

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**  
**ORIENTACIÓN EN DIRECCIÓN GENERAL**



**La planificación estratégica en una empresa  
agropecuaria de la zona rural de la ciudad de Pilar y  
alrededores.  
Su impacto en el desarrollo y crecimiento.**

EMILSE CRISTAL MASSARI  
DIRECTOR: MGTER. DIEGO REZZÓNICO  
CÓRDOBA, 06/03/2014

Massari, Emilse Cristal

La planificación estratégica en una empresa  
agropecuaria de la zona rural de la ciudad de Pilar y  
alrededores : su impacto en el desarrollo y crecimiento.-  
Córdoba : Universidad Nacional de Córdoba , 2014.-

44 P.

1.- EMPRESAS AGRICOLAS. 2.- EMPRESAS FAMILIARES. 3.-  
PLANIFICACION ESTRATEGICA. 4.- CORDOBA



La planificación estratégica en una empresa agropecuaria de la zona rural de la ciudad de Pilar y alrededores : su impacto en el desarrollo y crecimiento por Massari, Emilse Cristal se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



*Dedico este trabajo a mi familia, que la amo y me apoya incondicionalmente...*



## Agradecimientos

Quiero expresar mi gratitud a todos aquéllos que me brindaron asesoramiento y consejos en la realización de mi trabajo final.

Especialmente, manifiesto mi agradecimiento,

A Nélide Castellano, por su constante predisposición a ayudar en este proceso de aprendizaje...

A Diego Rezzónico y M. Beatriz Ricci por sus valiosos aportes...

A S. Mirian García, por sus aportes y dirigir mi ante-proyecto...

A Rosa Argento, por aceptar formar parte del tribunal evaluador...

A mis compañeros, por permitirme compartir dudas y ayudarnos mutuamente...

Finalmente, agradezco la posibilidad que me brindaron mi papá y mi tío al permitirme analizar su empresa en este trabajo...



## Resumen

El presente trabajo estudia en profundidad el caso de una empresa agropecuaria familiar de la ciudad de Pilar, provincia de Córdoba. El objetivo es diseñar un plan estratégico que favorezca la asignación coherente de recursos, coordinación y orden en las actividades y la toma de decisiones proactivas.

Se definen formalmente la visión y la misión de la empresa, se establecen objetivos estratégicos y se utilizan diversas herramientas de análisis: enfocadas al ambiente externo: el PESTEL, el Análisis de las Características Dominantes del Sector, los FCE, las Cinco Fuerzas de Porter, el Ciclo de Vida y las Fuerzas Impulsoras de Cambio; y enfocadas al ambiente interno: la identificación de los recursos, capacidades y competencias, el análisis funcional, de la cadena de valor y económico-financiero de la empresa.

Se analiza y evalúa el ambiente externo y el funcionamiento interno de la empresa. Al mismo tiempo se identifican las principales amenazas y oportunidades del sector agropecuario y las fortalezas y debilidades de la empresa.

A partir del estudio realizado, se diagnostica la situación actual de la empresa y se elaboran alternativas estratégicas para alcanzar los objetivos trazados por la administración. Se utilizan las preferencias de los dueños y el consenso con el personal de la empresa para elegir la estrategia a seguir y se diseña el plan de acción necesario para la ejecución de la estrategia.

## Abstract

The present study analyses in depth the case of a family agricultural enterprise in Pilar, a town in the province of Córdoba. The object is to design a strategic plan that provides an efficient use of resources, coordination and order in the activities by taking proactive decisions.

Vision and mission of the company are formally defined and strategic objectives are established. Along the project, various analysis tools are used: Some of them are focused on external environment like: PESTEL, Analysis of the Key Features of the Agricultural Sector, the FCE, the Porter's Five Forces, the Life Cycle and Driving Forces of Change; and others focused on the internal environment like: identifying of resources, skills and competences, functional analysis, the chain of value and an economic-financial analysis of the company.

It analyzes and evaluates the external environment and the internal tasks of the company. At the same time, it identifies the major threats and opportunities in the agricultural sector and the strengths and weaknesses of the company.

It diagnoses the current situation of the enterprise and develops strategic alternatives to achieve the goals set by management. To choose a strategy, the preferences of the owners and consensus with the staff of the company are taken into account. Finally, a necessary plan of action is designed for the implementation of the strategy chosen.



## Índice

1. Introducción.....	1
2. Problema .....	1
3.Objetivos y alcance del trabajo .....	2
3.1. Objetivo General .....	2
3.2. Objetivos Particulares .....	3
4.Metodología .....	3
5. Marco Teórico.....	4
6. Presentación del Caso .....	6
6.1. Establecimiento de la dirección estratégica. ....	7
6.1.1. <i>Visión</i> .....	7
6.1.2. <i>Misión</i> .....	7
6.1.3. <i>Objetivos estratégicos</i> .....	7
6.1.4. <i>Valores</i> .....	7
7. Análisis de la Situación .....	8
7.1 Análisis Externo .....	8
7.1.1. <i>Análisis Político</i> .....	8
7.1.2. <i>Análisis Económico</i> .....	8
7.1.3. <i>Análisis Social</i> .....	9
7.1.4. <i>Análisis Tecnológico</i> .....	10
7.1.5. <i>Análisis Ecológico</i> .....	10
7.1.6. <i>Análisis Legal</i> .....	11
7.1.7. <i>Características económicas predominantes en el sector.</i> .....	11
7.1.8. <i>Fuerzas impulsoras de cambio</i> .....	13
7.1.9. <i>Análisis de las Cinco Fuerzas</i> .....	14
7.1.10. <i>Factores Clave de Éxito</i> .....	16
7.1.11. <i>Ciclo de Vida</i> .....	17
7.2. Análisis Interno.....	17
7.2.1. <i>Identificación del núcleo de competencias, capacidades y recursos</i> .....	17
7.2.2. <i>Análisis funcional</i> .....	19
7.2.3. <i>Análisis de la Cadena de Valor de la empresa y/o secuencia de actividades.</i> 20	
7.2.4. <i>Análisis Económico y Financiero.</i> .....	21
7.3. FODA.....	22
8. Diagnóstico .....	23



8.1. Orientaciones estratégicas.....	24
9. Alternativas prometedoras para la solución del problema.....	24
10. Análisis de la factibilidad de las alternativas estratégicas.....	26
11. Elección de una solución concreta.....	27
11.1. Plan de Acción y Recomendaciones.....	28
12. Conclusión .....	30
13. Bibliografía .....	32
14. Anexo.....	34
14.1 Anexo 1 .....	34
14.2. Anexo 2.....	35
14.3. Anexo 3.....	36
14.4. Anexo 4.....	37
14.5. Anexo 5.....	41
14.6. Anexo 6.....	42
14.7. Anexo 7.....	43
15. Glosario .....	44



## 1. Introducción

La planificación estratégica es el plan de acción de la administración de una compañía para operar el negocio y dirigir sus operaciones. Se trata del cómo llevar a una empresa de la situación actual a la situación deseada. (Thompson, 2007).

Las empresas agropecuarias se han caracterizado durante años por deficiencias a nivel de planificación estratégica. (Faranda, F & Abadís, M.B, 2013). Este trabajo analiza los factores externos y el funcionamiento interno de una Pyme agropecuaria familiar de la ciudad de Pilar, con el objetivo de diseñar un plan estratégico que permita alcanzar los niveles deseados de desempeño organizacional y demostrar la importancia del éste en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

A los fines de identificar las variables más importantes a las que debe enfrentarse la empresa en su actividad de agricultura extensiva de commodities, se utilizan diversas herramientas para analizar las principales características generales del ambiente externo.

Mediante entrevistas a los miembros, análisis de documentación interna y observaciones directas se relevaron y analizaron datos sobre el funcionamiento interno de la empresa, con el objetivo de identificar las capacidades, competencias, recursos, la estructura organizacional, los procesos y la situación económica-financiera actual.

Estas herramientas de análisis junto con el FODA permiten realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y encontrar alternativas estratégicas de solución que aprovechen las oportunidades y fortalezas que tiene la empresa contrarrestando las amenazas y las debilidades.

Mediante un trabajo conjunto con los empresarios, se definen y jerarquizan variables de análisis para elegir la alternativa estratégica más adecuada para alcanzar el nivel de desempeño deseado.

Finalmente, el trabajo presenta el plan de acción a seguir en la implementación del plan estratégico elaborado.

Cabe destacar que la complejidad y amplitud de variables del sector agropecuario son muy diversas, y que pueden encontrarse varias alternativas estratégicas aplicables. Aquí se toman como determinantes las sugerencias y preferencias de los miembros de la empresa. Un análisis más profundo es plausible pero excede el objetivo del trabajo.

## 2. Problema

Las empresas agropecuarias han sido y son de gran importancia para la economía del país. En particular, este sector constituye aproximadamente el 10% del PBI nacional (datos INDEC 2010) y el 57% de las exportaciones del país (INDEC 2011).

Además de la importancia que el sector tiene para el país, el tema resulta del interés de la autora por tratarse de la empresa de su familia y se considera este trabajo como una posibilidad de brindarle a la misma una herramienta que favorezca su desempeño.



La empresa agrícola estudiada es de tipo familiar con un alto potencial de crecimiento, como la mayoría de las empresas de la zona. Desde el punto de vista de la gestión, estas empresas se han caracterizado tradicionalmente por una fuerte orientación hacia las actividades de producción, sin un esfuerzo análogo para el desarrollo de áreas de administración integral.

