



# Dos décadas de transformación de la empresa agropecuaria argentina

# La empresa agropecuaria hoy

---

- Tiene un activo fijo de oferta limitada con alto precio y con grandes diferencias de ingreso.
- una fuerte inclinación alcista en el sentido de vender cuando mejora el precio.
- las inversiones son de riesgo y el financiamiento depende en gran medida del estado o de los particulares
- el retorno del capital más lento que el de la actividad manufacturera y también el proceso de capitalización
- Salvo en empresas de punta, no se recurre a herramientas de cobertura de precios o riesgos climáticos básicamente por desconocimiento de las mismas

# La función administrativa y de gestión

---

- La dirección estratégica y la conducta innovadora de los productores se incorporan como factores determinantes del rendimiento de la EAP.
- Controla los factores internos que afectan la función de producción y posibilita fijar estrategias frente a los externos.
- Empresarios, administradores y asesores necesitan herramientas para el análisis de alternativas (precio-tecnologías) que demanda gestión de la EAP.
- Edad y educación juegan un rol significativo en las decisiones de management y de crecimiento de la EAP.

# Objetivos de la investigación

---

- Caracterización de la gestión de las EAP
- Significación sobre los rendimientos de los aspectos administrativos y de la innovación tecnológica en las EAP.
- La influencia del contexto
- Fuentes de información : Censos del 88 y del 2002 y encuesta propia.
- Región pampeana de Córdoba.

# Explotaciones agropecuarias en Córdoba

<b>Cantidad</b>				<b>millones de há.</b>		
<b>-34,5%</b>						
<b>Has.</b>	<b>CNA 1988</b>	<b>CNA 2002</b>	<b>Var.%</b>	<b>CNA 1988</b>	<b>CNA 2002</b>	<b>Var.%</b>
<b>Hasta 500</b>	34034	19707	<b>-42.1</b>	5.3	3.4	<b>-36,29</b>
<b>500 a 2500</b>	5389	5206	<b>-3.4</b>	5.17	5.18	<b>0.17</b>
<b>2500 a10000</b>	601	662	<b>10.15</b>	2.6	2.8	<b>9.69</b>
<b>&gt;10000</b>	37	8	<b>-21.62</b>	0.6	0.8	<b>31.16</b>

# EAPS por tipo de gestión y tamaño

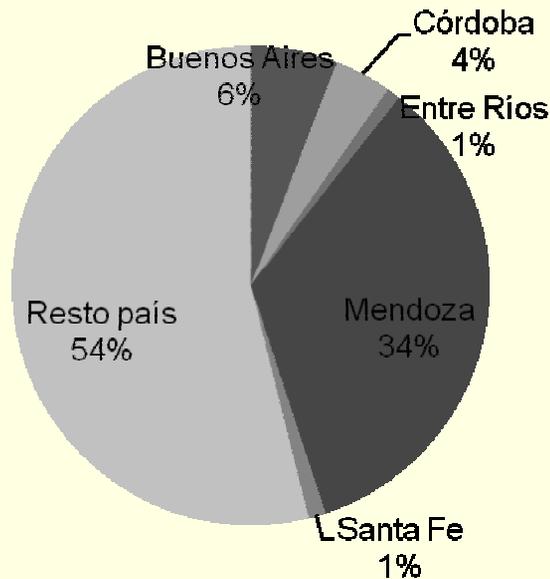
-2002-

<b>Has.</b>	<b>Productor</b>	<b>Administrador</b>	<b>Otro</b>	<b>Total</b>
<b>&lt;100</b>	98,0%	1,3%	0,7%	100%
<b>100 - 500</b>	97,0%	2,5%	0,5%	100%
<b>500 - 1000</b>	94,1%	5,1%	0,8%	100%
<b>1000 - 2500</b>	89,1%	9,4%	1,4%	100%
<b>&gt; 2500</b>	73,8%	21,4%	4,9%	100%

# Riego

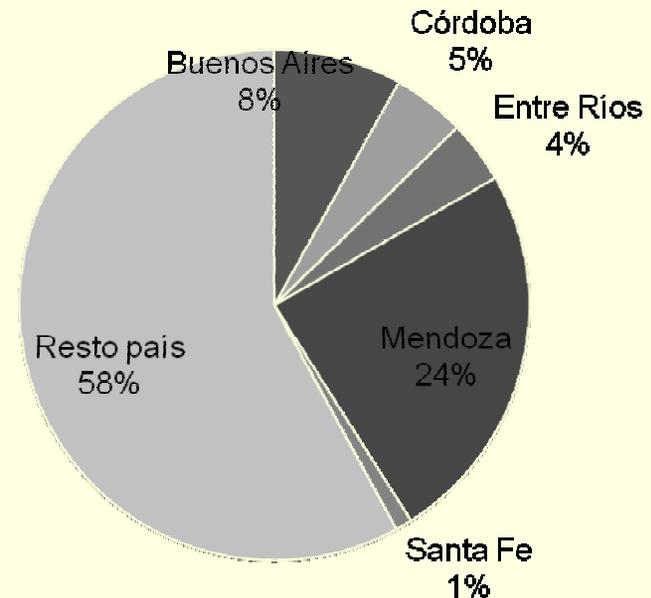
19,2% (Sup.4%)

**Cantidad de EAPs que riegan**  
CNA 1988



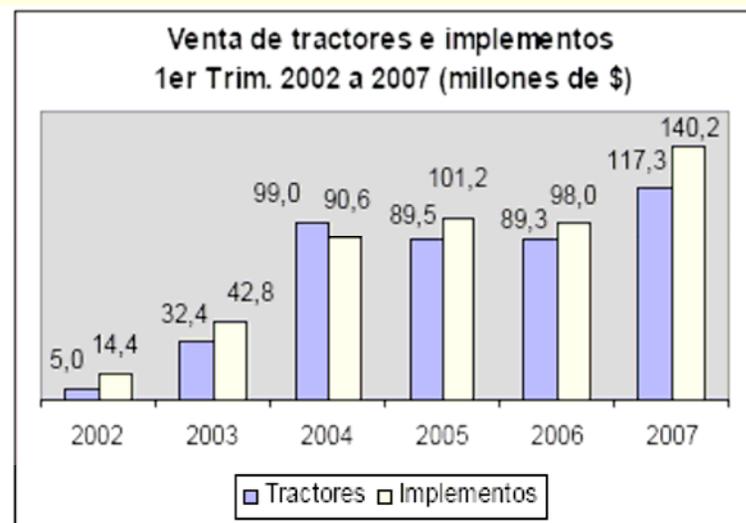
19,3% (Sup.4%)

