

---

cífica. Las alternativas comerciales que se comparan con el Testigo se simularon a precios corrientes, para luego ser comparadas a valores constantes considerando la información histórica del establecimiento y fuentes secundarias. Las opciones comerciales a comparar con el Caso son: Alternativa I (almacenamiento en silo bolsa y venta en el mes de mayor índice de estacionalidad en el mercado disponible), Alternativa II (cobertura a futuro en época de siembra con cancelación a cosecha), Alternativa III (cobertura a futuro en siembra con cancelación al momento de venta del Testigo), Alternativa IV (cobertura a futuro en cosecha con cancelación en el mes de mayor estacionalidad en el mercado disponible), Alternativa V (articulación con la agroindustria al momento de cosecha). Se mide y compara el desempeño económico-financiero posible mediante 3 indicadores: a) Precio Diferencial; b) Costo Comercial Diferencial y, c) Margen Comercial Neto Diferencial. En las reflexiones finales se destaca que la estrategia comercial de Maíz llevada a cabo en el Caso, presentó rendimientos superiores a las alternativas propuestas. Exceptuando la Alternativa V en el último año de estudio. En Girasol las propuestas comerciales planteadas presentaron, en el 66% de las situaciones, rendimientos superiores a los obtenidos por el productor del establecimiento. En Soja se observaron grandes diferencias entre los 2 años estudiados (2009 - 2010). La Alternativa V presentó rendimientos superiores a los registrados en el Caso testigo, mientras que la Alternativa IV tuvo un desempeño inferior al mismo. Los cambios generados en los márgenes comerciales netos diferenciales estuvieron explicados en mayor medida por las variaciones de precios. Donde los estudios de estacionalidad podrían llegar a ser un aspecto de suma importancia a la hora de planificar la comercialización agrícola. Si bien la utilización de coberturas en el mercado a término presentó resultados mayoritariamente inferiores al Caso, podría ser una buena herramienta a utilizar para diversificar y administrar el riesgo precio. La comercialización llevada a cabo en el Caso testigo supone menores costos de transacción, el nivel de confianza entre los actores es un factor relevante a tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones comerciales. La Alternativa V supone mayores costos de transacción, principalmente debido a las asimetrías de información generadas por la falta de transparencia en la operatoria comercial.

## **Análisis estratégico exploratorio para pequeños y medianos productores frutícolas de Villa Regina (Alto Valle de Río Negro).**

**Hadad J.M.**

Director: Ferro Moreno S.

Co-director: Balestri L.A.

El presente trabajo se centra en el estudio de la situación problemática de pequeños y medianos productores frutícolas de Villa Regina, principalmente de peras y manzanas. Los resultados económicos, ambientales, sociales e institucionales de los últimos años condicionan la sostenibilidad del negocio, favoreciendo la concentración y el abandono de la actividad. Se plantea como hipótesis que el bajo nivel tecnológico, la dependencia comercial y la inaccesibilidad a los mercados mundiales son las principales fuerzas que condicionan la situación estratégica de las PYMES. El objetivo general es realizar un diagnóstico de la situación interna y externa de PYMES, cuya situación actual es representada por el estudio de siete Casos, y proponer posibles recomendaciones estratégicas. En la metodología propuesta se adapta el Estudio de Casos Múltiples con el análisis estratégico propuesto por Balestri (2004). Para la recopilación de información se realizaron entrevistas a diversos agentes de la cadena frutícola del Alto Valle (productores, acopios, proveedores de insumos, instituciones públicas y privadas y otros), las cuales se complementan con información secundaria oficial y no oficial. Considerando la situación ideal (coherente con la parte económica e institucional del concepto Competitividad Sistémica, el Plan Frutícola Integral y el Plan Estratégico Agroalimentario) algunas de las fuerzas identificadas de mayor importancia, en el transcurso de la situación actual a la de mejora fueron: bajo nivel de asociatividad, costos altos y crecientes con precios a la producción

---

estancados, baja regulación y mecanismos de arbitraje en procesos comerciales, bajo nivel de financiamiento, visión meramente productivista. Por lo que la hipótesis planteada se cumple parcialmente, ya que se sólo se considera fundamental en la situación estratégica de las PYMES el bajo nivel tecnológico; mientras que la dependencia comercial y la inaccesibilidad a los mercados mundiales se interpretan como menos importantes, graves y urgentes. Pese a la imposibilidad de generalizar el estudio por la metodología utilizada, se proponen dos recomendaciones estratégicas: 1) Implementación de contratos agropecuarios, acompañado con asesoramiento gerencial y comercial al sector productivo; 2) Integración vertical contractual hacia adelante, involucrando la participación del Estado.