



**Robson, Cynthia Margarita**

**De Batista, Marianela**

**Durán, Regina del Carmen**

*Instituto de Investigación Teórica y Aplicada (IITeA), Escuela de Contabilidad*

## **REVISION BIBLIOGRAFICA DE HERRAMIENTAS DE GESTION EN EL SECTOR AGROPECUARIO<sup>1</sup>**

### **Resumen:**

El presente trabajo profundiza el estudio realizado en la investigación que fuera presentada en las Jornadas Universitarias de Contabilidad, en la ciudad de Puerto Iguazú, Misiones, el 10, 11 y 12 de octubre de 2018, titulado "Herramientas de gestión en el sector agropecuario: revisión bibliográfica".

Si bien la metodología de la investigación y el marco teórico no se han modificado, se ha logrado un mayor análisis de las herramientas de gestión utilizadas en la resolución de la problemática que presentan las empresas relacionadas con el sector agropecuario.

El marco conceptual se mantiene en la perspectiva de estudio mesoeconómico y dentro de ella el concepto de cadena productiva y, la perspectiva microeconómica, dentro de la cual se encuentra el concepto de modelo de organización como sistema.

A lo largo de la revisión se identificaron aportes de herramientas de gestiones estratégicas, tácticas y operativas, para cada una de las perspectivas mencionadas, dando cuenta de su utilización en el sector agropecuario. Predominaron aquellas de carácter operativo dentro de la perspectiva microeconómica.

Palabras clave: Herramientas de Gestión, Sector Agropecuario, Perspectiva Microeconómica, Perspectiva Mesoconómica.

### **Abstract:**

This work is a continuation and deepening of the research that was presented at the Jornadas Universitarias de Contabilidad, in the city of Puerto Iguazú, Misiones, on October 10, 11 and 12, 2018, entitled "Herramientas de gestión en el sector agropecuario: revision bibliográfica".

Although the methodology of the research and the theoretical framework have not been modified, a greater analysis of the management tools used in the resolution of the problem presented by the companies related to the agricultural sector has been achieved.

The conceptual framework is maintained in the perspective of mesoeconomic study and within it the concept of the productive chain and the microeconomic perspective, within which the concept of the organization model as a system is found. Contributions of strategic and tactical

---

<sup>1</sup> Este trabajo se elaboró en el marco del Proyecto 1ECO223 titulado "La gestión de las entidades agropecuarias, el control y la elaboración de información: alcance, objetivos y contenidos", dirigido por Mg. Regina Durán.



and operative management tools were identified for each of the perspectives mentioned, giving an account of their use in the agricultural sector.

Predominated those of an operational nature within the microeconomic perspective.

**Keywords:** Management Tools, Agricultural Sector, Microeconomic Perspective, Meso-economic Perspective.

## Marco Teórico

El sector agropecuario es uno de los más relevantes en el desarrollo económico (generando valor agregado, recaudación y divisas) y social (creando empleo directo e indirecto) de nuestro país y de un número considerable de regiones. Según la Federación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina durante el año 2017 el campo argentino generó 1 de cada 6 puestos de trabajo ofrecidos en el sector privado (17%), 1 de cada 9 pesos de recaudación tributaria (10,7%), 1 de cada 10 pesos del Producto Bruto Interno (9,5%) y 6 de cada 10 dólares que ingresan por exportación (63%). Se presenta como uno de los sectores más competitivos de la economía, el principal exportador del país y un gran generador de empleo a lo largo de las cadenas agroalimentarias que lo conforman.

Las actividades económicas desarrolladas por el sector agropecuario se encuentran insertas en mercados altamente competitivos. Enfrentan múltiples situaciones que pueden provenir del mercado internacional y nacional. Actúan en un contexto dinámico que ejerce presiones sobre su funcionamiento, que demanda el desarrollo de capacidades y competencias para lograr la competitividad.

Producto de los cambios que se vienen suscitando el foco puesto solo en aspectos productivos es necesario para ser exitosos, pero no suficiente. Surge la necesidad de llevar adelante una administración estratégica que incorpore planificación, gestión de costos, acciones de control, entre otras herramientas.

El presente estudio consiste en una revisión bibliográfica que tiene como objetivo identificar herramientas de gestión que podrían resultar adecuadas para dar respuesta a las problemáticas presentadas en las empresas del sector agropecuario. Se pueden identificar propuestas que pretendan resolver situaciones a nivel microeconómico (empresa individual) o presenten soluciones a nivel mesoeconómico (*cluster*, cadena productiva, entre otros).

El trabajo se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se realiza una introducción sobre las cadenas productivas, las perspectivas de estudio a nivel meso y microeconómicas y las herramientas de gestión asociadas a la administración. En segundo lugar, se detalla la metodología para la revisión de la literatura. En tercer lugar, se exponen los resultados previos a los que se habían arribado. A continuación, los nuevos resultados y, por último, las conclusiones.

### 1. Perspectiva Meso-económica

En la actualidad la perspectiva mesoeconómica se relaciona con el abordaje de problemas de la ciencia que no se encuentran vinculados, específicamente, con los "grandes agregados" (macroeconomía), ni con los "agentes individuales" (microeconomía) propiamente dichos.

Según el autor Cartier (2007), dentro de esta perspectiva existen estudios básicamente de carácter "micro", referidos a conjuntos de agentes económicos individuales con ciertas características comunes, que los identifica como de pertenencia a un objeto de análisis



económico determinado.

**Imagen 1.** Actores económicos identificados como Agregados Económicos Medios (AEM).



**Fuente:** Cartier, 2007.

Estos grupos de actores económicos se identifican con la denominación de “agregados económicos medios” (AEM). Las cadenas productivas y/o sus eslabones pueden identificarse con este tipo de agregados (Imagen 1).

El concepto de cadena implica la definición de “recortes analíticos” de realidades mayores, que contienen a un conjunto de actividades, articuladas y fuertemente interdependientes entre sí, generalmente desarrolladas por empresas de distintos sectores económicos. Las cadenas si bien deben ser analizadas de manera integral, pueden ser abordadas en sus eslabones constitutivos (Cartier, 2007).

Los objetos cotidianos de estudio de la perspectiva mesoeconómica a nivel cadena se relacionan a la viabilidad de cada segmento de un eslabón o de una cadena en su conjunto; el diagnóstico precoz de conflictos entre actores de una cadena productiva; la simulación de escenarios futuros; el análisis de sensibilidad ante cambios proyectados de las variables económicas y de contexto; las mediciones de los impactos de cambios en las condiciones del contexto; la definición de políticas regulatorias que afectan al sector (Cartier, 2007).

### ¿Qué se entiende por cadena productiva?

Al analizar las cadenas productivas éstas pueden ser divididas en tres macrosegmentos: comercialización, industrialización y producción. La cadena productiva puede ser considerada como un sistema abierto, donde las fronteras son permeables y permiten intercambios con el medio, su estructura es percibida como la manera por la cual sus agentes están organizados internamente (Batalha y Silva, 2001).

Según Morvan (1984), existen tres puntos al considerar las cadenas de producción; el primero es la sucesión de operaciones de transformación disociables, capaces de ser separadas entre sí por un encadenamiento técnico. El segundo, el conjunto de relaciones comerciales y financieras que establecen un flujo de intercambio entre proveedores y clientes. Finalmente, el tercero se refiere al conjunto de acciones económicas que rigen la valoración de los medios de producción y aseguran la articulación de las operaciones.

El enfoque de cadena productiva remite a la visión sistémica del proceso como un todo, englobando a todos los agentes involucrados desde la compra de insumos para la producción, hasta el consumidor final.

Analizando los diferentes abordajes utilizados en los estudios referentes a los agronegocios, para Arbage (2004), el concepto de cadenas productivas está más relacionado al nivel de las



organizaciones. Pudiendo ser utilizado para generar un mapa del contexto institucional donde se encuentran insertas las mismas. La idea central del abordaje de las cadenas productivas se encuentra relacionada al análisis de las inter-relaciones entre un conjunto de agentes vinculados a un determinado producto. Esto permitiría analizar la realidad de un determinado sector. De esta manera ser utilizado cuando se trata del estudio de actividades agropecuarias o agroindustriales, donde coexisten múltiples circuitos, tanto cortos como largos, y formas de producción asociadas a procesos productivos altamente industrializados.