En la empresa bajo estudio se identifica una elevada incertidumbre en los directivos ante la percepción de constantes amenazas del entorno. Se observa un clima organizacional desfavorable, desánimo y tensiones. A menudo se pierden oportunidades de aumento de rentabilidad, y se observa escaso control de gestión.

Se pueden identificar causas internas y externas de esta situación: como causas externas podemos enunciar la incertidumbre y sucesivos e imprevistos cambios en las normativas que afectan el sector desde el contexto político, como así también el gran impacto del clima, un factor impredecible y no controlable, en los resultados de la operatoria.

Entre las causas internas podemos observar la ausencia de una visión compartida y metas poco claras, junto a mecanismos inadecuados para la recopilación de información precisa.

La falta de una misión y visión explícitas en la empresa provoca un accionar intuitivo y desalineado, que genera un futuro empresarial incierto y confuso. No se cuenta con objetivos formales a largo plazo que orienten las decisiones importantes y a veces pueden observarse contradicciones. La ausencia de metas específicas y concretas, dificultan el control de los resultados y la necesaria retroalimentación que conlleve un crecimiento sostenido.

Ante la situación descrita, resulta necesario analizar la herramienta de la planificación estratégica y cómo su implementación puede contribuir en la disminución del riesgo y mejorar la toma de decisiones de una empresa familiar agropecuaria.

El análisis pormenorizado de los datos ofrecidos por los empresarios, permite la elaboración de la base para una planificación estratégica a largo plazo que limite en algún modo los continuos riesgos que amenazan al sector, y brinde herramientas para la toma de decisiones.

En función de lo expresado, se formula el problema de la siguiente manera:

*“¿Cuál es el plan estratégico que le permitirá a una empresa agropecuaria de la ciudad de Pilar trabajar efectiva y eficientemente en la detección y el aprovechamiento de las oportunidades del entorno?”*

### 3. Objetivos y alcance del trabajo

#### 3.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que favorezca la asignación coherente de recursos, coordinación y orden en las actividades y la toma de decisiones proactivas que permitan alcanzar un crecimiento sostenido a largo plazo, en una empresa agropecuaria de la ciudad de Pilar.



### 3.2. *Objetivos Particulares*

- Definir formalmente la visión y la misión de la empresa seleccionada.
- Definir objetivos estratégicos que permitan medir el desempeño y el progreso de la empresa.
- Identificar las principales amenazas y oportunidades que existen actualmente en el sector agropecuario.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa bajo análisis.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
- Diseñar un plan de implementación de la estrategia que conlleve una intervención eficiente y eficaz.

## 4. Metodología

El trabajo sigue la modalidad de estudio de casos en profundidad. Éste permite analizar la veta de estudio identificada: planificación estratégica. Bajo este esquema, se evalúa el caso de una empresa agropecuaria familiar de la ciudad de Pilar.

Se utiliza una metodología exploratoria, mediante la cual se recogen e identifican antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema siguiendo el proceso de planeamiento estratégico planteado por Thompson (2007).

Entre los instrumentos de relevamiento del funcionamiento interno de la empresa se distinguen: entrevistas no estructuradas a los socios (Anexo 1), observaciones directas y revisión de documentación.

Para el relevamiento del ambiente externo, a diferencia del relevamiento del ambiente interno, se utiliza una mayor cantidad de fuentes secundarias de información, se analiza el contenido de libros, revistas, noticias y se tienen en cuenta fuentes primarias como declaraciones de referentes del sector.

Se emplean las siguientes herramientas para el análisis del ambiente externo: PESTEL, Análisis de la Cinco Fuerzas de Porter, Factores Clave de Éxito, Fuerzas Impulsoras de Cambio, Análisis del Ciclo de Vida.

Para el análisis interno y la identificación de Fortalezas y Debilidades de la empresa se utilizan las siguientes herramientas: Identificación del núcleo de competencias, recursos y capacidades, análisis funcional y análisis Económico-Financiero. Se utilizó también el análisis de la cadena de valor para distinguir las actividades de soporte con las que agregan valor a la producción.

La herramienta FODA, junto a las demás herramientas de análisis, permite la realización de un diagnóstico de la empresa a partir del cual se recomiendan diversas alternativas de intervención, seleccionando el plan estratégico que se considera más conveniente para asistir a la visión del empresario.



## 5. Marco Teórico

Ledesma (2004) expresa que en la actualidad, la población se alimenta y satisface la mayoría de sus necesidades primarias merced a la acción de un conjunto vasto y heterogéneo de agentes (empresas), que engloban y operan en las distintas etapas (producción, distribución y consumo de alimentos y otros productos agrícolas), que se incluyen en el concepto de “agronegocios”.

Davis y Goldberg, (Ledesma, 2004) definen el concepto de agronegocios como “la suma total de las operaciones involucradas en la manufactura y la distribución de la producción agrícola, operaciones de la producción en el campo; en el almacenaje, procesamiento y distribución de los commodities agrícolas y las manufacturas hechas con los mismos.”

El mismo autor define a los commodities como productos de alto nivel de indiferenciación; se trata de bienes de tipo estándar. Por lo tanto, en el mercado de commodities, el comprador busca básicamente el mejor precio para un producto más o menos uniforme, bajo el supuesto de una continua disponibilidad de productos o servicios, de calidad y características homogéneas.

Desde el punto de vista del mercado, se producen dos tipos de commodities: los commodities “puros” y los commodities de “desempeño/precio”. Los puros son aquéllos en los que la producción tiene una especificación estándar para cada bien determinado y que los clientes compren según sean estas especificaciones. (Ledesma 2004).

Establece además, que existen dos tipos de precios de commodities “puros”, el de mercado y el político, según quien lo determine. El precio de mercado es el que resulta de la relación entre productor y consumidor. El precio político, por otro lado, puede tomar dos formas, el estado puede actuar de forma complementaria al mecanismo de mercado o sustituirlo de manera directa. A su vez, el estado puede afectar los precios a través de medidas indirectas, tales como gravámenes a la importación o retenciones a la exportación, tipo de cambios múltiples, compras oficiales para el consumo, créditos especiales de comercialización para que los productores e intermediarios puedan retener parte de la producción. (Ledesma 2004)

Los bienes agrícolas de baja elaboración, como es el caso de los granos y sus derivados, son commodities “puros” por excelencia, el precio de un producto agrícola varía según se observen cambios en la demanda y la oferta, y se mueven en mercados de competencia cuasi perfecta.

Según Tocker (2002): El mercado de competencia perfecta debe cumplir los siguientes factores ideales: Elevado número de empresas; ningún participante en el mercado, ya sea comprador o vendedor, puede influir por sí solo en el precio del producto; homogeneidad del producto de modo que al consumidor le dé igual comprar uno u otro; total transparencia de la información y racionalidad de los agentes económicos; ausencia de marketing y completa movilidad de los recursos.

En este punto, resulta útil recordar a Michael Porter, quien centra su atención en la competitividad. Para este autor, el desafío empresarial es claro: o se lidera un mercado, mediante los costos, o se lo lidera vía la diferenciación. Cuando se lidera en costos, la estrategia consiste en promover el aumento permanente de la productividad física y, por



ende, económica. Los commodities están íntimamente ligados a esta estrategia. Por el contrario los productos diferenciados y de alta especificidad son característicos de una estrategia de diferenciación.

Según Thompson & et al (2007), se define a la estrategia de una compañía como el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado. Al elegir una estrategia la administración expresa en realidad: “entre las diversas formas comerciales de conducirnos que teníamos a disposición, decidimos esta combinación particular de planteamientos competitivos y operativos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y mejorar su desempeño”.

Los mejores indicadores de la estrategia de una compañía son sus acciones en el mercado y las declaraciones de los directivos de alto nivel en relación con sus planteamientos comerciales en curso, sus planes futuros y las medidas para fortalecer su competitividad y desempeño.

Sin importar de donde provenga la estrategia es poco probable que se ajuste por completo a como se concibe en un principio. Toda empresa debe estar dispuesta y preparada para modificar su estrategia en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado al avance de la tecnología, a las medidas recientes de los competidores, al cambio de las necesidades y preferencias de los clientes, a las oportunidades emergentes en el mercado y a las pruebas claras de que la estrategia no funciona bien. (Thompson & et al, 2007).

Para Thompson & et al (2007) El proceso administrativo de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

- 1) Desarrollar una visión estratégica de la dirección que la empresa necesita tomar y de aquello en lo que debe centrar su futura tecnología de producto/mercado/cliente.
- 2) Establecer objetivos y emplearlos como señales para medir el desempeño y el progreso de la empresa.
- 3) Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso que trazó la administración.
- 4) Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
- 5) Evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la dirección, los objetivos, las estrategias o la ejecución a largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades.

Para Thompson & et al, (2007) una estrategia exitosa debe ajustarse a la situación externa e interna de la empresa, obtener una ventaja competitiva permanente y mejorar su desempeño.

Para recopilar la información tanto externa como interna Thompson & et al (2007) divide el ambiente en macro entorno, para lo cual plantea la herramienta del análisis PESTEL y en micro entorno; donde expone como herramientas de recopilación: la identificación de las características dominantes del sector, el análisis de las fuerzas competitivas; la identificación de factores que promueve el cambio en el sector; y los factores claves de



éxito. Para el análisis interno plantea herramientas como: el análisis de fortalezas y debilidades, la identificación de recursos, competencias y capacidades de la empresa, el análisis económico-financiero y la cadena de valor, entre otras.

## 6. Presentación del Caso

El fundador se inicia en el negocio agrario como contratista rural tras conseguir un crédito para una cosechadora en el año 1952; el entonces gerente del Banco Nación de la ciudad de Rio Segundo se lo otorga pese a la escasa garantía ofrecida.

