venta final.

Las mermas por almacenamiento son muy bajas (1 %) y representan un monto de \$ 509.600 por año. En cuanto a la manipulación, teniendo en cuenta que es un producto que parte de la utilización de megafardos como insumos y que demanda mayor mano de obra, se consideró un 12 % anual, considerando un S.M.V.M a diciembre de 2018. Los costos de reparación y acondicionamiento en base a los ítems considerados, se obtiene un costo anual de \$ 56.746 anuales. Respecto al costo de oportunidad representa \$ 11.040.631 anuales. En cuanto a la amortización del galpón, considerando

que sólo un 2,5 % el mismo se destina al almacenamiento de cubos, tiene un valor anual de la cuota de amortización de \$ 3.172. Respecto al costo de las bolsas (bajo el supuesto de venta total en bolsas, y no a granel) se tiene un costo anual de \$ 1.881.000 por año, y en cuanto al descuento por pago en efectivo un costo anual de \$ 1.274.000. Todos los costos en esta estrategia tienen un comportamiento variable, salvo el monto correspondiente al porcentaje de cuota de amortización de los galpones, se trata de un costo fijo de estructura, los costos de manipulación son fijos de operación.

Tabla 2: Costos Comerciales de la Estrategia 2 del Caso 1.

Descripción	Monto sobre la Estrategia 2	Proporcionalidad con el objeto de costo
Mermas por almacenamiento (1 %)	\$ 509.600	Variable
Manipulación (M.O.) (12 %)	\$ 24.679	Fijo de Operación
Costo de preparación y acondicionamiento	\$ 56.746	Variable
Costo de Oportunidad (TEA 22 %)	\$ 11.040.631	Variable
Amortización galpón (2,5 %)	\$ 3.172	Fijo de Estructura
Costos Bolsas (\$480/tonelada)	\$ 1.881.600	Variable
Descuento por pago efectivo (-5 %)	\$ 1.274.000	Variable

Fuente: Elaboración Propia.

- Estrategia 3 (E3): los *pellets* de alfalfa, representan un 15% de la comercialización total, en peso son unas 1.680 toneladas al año. En camión, por viaje se pueden transportar hasta 30 toneladas (mayor densidad respecto al cubo y megafardo), realizados por transporte de terceros.

Comenzando a describir la tercer y última estrategia identificada del Caso 1, y correspondiente a la comercialización de *pellets* tenemos mermas por almacenamiento del 1 % por un monto de \$ 84.000 anuales. En cuanto a la manipulación, se asigna

anualmente un 15 % del mismo por un valor de \$ 30.849 anual. En cuanto a los ítems considerados para el costo de preparación y acondicionamiento se tiene un valor de \$ 24.320 por año, y respecto al costo de oportunidad (la misma tasa que en las estrategias anteriores), se asigna un monto de \$ 1.819.884 por año. Para el cálculo de la amortización correspondiente, se consideraron \$ 3.173, que representan un 2,5 % sobre la cuota total anual de amortización, asignada a partir de la utilización del mismo para almacenar este producto. En este producto también tenemos costos por bolsas (también bajo el supuesto de la venta total en bolsas), por un monto anual de \$ 806.400 calculados a partir de la producción total de este producto. Finalmente, los descuentos por pago en efectivo en este producto representan un costo anual de \$ 210.000. En cuanto a su clasificación, ocurre lo mismo que en el producto anterior, se tratan de todos costos variables salvo la amortización del galpón que se trata de un costo fijo de estructura.

Tabla 3: Costos Comerciales sobre la Estrategia 3 del Caso 1.

Descripción	Monto sobre la Estrategia 3	Proporcionalidad con el objeto de costo
Mermas por almacenamiento (1 %)	\$ 84.000	Variable
Manipulación (MO) (15 %)	\$ 30.849	Fijo de Operación
Costo de preparación y Acondicionamiento	\$ 24.320	Variable
Costo de Oportunidad (TEA 22 %)	\$ 1.819.884	Variable
Amortización galpón (5 %)	\$ 3.173	Fijo de Estructura
Costos Bolsas (\$480/tonelada)	\$ 806.400	Variable
Descuento por pago efectivo (-5 %)	\$ 210.000	Variable

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.2 Caso 2:

Superficie de alfalfa bajo riego: 250 hectáreas bajo riego con una producción anual de 3500 toneladas por año.