Uno de los principios básicos predominantes para aumentar la competitividad de las cadenas productivas es la integración entre los agentes (Ferreira, 2002; Lambert, 1998). La cooperación dentro de un mismo eslabón o entre los eslabones de la cadena, junto con la sincronización de actividades entre los mismos, son medidas que facilitan la integración en una determinada cadena productiva.

Según Arbage (2004) la visión de cadena productiva se utiliza cuando se busca la coordinación de las organizaciones en un determinado encadenamiento productivo, asociado a un espacio geográfico específico.

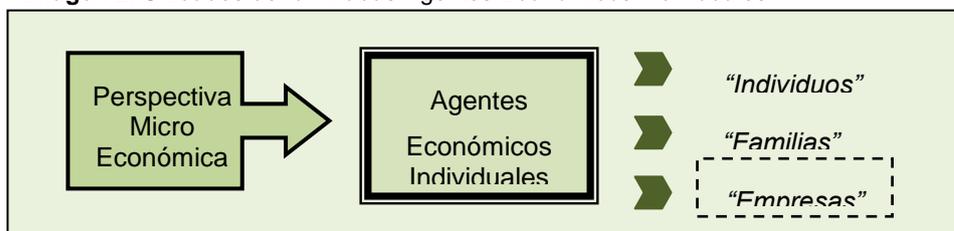
Para Wood y Zuffo (1998) el éxito de un agente de la cadena depende de la excelencia con la cual operen el resto de los miembros que la conforman, como consecuencia el producto final será penalizado por el consumidor final por la ineficiencia sistémica de toda la cadena.

## 2. Perspectiva Microeconómica

La Perspectiva microeconomía es la responsable de estudiar el comportamiento de los agentes económicos individuales: individuos, familias y empresas, tratando de explicar cómo y por qué estas "unidades" toman sus decisiones en forma particular. Para sus mediciones se nutre de datos e informaciones surgidas de "mediciones" funcionales de su objeto de estudio (Imagen 2).

Ciertas mediciones de la microeconomía son objeto de la especialidad profesional "costos". La cual ha estado históricamente asociada a la gestión de las unidades económicas, siendo responsable de generar información útil para que estas puedan desarrollar la actividad de producción de bienes y servicios. Por lo que ciertas mediciones de la microeconomía son objeto de la especialidad (Cartier, 2007).

Imagen 2. Unidades denominadas Agentes Económicos Individuales.



Fuente: Cartier, 2007.

### Modelo organización como sistema

Según Timms (1972) puede considerarse a las organizaciones a partir de la noción de sistema. El modelo se inicia con lo que el autor considera entradas, las cuales encierran los recursos



con los que cuenta la empresa. Luego prosigue el subsistema político responsable de determinar los objetivos y las metas de la organización, basándose en la misión y visión de la misma. Del resultado de este trabajo se inicia el subsistema decisorio encargado de definir quien toma las decisiones en la empresa y de qué modo estas se llevan a cabo. De este modo la organización está en condiciones de definir los aspectos a considerar por el subsistema planeamiento, este clarifica el destino de la empresa, se define que se pretende hacer en el futuro y como debe hacerse es el responsable de elaborar las diferentes estrategias, estudiar las posibles alternativas que será conveniente seguir para lograr aquello que definió el subsistema político. A continuación, se define la estructura de la organización, el subsistema estructura definirá quién y de qué modo se harán las cosas dentro de la misma. De esta manera se llega al subsistema operativo el encargado de modificar los recursos con los que cuenta la organización con el objetivo de obtener los productos finales que serán ofrecidos a los clientes. De la operatoria de todos estos subsistemas que se han definido surgen los resultados de la organización, con lo cual si la empresa desea determinar en qué grado está consiguiendo los objetivos que persigue, es decir, en qué medida esos resultados logrados coinciden con lo que debería haber hecho, surge el último subsistema, denominado control, responsable de esta tarea. Es interesante apuntar que este subsistema opera de manera continua en todos los subsistemas que se han definido, no solo sobre el resultado de la organización como sistema. Otra variable a considerarse en el modelo es el contexto, factor que actualmente ejerce una gran presión sobre la operatoria de las empresas de todos los sectores de la economía. Aunque el modelo se presente de manera estática en la práctica se desarrolla de manera dinámica, cíclica, e interactiva.

Dentro de cada sub-sistema tanto a nivel estratégico, táctico y operativo es posible identificar un número considerable de herramientas que permiten colaborar con el desenvolvimiento de las organizaciones. No es intención de este trabajo brindar una descripción de las herramientas disponibles, las cuales han sido ampliamente desarrolladas por otros autores, sino vincular su aplicación a la solución de problemáticas a nivel empresarial. Es de esperar que se identifiquen herramientas asociadas al proceso administrativo entre las que pueden enumerarse las siguientes:

- Diagnóstico FODA;
- Determinación y análisis de la estructura de costos;
- Toma de decisiones basadas en costos;
- Presupuestos económicos y financieros;
- Tablero de Comando Integral.

## **Metodología de la investigación**

La presente investigación mantiene un aspecto descriptivo, a través de la realización de un estudio bibliométrico con un abordaje cualitativo. Andrade (2005) indica que en las investigaciones descriptivas los hechos son observados, registrados, analizados, clasificados e interpretados, sin la influencia del investigador. Este estudio se clasifica como descriptivo por presentar las herramientas de gestión abordados en los trabajos presentados en congresos nacionales que buscan mejorar el funcionamiento de algún eslabón o sector perteneciente a los agronegocios.

Se relevaron los artículos presentados durante el periodo 2008-2017 en el congreso anual desarrollado por el Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos (IAPUCo), en las Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria (JNEA), las cuales se desarrollan de manera bianual y se encuentran organizadas por el Consejo de Profesional de Ciencias



Económicas de Tandil de la Provincia de Buenos Aires, en las Jornadas Nacionales Tributarias, Previsionales, Laborales y Agropecuarias (JNTPLyA) desarrolladas y organizadas anualmente por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fé - 2ª Circunscripción y en las Jornadas de Ciencia y Tecnología de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad Nacional de Rosario (JCyT Vet).

Estas últimas se llevan a cabo desde el año 1999, con el objetivo de difundir la producción científica desarrollada en las facultades de Ciencias Agrarias y Ciencias Veterinarias del país, de la región, del exterior, y de unidades académicas que llevan a cabo actividades afines. Con el correr de los años comenzaron a realizarse junto con otras facultades, siendo diferentes jornadas llevada a cabo en conjunto, tanto es así que, por ejemplo, en 2017 fueron llamadas "XVIII Jornadas de Divulgación Técnico-Científicas 2017. Facultad de Ciencias Veterinarias. V Jornada Latinoamericana. III Jornadas de Ciencia y Tecnología 2017. Facultad de Ciencias Agrarias. II Reunión Transdisciplinaria en Ciencias Agropecuarias 2017 de la Universidad Nacional de Rosario". La áreas temáticas que abordan son 16; a saber: 1. Agroenergía; 2. Anatomía y Fisiología Animal; 3. Bioseguridad; 4. Clínica, Patología y Terapéutica en Animales; 5. Ecología, Flora y Fauna Silvestre; 6. Economía; 7. Educación en Ciencias Agropecuarias; 8. Epidemiología y Salud pública; 9. Extensión y Desarrollo Rural; 10. Maquinaria Agrícola e Instalaciones Rurales; 11. Medioambiente, Suelos y Aguas; 12. Mejoramiento Genético y Biotecnología; 13. Producción Animal; 14. Producción Vegetal; 15. Protección Vegetal y 16. Reproducción Animal.

La elección del congreso anual del IAPUCO se refiere a que es una actividad académica y científica organizada por la principal institución nacional que nuclea a docentes universitarios del área de costos tanto de universidades nacionales como internacionales. Mientras que las JNEA es una actividad vinculada a aspectos contables, de auditoría, impositivos, de costos, de información para la gestión, laborales y previsional, entre otros, que mantiene un interés directo con el sector agropecuario. Las JNTPLyA, aunque de interés nacional, se consideran referentes de la actividad profesional de la zona de Rosario, en las cuatro áreas que abarca de manera independiente o combinada entre ellas. El interés de incluir las JCyT Vet en la presente investigación radica en el aporte interdisciplinario por parte de veterinarios y agrónomos en el desarrollo de temas de gestión.