**Cantidad de EAPs que riegan**  
CNA 2002



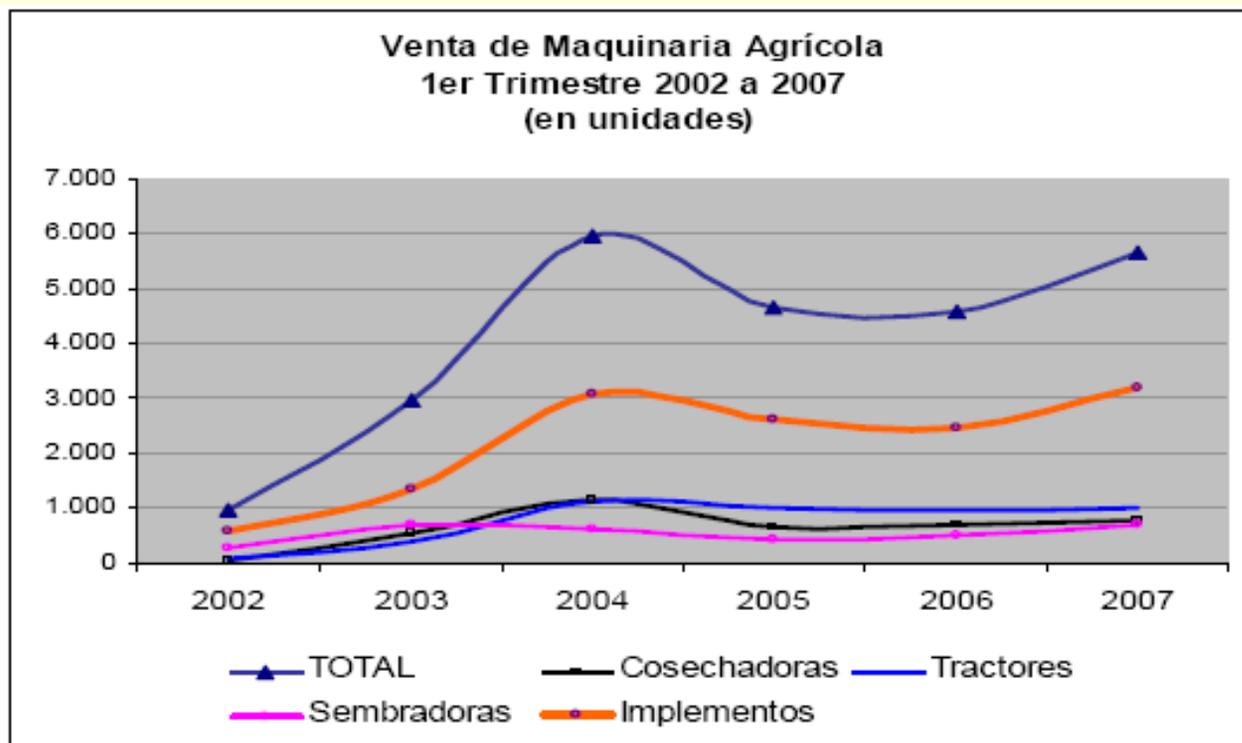
# Ventas de maquinaria agrícola

-millones de \$-



# Ventas de maquinaria agrícola

-unidades-



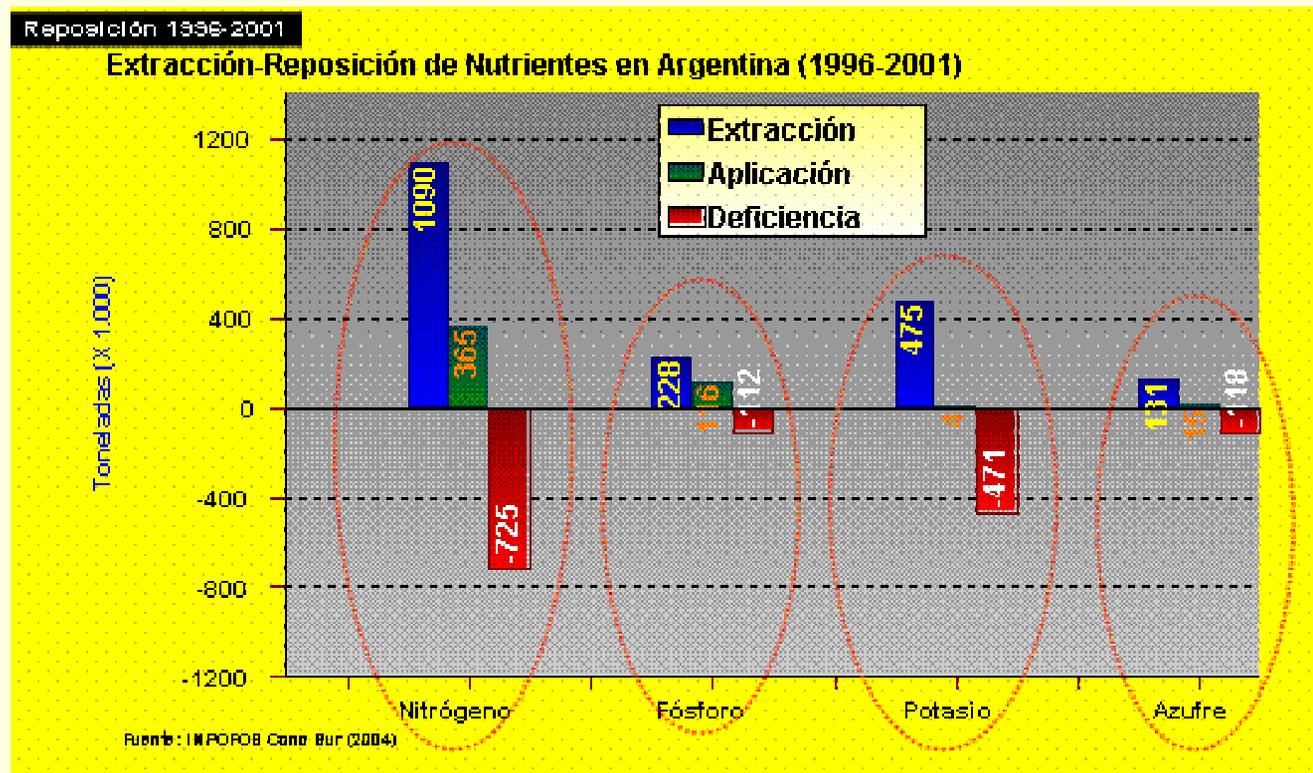
# Estrategias de fertilización

---

- Creciente deterioro de los suelos.
  - ❖  las tasas de extracción de nutrientes superior a su reposición.
  - ❖  inadecuada rotación de cultivos.
- El uso de fertilizantes en 1991-2001 pasó de 418 mil tn.a 1.3 millones de tn. (212 %)
- En 2006-2007  3.7 millones de toneladas.
- La deficiencia de fósforo es alarmante.
  -  soja necesita 8 kg. para producir una tn. de grano y sólo recibe el 16%
  - maíz necesita 4 kg. y se le aplica el 67%
  - girasol requiere 5 kg. pero la fertilización le da el 40 %.