- Estrategia 1 (E1): comercialización de fardos, representa un 40 % de la producción total que se vende bajo esta forma, con un total producido de 1.400 toneladas al año. A partir de las dimensiones y peso de los fardos (22-25 kilogramos.), se pueden transportar en camión por viaje aproximadamente 15 toneladas.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, existen mermas por almacenamiento, por un valor de \$ 252.000, asociado con la manipulación, traslado y estadía a campo abierto, aunque hay que remarcar que se trata de un producto que se vende generalmente en la época de corte principalmente. También tenemos costos de manipulación en el cual se asigna un porcentaje sobre un S.M.V.M (a diciembre de 2018), que en este caso consideramos una asignación del 15 % del mismo sobre la estrategia, representando anualmente un monto de \$ 30.849. Tenemos también costos de preparación y acondicionamiento, donde se consideraron una serie de aspectos que tienen que ver con la movilidad interna del producto (combustible, mantenimiento de maquinaria, amortización, etc.), por un valor de \$ 20.226. El costo de oportunidad y de amortizaciones es nulo, ya que en este caso no hay almacenamiento de la producción, sino que se trata de un producto que tiene venta fluida al momento del corte. En cuanto a la clasificación, se corresponden a costos variables, salvo el costo de manipulación (MO), es fijo de operación.

Tabla 3: Costos Comerciales sobre la Estrategia 1 del Caso 2

Descripción	Monto de la Estrategia 1	Proporcionalidad con el objeto de costo
Mermas por almacenamiento (3 %)	\$ 252.000	Variable
Manipulación (MO) (15 %)	\$30.849	Fijo de Operación
Costos de preparación y acondicionamiento	\$20.226	Variable
Costos de Oportunidad (TEA 0 %)	\$ 0	Variable
Amortización galpón (0 %)	\$ 0	Fijo de Estructura

Fuente: Elaboración Propia

- Estrategia 2 (E2): los megafardos representan un 40 % del total de alfalfa producida en el establecimiento constituyendo un total anual de 1.400 toneladas. Con una relación peso-volumen similar a la del fardo chico, también se puede transportar por camión por viaje un total de 14 toneladas.

Los costos considerados son los mismos, pero varían en cuanto a la participación dado a naturaleza del producto y estrategia de venta entre otros. Es así que para el caso del megafardo tenemos mermas por almacenamiento también del 3 %, pero dado el volumen de producción en este caso representa \$ 168.000 anual. En cuanto a la manipulación, en este caso representa un monto del 10 % de un S.M.V.M. a diciembre de 2018 por un valor de \$ 20.566 anual. Siguiendo con los costos de preparación y acondicionamiento, como ya mencionamos, considerando una serie de aspectos que hacen a la preparación y manejo interno del producto para su puesta en venta tenemos un valor de \$ 20.266 anual. El pico máximo se da para el monto representado por el costo de oportunidad por un valor de \$ 1.213.256 anuales (TEA 22 %). Por último, y si de relevancia en este caso, tenemos el porcentaje asignado de la amortización de los tinglados. Considerando que los mismos son destinados casi en su totalidad para el

almacenamiento de megafardo para distribuir las ventas de los mismos a lo largo del año, y de acuerdo al gran volumen que demandan los mismos se le asigna un porcentaje del 97% sobre la cuota de amortización de los tinglados representa una suma anual de \$123.093.

Tabla 4: Costos Comerciales sobre la Estrategia 2 del Caso 2

Descripción	Monto de la Estrategia 2	Proporcionalidad con el objeto de costo
Mermas por Almacenamiento (3 %)	\$ 168.000	Variable
Manipulación (MO) (10 %)	\$ 20.566	Fijo de Operación
Costo de preparación y acondicionamiento	\$ 20.266	Variable
Costo de Oportunidad (TEA 22 %)	\$ 1.213.256	Variable
Amortización Galpón (97 %)	\$ 123.093	Fijo de Estructura

Fuente: Elaboración Propia.