En la Tabla 1 se expone la totalidad de artículos presentados en los cuatro encuentros considerados para el periodo analizado y el porcentaje que representa cada evento académico sobre el total de trabajos relevados.

**Tabla 1.** Total de trabajos presentados.

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	TOTAL	%
<b>IAPUCO</b>	25	24	21	16	36	26	22	28	54	33	<b>285</b>	<b>11,63</b>
<b>JNEA</b>	9		15		8		14		13		<b>59</b>	<b>2,41</b>
<b>JCyTVet</b>	211	276	231	200	170	169	230	150	122	120	<b>1.879</b>	<b>76,69</b>
<b>JNTPLy A</b>	13	15	11	38	21	22	30	27	22	28	<b>227</b>	<b>9,27</b>
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>315</b>	<b>278</b>	<b>254</b>	<b>235</b>	<b>217</b>	<b>296</b>	<b>205</b>	<b>211</b>	<b>181</b>	<b>2.450</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



La investigación bibliométrica permitió el relevamiento de artículos con el objetivo de lograr la descripción de las herramientas de gestión utilizadas para solucionar diferentes problemáticas en el sector agropecuario. La selección de trabajos fue realizada en dos etapas, la primera implicó detectar aquellos que se vinculaban a los agronegocios a partir del análisis del título, el resumen y las palabras claves. Mientras que, en la segunda, se desarrolló un análisis más exhaustivo de los que fueron seleccionados de modo de identificar aquellos que realmente eran de utilidad para la investigación.

Los 2.450 trabajos que resultaron de la selección fueron sometidos a un análisis de contenido, que según Bardin (1979) es una técnica de análisis que permite realizar un mapeo de los artículos con el objetivo de obtener una descripción de los mismos e inferir aspectos o puntos de encuentro entre ellos. Para el proceso de lectura e interpretación de los trabajos científicos, fueron creados algunos criterios de análisis que sirvieron de base para desarrollar una ficha de relevamiento. La cual contempló los siguientes tópicos: código del artículo; año de publicación; congreso/jornada; autores; título; metodología de estudio; tipo de herramienta de gestión propuesta; sector o rubro productivo estudiado; eslabón de la cadena analizado.

Los objetivos perseguidos por las diferentes Jornadas/Congresos analizados difieren en la complejidad o especificidad de los temas a tratar. IAPUCO se centra problemas vinculados a la determinación de costos y la implementación de herramientas de gestión en unidades económicas de diferentes sectores económicos; en las JNEA, se focaliza en la empresa agropecuaria en general estudiándola desde aspectos contables, impositivos, de costos, de información para la gestión, laborales y previsionales, de auditoría, entre otros. Al ser de realización bianual, la cantidad total de trabajos presentados es sustancialmente menor que en el resto de los eventos estudiados, para el período analizado; JCyTVet se centra en sistemas agropecuarios regionales como ganadería bovina, porcina y aves; y finalmente las JNTPLyA trata temas tributarios, previsionales y laborales y, además, abarca el estudio de la empresa agropecuaria desde aspectos impositivos, asociativos, contables, de sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Una limitación vinculada a la realización de la presente investigación se asocia a que únicamente se relevaron artículos pertenecientes a cuatro congresos nacionales vinculados a la temática que aborda el artículo. Tampoco se pudo acceder a la totalidad de los trabajos presentados, por lo que los resultados presentados no permiten realizar generalizaciones.

## **Resultados Previos**

Luego de analizar los trabajos presentados en las cuatro actividades académicas de referencia, se observa que, del total de los 2.450 trabajos presentados, 127 corresponden a la temática de costos y gestión en el sector agropecuario en general, representando un 5,18%.

En la Tabla 2 se observa que participación mantienen cada uno de los eventos analizados sobre los 127 trabajos seleccionados. En este sentido, 55 fueron expuestos en las JNTPLyA, lo que representa el 43,31% de los 127 seleccionados. Y en segundo lugar se encuentran los 40 trabajos del IAPUCO, con una participación del 31,50%. Se observa que en los distintos períodos varía la cantidad de artículos, si se analizan las JNTPLyA se observa que en el periodo 2010 se han presentado 10 ponencias mientras que en 2015 no se evidencian presentaciones sobre la temática abordada en esta investigación. Cuando se estudia lo sucedido en las JNEA el número de trabajos expuestos es reducido y en algunos años directamente no se observan presentaciones, apenas 12 artículos seleccionados a lo largo de 10 años. Para el análisis de la JCyTVet, se focaliza en las 20 publicaciones que pertenecen al



área Economía y Gestión. Se observa el máximo de participación en los años 2014 y 2016, con 4 y 6 escritos que representan un 20% y 30%, sobre el total de trabajos seleccionados, respectivamente. En contraposición, en años 2015 y 2017, se evidencian los picos mínimos con un solo trabajo relacionado con la economía del sector agropecuario en cada uno.

**Tabla 2.** Total de trabajos presentados en congresos relacionados con el sector agropecuario.

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	TOTAL	%
IAPUCO	3	1	3	1	6	3	6	3	8	6	40	31,50
JNEA	1		3		0		3		5		12	9,45
JCyTVet	1	6	1	4	1	1	2	1	2	1	20	15,75
JNTPLyA	3	5	0	3	4	8	9	10	5	8	56	43,31
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>127</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

La observación de los trabajos seleccionados permite realizar una clasificación por sector abordado: primario (P), industrial (I), terciario (T), por eslabón separado cada uno de ellos o, en conjunto como partes de la cadena productiva (CAD), o bajo la modalidad de *clusters* u otras variantes de asociativismo. Asimismo, como postula Cartier (2007), se pueden diferenciar entre la perspectiva microeconómica y la perspectiva mesoeconómica.

Al analizar el objeto de estudio a nivel de sector, es posible inferir que el primario es el más representativo, tanto en lo que respecta a lo intensivo como a lo extensivo, con 91 trabajos, sobre un total de 127. Luego, siguiendo el orden de importancia de ubica el industrial, con 10 ponencias y, finalmente, el comercial con 8. Asimismo, de los 12 trabajos que corresponden a cadena productiva, se analizaron 11 presentaciones abarcativas de toda la cadena en su conjunto o *clusters*, una referente a farináceos, dos a apicultura, dos tratan la olivicultura, cuatro a agroturismo, uno a porcinos, uno a la cadena alimentaria y uno a nivel parcial de la cadena, haciendo foco en sólo dos eslabones, el sector primario y el industrial.

La Tabla 3 presenta la clasificación de lo anterior diferenciando por Jornada/Congreso.

Tabla 3. Clasificación de artículos considerando sector y perspectiva adoptada.

	IAPUCO					JNEA				
	P	I	C	CAD	TOTAL	P	I	C	CAD	TOTAL
PERS										
MICRO	16	6	3	-	25	9	1	-	-	10
MESO	4	2	1	8	15	-	-	-	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>12</b>
	JCyTVet					JNTPLyA				
	P	I	C	CAD	TOTAL	P	I	C	CAD	TOTAL
MICRO	19	-	-	-	19	23	-	3	-	26



MESO	-	1	-	-	1	20	-	7	2	29
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>43</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>55</b>

Fuente: elaboración propia

En todas las Jornadas/Congresos se destacan, en mayor medida, estudios referidos al sector primario bajo la perspectiva microeconómica, respecto del sector industrial y terciario; lo mismo sucede con la perspectiva mesoeconómica, donde el sector primario es el más estudiado. En segundo lugar se evidencian ponencias que se focalizan en la cadena productiva, en eslabones de la misma o en *clusters* (12 ponencias), representan un 25,53% del total de los trabajos (47 en total) de la mencionada perspectiva. Una síntesis de lo anteriormente expresado se observa en Tabla 4.

**Tabla 4.** Eslabones abordados según las perspectivas micro y mesoeconómica.

	PRIMARIO	INDUSTRIAL	TERCIARIO	ESLABON, CADENA, CLUSTER	TOTAL
<b>PERSPECTIVA MICROECONOMICA</b>	67	7	6	-	80
<b>PERSPECTIVA MESOECONOMICA</b>	24	3	8	12	47
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>127</b>

Fuente: elaboración propia.