En el año 1965, el fundador es tentado para la compra de un campo de 90 has. localizado en la ciudad de Pilar. Su acceso parece entonces un sueño imposible, pero el propietario del campo, conocedor de su responsabilidad y honestidad le otorga importantes facilidades de pago que facilitan la concreción del negocio.

Se inicia entonces como productor agropecuario. Al comienzo, la administración y manejo de un emprendimiento de esta envergadura que requiere de mucha experiencia y trabajo, llevan al fundador a contratar a un encargado, quien, a cambio de un porcentaje de la producción desempeña con su equipo las tareas agropecuarias.

En el año 1989 sus dos hijos se incorporan a la empresa. Siendo uno de ellos ingeniero agrónomo y otro estudiante avanzado en la carrera de contador público, no tardan en asumir el manejo completo de la producción y administración del establecimiento. Esta incorporación le inyectó profesionalismo y modernas prácticas innovadoras transformando a la empresa en una pionera de la siembra directa y el uso de nuevas tecnologías en la zona.

La productividad aumenta de forma significativa reduciendo los costos e incrementando la rentabilidad y la superficie sembrada a través de sucesivas compras y arrendamiento de nuevas tierras.

La apertura del mercado internacional en los '90, posibilita el acceso de la empresa a la más moderna tecnología de producción. Este fenómeno se reproduce en el sector que se vuelve más especializado y mejora su productividad de manera significativa.

Actualmente esta empresa está abocada a la agricultura extensiva de commodities agrícolas principalmente maíz y soja, como así también siembra de sorgo y trigo, aunque estos dos últimos en cantidades poco significativas en las finanzas de la empresa.

A la fecha, la empresa explota un total de 2391 has entre alquiladas y propias, ubicadas en el centro y norte de la provincia de Córdoba en un radio que no supera los 200 km de distancia. Este nivel de producción los ubica algo por encima del promedio de ha trabajadas por los productores de la zona.

La empresa dispone de maquinaria propia y salvo eventualidades, los servicios contratados no superan el 10% del total del trabajo. Cuenta también con camiones para el transporte de su producción tanto desde el campo hasta su planta de silos, como desde éstos al puerto o centros de acopio, para su comercialización.



Sus funciones se dividen en dos áreas importantes, cada una a cargo de un hermano. El área de operaciones de la empresa, que cuenta con cuatro empleados de tiempo completo; y el área de administración con un contador externo y dos ayudantes de tiempo parcial, que combinan su labor en la empresa con otro trabajo en relación de dependencia de tipo permanente.

En los últimos años, las exigencias administrativas e impositivas para el sector agropecuario han aumentado significativamente sobrecargando las tareas en el área administrativa dificultando la programación, planificación, y control de resultados. A partir de los conflictos del 2008, la situación del contexto político y económico con cambios constantes en las reglas de juego para el sector agropecuario ha generado desconcierto en lo que respecta a costos y ganancias futuras, que se agrega a los riesgos e incertidumbre por fenómenos naturales propios del sector. La empresa ha facturado en el 2013, aproximadamente \$7.900.000.-.

La actual política arancelaria golpea fuertemente la rentabilidad de la empresa y se teme por cambios que podrían aumentar la presión sobre el sector, tales como un eventual aumento en las retenciones a las exportaciones, principalmente en la comercialización del poroto de soja, producción que le otorga mayor rentabilidad a la empresa.

## 6.1. Establecimiento de la dirección estratégica.

La empresa no cuenta con una visión, misión y objetivos estratégicos formalmente definidos. Luego de entrevistar a los propietarios y en concordancia con sus deseos y aspiraciones, se plantea lo siguiente:

### 6.1.1. Visión

“Ser una empresa líder en el mercado agropecuario de la región con la mejor tecnología y recursos humanos, en beneficio de la comunidad y en armonía con el medio ambiente, al mismo tiempo que proporciona ingresos y trabajo a la familia a través de las generaciones”.

### 6.1.2. Misión

“Somos una empresa competitiva y sustentable dedicada a la producción y comercialización de bienes agropecuarios para el mercado interno y externo mediante una agricultura moderna y el uso eficiente de nuestros recursos humanos y tecnológicos.”

### 6.1.3. Objetivos estratégicos

- Incrementar el rendimiento de la capacidad instalada en un 10% anual en los próximos 5 años.
- Disminuir los costos operacionales en un 10% en los próximos 5 años.
- Incrementar la cantidad de ha destinadas a agricultura extensiva un mínimo de 5% anual.

### 6.1.4. Valores

- Respeto
- Honestidad
- Producción sustentable
- Cuidado del medio ambiente
- Integración familiar



## 7. Análisis de la Situación

### 7.1 Análisis Externo

#### 7.1.1. Análisis Político

El sector Agropecuario actualmente enfrenta diversos impuestos por parte del gobierno nacional, entre los que se puede mencionar el IVA con su lenta devolución a los productores, el impuesto a las ganancias y el impuesto a los bienes personales. A éstos deben sumarse los derechos de exportación más conocidos como retenciones y los Registros de Operaciones de Exportación (ROE), la herramienta de control de exportaciones de trigo que dificulta el comercio.

Por parte del gobierno provincial, el sector debe enfrentar la tasa de combustible, impuesto a los ingresos brutos, impuesto a los sellos y tasas municipales de cada dependencia.

Desde el gobierno se promueve que "la mejor y única manera de disminuir el impacto de las retenciones es agregando valor a la producción o diferenciando los productos".

Los productores exponen en sus declaraciones que no esperan hasta por lo menos las elecciones del 2015, una disminución en la fuerte presión tributaria que afecta al sector.

Desde el sector, a través de comunicados de la mesa de enlace se plantea la necesidad de establecer políticas de estado a largo plazo y reglas claras con instituciones fuertes que las respalden.

La política crediticia del Banco Nación para el Sector Agropecuario destina gran cantidad de recursos a atender las necesidades de financiación de los productores, especialmente de las Pequeñas y Medianas Empresas, ofreciendo diferentes opciones de financiamiento, que se adaptan a la dinámica del campo argentino, favoreciendo la integración vertical y el agregado de valor de a la producción. (Fuente: Pagina web Banco Nación).

#### 7.1.2. Análisis Económico

En un trabajo preparado por los Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (CREA), a pedido de la Mesa de Enlace, indica que en las últimas décadas, el sector que venía creciendo a tasas constantes, se ha estancado en los últimos años.

Este comportamiento contrasta con el que se observa en los países limítrofes, que continuaron su proceso de crecimiento en producción agropecuaria. La mesa de enlace vincula fuertemente el estancamiento agropecuario a las políticas económicas argentinas. (Acrea, 2013).

Las opiniones reflejadas en la encuesta elaborada por Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (CREA), revelan además que el endeudamiento de la empresa agropecuaria creció en el último año. Además ACREA enuncia que se observa un deterioro en la situación económica de los agentes productivos, sin grandes expectativas de cambio para el próximo año.



El incremento de la mayoría de los costos para la campaña gruesa y la importante presión fiscal continúa deteriorando la rentabilidad de los productores, según indica al Cronista Néstor Roulet (vinculado al CRA).

El dirigente declara que a pesar de que el dólar oficial trepó a \$ 8, tras la devaluación que registró la moneda nacional, el dólar que se paga a los productores es del \$ 5,3 y esta nueva cotización de la divisa no los alivia para pagar las cuentas de la campaña. Mientras es una incógnita lo que sucederá en el mercado de cambio, los productores, según las declaraciones de Roulet, consideran que con sus insumos dolarizados en una moneda extranjera a \$ 8, la devaluación sólo les servirá a algunos para acortar la pérdida de rentabilidad que acusan hace tiempo.

A las subas de los insumos en general, se agrega la recomposición por el incremento del valor del gasoil.

Otra preocupación que suman los productores es que el valor de la soja en dólares se prevé por debajo de los precios que se pagaron el año pasado.

Más allá de la situación actual, diversas fuentes nacionales e internacionales proyectan un fuerte crecimiento del sector agropecuario argentino para los próximos siete años.

Las estimaciones de producción de granos indican que en 2020 se podrían alcanzar de 124,1 a 157,7 millones de toneladas, según la fuente considerada.

La producción adicional calculada permitiría generar más divisas, más productores, más proveedores más empleados rurales, más técnicos, más desarrollo local, mayor arraigo y mayor dinamización de la economía nacional. (ACREA 2013)

Por otro lado, de aprobarse el acuerdo de libre comercio entre la UE y Estados Unidos, bautizado como la Otan económica, se constituiría en la mayor zona de libre comercio del planeta, ya que abarcaría 50 por ciento de la actividad económica mundial.

Sin embargo, según ACREA para estas oportunidades se conviertan en realidad hace falta que se den varias condiciones imprescindibles: que el negocio sea rentable, que haya previsibilidad, que se puedan incorporar nuevas tecnologías, que haya institucionalidad y que se establezcan políticas a largo plazo.

“Actualmente las políticas agropecuarias tienen como características más salientes la alta presión tributaria, las distorsiones comerciales y el creciente deterioro en la competitividad. De continuar estas dificultades el sueño de lograr el potencial no se verá cumplido”, indica la mesa de enlace.