# Fertilización

- Las perspectivas indican que el consumo de fertilizante para sostener las cosechas futuras, será de 4 millones de toneladas para el año 2010,



# Comparaciones Intercensales

CNA 88 y CNA 02

---

■ Panorama global entre 1989 y 2002

❖  Reforma del Estado (1989)

❖ Programa de Convertibilidad (1991)

❖ Derrumbe de la economía argentina (2001)

# Rasgos característicos de los 90

---

- Desmantelamiento del modelo de sustitución de importaciones
- Apertura generalizada de la economía y reforma del estado
- Proceso creciente de integración regional
- Modernización de los sectores de infraestructura junto a los demás sectores de la economía
- Revalorización de la tecnología como motor del desarrollo
- Apreciable flujo de inversiones directas y competitividad frente al resto del mundo

# Aspectos Productivos y Gestión de los Recursos en el Agro Pampeano

---

- Necesidad de mejorar la eficiencia de los procesos productivos
- Incorporación de innovaciones en maquinaria e insumos no convencionales
- Adopción de instrumentos de dirección y gestión agropecuarios para el apoyo en la toma de decisiones
- Fuerte proceso de concentración de la tierra, especialización agrícola y desaparición de explotaciones con escalas no eficientes
- Tipo de cambio fijo y ajuste por costos y eficiencia
- Presión fiscal creciente y costos internos en aumento con deterioro de la capacidad de invertir

# Modalidad de Gestión y Tamaño de las Explotaciones (2002)

---

- Los campos de hasta 500 has ocupan el 76 % del total de las explotaciones en la zona de estudio.
- La figura del productor unipersonal es la predominante (97,6% en las explotaciones de menos de 100 has. y 96,6% en las de 101-500 has.)
- La figura del administrador y las sociedades, ganan participación cuando aumenta el tamaño ( éstas significan el 17,8% en el tramo 501-2500 has.)
- Las unidades productivas con la figura de administradores y las sociedades representan el 29 % en el total de las explotaciones superiores a 2500 has.

# Modalidad de gestión en el total de cada actividad

CNA 1988 ( ) y 2002. Modalidad de gestión por explotación en el total de cada actividad (%).

Actividad	Productores personales	Administradores	Sociedades y otras formas	Total
Agricultura	(96,7) 96,6	(1,8) 2,9	(1,5) 0,5	100
Ganadería	(89,7) 93,4	(7,3) 3,8	(3,0) 2,8	100
Mixta	(93,7) 96,3	(5,3) 3,1	(1,9) 0,6	100
Tambo	(96,6) 94,6	(2,6) 4,7	(0,8) 0,7	100
Otras actividades	(87,6) 91,2	(6,0) 3,5	(6,3) 5,3	100
Total	(94,8) 95,5	(3,9) 3,7	(1,3) 0,8	100

# Participación de las actividades según modalidades

Actividad	Productores personales	Administradores	Sociedades y otras formas	Total
Agricultura	(19,8) 32,3	(9,0) 25,3	(22,4) 19,0	(19,4) 31,9
Ganadería	(3,7) 3,6	(7,2) 3,8	(9,0) 12,9	(3,9) 3,7
Mixta	(42,5) 21,6	(58,3) 17,7	(32,1) 17,2	(43,0) 21,4
Tambo	(30,8) 41,0	(20,0) 51,7	(19,4) 40,6	(30,2) 41,4
Otras actividades	(3,2) 1,5	(5,5) 1,5	(17,1) 10,3	(3,5) 1,6
Total	100	100	100	100

# Algunas evidencias

---

- El fenómeno de la soja aumentó la participación de los productores personales en la actividad agrícola.
- La crisis de rentabilidad ganadera de los 90 y las inversiones en el tambo (arancel cero a la importación) hicieron que los productores personales perdieran participación en la primera y ganaran en la producción de leche.
- La figura del administrador entre 1988 y 2002 ganó una fuerte participación en la agricultura (soja) y también en la lechería con variaciones de más del 150 %.
- La forma de gestión por sociedades perdió un poco de participación en la agricultura, pero se duplicó en el tambo.

# Tamaño Medio de las EAPs según tipo de Gestión por Escala

Variación % entre CNA 2002 y CNA 1988

	Productor	Administrador	Otro	Total
<100	-1%	40%	6%	-1%
100-500	6%	-8%	-2%	6%
500-1000	2%	1%	-3%	2%
1000-2500	1%	-4%	14%	-1%
>2500	8%	8%	41%	5%
<b>Total</b>	<b>51%</b>	<b>-11%</b>	<b>94%</b>	<b>40%</b>

# Tamaño Medio de las EAPs según tipo de gestión por Actividad

Variación % entre CNA 2002 y CNA 1988

	Productor	Administrador	Otro	<b>Total</b>
Agricultura	78%	87%	207%	81%
Ganadería	223%	196%	131%	186%
Mixto	24%	-24%	12%	14%
Tambo	58%	-21%	239%	53%
Otro	66%	-21%	-38%	19%
<b>Total</b>	51%	-11%	94%	40%

# Tamaño Medio de las EAPs según tipo de gestión por Tipo Jurídico

Variación % entre CNA 2002 y CNA 1988

	Produc tor	Administrador	Otro	<b>Total</b>
Persona Fisica	35%	-28%	37%	35%
Sociedad de Hecho	50%	-12%	146%	51%
Sociedad por acciones	100%	47%	114%	13%
Otro	458%	41%	58%	16%
<b>Total</b>	51%	-11%	94%	40%

# Superficie media por trabajador según tipo de gestión

Variación % entre CNA 2002 y CNA 1988

	MOPermanente	MOTransitoria
Productor	168%	574%
Administrador	104%	54%
Otro	199%	39%
<b>Total</b>	<b>157%</b>	<b>55%</b>

# Superficie media por trabajador Actividad

Variación % entre CNA 2002 y CNA 1988

	MOPermanente	MOTransitoria
Agricultura	186%	86%
Ganadería	16%	74%
Tambo	258%	39%
Mixto	157%	69%

# Diseño de muestra – Encuesta propia

Deptos. / Sup.	< 100	100 - 500	500 - 2500	➤2500	Total
Gral. San Martín	2	5	2	1	10
Marcos Juárez	6	10	5	1	22
Roque S. Peña	2	5	3	1	11
Río Cuarto	7	16	6	1	30
Río Segundo	4	8	3	1	16
San Justo	6	16	6	1	29
Tercero Arriba	2	7	3	1	13
Unión	4	10	5	1	20
Colón	5	2	1	1	9
Total	38	79	34	9	160

Datos Técnicos: Muestreo estratificado. Nivel de confianza 76,5 %. Error de estimación +/- 5 %.