### Nuevos Resultados

Una mirada en mayor profundidad arrojó que 70 escritos, de los 127, mencionaban uno o más tipos de herramienta de gestión, los que, previamente, se distinguieron, en cuanto a la metodología de investigación abordada, en estudios de caso o estudios teóricos (Tabla 5):

**Tabla 5.** Metodologías de investigación empleadas en las perspectivas micro y mesoeconómicas

	PERSPECTIVA MICROECONOMICA	PERSPECTIVA MESOECONOMICA	TOTALES
<b>ESTUDIOS DE CASO</b>	34	8	42
<b>ESTUDIOS TEORICOS</b>	18	10	28
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>18</b>	<b>70</b>

Fuente: Elaboración propia

### Herramientas de gestión



Haciendo foco en las herramientas de gestión mencionadas en los trabajos analizados, cuya aplicación pueden vincularse a la solución de diferentes problemáticas que presentan las empresas agropecuarias, se evidenciaron dos grandes grupos. Por un lado herramientas de gestión estratégicas, orientadas al planeamiento de la empresa, y en las que se deciden cuestiones a largo plazo. Y por otro lado herramientas de gestión tácticas y operativas, con horizonte a mediano y corto plazo, respectivamente, incluyen acciones de determinación de costos, toma de decisiones, control, entre otras.

Entre las herramientas estratégicas se han agrupado aquellas de planificación (presupuestos y estándares) y evaluación de proyectos (con la utilización del VAN y la TIR), sistemas de calidad y medioambientales. En las segundas, tácticas y operativas, se encontraron herramientas pertenecientes al Modelo de Costeo Completo, Margen Bruto, cálculo y análisis de la estructura de costos, modelo ABC y herramientas del Modelo de costeo variable, como el punto de equilibrio, el margen de contribución. Y en las acciones vinculadas al control se identifica el uso del cuadro de mando integral e indicadores varios. En la Tabla 6 se exponen los resultados alcanzados.

**Tabla 6.** Herramientas de gestión en perspectiva microeconómica

	TACTICAS Y OPERATIVAS				ESTRATEGICAS			TOTAL
	COSTEO COMPLETO	COSTOS ABC	COSTEO VARIABLE	DE CONTROL CMI INDICADORES	PLANIFICACION Y EVALUACION DE PROYECTOS	CALIDAD	MEDIO AMBIENTE	
ESTUDIO DE CASO	16	2	10	1	7	1	1	38
ESTUDIOS TEORICOS	8		3	3	4	1	1	20
TOTAL	24	2	13	4	11	2	2	58

Fuente: elaboración propia

A nivel mesoeconómico, la clasificación de las herramientas es similar a la realizada en la perspectiva microeconómica, con el agregado de técnicas de reducción de costos, asociadas por ejemplo al *benchmarking*, formando parte de problemáticas estratégicas (Tabla 7).

**Tabla 7.** Herramientas de gestión en perspectiva mesoeconómica

	OPERATIVAS		DE CONTROL	ESTRATEGICAS			TOTAL
	COSTEO COMPLETO	COSTEO VARIABLE	CMI INDIC	PLANIFICACION	CALIDAD	REDUCCION DE COSTOS	
CASO	3	1	2	1	2		9
TEORICO	4	1	1	1		2	9
	7	2	3	2	2	2	18

Fuente: Elaboración propia



La problemática que intentan resolver las herramientas operativas y tácticas, como el costeo completo, están relacionadas con el resultado y la rentabilidad en un momento preciso. La utilización del costeo variable propone herramientas para toma de decisiones en un sector, el agropecuario, caracterizado por la utilización de otras técnicas "agronómicas", por ser históricamente de competencia de los ingenieros agrónomos. El costeo ABC (*Activity Based Costing*), o costeo por actividades, variante del costeo completo, permite una mirada a través de las tareas realizadas por la empresa, permitiendo gestionar las mismas reacomodando o eliminando aquellas que no agregan valor. Como herramienta de control, el CMI (Cuadro de Mando Integral), brinda a través de indicadores el grado de consecución de las metas planteadas por la empresa.

Por el contrario, las herramientas de gestión estratégicas utilizan costos estimados o futuros, para delimitar el camino a seguir (planificación con presupuestos y estándares). En la evaluación de proyectos cobran importancia el cálculo de la TIR (Tasa Interna de Retorno) y el VAN (Valor Actual Neto) para decidir llevar adelante el proyecto. Las técnicas de reducción de costos plantean un cambio en la cultura de la empresa para trabajar sobre los costos y no caer en meras reducciones de gastos en épocas de crisis. En cuanto a los sistemas de calidad y medioambiente, se percibe una concientización respecto a este último procurando incorporar la normativa vigente a las políticas de la empresa.

Como consecuencia del abordaje de los diferentes sectores bajo ambas perspectivas, micro y mesoeconómica, las propuestas planteadas también difieren en cuanto a las herramientas de gestión utilizadas. En este sentido es interesante señalar que un conjunto de trabajos que fueron analizados considerando su vinculación con el sector agropecuario y su perspectiva de estudio, no evidenciaban el uso de herramientas de gestión por lo cual fueron excluidos del análisis que se lleva adelante en las tablas 8 y 9. En cuales se exponen las herramientas utilizadas para cada tópico en particular.

**Tabla 8.** Descripción de herramientas de gestión adoptadas bajo la perspectiva microeconómica.

Enfoque metodológico	Herramienta de gestión utilizada	Autor
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de costos variables por órdenes.</li> <li>• Punto de equilibrio general.</li> </ul>	REAL y RUDI (2017)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen bruto de contribución: propuesta de no utilizar costo unitario completo, sino solo variables del equipo propio para el cálculo de las labores maquinarias, de contar con dicho equipo.</li> </ul>	RUDI (2016)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis marginal: análisis de ingresos, costos variables, costos fijos.</li> </ul>	RUDI (2015)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de un enfoque económico para estimar los costos en las empresas agropecuarias.</li> </ul>	CARTIER (2014)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis económico bajo análisis marginal.</li> <li>• Puntos de equilibrio específicos.</li> <li>• Puntos de equilibrio sectoriales.</li> </ul>	DE BATISTA y PESCE (2013)



Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis marginal.</li> <li>• Punto de equilibrio.</li> <li>• Teoría General del Costo para clasificación de costos a partir de la identificación de los factores de producción.</li> </ul>	BRACALENTE (2013)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis marginal.</li> <li>• Análisis de venta en bruto o procesamiento adicional.</li> <li>• Limitaciones en la disponibilidad de los factores de la producción.</li> </ul>	COMAS Y NAVARETE (2013)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de los costos de implantación. Normas de calidad. Gestión medioambiental.</li> <li>• Determinación de costos por hectárea aplicando la imputación de todas aquellas partidas que sean directas a la hectárea independientemente de la variabilidad, sin considerar el costo de la tierra</li> </ul>	PRUZZO (2012)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de decisión a partir de un modelo de simulación: simular los resultados financieros de la explotación.</li> </ul>	TERRENO <i>et al</i> (2012)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de costos de producción del filet de merluza (materia prima; mano de obra; carga fabril).</li> <li>• Planteo teórico de los posibles costos asociados a sistemas de calidad.</li> </ul>	COMAS <i>et al</i> (2012)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un modelo de determinación de costos en fase de desarrollo, para el cálculo de costos por tonelada de soja y por productos y subproductos</li> </ul>	SOTA <i>et al</i> (2011)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de costos de producción y financieros e ingresos</li> </ul>	LAPORTA POMI <i>et al</i> (2011)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis multicriterial para decidir entre sistemas de labranza.</li> </ul>	DURAN <i>et al</i> (2011)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de costeo variable</li> </ul>	KUSTER <i>et al</i> (2011)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de costos de producción; comercialización y financiación, considerando costos fijos y variables de producción como costo de la hectárea.</li> </ul>	MACCIO y LESTARD (2010)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación del costo de una hectárea de soja bajo modelo completo, a partir del valor UTA</li> </ul>	VISCONTI y REYNALDI (2010)



Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de proyectos determinación de costos e ingresos.</li> <li>• Presentación de estado de costos y resultados a través de método de costeo variable.</li> </ul>	LOPEZ (2009)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los costos ambientales referentes al gerenciamiento de los residuos sólidos y efluentes industriales relacionados a las actividades operacionales que incluyen: acondicionamiento, tratamiento, lanzamiento y disposición de residuos y efluentes en la industria de caña de azúcar en detrimento de los sistemas de costo por absorción y ABC.</li> </ul>	MARCOS Y THEODORO (2009)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de Costeo ABC - Análisis causa-efecto.</li> </ul>	PEREIRA (2009)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación del costo de producción y comercialización de la tn. de soja y de la ha. de la explotación. Análisis de rentabilidad.</li> </ul>	MACCIO (2008)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de costeo variable.</li> <li>• Utilización de estándares o presupuestos.</li> </ul>	SOTA y LOPEZ (2008)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica de evaluación de proyectos: flujos de dinero de las inversiones, producción, ingresos, costos y recupero de activos al final de la visa útil del proyecto.</li> <li>• Costo presente kg/nuez.</li> <li>• Planificación</li> <li>• Costo estimado normalizado</li> </ul>	REMONDINO y GARINO (2008)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de costos</li> <li>• Aplicación Técnica del Margen Bruto.</li> </ul>	ZULIANI <i>et al</i> (2017)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de proyectos de inversión.</li> <li>• Aplicación TIR. con criterio descriptivo.</li> </ul>	RODRIGUEZ <i>et al</i> (2015)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro de mando integral (planeamiento y control).</li> </ul>	MAGNANO (2015)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación y análisis de la estructura de costos.</li> </ul>	GOYTIA <i>et al</i> (2015)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro de Mando Integral (planeamiento y control).</li> </ul>	SÁNCHEZ ABREGO <i>et al</i> (2011)



Estudio de caso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de costos bajo el enfoque del análisis de Costo-Volumen-Utilidad.</li> <li>• Aplicación de restricciones a la disponibilidad del factor tierra y la masa financiera a través de la determinación de relaciones de reemplazo.</li> </ul>	DURÁN <i>et al</i> (2009)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro de Mando Integral (planeamiento y control).</li> </ul>	RODRIGUEZ <i>et al</i> (2009)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de prefactibilidad de proyectos de inversión.</li> <li>• Se utiliza como método el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).</li> <li>• Análisis de sensibilidad.</li> </ul>	BOSTAL <i>et al</i> (2009)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de prefactibilidad de proyectos de inversión.</li> <li>• Análisis de sensibilidad.</li> </ul>	SÁNCHEZ (2009)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen bruto y neto para agricultura y sistema mixto</li> </ul>	AMELONG (2017)
Estudio multicaso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de algunos indicadores de conveniencia económica (VAN y TIR).</li> </ul>	GONZÁLEZ (2016)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen horizontal y vertical de costos.</li> </ul>	LAGUZZI <i>et al</i> (2016)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen bruto.</li> </ul>	SCHARGORODSKY <i>et al</i> (2016)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos variables de alimentación y sanidad.</li> </ul>	VELÁZQUEZ <i>et al</i> (2016)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos variables de alimentación.</li> </ul>	FERNÁNDEZ <i>et al</i> (2015)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento estratégico.</li> </ul>	FERNÁNDEZ <i>et al</i> (2014)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento estratégico.</li> </ul>	GIROTTI <i>et al</i> (2014)
Estudio multicaso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen bruto de contribución.</li> </ul>	GONZÁLEZ <i>et al</i> (2014)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios financieros del proyecto, rentabilidad, VAN y TIR.</li> </ul>	GONZÁLEZ (2014)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen Bruto.</li> </ul>	DRAB <i>et al</i> (2013)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento estratégico.</li> </ul>	CAPPELLETTI <i>et al</i> (2012)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis marginal - rentabilidad por ciclo.</li> </ul>	TORRESI <i>et al</i> (2011)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen Bruto.</li> <li>• Margen Neto.</li> </ul>	BASSI y MARINI (2010)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen Bruto.</li> </ul>	MARTÍNEZ <i>et al</i> (2008)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen Bruto. Relación Margen Bruto /Costos operativos.</li> </ul>	DELRIO (2008)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz FODA.</li> </ul>	PONSELLA <i>et al</i> (2010)



Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de costos y gestión. Demanda de información. Administración por parte del profesional Cs Es.</li> </ul>	FARABOLINI (2010)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de costos. Análisis del beneficio.</li> </ul>	DELRIO <i>et al</i> (2011)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico y análisis FODA.</li> <li>Alianzas estratégicas.</li> </ul>	GIOVANNONI <i>et al</i> (2011)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de gestión para un ciclo productivo del clavel.</li> <li>Estructura de costos.</li> <li>Análisis contribución marginal.</li> <li>Costos ABC.</li> </ul>	ROBSON <i>et al</i> (2016)

**Tabla 9.** Descripción de herramientas de gestión adoptadas bajo la perspectiva mesoeconómica

Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiar en profundidad cada eslabón de la cadena de farináceos del trigo analizando los flujos de producción y la generación de valor en cada una de las etapas.</li> <li>Mapeo de actores y vínculos predominantes de la cadena global de valor de los farináceos del trigo.</li> </ul>	DE BATISTA <i>et al</i> (2017)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis Marginal</li> <li>Marco de Evaluación de Sistemas de Manejo Incorporando Indicadores de Sustentabilidad (MESMIS) en gestión cooperativa.</li> </ul>	CORDISCO <i>et al</i> (2017)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapeo de la cadena de valor del sector olivícola y descripción de las funciones de cada uno de los eslabones.</li> <li>Modelo del eslabón primario (agrícola) y eslabón industrial.</li> <li>Propone una matriz de costos para la industria de aceite de oliva</li> <li>Calculo costo unitario de producción bajo absorción.</li> <li>Concepto de agregado de valor medio.</li> </ul>	SANCHEZ <i>et al</i> (2015)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de establecimientos según relevamiento.</li> <li>Mapa de actividades en el eslabón primario y recursos necesarios.</li> <li>Costo por tonelada de aceituna considerando costos variables y fijos.</li> <li>Concepto de agregado de valor medio.</li> </ul>	ARUYO Y PODMOGUILNYE (2015)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de simulación compuesto de indicadores técnicos y de precios.</li> <li>Exposición de resultados finales ingresos totales por ventas - costos totales</li> </ul>	TERRENO <i>et al</i> (2013)



Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de indicadores y de registros complementarios que permitan llevar a cabo un control de gestión del trabajo en red.</li> <li>• Permite el sistema propuesto evaluar el desempeño competitivo del grupo; medir el progreso hacia una mejor calidad de vida y el fortalecimiento de vínculos con la cultura local y el entorno físico-natural en el marco del Desarrollo Sustentable y auditar el sello de "Calidad Territorial" en un proceso de certificación participativa con la asistencia del INTA.</li> </ul>	DURAN <i>et al</i> (2013)
Estudio de casos múltiple	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de la estructura de costos del sector comercial.</li> <li>• Proceso de asignación y acumulación de costos, determinación de resultados.</li> <li>• Determinación del poder de compra.</li> <li>• Construcción de un modelo.</li> <li>• Utilización de un software</li> </ul>	TRONCOSO <i>et al</i> (2011)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El objeto de estudio se centra en cómo se vincula la alimentación con el nivel de actividad, dadas las unidades de costeo de la cría y de la invernada bovina.</li> </ul>	CARTIER <i>et al</i> (2011)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadena de Valor.</li> <li>• Ventajas competitivas.</li> <li>• FODA</li> <li>• Sistema de gestión de calidad con enfoque territorial</li> </ul>	DURAN <i>et al</i> (2010)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias empresariales de reducción de costos: enfocadas a los procesos, productos y las de cooperación o colaboración entre empresas.</li> </ul>	MELEAN ROMERA <i>et al</i> (2009)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Causales de costos que influyen en cada eslabón: estructurales y ejecuciones</li> </ul>	MEDINA GALVAN <i>et al</i> (2009)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar estructura de costos</li> <li>• DMU: Decisión Making Unit (Unidades de Toma de Decisiones).</li> <li>• DEA: Data Envelopment Analysis (Análisis envolvente de datos).</li> <li>• Benchmarking</li> </ul>	FERNANDEZ SANTOS Y MORALA GOMEZ (2009)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de costo por hectárea.</li> <li>• Proyecciones económicas: análisis de viabilidad económico financiera de cultivos alternativos.</li> </ul>	PERREN (2008)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un Tablero de Comando Complejo para la gestión y el monitoreo de los aglomerados productivos que actúan en el ámbito de la meso economía.</li> </ul>	DUFOUR (2008)
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Sistema de Gestión de Calidad con enfoque territorial.</li> <li>• Modelo de certificación participativa</li> </ul>	DURÁN <i>et al</i> (2011)



Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadena de valor apícola: Organización de los actores del CAIS, Gestión de la Producción en el CAIS, Comercialización de los productos del CAIS, Financiamiento para el CASI.</li> </ul>	SUESCUN (2009)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis Gráfico de la Tendencia que experimentan las diferentes variables de estudio (consumo, producción, importaciones, y exportaciones), a efectos de determinar si la serie muestra un movimiento en el largo plazo que responda a una determinada ley de crecimiento, declinación o estabilidad</li> </ul>	GONZÁLEZ (2016)
Estudio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis Cadena productiva Porter.</li> </ul>	DELRIO (2008)

Fuente: Elaboración Propia.