- Estrategia 3 (E3): la comercialización de cubos representa un 20 % del total de alfalfa producida al año, básicamente se trata de 700 toneladas de cubos al año.

Analizando la tercera estrategia identificada en esta organización, relacionada a la comercialización de cubos de alfalfa que tienen mermas por almacenamiento del 1 % sobre la producción total de este producto, hay que resaltar que con esta presentación final del mismo, las mermas resultan mínimas, por \$ 509.600 sobre el total producido. En cuanto a los costos de manipulación, dado que se trata de un producto con un agregado de valor respecto al fardo y megafardo común de alfalfa, se consideró un porcentaje del 12 % de un S.M.V.M. a diciembre de 2018, lo que representa un monto de \$ 24.679. En cuanto a los ítems considerados en los costos de preparación y acondicionamiento, se tiene un monto de \$ 10.133 anual. El pico máximo representado por el costo de oportunidad (TEA 22 %) de \$ 1.971.541 anual. En cuanto a la

amortización, dado porcentaje que representa este producto sobre el total producido de alfalfa, y la elevada densidad (3 veces menos volumen respecto a los megafardos) asignamos un 3 % en la participación de la amortización de los galpones, además se trata de un producto con venta distribuida a lo largo del año, por lo tanto, corresponde un monto de \$ 3.807 anuales en la cuota de amortización. Por último, en este tipo de producto hay que considerar el costo anual de las bolsas de \$ 336.400 (considerando como supuesto la venta total en bolsas) en bolsas para la comercialización del producto.

Tabla 5: Costos Comerciales sobre la Estrategia 3 del caso 2.

Descripción	Monto de la Estrategia 3	Proporcionalidad con el objeto de costo
Mermas por almacenamiento (1 %)	\$ 509.600	Variable
Manipulación (MO) (12 %)	\$ 24.679	Fijo de Operación
Costos de preparación y acondicionamiento	\$ 10.133	Variable
Costo de Oportunidad (TEA 22 %)	\$ 1.971.541	Variable
Amortización Galpón (3 %)	\$ 3.807	Fijo de Estructura
Costos Bolsas (\$480/toneladas)	\$ 336.000	Variable

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la clasificación de acuerdo a su variabilidad con el objeto de costo (costos por tonelada producida), en todos los casos son todos variables salvo el porcentaje de amortización asignado a cada uno de los productos, se trata de un costo fijo de estructura; y los costos de manipulación, clasifican en fijos de operación.

5.4 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y COMPARACIÓN DESEMPEÑO DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES

Se analizaron una serie de indicadores para cada una de las estrategias identificadas. Estos se obtuvieron a partir de los costos para establecer cuáles fueron las alternativas con mejor desempeño para cada caso (en cada una de las siguientes tablas se encuentran en negrita la mejor estrategia para cada indicador).

5.4.1 Caso 1

Tabla 6: Indicadores para la evaluación del desempeño de las diferentes estrategias comerciales 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.

En este primer Caso, partiendo del Valor Neto de Realización, podemos mencionar que la E2 es la que mejor desempeño propone. El resultado del indicador para esta estrategia es el mayor, por un valor de \$ 9.227, lo que nos muestra, una vez descontado los costos comerciales de la estrategia, el valor obtenido por unidad vendida en toneladas. Respecto a las E1 y E3 restantes tienen un Valor Neto de Realización de \$2.874 y \$3.227 respectivamente, aproximadamente tres veces menos que la E2 en ambos casos.

En cuanto al Margen de Contribución, nos arroja para la E1 con un 72,47 %, que representa la proporción de la contribución marginal. La E2 cuenta con un 71,03 % y la E3 con 64,95 %.

Analizando el Punto de Equilibrio, nos arroja como mejor alternativa la estrategia 2, con 3,02 toneladas producidas se logran cubrir los costos fijos y variables. Las estrategias restantes, necesitan 10,48 toneladas y 48,68 toneladas para cubrir los costos, son productos que requieren mayor volumen de producción para cubrir la totalidad de los costos.