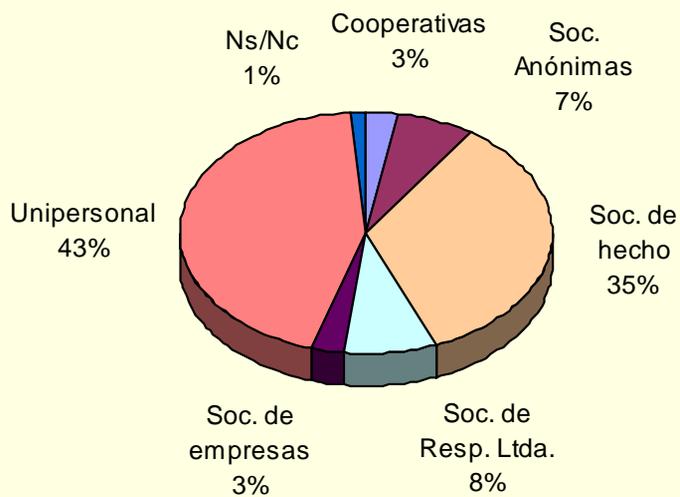
# Estructura del relevamiento parcial

## Encuesta propia

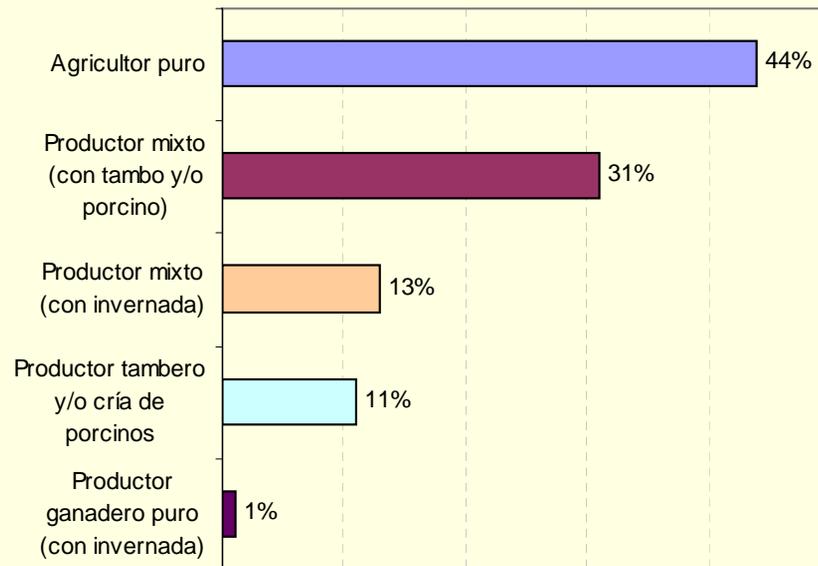
Deptos. / Sup.	< 100	100 - 500	500 - 2500	➤2500	Total
Gral. San Martín	1	3	1	0	5
Marcos Juárez	2	2	0	0	4
Roque S. Peña	0	0	0	0	0
Río Cuarto	6	9	1	1	17
Río Segundo	4	3	0	0	7
San Justo	5	9	4	1	19
Tercero Arriba	2	7	3	1	13
Unión	1	5	4	0	10
Colón	0	0	0	0	0
Total	21	38	13	3	75

# Principales resultados – Encuesta propia

## Figuras Jurídicas

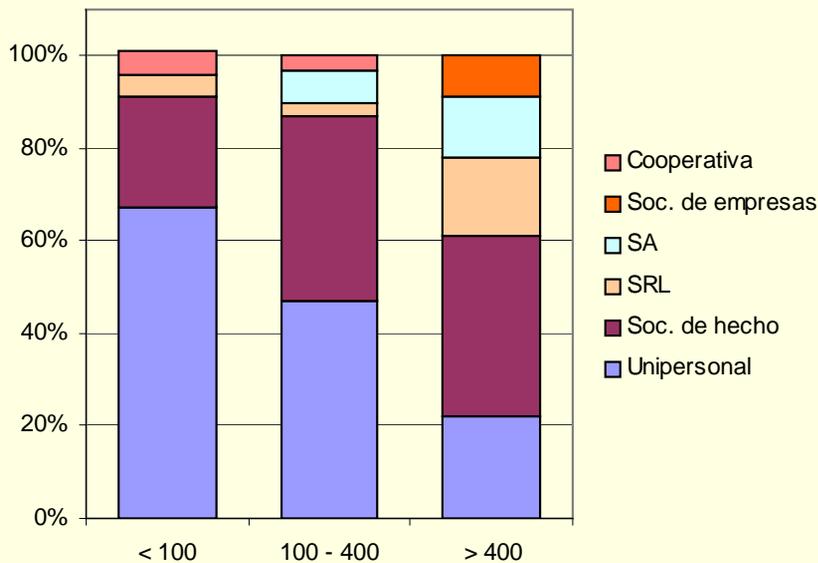


## Sistema Productivo Actual

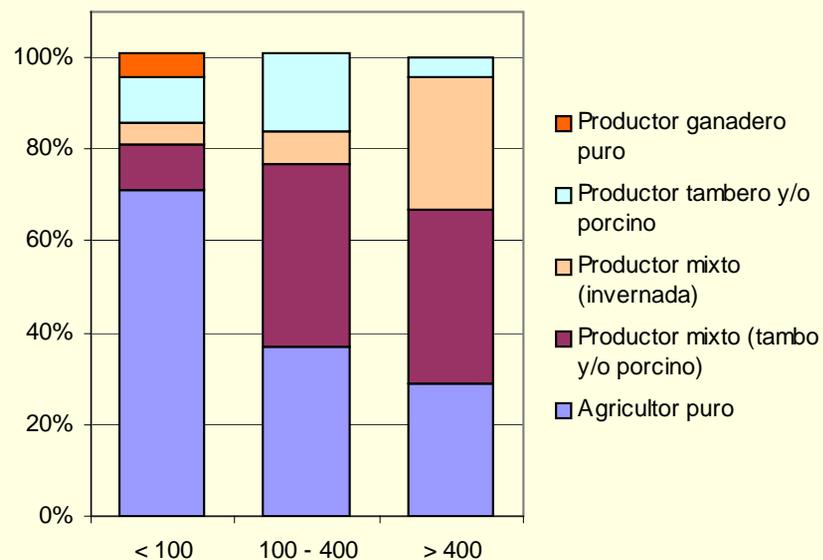


# Principales resultados – Encuesta propia

Figuras jurídicas según tamaño de la EAP (has)