## Conclusiones

Para el presente trabajo se planteó como objetivo la profundización del estudio de las herramientas de gestión que resulten aplicables al sector agropecuario, tanto para resolver problemáticas a nivel empresa (perspectiva microeconómica) como a nivel de cadena productiva o *cluster* (perspectiva mesoeconómica).

Las propuestas analizadas fueron clasificadas, según su metodología, en estudios de caso y estudios teóricos y, según el abordaje del sector, formando parte de la perspectiva mesoeconómica o de la perspectiva microeconómica.

Se observaron estudios que abordan una o más herramientas de gestión proponiendo novedosas alternativas a la planificación, a la dirección y al control de las organizaciones, destacando la utilización de herramientas operativas por sobre las estratégicas en el estudio micro y también en el mesoeconómico. El estudio de caso es la metodología más utilizada en la perspectiva microeconómica, no habiendo diferencias en cantidad con los estudios teóricos en la perspectiva mesoeconómica.

Se espera que los hallazgos de la presente investigación sirvan de base para aplicar herramientas de gestión que permitan resolver las problemáticas que presenta puntualmente el sector porcino.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBAGE, A. (2004). Custos de transação e seu impacto na informação e gestão de cadeias de suprimento: estudo de caso em estruturas de governança híbrida do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. Tese Doutorado em administração – Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

AMELONG, J. (Septiembre 2017). Utilidad del programa Vensim® para el estudio comparativo de sustentabilidad en distintos modelos de producción agropecuaria en el sur de Santa Fe. XVIII Jornadas de Divulgación Técnico-Científicas. FCV. V Jornada Latinoamericana. III Jornadas de Ciencia y Tecnología. FCA. II Reunión Transdisciplinaria en Ciencias Agropecuarias. UNR, Casilda. Disponible en: <https://fveter.unr.edu.ar/jornadas/>



- ARUYO, S., & PODMOGUILNYE, M. (Octubre 2015). Relevamiento en empresas olivícolas de San Juan para el desarrollo de modelo en estudio mesoeconómico. *XXXVIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. San Juan. Argentina.
- BARDIN, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- BASSI, A.; MARINI, P. (Septiembre 2010). Análisis productivo y económico de un tambo que modifica su biotipo lechero en búsqueda de mayor sustentabilidad. XI Jornadas de Divulgación Técnico-Científicas. FCV. UNR, Casilda. Disponible en: <https://fveter.unr.edu.ar/jornadas/>
- BATALHA, M. Y SILVA, A. (2001). Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In BATALHA, M. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, v. 1.
- BOSTAL, F., PICARDI, S., FUERTES, E., OBIOL, L. (Octubre 2009). La olivicultura: alternativa de diversificación para el sudoeste bonaerense. Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. CPBA y UNICEN, Tandil.
- BOZIKOVICH, G. (Setiembre 2011). Riesgos que acechan y conviven con el productor agropecuario. El rol del profesional en ciencias económicas. IX Jornadas Nacionales, Tributarias, Previsionales, Laborales y Agropecuarias. CGCE, Rosario.
- BRACALENTE, M. (Noviembre 2013). Determinación de rentabilidad de línea de productos aplicando el análisis marginal en una empresa productora de semillas. *XXXVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Santa Rosa. La Pampa. Argentina.
- CAPPELLETTI, G.; DRAB, S.; OLAVIAGA, L.; ANTRUEJO, A. (Septiembre 2012). Beneficio productivo y económico en lechones destetados por la adición de fitasas exógenas en el alimento. XIII Jornadas de Divulgación Técnico-Científicas. FCV. UNR, Casilda. Disponible en: <https://fveter.unr.edu.ar/jornadas/>
- CARTIER, E. (Octubre 2014). El "enfoque agronómico" de costos en empresas agropecuarias. *XXXVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Formosa. Argentina.
- CARTIER, E. (Octubre, 2007). Perspectiva "Mesoeconómica" del costo. Ponencia presentada en el XXX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Santa Fe. Argentina
- CARTIER, E., RUDI, E., & CARTIER, J. (Octubre 2011). La variabilidad de los costos por alimentación en ganadería. *XXXIV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Bahía Blanca. Argentina.
- COMAS, G., & NAVARTE, A. (Noviembre 2013). Análisis de una alternativa complementaria en el sector pesquero. *XXXVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Santa Rosa. La Pampa. Argentina.
- COMAS, G., DI MARCO, S., NAVARTE, A., & REYNAL O`CONNOR, C. (Octubre 2012). Análisis del sector fileteado de merluza en la industria pesquera. *XXXV Congreso*



*Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Jujuy. Argentina.*

- CORDISCO, M., SCOPONI, L., & PIÑEIRO, V. (Octubre 2017). Cooperación en agroturismo: evaluación de sustentabilidad aplicando el marco MESMIS y técnicas de gestión de costos. *XL Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Mendoza. Argentina.
- DE BATISTA, M., & FIDELLE DURAN, G. (Octubre 2017). Análisis mesoeconómico de la cadena de farináceos del trigo en el SO bonaerense. *XL Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Mendoza. Argentina.
- DE BATISTA, M., & PESCE, G. (Noviembre 2013). Análisis económico y financiero de la producción de hongos A. BRASILIENSIS. *XXXVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Santa Rosa. La Pampa. Argentina.
- DELRIO, A. (Setiembre 2008). Cadena de valor porcinos. Un desafío productivo. VI Jornadas Nacionales, Tributarias, Previsionales, Laborales y Agropecuarias. CGCE, Rosario.
- DELRIO, A. (Setiembre 2008). Sustentabilidad Agropecuaria Vs. Retención a las exportaciones. VI Jornadas Nacionales, Tributarias, Previsionales, Laborales y Agropecuarias. CGCE, Rosario.
- DELRIO, A., GIOVANNONI L., Lazzaretti, N. (Setiembre 2011). La ganadería no está peleada con la agricultura, verdad? Juntos es mejor. IX Jornadas Nacionales, Tributarias, Previsionales, Laborales y Agropecuarias. CGCE, Rosario.
- DUFOUR, G. M. (Junio 2008). Tablero de Comando complejo para un aglomerado productivo en la mesoeconomía. *XXXI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Tucumán. Argentina.
- DRAB, S.; BAZZANA, O.; FERRERO, D. (Septiembre 2013). Caracterización del tambo del Complejo Agropecuario Casilda en función de la productividad y resultado económico. XIV Jornadas de Divulgación Técnico Científicas. Jornada Latinoamericana y 1º Congreso de Desarrollo Ganadero Sustentable. FCV. UNR, Casilda. Disponible en: <https://fveter.unr.edu.ar/jornadas/>
- DURAN, R., GALANTTINI, J., SCOPONI, L., CHIMENO, P., SANCHEZ, M., CORDISCO, M., PESCE, G., OLIVERAS, G., MERINO, L., DE BATISTA, M. (Octubre 2009) Sistemas de labranza en el SO bonaerense: medición de sus beneficios y costos ecológicos para sustentar gerenciamiento ambiental de la empresa rural socialmente responsable. Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. CPBA y UNICEN, Tandil.
- DURAN, R., SCOPONI, L., BUSTOS CARA, R., HAAG, I., CASARSA, F., CORDISCO, M., BRANDAUER, G., PIÑEIRO, V., DE BATISTA, M., PRESA, C., COLONNELLA, J., CHAZ SRDI, M. (Octubre 2011) Agroturismo en Coronel Suarez: Propuesta de un modelo de sistema de gestión de calidad con enfoque territorial para el desarrollo sustentable. Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. CPBA y UNICEN, Tandil.
- DURAN, R., SCOPONI, L., CASARSA, F., & CORDISCO, M. (Julio 2010). Calidad territorial: un enfoque agregado para la gestión socialmente responsable y sustentable del turismo



rural. *XXXIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Mar del Plata. Argentina.