Lo mismo ocurre con el Margen de Seguridad, la E1 cuenta con 99,13%, la E2 con 99,92% y la E3 cuenta con 99,38%, siendo la de mejor desempeño la E2.

Finalmente analizando el indicador de Utilidad Esperada, la E1 cuenta con un valor de \$ 16.092.788, la E2 un valor de \$ 36.169.570 y en la E3 este indicador tiene un valor de \$ 5.421.374. Se puede observar que la utilidad esperada para la E2 es entonces casi el doble respecto a la E1 y siete veces mayor que la E3.

En términos generales, dados los resultados de los indicadores, se puede afirmar que hay un mejor desempeño de la E2, correspondiente a la producción de cubos. La estrategia de menor desempeño, es la número 1, correspondiente a la producción de megafardos.

5.4.2 Caso 2

Tabla 7: Indicadores para la evaluación del desempeño de las diferentes estrategias comerciales 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.

En este caso, si miramos el primer indicador, el Valor Neto de Realización, que como mencionamos, nos muestra el valor obtenido una vez descontado los costos comerciales, la E3 es la de mayor monto, con \$ 8.920. En las E1 y E2 el valor es de \$ 5.783 y \$ 2.896 respectivamente, por lo que se observa que es mayor con una diferencia más pronunciada respecto a la E2 (casi 3 veces mayor).

No ocurre lo mismo si observamos el Margen de Contribución, el mayor porcentaje se le asigna a la E1, con 96,76 %. Es mayor con respecto a las E2 y E3, con porcentajes de 74,97 % y 68,93 % respectivamente.

En cuanto al Punto de Equilibrio, en la E1 se necesitan 5,31 toneladas, para la E2 se necesitan 47,90 toneladas y por último para la E3 se requieren 3,18 toneladas para cubrir la totalidad de los costos, resulta mucho menor el volumen requerido para la producción de cubos, seguido de la producción de fardos.

Siguiendo con el indicador de Margen de seguridad, la E1 posee un 99,63 %, la E2 cuenta con un 97,43 % y por último, la E3 está constituida por un 99,69 %. Estos porcentajes representan cuánto pueden disminuir las ventas, por lo que el mayor valor se le asigna a la E1, aunque con diferencia mínima respecto a las demás estrategias.

Respecto al indicador de Utilidad Esperada, para la E1 el monto es de \$ 8.096.885, en cuanto a la E2 posee un monto de \$ 4.054.818 y por último, para la E3 cuenta con un monto de \$ 6.244.239.

En términos generales, se puede decir que para el Caso 2, hay un mejor desempeño en las E1 y en la E3. En este caso la estrategia de menor desempeño, dado los resultados de los indicadores, es la número 2, también correspondiente a la producción de megafardos.

6. REFLEXIONES FINALES

En este trabajo final de graduación hemos analizado las producciones de alfalfa bajo riego ubicadas en las Secciones del SAM 25 de Mayo, en la vera del río Colorado, Departamento de Puelén, provincia de La Pampa. En cuanto a la hipótesis planteada, se puede afirmar que los productores bajo riego, efectivamente optan por canales comerciales tradicionales, sin considerar *a priori* el impacto de los costos comerciales y las pérdidas o aumentos de las utilidades.

En cuanto a los momentos de venta la sencillez a la hora de operar y la confianza. En general no existen estructuras establecidas de precios ni contratos formales de venta, por lo que las mismas se basan en la existencia de resultados previos positivos y disminución de riesgos de mercado. También se ha podido detectar la importancia que tiene el almacenamiento en la comercialización de estos productos, ya que ayuda en cierta medida ayuda a eludir los riesgos de mercado, mantener la calidad de la producción y distribuir las ventas a lo largo del año.

Para el Caso 1 se identificaron 3 estrategias comerciales: La primera corresponde a la comercialización de megafardos, la segunda a la comercialización de cubos, y la tercera a la comercialización de *pellets*. En el Caso 2 se identificaron también tres estrategias comerciales: La primera relacionada a la comercialización de fardos chicos, la segunda referida a la comercialización de megafardos y la tercera relacionada con la comercialización de cubos.