### *7.1.3. Análisis Social*

La producción y el comercio de soja se expandieron con fuerza en las últimas décadas, exhibiendo un dinamismo mucho mayor al de otros productos agrícolas. En los veinte años anteriores a la campaña 2012/13, la producción mundial de la oleaginosa creció 130% hasta ubicarse por encima de 265 millones de toneladas. En cambio, en el mismo lapso, las cosechas de trigo y maíz aumentaron sólo el 18 y 60%, respectivamente. (Rossi, 2013)



El sector agropecuario se asemeja a la competencia cuasi perfecta, el crecimiento de la población mundial principalmente el aumento del consumo por parte del gigante asiático, el mayor importador de soja, es determinante para estimar el crecimiento y los precios de la oleaginosa en el mercado.

Durante los próximos meses las importaciones de China experimentarán un gran crecimiento en términos interanuales. De concretarse, dos tercios del comercio mundial del poroto estarían explicados por las compras del gigante asiático. (Rossi, 2013)

En este contexto se puede estimar que en el futuro China seguirá demandando productos agrícolas cada vez con mayor intensidad. (Rossi, 2013)

En definitiva, la demanda de alimentos seguirá creciendo, impulsando cada vez el comercio de productos agrícolas. Ya sea por un aumento de la demanda de alimentos de alta calidad, como de la mayor demanda básica de alimentos, es el caso de carnes, lácteos y productos oleaginosos.

Argentina, según declaraciones del economista Salvador Di Tefano, está en condiciones de abastecer el crecimiento de la demanda mundial de alimentos, y no perder nuevamente el tren del boom del consumo y del comercio global. Se requiere una inteligente política agroexportadora que permita liberar las fuerzas del mercado, hoy encorsetadas por medidas que castigan el mercado, la inversión y el crecimiento. (Pablo Andreani & Salvador Di Tefano, 2013).

#### *7.1.4. Análisis Tecnológico*

Entre las innovaciones técnicas que se desarrollaron en los últimos años encontramos la agricultura de precisión, nuevos métodos de curación de semillas, maquinaria especializada, y nuevas variedades de semillas genéticamente modificadas para incrementar su rendimiento y disminuir su riesgo fitosanitario, agroclimático, etc.

La agricultura de precisión tiene como objeto optimizar la gestión de una parcela desde el punto de vista: Agronómica (ajuste de las prácticas de cultivo a las necesidades de la planta); Medioambiental (reducción del impacto vinculado a la actividad agrícola (ej: limitaciones de la dispersión del nitrógeno); Económico (aumento de la competitividad a través de una mayor eficacia de las prácticas).

La curación de semilla y las diferentes variedades permiten un menor uso de fertilizantes y de agroquímicos, disminuye el número de semillas no nacidas y aumenta el rendimiento de la planta. Actualmente Brasil, está desarrollando una semilla de soja más resistente a la sequía que aumentaría la producción mundial del poroto, y podría convertir al país vecino en el más grande productor del mundo.

#### *7.1.5. Análisis Ecológico*

El aspecto ecológico ha cobrado fuerza en los últimos años, las fuertes presiones ecologistas han fomentado nuevas amenazas y oportunidades para el sector en el ámbito ecológico.

Una docena de pueblos y ciudades del interior cordobés ya tiene normas propias para regular, con más restricciones que las que exige la ley provincial, las pulverizaciones con



agroquímicos sobre campos pegados a áreas urbanas. A la vez, el tema se debate en al menos otra docena de municipios.

Mientras, sigue abierto el debate sobre una posible modificación de la ley provincial de agroquímicos.

Las modificaciones propuestas apuntan a crear zonas de resguardo en áreas urbanas donde no se permitan fumigaciones. Esa distancia difiere según las propuestas entre los 200 y los 1.500 metros.

Una ley de este tipo, perjudicaría en gran medida a aquellos productores que tienen sus campos pegados a los pueblos, ya que sin la posibilidad de realizar pulverizaciones, deberían abandonar la siembra directa y perderían importantes porcentajes de rendimiento.

Otra tendencia ecologista que está adquiriendo auge en el último tiempo, es la bonificación a los productores que hacen rotación y uso sustentable de los campos.

#### *7.1.6. Análisis Legal*

Las principales leyes que regulan el funcionamiento del sector agropecuario son:

Ley 26727 del empleo rural, las características particulares de trabajo que tiene el sector es lo que hace necesario una reglamentación especial.

Ley 9164 de uso de agroquímicos. Es una ley provincial que regula y limita el uso de agroquímicos. Principalmente es lo referente a las pulverizaciones pegadas a los centros urbanos la ha cobrado importancia en los últimos años debido a las presiones ecologistas.

Además se suman los requisitos y reglamentaciones impositivas de AFIP que afectan al sector y deben ser tenidos en cuenta.

#### *7.1.7. Características económicas predominantes en el sector.*

La empresa agrícola más frecuente, en la zona de la provincia de Córdoba es la de tipo familiar, donde el empresario asume el trabajo manual mientras que maneja al mismo tiempo la dirección. (Meyer et al, 2013)

Se estima que existen alrededor de 70 mil productores agropecuarios de cereales y soja en Argentina. Con datos basados en el censo agropecuario 2008, se puede definir que la cantidad de hectáreas destinadas a la explotación agropecuaria de cereales para granos en el país es de 8.655.925 ha, mientras que destinadas al cultivo de oleaginosas es de 10.408.513 ha.

Por otro lado, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), ha estimado que la cosecha de soja argentina de la actual campaña 2013/14 estará en 54,5 millones de toneladas, unas 3,5 millones por arriba de las previstas en la cosecha 2012-2013.

En lo que hace al trigo, el USDA indica un crecimiento del 18% con respecto a la campaña anterior y estima un crecimiento para el maíz de un 2%, apoyado por mejores rindes.



El sector agrario en referencia a cereales y oleaginosas, (productos de la empresa analizada), se desarrolla en un mercado de commodities y, ante la ausencia de otros parámetros, basa la decisión de compra/venta en el precio.

Según Calvo et al (2012), las variables que afectan la función oferta de mercado de productos agropecuarios pueden clasificarse en económicas, ecológicas, tecnológicas, institucionales y de incertidumbre. Las más relevantes son: precio del producto, precio de los insumos, precio de otros productos que pueden ser producidos con los mismos recursos, tecnología, número de productores, expectativas en cuanto al contexto, clima y áreas con capacidad de ser incorporadas.

La oferta de productos agropecuarios se caracteriza por su relativa inflexibilidad a los cambios de precios pudiendo distinguirse distintos plazos o “ajustes” de acuerdo a la respuesta en la producción. En el brevísimo plazo, la función de oferta es vertical, ya que cuestiones biológicas impiden la respuesta al aumento de precios. Pero, a medida que el tiempo transcurre, los productores se ajustan a las nuevas condiciones de precios y modifican la respuesta variando la producción.

En este sector existen dos aspectos que no pueden dejar de analizarse: los riesgos y las innovaciones.

El sector agropecuario está afectado por una serie de riesgos, que en Burgaz (2002) se define como “cualquier fenómeno, de carácter climático o no, susceptible de ocasionar daños sobre la economía de una empresa agropecuaria.” Se identifican los siguientes riesgos: riesgo de precios (o de mercado) por diferencia entre el precio que se recibe y el precio esperado en el momento de tomar las decisiones, riesgo agroclimático, riesgo fitosanitario, riesgo económico y riesgo político. Este último se refiere a los cambios en las políticas económicas que generan incertidumbre en los agentes.

El riesgo económico se asocia a la ausencia de una estrategia de diversificación eficiente entre las actividades productivas que consiste en invertir en distintas actividades y de esta manera distribuir el riesgo.

Los riesgos citados implican que el objetivo de la firma no sea la maximización de las ganancias sino más bien la maximización esperada de las utilidades.

El riesgo de precios se refiere a la variabilidad temporal de los precios agropecuarios y reconoce tres fuentes principales: la naturaleza biológica de la producción, el tiempo entre la decisión de producir y la realización de la producción y la inelasticidades precio de oferta y demanda que determinan variaciones anuales de precios.

Fundamentalmente, la variabilidad genera incertidumbre en productores (que no invierten y no utilizan capital externo) y en los consumidores (la mayor parte de los bienes del sector agropecuario cubren las necesidades primarias de la población), mayoristas y minoristas.

El riesgo de rendimientos, se debe fundamentalmente a que los productores trabajan con seres vivos susceptibles al ataque de plagas y enfermedades (riesgo fitosanitario) y variaciones indeseables en las condiciones meteorológicas (riesgo agroclimático). La presencia de plagas y enfermedades, puede derivar en situaciones “no controlables” en



los sistemas de producción aun cuando los avances tecnológicos en las materias primas permiten al productor un mayor control. Por el contrario, el productor tiene escaso o nulo control de los factores meteorológicos, de aquí que estos últimos se constituyen en variables que incrementan la incertidumbre en la producción agropecuaria.

Las estrategias más comunes que se conocen para reducir este tipo de riesgo, pueden ser, entre otras: la contratación de seguros contra pérdidas causadas por el clima y/o por efecto de plagas y enfermedades; la diversificación de la producción; la integración vertical y horizontal; el uso de variedades con distintas fechas de siembra y por ende de cosecha (de ciclo largo y corto) y los contratos de producción (aunque estos últimos no siempre son aconsejables en términos de costo-beneficio).

Las innovaciones más frecuentes del sector están basadas, fundamentalmente, en la optimización de insumos y bienes de capital y mejoras en la administración y gerenciamiento de las empresas agropecuarias.