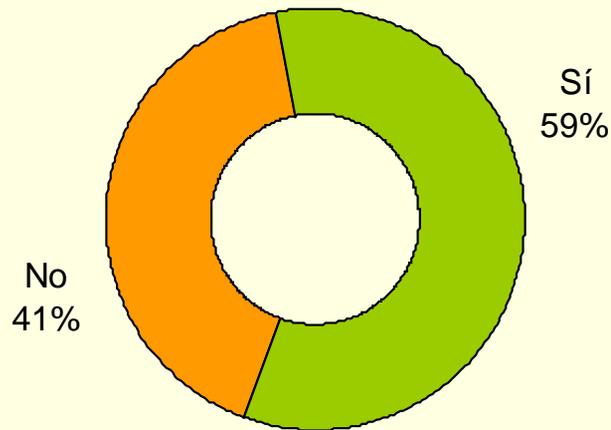


Sistema productivo actual según tamaño de la EAP (has)

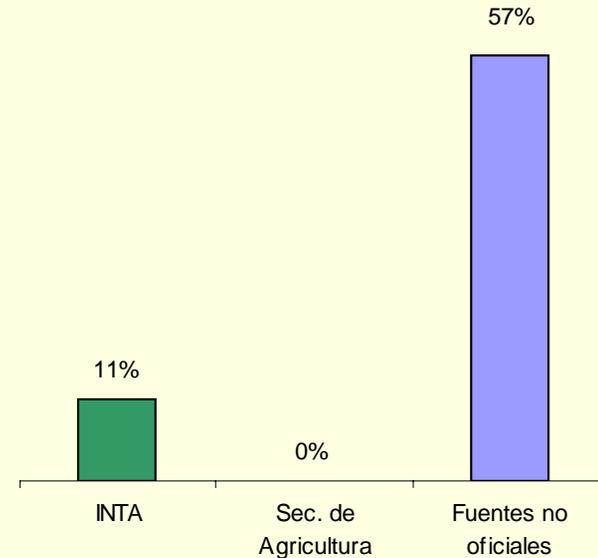


# Principales resultados – Encuesta propia

Reciben asesoramiento?

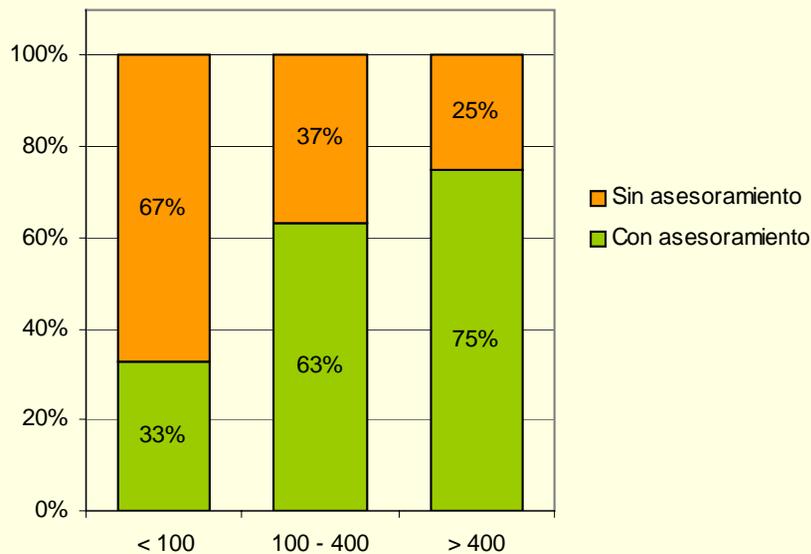


Fuentes de asesoramiento

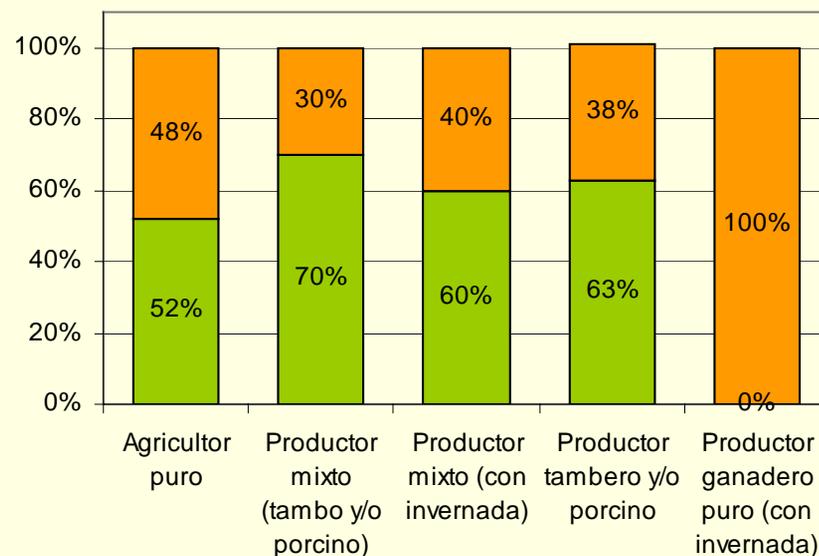


# Principales resultados – Encuesta propia

### Asesoramiento según tamaño de la EAP (has)



### Asesoramiento según modelo productivo



# Principales resultados – Encuesta propia

## Toma de decisiones durante la Convertibilidad

Total de la muestra

<u>¿Cómo tomaba las decisiones?</u>	<u>EAP's</u>	<u>% (*)</u>
Personalmente	36	49
Compartida con ingenieros agrónomos y contadores propios	17	23
Compartida con miembros de la familia	29	39
Compartida con asesoramiento del INTA	1	1
Compartida con estudios de consultoría de terceros	1	1
Compartida con la opinión de otros productores	7	9
Compartida con la ayuda de empresas privadas agroquímicas	1	1
Compartida con la ayuda de empresas privadas semilleros	1	1
Compartida con la ayuda de cooperativas	6	8
Compartida con la ayuda de otras empresas privadas	4	5

(\*) Los totales no suman 100% porque los encuestados podían responder más de una opción.

Los porcentajes están calculados sobre un total de 74 respuestas positivas (hubo solo un dato faltante).

# Principales resultados – Encuesta propia

## Toma de decisiones durante la crisis de 2001

Total de la muestra

¿Cómo tomaba las decisiones?	EAP's	% (*)
Personalmente	38	52
Compartida con ingenieros agrónomos y contadores propios	18	25
Compartida con miembros de la familia	23	31
Compartida con asesoramiento del INTA	2	3
Compartida con la opinión de otros productores	7	10
Compartida con la ayuda de empresas privadas agroquímicas	1	1
Compartida con la ayuda de empresas privadas semilleros	1	1
Compartida con la ayuda de cooperativas	5	7
Compartida con la ayuda de otras empresas privadas	2	3

(\*) Los totales no suman 100% porque los encuestados podían responder más de una opción.  
Los porcentajes están calculados sobre un total de 73 respuestas positivas (hubo solo 2 datos faltantes).