Respecto al Caso 3, como hemos mencionado, se descarta ya que de acuerdo a la comercialización que efectúa, excede a nuestro objeto de estudio.

Para cada estrategia comercial identificada se calcularon y analizaron los costos comerciales más relevantes. Entre ellos se pudieron mencionar y cuantificar las mermas por almacenamiento, costos de manipulación, costos de preparación y acondicionamiento, costos

de oportunidad, amortización, costos de bolsas (para la comercialización de cubos y *pellets*), para el caso 2, en todas las estrategias comerciales también se pueden considerar los descuentos por pago en efectivo.

Para el caso 1, la estrategia con mejor desempeño es la 2 (comercialización de cubos). Si analizamos los indicadores, podemos observar que el Valor Neto de Realización y la Utilidad Esperada (ambos indicadores expresados en términos absolutos) son mayores en la comercialización de cubos. A su vez el punto de equilibrio (también expresado en valor absoluto) de ésta, es menor al resto de las estrategias.

Para el caso 2, la estrategia de mejor desempeño son la E1 (comercialización de fardos) y la E3 (comercialización de cubos). En la E1, el Margen de Contribución (expresado en valores relativos) y la Utilidad Esperada (expresada en valor absoluto) son las de mayor valor respecto al resto de las estrategias. En cuanto a la E3, el Valor Neto de Realización es el mayor y a su vez, es la que presenta un Punto de Equilibrio menor (ambos expresados en valores absolutos).

En ambos casos analizados, las estrategias de menor desempeño tienen que ver con la producción de megafardos.

En cuanto a los destinos de la producción, se pudo detectar que los mismos son variados de acuerdo al tipo de producto final, no solo con demandantes diversos, sino también con ubicaciones geográficas también muy variadas de acuerdo a la competencia que se presenta en el mercado para cada uno de los productos finales comercializados. Respecto al resultado del desempeño de cada una de las estrategias para ambos casos estudiados se observa una mayor eficiencia para la comercialización de los cubos, en el caso opuesto, el menor desempeño económico se da en los dos casos, para la comercialización de megafardos.

En esta instancia, y de acuerdo a la hipótesis planteada, podemos determinar que los productores, desde el punto de vista comercial, deciden si considerar el impacto de algunas cuestiones, que si bien no implican una salida de dinero tienen un impacto muy significativo en el desempeño económico. Entre las cuestiones más relevantes que no se tienen en cuenta podemos mencionar las mermas por almacenamiento y el costo de oportunidad asociado al mismo, que, muchas veces no implican salida efectiva de dinero pero que si se tomaran en cuenta y se analizaran de manera un poco más detallada cambiarían el rumbo de muchas decisiones que se toman en la actualidad.

De todas maneras, en base a antecedentes y las entrevistas, podemos afirmar el buen desarrollo que ha adquirido el mercado de alfalfa, con una adaptación de la misma a diferentes demandas y formas de consumo final, se trata de una producción muy valorada en el entorno productivo actual del SAM 25 de Mayo.

7. AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a varias personas y entidades que nos han ayudado en la realización de nuestro Trabajo Final de Graduación. En primer lugar a nuestros directores por todo lo que nos han enseñado y transmitido durante estos años, especialmente en la realización del trabajo por la paciencia que nos han tenido.

También queremos agradecer a la Facultad de Agronomía por el apoyo brindado ante requerimientos y viaje requerido en la investigación a la localidad de 25 de Mayo. La secretaría de Investigación y Posgrado de la Universidad Nacional de La Pampa por el otorgamiento de la beca de investigación que recibimos ambos integrantes de este trabajo, lo cual resultó una buena ayuda económica durante el período de realización del mismo.

También a los productores entrevistados que, de manera desinteresada, nos han dedicado parte de su tiempo para mostrarnos los sistemas de producción presentes allí en la localidad de 25 de Mayo, explicarnos y brindarnos las respuestas necesarias a nuestras inquietudes. No podemos dejar de mencionar al personal del INTA de esa localidad por la buena atención y amabilidad que nos otorgaron a visitar la localidad.