Las innovaciones agropecuarias se clasifican en: a) de manejo o agronómicas, b) mecánicas, c) genéticas (biotecnología), d) químicas y e) innovaciones en la gestión. Las innovaciones agronómicas o innovaciones de manejo, están relacionadas con los métodos de cultivo y las técnicas de manejo de la producción agropecuaria,

Las innovaciones mecánicas están compuestas por el empleo de maquinarias con mayor confort y precisión en sus comandos, que ofrecen un eficiente uso de los recursos productivos y permiten ahorrar tiempo, costos en mano de obra y combustible. Estas maquinarias requieren la inversión de elevadas sumas de capital y rotación para que permitan el aprovechamiento de economías de escala.

Las innovaciones genéticas, que se aplican crecientemente en la producción de granos, son fruto de la "biotecnología agrícola, y ésta comprende a toda técnica que emplea organismos vivos o sustancias derivadas de esos organismos, para crear o modificar un producto, mejorar plantas, animales o desarrollar microorganismos para usos específicos" (Trigo et al., 2002) y, que, entre otros fines, consiste en la adopción de organismos genéticamente mejorados (OMG).

Las innovaciones químicas agropecuarias consisten en el uso de agroquímicos relacionados con la ingeniería química, como nuevos herbicidas (glifosato) y fertilizantes para la agricultura.

Del mismo modo, la modernización e innovación de la gestión ha significado la incorporación de importantes mejoras en la administración y el gerenciamiento de las explotaciones agropecuarias, así como el uso de nuevas formas de comercialización (mercado a término), planificación y cálculo de presupuestos y la incorporación del análisis costo-beneficio de características empresariales.

#### *7.1.8. Fuerzas impulsoras de cambio*

En toda industria existen fuerzas que atraen y presionan a sus participantes y los obligan a alterar sus acciones estratégicas de manera significativa. En el sector agrario se detectaron las siguientes:



- Innovación del producto: se incluyen en este punto todas aquellas innovaciones en la semilla: variedades, cambios genéticos, entre otros. Estas innovaciones aumentan el rendimiento y favorecen la reducción de costos al facilitar y disminuir las necesidades de fertilización y pulverización. En la empresa analizada estas innovaciones le permitieron aumentar el rendimiento de su producción y al mismo tiempo disminuir los costos, factores clave para la expansión de la actividad.
- Cambios tecnológicos e innovaciones en el proceso de fabricación, surgimiento de nuevas técnicas de producción como avances en el desarrollo de maquinaria especializada con importantes disminuciones en desperdicio de insumos y costos. La incorporación de la siembra directa es un ejemplo de que esta fuerza que ha impulsado grandes cambios en el sector. La empresa analizada es considerada pionera en la región en la incorporación de la siembra directa y muchas otras nuevas técnicas.
- Influencias regulatorias y cambios en las políticas gubernamentales que afectan al sector, son determinantes para la toma de decisiones. El productor orienta su trabajo hacia los productos más rentables y con políticas más favorables. Las regulaciones en el mercado de trigo han provocado una importante disminución en la producción reduciéndola a montos poco significativos en relación a sus valores históricos.

#### *7.1.9. Análisis de las Cinco Fuerzas*

##### *7.1.9.1. Proveedores*

Los insumos están disponibles con un gran número de proveedores a un mismo precio de mercado, lo que disminuye su poder de negociación. La oferta de insumos es amplia y con un bajo porcentaje de diferenciación, distinguiéndose principalmente por los servicios.

Los precios se definen en el mercado por oferta y demanda. Sin embargo, los fabricantes internacionales de insumos suelen, en ocasiones, manipular la oferta a los fines de evitar disminuciones en los precios, ante caídas en los precios de los granos que afectan la demanda.

Se puede hacer una distinción entre los proveedores conforme al insumo que proporcionan: semillas, combustible, líquidos o/y fertilizantes, servicios de contratista rural y arrendamientos.

Entre los proveedores de fertilizante, agroquímicos y semillas de la empresa analizada podemos mencionar: ACA, (Asociación Cooperativa Argentina); AFA, (Asociación Federada Argentina); COMERCIAL CONCI; GRUPO PILAR SOCIEDAD ANONIMA; EL ALAMO; AGROQUIMICA TOLEDO.

El pago a proveedores, se realiza por canje o mediante el uso de tarjetas de créditos agropecuarias. En la actualidad la empresa trabaja con la tarjeta agro nación, con plazos de pago de hasta 365 días a contar desde la fecha de operación, distribuidos en cuotas consecutivas o alternadas, de montos iguales o distintos, seleccionando el mes de vencimiento. Sin embargo, en ocasiones, el financiamiento que ofrece esta tarjeta es insuficiente para las dimensiones de la empresa analizada.



En cuanto al combustible, el proveedor elegido es YPF el Grupo Pignatta S.A, que provee a la empresa no solo combustible, sino también lubricantes y repuestos. La cercanía y servicios de traslado del combustible es el motivo de la elección.

Los pagos acumulados de combustible se realizan cada 30 días, con cheques al día o en pagos diferidos de no más de 15 días de plazo.

Para los servicios de contratista rural, se contratan en general productores vecinos con capacidad ociosa. El porcentaje de utilización de estos servicios por parte de la empresa analizada es aproximadamente el 10% del total del trabajo, salvo eventualidades.

Por último, en cuanto al arrendamiento de tierras, la oferta es menor a la demanda circunstancia que les da cierto poder de negociación, aunque es importante destacar que este poder disminuyó con la salida de los pool de siembra del país.

A modo de conclusión, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es bajo, lo que no significa que el del productor sea alto, ya que ambos están sujetos a las normas que establece el mercado en su conjunto.

#### 7.1.9.2. Clientes

Los clientes que dominan el sector son las grandes cerealeras o exportadoras. En el caso de la soja, las ventas son destinadas a la exportación y/o a operaciones de canje. Estas operaciones se realizan al precio de mercado vigente el día en que se pacta la venta. La demanda siempre es amplia, lo que le permite al productor colocar en el mercado toda su producción, aunque las variaciones en el precio le permiten cierto grado de especulación.

En el caso del maíz y el trigo, pueden darse operaciones con clientes más pequeños como molinos o criaderos de animales. Éstos también pagan a precio de mercado pero suelen hacer algún descuento por falta de calidad en el grano.

Este mayor poder de negociación de los clientes en el mercado interno de trigo y maíz, se posibilita por las restricciones a las exportaciones sobre estos granos. La imposibilidad de exportar la producción, genera exceso de oferta en algunas épocas del año provocando la necesidad de conseguir cupos para vender la producción.

Algunos de los clientes más importantes de la empresa analizada son: AFA; ACA; GRUPO PILAR S.A; Molinos Río Segundo; Frigorífico Don Ramón, entre otros.

El cobro de la venta, es aproximadamente a los 15 días de la entrega de la producción en destino.

En conclusión se ve, que el poder de negociación de los clientes es bajo, pero el poder del productor es prácticamente nulo. Como en el caso de los proveedores, productor y cliente están sujetos a las normas de un mercado de competencia cuasi-perfecta.

#### 7.1.9.3. Competidores

El sector agrario se asemeja, como se dijo, a una competencia perfecta, en donde existe la libre competencia.



En este mercado, ni el productor ni el cliente tienen influencia sobre el precio de los granos. En el sector agropecuario existe un elevado número de empresas, en su mayoría pequeños productores, que están dispuestos a vender un determinado producto indiferenciado. La homogeneidad del producto hace que al consumidor le sea igual comprarle a uno u otro. Los productores zonales se caracterizan por ser muy similares en estructura y métodos de trabajo a la empresa bajo análisis existiendo un clima de colaboración y respeto mutuo entre los productores de la zona.

Estas características del sector hacen que el poder de negociación entre los competidores sea de muy bajo a nulo. La demanda es amplia, y a pesar de ser muchos los actores, todos pueden colocar su producción en el mercado a un mismo precio, lo que disminuye a niveles casi nulos la rivalidad entre los participantes.

#### 7.1.9.4. Sustitutos

Si bien existen productos que podrían ser sustitutos del trigo, el maíz o la soja, no representan una presión competitiva intensa, ya que actualmente no se encuentran disponibles con facilidad, ni tienen precios atractivos. La gente no los considera como sustitutos comparables ni mejores en términos de desempeño.

Sin embargo, puede verse como un riesgo la aparición de sustitutos de algunos productos industriales que utilizan granos, como por ejemplo el etanol. Si éste fuese reemplazado por otro combustible, la demanda de maíz disminuiría en grandes cantidades perjudicando al mercado.

#### 7.1.9.5. Nuevos Competidores

No existen barreras de entrada más complejas que los altos niveles de inversión en capital necesarios para obtener rentabilidad en el negocio. Se requiere cierta escala de producción para afrontar los riesgos del sector.

El mayor riesgo que produce el ingreso de nuevos competidores, es la presión sobre los precios en el arrendamiento de tierras.

Otra forma de ingresar al mercado sería el desmonte, sin embargo, la ley de bosques actualmente limita en gran medida esta actividad.

#### 7.1.9.6. Conclusión cinco fuerzas de Porter

El mercado por sí solo determina el precio según la demanda de producción. Solo en el caso del maíz o el trigo se observan algunas presiones competitivas significativas. Se concluye que estas fuerzas competitivas en el sector agropecuario son débiles en su conjunto.

#### 7.1.10. Factores Clave de Éxito

En el sector agrario existen determinados factores que son condicionantes para alcanzar el éxito de la organización, se identificaron los siguientes:

- Incorporación constante de innovaciones de distintos tipos: de manejo o agronómicas, mecánicas, genéticas (biotecnología), químicas y de gestión. (Ver características dominantes del sector).