# Principales resultados – Encuesta propia

## Toma de decisiones durante la crisis de las retenciones (2008)

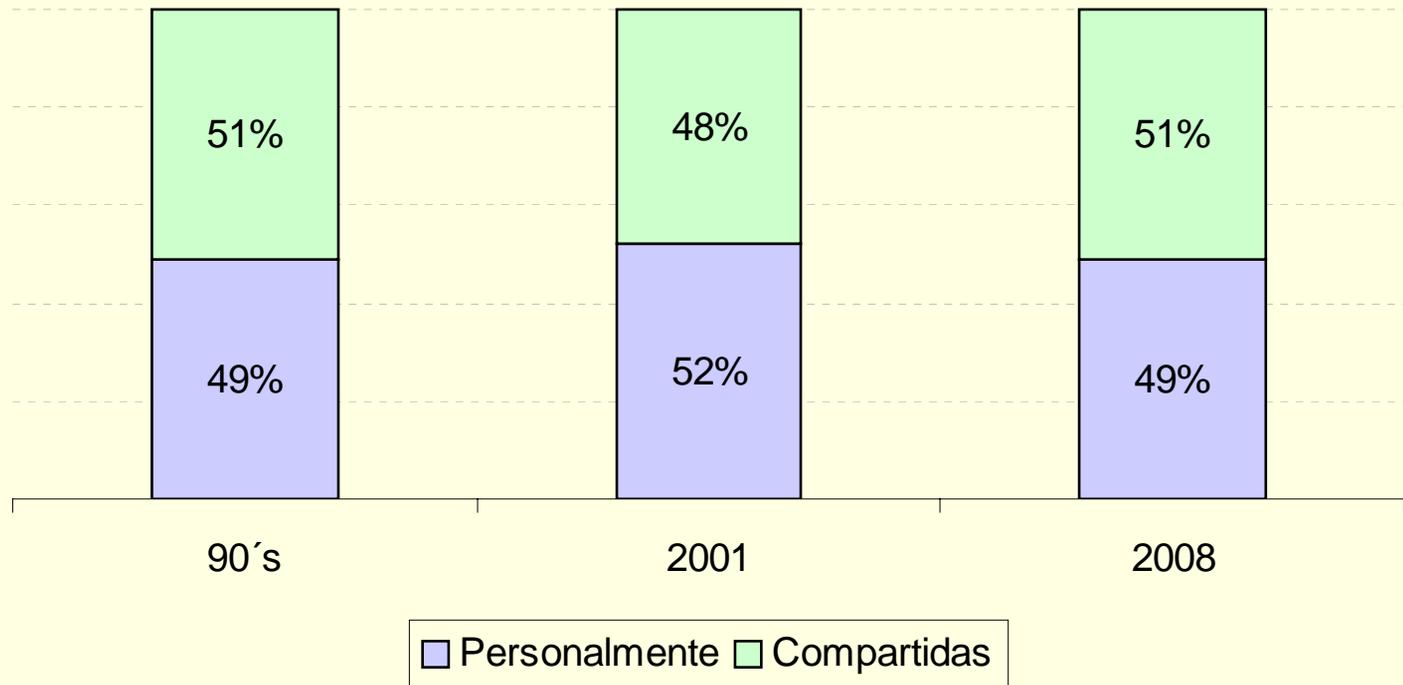
Total de la muestra

¿Cómo tomaba las decisiones?	EAP´s	% (*)
Personalmente	37	49
Compartida con ingenieros agrónomos y contadores propios	18	24
Compartida con miembros de la familia	25	33
Compartida con asesoramiento del INTA	1	1
Compartida con estudios de consultoría de terceros	1	1
Compartida con la opinión de otros productores	12	16
Compartida con la ayuda de empresas privadas agroquímicas	1	1
Compartida con la ayuda de empresas privadas semilleros	1	1
Compartida con la ayuda de cooperativas	8	11
Compartida con la ayuda de otras empresas privadas	4	5

(\*) Los totales no suman 100% porque los encuestados podían responder más de una opción.  
Los porcentajes están calculados sobre un total de 75 respuestas positivas (no hubo datos faltantes).

# Principales resultados – Encuesta propia

**Evolución de la toma de decisiones**



# Principales resultados – Encuesta propia

**Tabla 1 - Identificación de perfiles. Primera aproximación.**

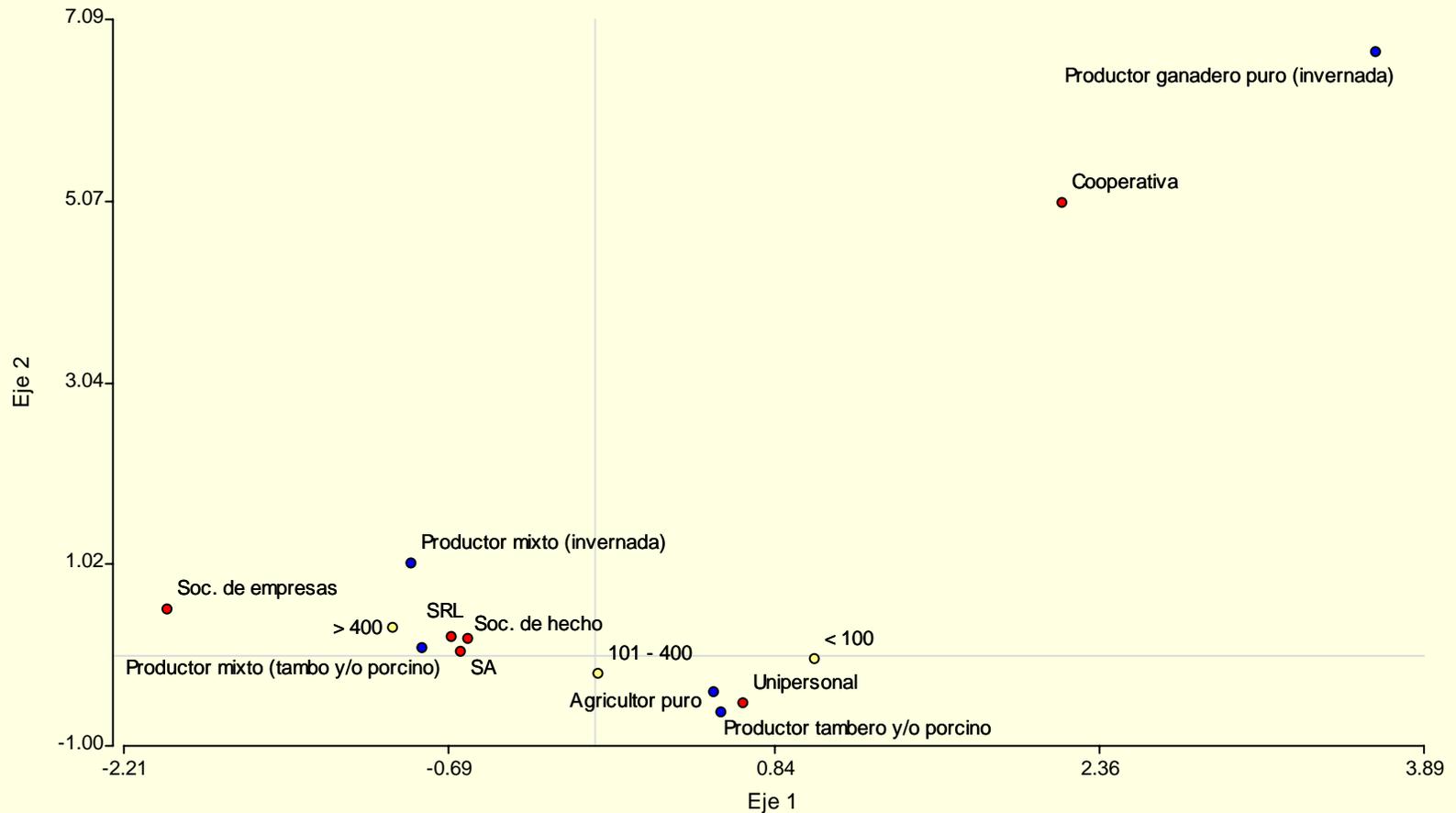
Porcentaje de explotaciones agropecuarias