DURAN, R., SCOPONI, L., CASARSA, F., DE BATISTA, M., CORDISCO, M., & PIÑEIRO, V. (Noviembre 2013). Control de Gestión para una red de pymes agroturísticas orientadas a la calidad territorial. *XXXVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Santa Rosa. La Pampa. Argentina.

DURAN, R., SCOPONI, L., CORDISCO, M., PESCE, G., & DE BATISTA, M. (Octubre 2011). Decisión multicriterial considerando costos ambientales para evaluar sistemas de labranza. *XXXIV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Bahía Blanca. Argentina.

FARABOLINI, M. (Setiembre 2010). El gran aporte de la Administración de la empresa agropecuaria para el análisis de costos y gestión. VIII Jornadas Nacionales, Tributarias, Previsionales, Laborales y Agropecuarias. CGCE, Rosario.

FERNÁNDEZ, R.; CANET, Z.; CAPPELLETTI, G.; DI MASSO, R.; DOTTAVIO, A.; MARTÍNEZ, M.; DRAB, S. (Septiembre 2015). Costo en recría y terminación de dos manejos de la alimentación de un cruzamiento experimental de tres vías de pollo campero y la población de referencia Campero INTA. XVI Jornadas de Divulgación Técnico Científicas y III Jornada Latinoamericana. FCV. UNR, Casilda. Disponible en: <https://fveter.unr.edu.ar/jornadas/>

FERNÁNDEZ, R.; CANET, Z.; MARTÍNEZ, M.; DRAB, S.; DOTTAVIO, A.; DI MASSO, R. (Septiembre 2014). Inversiones para la cría familiar de 500 pollos Camperos en sistemas de producción semi-intensivos que preservan el bienestar animal. Año 2014. XV Jornadas de Divulgación Técnico Científicas y II Jornada Latinoamericana. FCV. UNR, Casilda. Disponible en: <https://fveter.unr.edu.ar/jornadas/>

FERNANDEZ SANTOS, Y., & MORALA GOMEZ, B. (Septiembre 2009). Estudio de la eficiencia en costes en las empresas del sector vinícola de la Comunidad Autónoma de Castilla y León (España). *XI Congreso Internacional de Costos y Gestión. XXXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Trelew. Argentina.

FERREIRA, G. (2002). Gerenciamento de cadeias de suprimento: formas organizacionais na cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

GIOVANNONI, L., LAZZARETTI, N. (Setiembre 2011). Proyecto asociativo. Un análisis diferente: sociedad accidental o en participación. IX Jornadas Nacionales, Tributarias, Previsionales, Laborales y Agropecuarias. CGCE, Rosario.

GIROTTI, A.; CAPPELLETTI, G.; BALDOVINO, H.; DI MASSO, R.; DRAB, S. (Septiembre 2014). Resultado económico del uso de Meloxicam en lechones en relación a la castración. XV Jornadas de Divulgación Técnico Científicas y II Jornada Latinoamericana. FCV. UNR, Casilda. Disponible en: <https://fveter.unr.edu.ar/jornadas/>

GONZÁLEZ, C.; RODRÍGUEZ, G.; KEILTY, H.; PONSSA, E.O; SÁNCHEZ ABREGO, D. (Septiembre 2014). Evaluación económica y productiva de diferentes modelos de



- producción ovina en la Provincia de Buenos Aires con dos genotipos. XV Jornadas de Divulgación Técnico Científicas y II Jornada Latinoamericana. FCV. UNR, Casilda. Disponible en: <https://fveter.unr.edu.ar/jornadas/>
- GONZÁLEZ, V. (Septiembre 2014). Evaluación financiera consorcio cordero magrario. XV Jornadas de Divulgación Técnico Científicas y II Jornada Latinoamericana. FCV. UNR, Casilda. Disponible en: <https://fveter.unr.edu.ar/jornadas/>
- GONZÁLEZ, V.; PIERMATEI, C. (Septiembre 2016). Análisis Económico-Financiero comparativo: producción de soja en Provincia Buenos Aires vs. Provincia de Chaco. XVII Jornadas de Divulgación Técnico-Científicas. FCV. IV Jornada Latinoamericana. II Jornadas de Ciencia y Tecnología. FCA. I Reunión Transdisciplinaria en Ciencias Agropecuarias. UNR, Casilda. Disponible en: <https://fveter.unr.edu.ar/jornadas/>
- GONZÁLEZ, V. (Septiembre 2016). Tendencias y perspectivas del mercado mundial de carne de cerdo. XVII Jornadas de Divulgación Técnico-Científicas. FCV. IV Jornada Latinoamericana. II Jornadas de Ciencia y Tecnología. FCA. I Reunión Transdisciplinaria en Ciencias Agropecuarias. UNR, Casilda. Disponible en: <https://fveter.unr.edu.ar/jornadas/>
- GOYTIA, M., MARCOLINI, S., VERON, C., ROBSON, C., RADI, D., VIÑUELA, J., DI PAOLO, H., MANCINI, C. (Octubre 2015) Análisis integral de una plantación de duraznos del sur de la provincia de Santa Fe. Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. CPBA y UNICEN, Tandil.
- KUSTER, C., SOSA, S., LEMES, C., & BLUMETTO, A. (Octubre 2011). Aplicación de la gestión de costos en actividades específicas: rentabilidad del negocio ovino en Uruguay. *XXXIV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Bahía Blanca. Argentina.
- LAGUZZI, J.; GOYTIA, M.; ROBSON, C.; VIÑUELA, J. (Septiembre 2016). Comparación de la evolución en la estructura de costos de un feedlot del sur de la provincia de Santa Fe. XVII Jornadas de Divulgación Técnico-Científicas. FCV. IV Jornada Latinoamericana. II Jornadas de Ciencia y Tecnología. FCA. I Reunión Transdisciplinaria en Ciencias Agropecuarias. UNR, Casilda. Disponible en: <https://fveter.unr.edu.ar/jornadas/>
- LAMBERT, D. (1998). Supply chain management: what does it involve? Canadian Association of Supply Chain & Logistics Management, Ottawa, v. 4, n. 4.
- LAPORTA POMI, R., DE LEON, S., & MELNIK, C. (Octubre 2011). Costos de Feed Lot. *XXXIV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Bahía Blanca. Argentina.
- LOPEZ, A. (Septiembre 2009). Gestión de mecanismos de desarrollo limpio en industrias citrícolas: tratamiento de efluentes con captación y valoración de biogas. *XI Congreso Internacional de Costos y Gestión y XXXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Trelew. Argentina.
- MACCIO, E. J. (Junio 2008). Costos de Producción y comercialización de soja: un enfoque simple. *XXXI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Tucumán. Argentina.