- Contar con un amplio capital operativo. Los riesgos a los que se enfrenta el sector son altos, diversos y en su mayoría no controlables (Ver características dominantes del sector). El productor debe contar con capacidad financiera suficiente para sembrar al año siguiente en caso de pérdida total de la producción anual

En la empresa analizada puede verse predisposición de los socios para la incorporación de innovaciones caracterizándose por ser pioneros dentro de sus posibilidades para afrontar los costos requeridos. Al mismo tiempo se observa una conducta de previsión y acumulación de producción para cubrir posibles riesgos futuros.

#### 7.1.11. Ciclo de Vida

Los mercados de commodities agrícolas tienden a permanecer por mucho tiempo debido a su importancia en la cadena alimenticia y a la ausencia de atributos específicos que posibiliten la existencia de mercados de especialidades.

Analizando separadamente cada cultivo, se los puede diferenciar de la siguiente manera: el maíz y el trigo son commodities de alta importancia en la alimentación de la gente y se encuentran en una etapa madura del ciclo de vida. El sorgo, por su parte, se encuentra en una etapa temprana de declinación, su rentabilidad ha bajado y sus niveles de producción se reducen continuamente. El principal motivo de su siembra es la necesidad de rotación de los suelos. Por último, la soja, se sitúa actualmente en la etapa madura de su ciclo de vida en la región centro del país pero es importante mencionar que hace relativamente pocos años atravesaba por una etapa de crecimiento.

Que actualmente algunos cultivos se encuentren en una etapa de madurez o declinación del ciclo de vida, no impide que en el futuro, un nuevo uso de la producción o una innovación, pueda llevarlos a una reactivación que lo ubique nuevamente en etapas de crecimiento.

## 7.2. Análisis Interno

### 7.2.1. Identificación del núcleo de competencias, capacidades y recursos.

Para poder definir si la empresa analizada cuenta con una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo, es necesario analizar los recursos, capacidades y competencias de la misma.

Entre los recursos a destacar y que se consideran importantes para la correcta realización de las tareas, procesos y procedimientos de la empresa, se mencionan:

- Maquinarias: la empresa cuenta un completo y moderno equipamiento tanto para las operaciones de siembra, fertilizaciones, pulverizaciones y cosecha como para realizar aquellas vinculadas a la logística, traslado y almacenamiento de la producción y de las maquinarias entre los distintos campos. (Ver anexo 2).  
Cuenta con tecnología de punta para el control y monitoreo de la producción antes y después de la cosecha. Salvo eventualidades, generalmente relacionadas con el clima, solamente un 10% de los servicios son realizados por contratistas rurales y/o por fletes contratados.
- Terreno e infraestructura: La empresa cuenta con 694 ha propias y 1697 ha alquiladas, de las cuales en el año 2013/14, 514 ha fueron sembradas con maíz, 1807 con soja,



70 ha de sorgo y se proyecta sembrar unas 500 ha de trigo, en caso de que se den las condiciones climáticas requeridas (lluvias invernales).

Las parcelas se encuentran en diferentes localidades de la provincia de Córdoba: Rincón, San Bartolomé, Toledo y Pilar. El casco principal se encuentra en las cercanías de la ciudad de Pilar. Allí se encuentran la casa, 3 (tres) galpones utilizados para depósito de maquinarias y herramientas, y una planta de silos con una capacidad de almacenajes de 2500 toneladas equipada con modernas tecnologías de balanza, cargadores, aireadores y medidores de temperatura.

Cuenta además, con otros 3 (tres) silos aéreos más pequeños con una capacidad de 600 toneladas en total y acopian el resto de la producción en silos bolsa hasta su traslado a puerto y/o plantas de acopio.

La capacidad de almacenaje propio le otorga una ventaja importante en costos y le permite conservar la producción para venderla a precios más convenientes.

- Conocimiento especializado: Los empresarios y sus empleados tienen un gran conocimiento y experiencia en el sector. Uno de los socios es ingeniero agrónomo y su hermano posee estudios avanzados en ciencias económicas; se han dedicado desde sus inicios a la empresa familiar y realizan permanentemente cursos de actualización y capacitación. Actualmente están comenzando a incorporarse a la empresa los hijos de los propietarios, jóvenes universitarios recientemente graduados o por graduarse en las carreras de ingeniero agrónomo, contador público, ingeniería industrial y administración de empresas. Es importante mencionar que esta inserción es muy incipiente y con un mínimo impacto ya que trabajan para otras empresas en relación de dependencia.
- Personal: la empresa cuenta con 4 (cuatro) empleados en producción y un contador externo. Los dos propietarios trabajan diariamente a la par de sus empleados y los sábados, dos hijas de los productores registran los movimientos diarios y organizan documentación para trámites diversos. No se realiza un monitoreo de la motivación o satisfacción de los recursos humanos.

Respecto a los recursos humanos, se destaca que la experiencia es muy importante en el sector y la empresa cuenta con personal capacitado para administrar sus recursos. No obstante, el trabajo se ha incrementado y ante la falta de personal disponible, deben subcontratarse servicios en épocas de siembra y cosecha para el manejo y control de la maquinaria. Esta mayor cantidad de personal es requerida de manera temporaria pero no puede conservarse durante el resto del año.

Se identifican como competencias básicas o competitivas, (aquéllas que la empresa realiza mejor que otras):

- Capacidad de llevar adelante los procesos productivos, (siembra, cosecha, pulverizaciones) con monitoreo constante que le permite obtener productos de calidad en tiempo y de forma eficiente.
- Activos humanos y capital intelectual valioso. Tanto los propietarios como los empleados, tienen un alto nivel de experiencia y conocimiento en el trabajo rural y su respectivo mercado.



- Capacidad para incorporar innovaciones en los métodos de producción y variedades de semilla según los pronósticos y nuevas investigaciones.
- Activo fijo valioso. Disponibilidad de tecnología de punta que le permite aumentar el rendimiento de la producción.

Se concluye que no se identifica una competencia distintiva en la empresa, siendo las que más se aproxima su maquinaria moderna y completa, y la capacidad de almacenar la producción para vender en los momentos más convenientes.

#### *7.2.2. Análisis funcional.*

La empresa analizada no cuenta con un organigrama formal establecido, ni con un manual de tareas explícito, sin embargo, se pueden identificar las funciones y las tareas de cada personal dentro de la empresa.

Se identifica una estructura de tipo funcional con dos áreas, Gerencia de Producción, y Gerencia Administrativa y Comercial. La Dirección está a cargo de sus dos socios en forma equitativa. Ellos son responsables cada uno de un área sin ser exclusiva su dedicación; todas las decisiones relevantes y no relevantes de las áreas funcionales son tomadas por el directorio.

La participación de los empleados en la toma de decisiones es prácticamente nula. En ocasiones reciben órdenes contradictorias debido a la duplicidad de mando.

El proceso productivo se divide en 3 (tres) áreas: a) producción propiamente dicha, (siembra y cosecha), b) pulverizaciones y fertilizaciones y c) transporte o flete.

La producción propiamente dicha (siembra y cosecha), incluye todos los trabajos de preparación, reparación y puesta a punto de la maquinaria necesaria, además de todas aquellas actividades propias de la siembra y cosecha de la campaña. Cuenta con un maquinista y un empleado de todo trabajo, encargado de la asistencia en la campaña, quien también es chofer en el área de transporte y flete.

Pulverizaciones y Fertilizaciones: esta área, aun cuando es parte de la producción, tiene la particularidad de que es dirigida por el socio responsable de administración, quien es ingeniero agrónomo y cuenta con certificación de asesor fitosanitario. El área cuenta con un aplicador certificado bajo las normas de la ley de agroquímicos, y se desempeñan siempre cumpliendo los requisitos de la normativa vigente.

El área de transporte y logística comprende no solo los traslados en los momentos de venta o entrega, sino también, de los movimientos internos para almacenaje. Además del traslado de las maquinarias entre un campo y otro durante la campaña que realiza con un carretón propio; cuenta con 3 (tres) camiones: 2 (dos) para transporte de larga distancia y uno para distancias cortas, aunque solo tiene un chofer asignado de tiempo completo.

El área funcional de Administración, Gestión y Comercialización se encarga de todos las demás tareas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa: trámites bancarios, liquidación de impuestos, cumplimiento de las regulaciones de AFIP, elaboración de las cartas de porte, CTG, ventas, compras, pagos a proveedores.



Estas tareas son realizadas en su mayoría por el mismo propietario responsable del área contando con el apoyo de un contador externo y dos de sus hijas que registran y organizan la documentación cuando tienen tiempo disponible, ya que tienen otras responsabilidades también. (Grafico organigrama actual, Anexo 3)

En los últimos años, los requisitos administrativos y fiscales han aumentado, lo que ha duplicado el trabajo, sobrecargando al socio responsable, quien tiene dificultades para delegar parte de su trabajo. Esto ha generado un sentimiento de inseguridad e incertidumbre, ya que mucha información importante, como fechas o vencimientos solo está registrada en la memoria del propietario.

La sobrecarga de funciones en los propietarios impide que los mismos tengan una mirada estratégica de la empresa y realicen un adecuado control de gestión.

### *7.2.3. Análisis de la Cadena de Valor de la empresa y/o secuencia de actividades.*

Siguiendo a Ledesma (2004), la cadena del sector apunta a abarcar la totalidad de las relaciones existentes entre las distintas partes que conforman un todo dirigido a satisfacer las necesidades del cliente.

El sistema incluye proveedores de insumos agrícolas, agricultores, operadores de almacenaje, procesadores, mayoristas, y minoristas involucrados en las sucesivas etapas de un flujo de commodities, desde los insumos iniciales hasta el consumidor final.