Sistema productivo actual	Tamaño	Figura jurídica						Total
		Uniper-sonal	Soc. de hecho	Coopera-tiva	SRL	SA	Soc. de empresas	
Agricultor puro	< 101	14.86	4.05	0	1.35	0	0	20.27
	101 - 400	10.81	2.7	0	0	1.35	0	14.86
	> 400	2.7	2.7	0	2.7	1.35	0	9.46
Productor mixto (con invernada)	< 101	0	1.35	0	0	0	0	1.35
	101 - 400	0	1.35	1.35	0	0	0	2.7
	> 400	1.35	5.41	0	1.35	1.35	0	9.46
Productor mixto (con tambo y/o porcino)	< 101	1.35	1.35	0	0	0	0	2.7
	101 - 400	4.05	10.81	0	1.35	0	0	16.22
	> 400	1.35	4.05	0	1.35	1.35	2.7	10.81
Productor ganadero puro (con invernada)	< 101	0	0	1.35	0	0	0	1.35
	101 - 400	0	0	0	0	0	0	0
	> 400	0	0	0	0	0	0	0
Productor tambero y/o cría de porcinos	< 101	2.7	0	0	0	0	0	2.7
	101 - 400	4.05	1.35	0	0	1.35	0	6.76
	> 400	1.35	0	0	0	0	0	1.35
Total		44.59	35.14	2.7	8.11	6.76	2.7	100

Fuente: Elaboración propia

# Principales resultados – Encuesta propia

Análisis de Correspondencias Múltiple (ACM) - Biplot 1º Aproximación



# Principales resultados – Encuesta propia

**Tabla 2 - Identificación de perfiles. Segunda aproximación.**

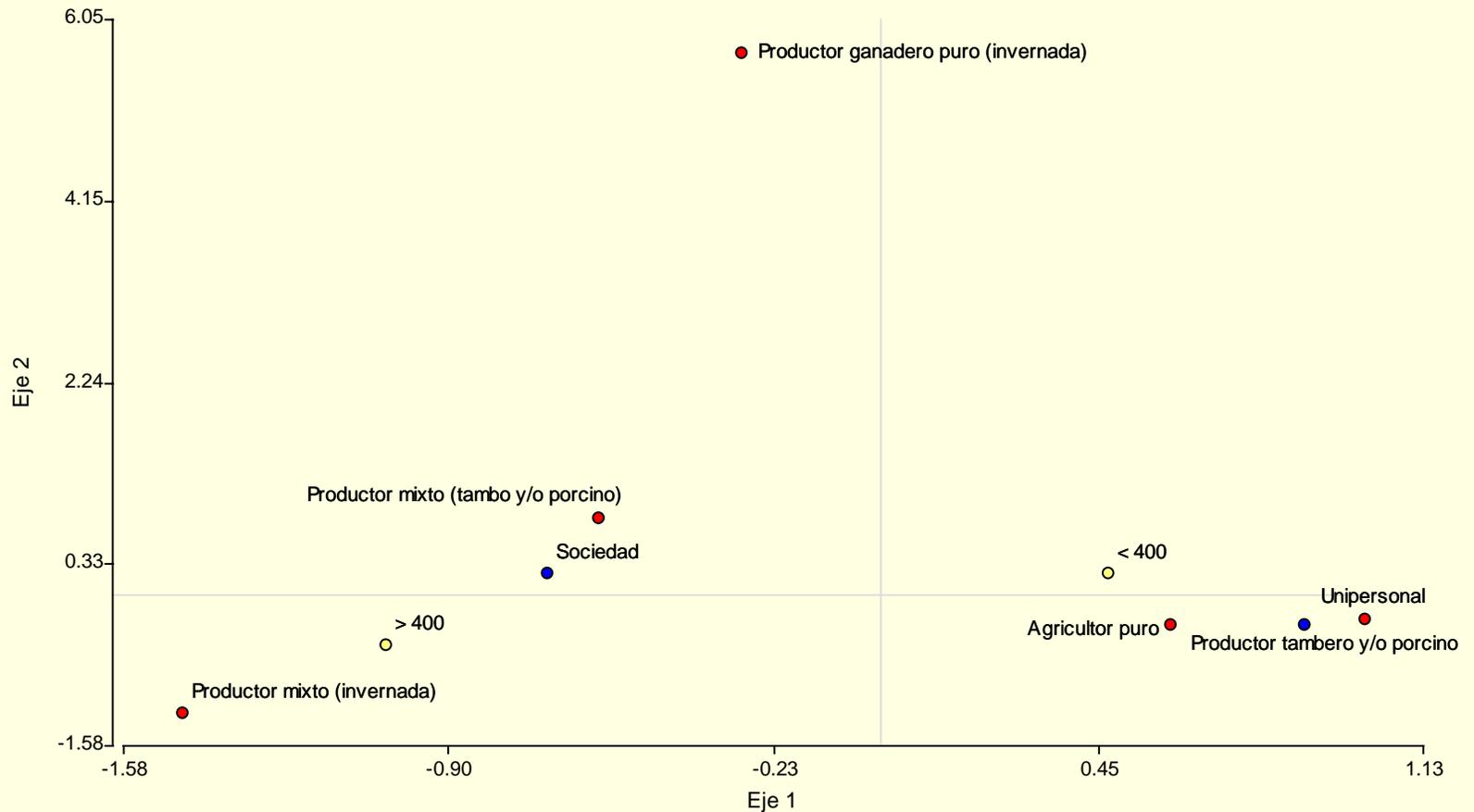
Porcentaje de explotaciones agropecuarias