Por último agradecer el apoyo de nuestra familia y amigos de la carrera, un pilar fundamental que siempre nos han acompañado y apoyado a lo largo de toda la carrera de estudio.

8. BIBLIOGRAFÍA

- BALESTRI, L. A.; FERRAN, A.; GIORGIS, A.; SARAVIDA, 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.
- BASIGALUP, D. (2016). Producción de heno de alfalfa en Argentina. EEA INTA Manfredi.
- CORREO GOMEZ, CA.; BOUCHER, F.; REQUIER-DESJARDINS, D. (2006). ¿Cómo activar los sistemas agroalimentarios localizados en América Latina? Un análisis comparativo. Revista Agroalimentaria volumen 11, número 22.
- COVAS, M. R. (1998). Los espacios socioeconómicos de la Provincia de La Pampa (Argentina). Facultad de Ciencias Humanas. UNLPam.
- DILLON, B. S. (2012). Espacios de adaptación y espacios de resistencia. Las particularidades socioespaciales en el proceso de redefinición de los lugares geográficos. El caso del área bajo riego y producción de hidrocarburos en el sudoeste de la provincia de La Pampa - Argentina. Tesis en Maestría en Estudios Sociales y Culturales. Extraído de: http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/h_dilesp890.pdf
- FERRARI, M. (2004). Producción y comercialización de cubos y *pellets* de alfalfa. Un análisis desde la nueva economía institucional. Trabajo presentado para optar al título de especialista de la Universidad de Buenos Aires, Área de Agronegocios y Alimentos.

- 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.
- FERRO MORENO, S. y PATURLANNE, J. (2015). Costos y desempeño económico del traslado en el tiempo de productos agrícolas: el silobolsa en Argentina (2004-2014). Revista de investigaciones agropecuarias (RIA) volumen 41, número 3.
- FIORUCCI E. M. (2011). Estudio efluentes urbanos para riego agrícola en General Pico, Provincia de La Pampa. Tesis de Maestría en Ciencias Hídricas. Extraído de: http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/r_fioest000.pdf
- GARRAPA, A M. (2017). Corporate Food Regime y jornaleros inmigrantes en la recolección de fresas en California. The Corporate Food Regime and Immigrant Farm Workers in California Strawberry Harvests. Norteamérica volúmen 12, pp. 233-264.
- INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA (IICA). (1979). Desarrollo de la producción, comercialización y agroindustrias en áreas de riego en Argentina - Valle Bonaerense del Río Colorado.
- MARIANO, R. (2017). Estimación de los requerimientos hídricos en producciones hortícolas sobre la ribera pampeana del Río Colorado. Congreso Internacional Agua, Ambiente y Energía 2017. Mendoza, 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.

- MICHELINI, J J. (2010). Instituciones, Capital Social y Territorio. La Pampa y el dilema del desarrollo de la cuenca del Colorado. Editorial Biblos. Investigaciones y ensayos.
- Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios (MPFIPS). (2014). Plan Estratégico Territorial de la Región del Río Colorado. Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública. Recuperado de: [file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Plan-Estratégico-Territorial-de-la-Región-del-Río-Colorado-\(Febrero-2014\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Plan-Estratégico-Territorial-de-la-Región-del-Río-Colorado-(Febrero-2014).pdf)
- Revista Márgenes Agropecuarios. (2011). “Reseña Estadística”. Registro de propiedad intelectual N° 11595. Buenos Aires. Argentina.
- RIERA, C. y PEREIRA, S G. (2011). Tecnología e incertidumbre en la práctica del riego en la provincia de Córdoba. Mundo Agrario. Vol.12 número 23.
- 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.
- TODO ALFALFA (2018). Precios de productos agropecuarios. Extraído de : <https://www.todoalfalfa.com.ar/mercados/>
- VIEIRA, M. (2008). El desarrollo del microrriego en América Central. Oportunidades, Limitaciones y Desafíos. Oficina Regional de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) para América Latina y el Caribe. FAO. 88 páginas.