La empresa bajo análisis integra la etapa de agricultores, y ésta se puede dividir en las siguientes actividades primarias:

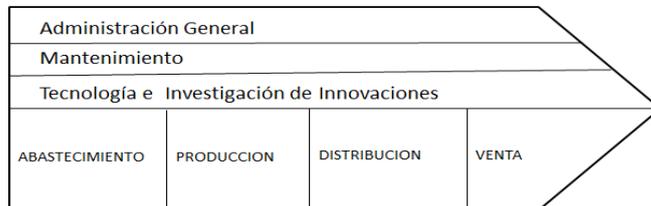
- **Abastecimiento:** esta actividad comprende la gestión de compra de semillas, fertilizantes, agroquímicos y demás insumos necesarios. Incluye la planificación y coordinación de entrega y traslado al campo tanto de insumos y maquinaria.
- **Producción:** esta actividad comprende siembra, fertilización, pulverización y cosecha del grano.
- **Distribución:** en esta actividad se incluyen costos y activos destinados al flete interno, almacenamiento del grano y flete en el momento de la venta.
- **Venta:** se incluyen aquí las actividades administrativas relacionadas con la venta del grano, atención al mercado para vender en el momento más conveniente, planificación de la venta, entre otras.

Mientras que, las actividades de apoyo más importantes son:

- **Administración General.** En sus inicios se vio esta actividad como encargada de presupuestos, planificaciones, análisis de los resultados, liquidación de sueldos, impuestos, declaraciones juradas, entre otros. Sin embargo, en la actualidad, las tareas cotidianas como la liquidación de sueldos e impuestos así como el cumplimiento de los requerimientos del AFIP han dejado postergadas las demás funciones de la administración abocada a los usuarios internos.
- **Mantenimiento:** En esta actividad se incluyen todas las tareas pre-campaña, en donde se acondiciona la maquinaria para evitar desperfectos futuros, cambio de cuchillas, limpieza, lubricaciones, entre otros. Incluye además el mantenimiento de instalaciones fijas como la planta de silos, los sistemas de carga y descarga, limpieza de alambrados.



- Tecnología e investigación de innovaciones: Con esta actividad se pretende mantener la empresa actualizada. Busca describir e investigar sobre innovaciones que surgen permanentemente en el sector. En general, esta empresa incorpora innovaciones con relativa rapidez.



Fuente: Elaboración Propia

#### 7.2.4. Análisis Económico y Financiero.

La situación económico-financiera de la empresa analizada es afectada por una gran cantidad de factores no controlables. Entre éstos se encuentran las políticas económicas y fiscales del país. Sus márgenes de ganancias se ven seriamente afectados por las políticas arancelarias y cambiarias.

Otros factores no controlables, son los riesgos naturales que afectan los rendimientos haciendo variar significativamente la producción final de la empresa y comprenden tanto fenómenos agroclimáticos como fitosanitarios.

El último factor determinante al momento de definir las utilidades del productor es el precio de mercado. Éste dependerá de la oferta y la demanda mundial del grano al momento de la venta, que puede variar mucho con respecto al momento de la siembra.

Los altos riesgos e incertidumbre a los que se somete la empresa, realzan la importancia de contar con un capital operativo suficiente que permita sembrar al menos un año, aun habiendo perdido la producción del año anterior. En el 2012 el capital de trabajo de la empresa fue de \$ 1.210.482,13 y en 2013 se evidencia una reducción en términos relativos, principalmente por la adquisición de una nueva cosechadora John Deere y a la pérdida de 850 ha sembradas que debieron ser resembradas debido a una fuerte tormenta de piedra y viento. Se espera con la cosecha de este año y la venta de la vieja cosechadora recuperar el porcentaje de liquidez perdido.

Por las características del mercado de granos y principalmente por la capacidad de reserva de valor del poroto de soja ante una inflación creciente, la empresa mantiene su capital operativo principalmente en esta oleaginosa. Si se observa el índice de liquidez de la empresa es de 2,164, (se recomienda tener índices superiores a uno para no entrar en crisis financiera, índices mayores a dos son aún mejores), mientras que el de liquidez ácida que excluye la producción en inventario es apenas de 0,1137 demostrando la magnitud en que la empresa utiliza al grano como reserva de valor.

Otro factor que favorece la utilización del grano como reserva de valor es el bajo periodo de cobranza (0,3715), y la posibilidad de vender lo que desee del poroto en cualquier momento siempre que se acepte el precio de mercado vigente.



Los niveles de facturación del 2012 fueron de \$ 6.237.944,8 mientras que en el 2013 ascendió a \$ 7.890.162,3. Aproximadamente un 70% de estos ingresos pertenecen a la venta de soja y el resto a Maíz. En los últimos años, la ganancia por trigo fue muy poco significativa. El aumento en la facturación se debe principalmente al aumento del precio del poroto de soja y en menor medida al aumento de las hectáreas trabajadas.

Si bien se observa un aumento significativo en ingresos brutos, los costos aumentaron a la par debido principalmente a la inflación. Esto, sumado a la creciente presión fiscal y a las políticas económicas que no benefician al sector, ha producido algunas disminuciones en los márgenes. Actualmente el margen de utilidad bruta correspondiente a los ingresos por ventas menos el costo de la mercadería vendida es 28,9%, mientras que el margen de utilidad operativa de 18,8 % muestra el porcentaje de ganancias obtenido considerando todos los gastos de las operaciones sin considerar los intereses e impuestos. El margen de utilidad neta, es decir después de impuestos e interés es de 6,55%, bastante más reducido.

La capacidad de la empresa para almacenar su producción en su planta propia, permite que la venta pueda realizarse en momentos más oportunos y estratégicos. Representado el precio de venta final determinante en la conformación del margen de la empresa.

El índice de apalancamiento de la empresa es bajo (0,06707) y todas sus deudas están en pesos y tasas fijas.

En conclusión, se puede observar que la actual situación de la empresa es estable, los márgenes se mantienen positivos y el endeudamiento no representa un problema. Sin embargo, los márgenes de ganancia son pequeños y su reciente pérdida de liquidez lo pone en una situación de atención. A esta situación, se suma la incertidumbre por nuevas políticas económicas que pudiesen asestar un nuevo golpe al sector agropecuario.

Se considera importante mencionar que el control de gestión que realiza la empresa en términos económicos financieros es bajo o nulo. Los índices han sido calculados con datos obtenidos de manifestaciones de bienes que realiza la empresa para el Banco de la Nación Argentina según datos del libro IVA ventas e IVA compras. Al ser la empresa una sociedad de hecho, no realiza formalmente balances financieros completos. Es muy bajo el análisis de los costos y beneficios que se hacen a la hora de tomar decisiones de inversión o de solicitar créditos. Estas decisiones se toman, en general, por intuición o aproximaciones de costos.

## 7.3. FODA

### 7.3.1. Fortalezas

- Dispone de maquinaria y equipamiento especializado de última generación, lo que permite un aumento en el rendimiento y reducciones de los costos.
- Amplio conocimiento y experiencia de años de propietarios y empleados en el sector agropecuario.
- Cuenta con una importante reputación de confiabilidad de pago, lo que genera facilidad para obtener créditos y consignaciones.



- Respaldo económico, la empresa cuenta con un capital operativo suficiente para resembrar todos sus campos ante pérdidas de la producción debido a agentes naturales como el clima o las plagas.
- Capacidad de almacenamiento propio de la producción, le permite a la empresa reducir costos y le da la posibilidad de vender su producción a precios más redituables.

#### 7.3.2. Debilidades

- La empresa depende mucho de sus dueños, encontrándose centralizada la toma de decisiones rutinarias y no rutinarias.
- No cuenta con un plan de sucesión formal.
- Desorden administrativo, generando un aumento de los riesgos de incumplimiento de requisitos fiscales que luego generen altos costos y conflictos.
- Escaso control de gestión, no cuenta con indicadores ni tablas que le permitan estar al tanto de las actuales condiciones de la empresa, lo que puede generar decisiones y acciones equivocadas.
- Duplicidad de mando. Las órdenes son impartidas por ambos propietarios de forma indistinta, confundiendo al personal y generando conflictos internos cuando éstas son contradictorias.
- No cuenta con la misión y visión formalmente definida, lo que dificulta la identificación de las prioridades a la hora de tomar decisiones.

#### 7.3.3. Oportunidades

- Aumento de la demanda mundial de alimentos, ocasionado principalmente por un comercio mundial globalizado y una población en constante crecimiento.
- Reducción de presión fiscal a través de la integración de la producción.
- Avances tecnológicos, aumentan el rendimiento, disminuyen costos.

#### 7.3.4. Amenazas

- Políticas cambiantes del gobierno, generan un estado de inestabilidad que incrementa el riesgo de cualquier inversión.
- Política proteccionista externa, dificulta la entrada de tecnología avanzada.
- Continuo aumento de la tasa de inflación, generando aumentos en los costos y desequilibrios en el sector agropecuario.
- Mayor presión tributaria a nivel nacional, afectando las decisiones de inversión de los empresarios y limitando el crecimiento
- Nueva ley de agroquímicos, la posibilidad de una nueva ley que cree una barrera de protección a las áreas urbanas podría provocar pérdidas de varias ha productivas de la empresa.

## 8. Diagnóstico

La empresa agropecuaria analizada no cuenta con una planificación estratégica adecuada, se maneja con estrategias emergentes y actúa en forma reactiva a los sucesos que se le presentan.