- MACCIO, J., & LESTARD, M. (Julio 2010). Costos de producción y comercialización de la caña de azúcar en Tucumán. *XXXIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Mar del Plata. Argentina.
- MAGNANO, G. (Octubre 2015). Empresas ganaderas de cría bovina, el cuadro de mando integral como herramienta de gestión. Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. CPBA y UNICEN, Tandil.
- MARCHETTI, D. (Setiembre 2009). La producción sustentable mediante la asociatividad. Hacia nuevas estructuras agropecuarias con agregado de valor. VII Jornadas Nacionales, Tributarias, Previsionales, Laborales y Agropecuarias. CGCE, Rosario.
- MARCHETTI, D. (Setiembre 2010). Herramientas de gestión en los nuevos enfoques agropecuarios. VIII Jornadas Nacionales, Tributarias, Previsionales, Laborales y Agropecuarias. CGCE, Rosario.
- MARCOS, J., & THEODORO, P. (Septiembre 2009). Custos Ambientais de correntes do gerenciamento dos residuos solidos e efluentes industriais gerados no setor sucroalcooleiro: um estudo de caso comparativo do custeio por absorçao e custeio ABC. *XI Congreso Internacional de Costos y Gestión. XXXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Trelew. Argentina.
- MARTÍNEZ, W.; CAPPELLETTI, G; DRAB, S. (Septiembre 2008). Resultados productivos y económicos del módulo porcinos del complejo Agropecuario Casilda, período julio 2007-Marzo 2008. IX Jornadas de Divulgación Técnico-Científicas. FCV. UNR, Casilda.
- MEDINA GALVAN, M., BEDASCARRASBURE, M., & SALOMON, M. (Septiembre 2009). Estudio de la cadena de valor apícola a través del análisis de factores de costos. *XI Congreso Internacional de Costos y Gestión. XXXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Trelew. Argentina.
- MELEAN ROMERO, R., RODRIGUEZ MEDINA, G., MORENO QUINTERO, R., & BONOMIE SANCHEZ, M. (Septiembre 2009). Estrategias de reducción de costos en empresas del sector agroalimentario venezolano. *XI Congreso Internacional de Costos y Gestión. XXXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Trelew. Argentina.
- Morvan, Y. (1985). Filière de Production. En *Fondaments d'économie industrielle*. Económica, p. 199 - 321.
- PEREIRA, F. I. (Septiembre 2009). Modelagem da gestao de custos interorganizacionais na cadeia agronegocial láctea. *XI Congreso Internacional de Costos y Gestión. XXXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Trelew. Argentina.
- PERREN, R. (Junio 2008). Realidad del sector frutihortícola en Santa Fe. Cultivos no tradicionales e información económica para la gestión. *XXXI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Tucumán. Argentina.
- PONSELLA, C., FLORES, V. (Setiembre 2010). Análisis de la gestión de pequeñas empresas agropecuarias. VIII Jornadas Nacionales, Tributarias, Previsionales, Laborales y Agropecuarias. CGCE, Rosario.



- PRUZZO, J. L. (Octubre 2012). Determinación de costos para la implantación de vid en la Quebrada de Humahuaca. *XXXV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Jujuy. Argentina.
- REAL, G., & RUDI, E. R. (Octubre 2017). Costos de un vivero hortícola. Una experiencia puntual. *XL Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Mendoza. Argentina.
- REMONDINO, H. D., & GARINO, A. T. (Junio 2008). Costeo de los frutos generados por activos biológicos con procesos productivos continuos. Aplicación a producción de nueces. *XXXI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Tucumán. Argentina.
- ROBSON, C., MANCINI, C., ZULIANI, S. (Noviembre 2016). Análisis de herramientas de gestión para un ciclo productivo de *Dianthus caryophyllus* (clavel) en el gran Rosario. XIV Jornadas Nacionales, Tributarias, Previsionales, Laborales y Agropecuarias. CGCE, Rosario.
- RODRIGUEZ, G., PONSÁ, E., SANCHEZ ABBREGO, D. (Octubre 2009). El cuadro de mando integral y su factibilidad en empresas ganaderas de cría bovina. Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. CPBA y UNICEN, Tandil.
- RODRIGUEZ, G., PONSÁ, E., SANCHEZ ABBREGO, D., FERRO, E. (Octubre 2015). Fundamentos, particularidades y aplicaciones de la formulación y evaluación de proyectos de inversión en empresas ganaderas. Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. CPBA y UNICEN, Tandil.
- RUDI, E. (Agosto 2016). Margen bruto agropecuario: cálculo del costo de laboreos por hectárea. *XXXIX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Tucumán. Argentina.
- RUDI, E. (Octubre 2015). La cuota 481. Un modelo de engorde a corral. *XXXVIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. San Juan. Argentina.
- SANCHEZ ABBREGO, D., RODRIGUEZ, G., PONSÁ, E. (Octubre 2011). Bases conceptuales y prácticas para el diseño de un cuadro de mando integral. Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. CPBA y UNICEN, Tandil.
- SANCHEZ, E., NOUSSAN LETTRY, R., POTT GODOY, J., & CASTRO DE PAZ, M. (Octubre 2015). Costos mesoeconómicos en la cadena olivícola de Mendoza. *XXXVIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. San Juan. Argentina.
- SANCHEZ, O. (Octubre 2009). Ovinos Pampinta como alternativa de diversificación y mejoramiento de la Rentabilidad Agropecuaria. Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. CPBA y UNICEN, Tandil.
- SCHARGORODSKY, G.; CAPPELLETTI, G.; MARTÍNEZ, M. (Septiembre 2016). Determinación del margen bruto del rodeo de cría de Zavalla de la Facultad de Ciencias Veterinarias, UNR. XVII Jornadas de Divulgación Técnico-Científicas. FCV. IV Jornada Latinoamericana. II Jornadas de Ciencia y Tecnología. FCA. I Reunión Transdisciplinaria en Ciencias Agropecuarias. UNR, Casilda. Disponible en:



<https://fveter.unr.edu.ar/jornadas/>

- SOTA, G., KASEM, P., & VIRUEL, M. (Octubre 2011). Costos en industrias de biocombustibles. *XXXIV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Bahía Blanca. Argentina.
- SOTA, G., & LOPEZ, A. (Junio 2008). Gestión de costos para la toma de decisiones en empaques de cítricos para exportación. *XXXI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Tucumán. Argentina.
- SUESCUN, S. (Octubre 2009). Coopetir, Cooperar para competir. Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. CPBA y UNICEN, Tandil.
- TERRENO, D., PEREZ, J., & SATTLER, S. (Noviembre 2013). Evaluación económica de la raza San Ignacio en la cría de ganado bovino en zonas marginales. *XXXVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Santa Rosa. La Pampa. Argentina.
- TERRENO, D., SATTLER, S., CASTRO GONZALEZ, E. L., FINUCCI, G., & MONZANI, F. (Octubre 2012). Método de simulación probabilística para explotaciones agropecuarias. *XXXV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Jujuy. Argentina.
- TIMMS, E. (1972). *Sistemas de decisión de Gerencia*. Buenos Aires: El Ateneo.
- TORRESI, S.; LAGUZZI, J.; CAFFARATTI, J. (Septiembre 2011). Evaluación de los resultados económicos de un sistema de engorde a corral del sur de Santa Fe. XII Jornadas de Divulgación Técnico Científicas. Jornada Nacional de Divulgación Técnico Científica. FCV UNR. UNL, Casilda. Disponible en: <https://fveter.unr.edu.ar/jornadas/>
- TRONCOSO, G., FOLONIER, M., & ZAMERO, R. (Octubre 2011). Determinación de costos y resultados de referencia del sector terciario en la cadena láctea de Entre Ríos. *XXXIV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Bahía Blanca. Argentina.
- VELÁZQUEZ, M.; MERCADO, M.; PERÉZ, J.; ZORATTI, O.; YAYA, A. (Septiembre 2016). Descripción de los gastos de alimentación y sanidad en un sistema productivo intensivo caprino de carne en la Unidad Académico Productivo. XVII Jornadas de Divulgación Técnico-Científicas. FCV. IV Jornada Latinoamericana. II Jornadas de Ciencia y Tecnología. FCA. I Reunión Transdisciplinaria en Ciencias Agropecuarias. UNR, Casilda. Disponible en: <https://fveter.unr.edu.ar/jornadas/>
- VISCONTI, R., & REYNALDI, N. (Julio 2010). Costo de una explotación de soja con una extensión de 100 ha. Similitudes y diferencias entre los costos y otras variables entre las actividades agropecuarias y las restantes actividades económicas. *XXXIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Mar del Plata. Argentina.
- WOOD, JR, T. & ZUFFO, P. K. (1998). "Supply chain management". *RAE – Revista de Administração de Empresa (FGV)*, v. 38, n. 3, p.55-63.
- ZULIANI, S., MARCOLINI, S., ROBSON, C., RIVERA RUA, V., MANCINI, C. (Octubre 2017). Rosas y crisantemos en el Gran Rosario: procesos productivos e información contable. Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. CPBA y UNICEN, Tandil.