Sistema productivo actual	Unipersonales		Sociedades y asociaciones de todo tipo		Total
	Hasta 400 has	Más de 400 has	Hasta 400 has	Más de 400 has	
Agricultor puro	25.68	2.7	9.46	6.76	44.59
Productor mixto (con invernada)	0	1.35	4.05	8.11	13.51
Productor mixto (con tambo y/o porcino)	5.41	1.35	13.51	9.46	29.73
Productor ganadero puro (con invernada)	0	0	1.35	0	1.35
Productor tambero y/o cría de porcinos	6.76	1.35	2.7	0	10.81
<b>Total</b>	<b>37.84</b>	<b>6.76</b>	<b>31.08</b>	<b>24.32</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

# Principales resultados – Encuesta propia

Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM) - Biplot 2º Aproximación



# Principales resultados – Encuesta propia

**Tabla 3 - Identificación de perfiles. Tercera aproximación.**

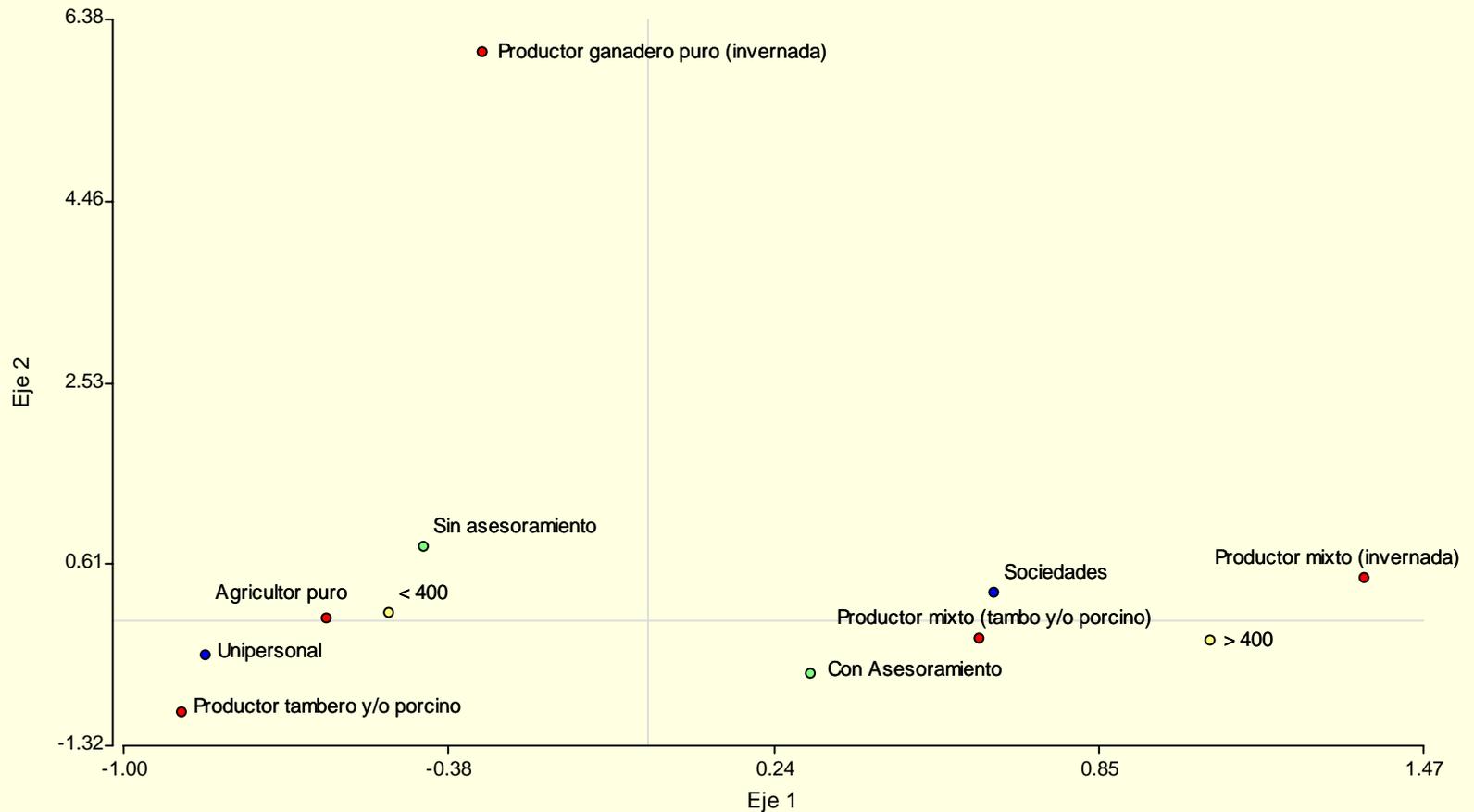
Porcentaje de explotaciones agropecuarias

Sistema productivo actual	Recibe asesoramiento?	Unipersonales		Sociedades y asociaciones de todo tipo		Total
		Hasta 400 has	Más de 400 has	Hasta 400 has	Más de 400 has	
Agricultor puro	Sí	10.81	2.7	4.05	5.41	22.97
	No	14.86	0	5.41	1.35	21.62
Productor mixto (con invernada)	Sí	0	1.35	2.7	4.05	8.11
	No	0	0	1.35	4.05	5.41
Productor mixto (tambo y/o porcino)	Sí	2.7	1.35	9.46	6.76	20.27
	No	2.7	0	4.05	2.7	9.46
Productor ganadero puro (con invernada)	Sí	0	0	0	0	0
	No	0	0	1.35	0	1.35
Productor tambero y/o cría de porcinos	Sí	4.05	1.35	1.35	0	6.76
	No	2.7	0	1.35	0	4.05
Total		37.84	6.76	31.08	24.32	100

Fuente: Elaboración propia

# Principales resultados – Encuesta propia

Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM) - Biplot 3º Aproximación



# Principales resultados – Encuesta propia

Análisis de Correspondencias Múltiple (ACM) - Biplot 4º Aproximación