- YACUZZI, E. (2005). “El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación”. Universidad del CEMA (Centro de Estudios Macroeconómicos de la Argentina). Buenos Aires. Argentina.

9. ANEXO I

Entrevistas:

PRODUCCIÓN BAJO RIEGO DE ALFALFA

SAM 25 DE MAYO

ENTREVISTA - PRODUCTORES

1. **¿Cuánto representa la producción de maíz y alfalfa en el porcentaje total de sus ventas?**

2. **¿Cómo comercializó la producción de alfalfa y maíz en los últimos 5 años?**

Ordenar de del más recurrente al menos recurrente (para maíz):

a) comprador directo.

b) por comisionista.

c) exportador.

d) cooperativa.

e) a otro productor.

f) otro (especificar):

Ordenar de del más recurrente al menos recurrente (para alfalfa):

a) comprador directo.

b) por comisionista.

c) exportador.

d) cooperativa.

e) a otro productor.

f) otro (especificar):

3. **¿Cuáles son las diferentes alternativas que Usted considera al vender la producción de alfalfa y maíz?**

**4. En caso de diversificar las formas de venta (+ de 1) ¿Cómo lo decide?
¿Cuáles son las variables que considera más relevantes (ordene de la más a la menos importante)?**

- a) Sencillez a la hora de operar
- b) Costumbre
- c) Buenos resultados previos
- d) Confianza con la contraparte
- e) Disminución del riesgo de mercado
- f) Otros

5. Antes de la veta, ¿almacena su producción? En caso positivo, ¿dónde se almacenan las diferentes producciones de maíz y alfalfa? ¿Durante cuánto tiempo?

6. Los objetivos del almacenamiento son (no realizar en caso de una respuesta negativa en la pregunta 7):

Para maíz:

- a) Especular un mayor precio.
- b) Distribuir las ventas en el tiempo
- c) Disminuir los riesgos de mercado
- d) Tener producción disponible para afrontar imprevistos
- e) ganarle a la inflación

Otros:

Para alfalfa:

- a) Especular un mayor precio.
- b) Distribuir las ventas en el tiempo
- c) Disminuir los riesgos de mercado
- d) Tener producción disponible para afrontar imprevistos
- e) ganarle a la inflación

Otros:

7. **¿Qué capacidad e infraestructura de almacenamiento posee en el establecimiento?**
8. **¿Cómo son las formas de pago que usted acuerda con el/los comprador/es de la producción (maíz y alfalfa)? ¿Posee algún contrato formal o informal?**
9. **Al momento de concretar la venta, ¿se transporta por medio de utilitarios propios o se terceriza? ¿Quién es el responsable del costo del transporte que requiere la operación?**
10. **Con respecto a la formación del precio, ¿Cómo se establece entre las partes el precio? ¿Cuáles son las condiciones que puede negociar y cuáles ya vienen dadas?**

Condiciones	Controla / No controla	Alternativa	Alternativa	Alternativa
Tiempo de pago				
Bonificaciones				
Costos adicionales				
Efectivo / Cheque				
Lugar de entrega				

Otros				
-------	--	--	--	--

11. ¿Tiene alguna estrategia para asegurarse el precio de venta en maíz? ¿Y en alfalfa? En caso positivo, ¿cuáles?

12. ¿Cuáles son los principales costos que debe afrontar a la hora de comercializar la producción? Ordénelos por incidencia relativa en el costo total (del más significativo al menos).

Ordenar de del más recurrente al menos recurrente (para maíz):

- a) comisiones por venta
- b) transporte.
- c) guías y otros documentos comerciales.
- d) preparación y manipulación
- e) descuentos negociados.
- f) búsqueda de alternativas.
- g) búsqueda de transportistas.

Ordenar de del más recurrente al menos recurrente (para alfalfa):

- a) comisiones por venta.
- b) transporte.
- c) guías y otros documentos comerciales.
- d) preparación y manipulación.
- e) descuentos negociados.
- f) búsqueda de alternativas.
- g) búsqueda de transportistas.