La falta de definición de una estrategia a largo plazo, de objetivos y metas explícitas, deja a la empresa a merced de los cambios y riesgos del entorno. Esta situación dificulta una toma de decisiones alineada y la obtención de una ventaja competitiva sustentable en el tiempo que le permita afianzarse y crecer en el mercado.

Sin una planificación estratégica, no puede realizarse un control de gestión adecuado, ya que no se cuenta con objetivos para comparar y evaluar los procesos. Es por esta razón que se visualiza justamente a la planificación estratégica como un aspecto a desarrollar en la empresa.

La situación antes nombrada genera, entre otras, las siguientes consecuencias:

Sin un claro horizonte estratégico, la empresa no puede realizar un correcto análisis de sus costos y beneficios, en la toma de decisiones y elección de prioridades.

Al no poder realizar un adecuado control de gestión, con una administración organizada e indicadores que muestren la situación de la empresa cada año, se pierden importantes oportunidades de inversión, a la vez que se toman decisiones con altos niveles de incertidumbre y riesgo.

En un sector con elevados y variados riesgos no controlables de índole externo, el desconocimiento o conocimiento impreciso de la situación interna de la empresa, en sus cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos y formación y crecimiento, agrega aún más incertidumbre y riesgos.

### *8.1. Orientaciones estratégicas*

La empresa trabaja con una única unidad de negocios, la producción y comercialización de commodities agrícolas. Actualmente, no sigue ninguna estrategia formal a nivel de UEN, ya que no cuenta con un plan estratégico. Sin embargo, por el tipo de actividades que realiza sería conveniente aplicar una estrategia, el liderazgo en costos.

Los mercados de commodities puros, comercializan productos homogéneos a un precio determinado por el mercado, por lo que la única manera de aumentar las ganancias es reduciendo los costos.

En cuanto a las estrategias funcionales de la empresa analizada, se puede visualizar que el área de producción es relativamente consecuente con una estrategia de liderazgo en costos, tiene un nivel de producción que permite lograr una pequeña economía de escala y cuenta con tecnología y maquinaria moderna que posibilita un aumento en los rendimientos y disminución de los costos. Sin embargo, no se sigue un plan, ni se realiza un control de los procesos de manera completa para garantizar los costos mínimos.

En el área de administración, la estrategia funcional no se corresponde con la estrategia de liderazgo en costos. El control de los costos es bajo, no se realizan presupuestos, no se tienen indicadores, no se planifican las compras para aprovechar descuentos por cantidad y en ocasiones se deben abonar multas por retraso en la realización de trámites.

## **9. Alternativas prometedoras para la solución del problema**

Se propone al empresario las siguientes opciones estratégicas:



### 9.1. Primera alternativa

Implementar en la actividad actual de agricultura extensiva, una correcta estrategia de liderazgo en costos para el alcance de la misión, visión y objetivos estratégicos definidos anteriormente.

Esta estrategia es según Ledesma (2004), la única estrategia de la trilogía de Porter que puede seguir una empresa de agricultura extensiva de commodities puros como la soja y el maíz. La aplicación de esta estrategia a diferencia de otros sectores económicos, no va dirigida a reducir el precio de venta, fijado por el mercado, sino los costos de producción, de manera de lograr un mayor margen de ganancias con la misma producción que sus competidores.

La implementación de esta estrategia, implica reorganizar la empresa en forma integral hacia el control de los costos, requiriendo de una toma de decisiones proactivas.

El área de producción, debe enfocarse a aumentar la escala de producción, de manera de eliminar tiempos de maquinaria ociosa, se deberá invertir continuamente en tecnología moderna que aumente el rendimiento y disminuya gastos en insumos.

El área de administración deberá realizar un análisis continuo de los costos e implementar un adecuado control de gestión, además de capacitar a los empleados en el manejo de estas herramientas. Un manual de tareas será clave para evitar duplicidad de mando y superposición de trabajo.

### 9.2. Segunda alternativa

Se propone realizar una integración vertical, creando una nueva unidad de negocios de invernada de lechones. El 70% de los costos de una invernada de lechones está comprendido en la alimentación de los porcinos, que es producida principalmente a base de maíz y soja.

Se propone una invernada de lechones, por ser un sector que se encuentra en un crecimiento estable, con buenas proyecciones para el 2020. (Anexo 4)

Se recomienda además aplicar una estrategia de liderazgo en costos en la actividad actual de agricultura extensiva. En cuanto a la invernada se recomienda una estrategia de diferenciación.

Se evidencia la estrategia de diferenciación como la más factible de conseguir en menor plazo, teniendo en cuenta que los productores comenzarán a trabajar en pequeña escala en sus comienzos. Se ve positivo iniciar con un producto de alta calidad en el nuevo mercado.

Esta alternativa agrega a los actuales objetivos estratégicos los siguientes:

Incrementar un 5% anual la producción de porcinos.

Alcanzar en los próximos 5 años una calidad comparable en carne porcina a los mejores productores de la región.

Incorporar en un plazo de 10 años, el ciclo completo en la producción de porcinos.



## 10. Análisis de la factibilidad de las alternativas estratégicas.

La factibilidad de la primera alternativa, se demuestra por ser la actividad en que la empresa se desarrolla actualmente. Ésta le ha generado ganancias a pesar de no contar con un plan estratégico a largo plazo correctamente definido. El liderazgo en costos es la estrategia genérica del autor Michael Porter que se ajusta a este tipo de negocio, por ser un producto homogéneo e indiferenciado a lo que se suma que se trata de un producto con un largo ciclo de vida, y con proyecciones de demanda en crecimiento. Una correcta implementación de esta estrategia en la actividad actual garantiza un aumento de la rentabilidad actual.

Sin embargo, si bien la BCC (Bolsa de Cereales de Córdoba) estima que los márgenes brutos y netos esperados para la campaña 2013/2014 son positivos, se mantendrán en niveles bajos e inferiores en relación con las campañas anteriores. Los márgenes de la producción varían según el contexto y diversas variables entre ellas si se es propietario o se alquilan las tierras y si cultiva sólo soja o la combina con otros.

La segunda alternativa plantea integrar verticalmente una parte de la producción de la empresa dividiéndola en dos unidades de negocio. La primera comprendería a la actividad actual y la segunda la integración vertical de la producción a través de una invernada de cerdos. Se considera integración vertical ya que el 70% de los costos totales de una invernada de cerdos lo representan los alimentos (maíz y soja).

El análisis de la factibilidad de la alternativa se elabora a partir tanto de la información existente, como del juicio común y de la opinión que da la experiencia. Solo presenta estimaciones muy globales de las inversiones, costos o ingresos, sin entrar en investigaciones de terreno. En este análisis se busca determinar si existe alguna razón que justifique el abandono de una idea antes de que se destinen recursos para calcular la rentabilidad en niveles más acabados de estudio.

### *10.1. Aspecto Comercial*

Es considerado actualmente como un sector que ofrece una muy buena oportunidad de agregar valor en origen. Las proyecciones del sector cárnico hacia el año 2020, muestran que la carne porcina es la que tendrá mayor crecimiento con un 193%. (Anexo 5)

Argentina dispone de condiciones inmejorables para producir carnes. El menor costo de producción global de granos y oleaginosas, (la alimentación representa un 70% del costo total de producción), condiciones geopolíticas óptimas (clima, extensión de tierras, agua, etc.), disponibilidad de mano de obra calificada, condiciones sanitarias excelentes. (Gambosi, 2013)

El consumo argentino de porcinos en carne fresca en los años recientes, viene aumentando y aún queda mucho espacio para continuar ampliando la masa de consumidores, haciendo cada día más competitivo el producto.

### *10.2. Aspecto Técnico*

Para llevar adelante la estrategia de integración vertical es necesario realizar inversiones de mayor magnitud que si no se creara esta unidad de negocios. Sin embargo, agregar valor en origen a la producción, libera a la empresa del pago de retenciones. Por lo que la



rentabilidad de la empresa se ampliaría, no solo por esta reducción impositiva sino por el mismo agregado de valor que le generará la creación de la invernada.

Por otro lado, la inversión de la empresa es menor a la que debería hacer una empresa que no se dedique a la agricultura extensiva, ya que tiene maquinaria con capacidad ociosa que puede adaptarse.

Iniciar con una invernada de cerdos y no con un ciclo completo presenta la ventaja (respecto al ciclo completo) de poseer mayor eficiencia de Stock, requerir menor capital invertido (reproductores e infraestructura) y evitar la etapa más vulnerable del ciclo de producción entre el parto y el destete, reduciendo las pérdidas. Si bien también existen desventajas como las dificultades en cuanto al abastecimiento de lechones para la invernada en cantidad, calidad sanitaria y genética, se conoce que un establecimiento de Cañada de Machado, cuenta con 100 madres, y disponibilidad para abastecer a la invernada de lechones de calidad. (Castillo & et al, 2012).

### *10.3. Aspecto Organizacional*

Ésta es sin duda la más controversial. Como se mencionó, la empresa tiene amplia experiencia en producción de granos pero no dispone de ella en producción ganadera. Si bien, como ingeniero agrónomo, uno de los socios dispone de conocimientos básicos, no se ha especializado en este sector por lo que se necesitará de altos niveles de capacitación para alcanzar el éxito.

Se considera destacable mencionar que uno de los hijos de los socios es estudiante avanzado de ingeniería agronómica y se ha especializado en el mercado porcino. Este joven ingeniero, puede con la ayuda y la experiencia de sus padres en dirección, manejar la invernada, al menos en sus comienzos.

### *10.4. Aspecto Legal*

La ley exige para la comercialización de lechones, una serie de autorizaciones y habilitaciones bromatológicas, y la realización de exámenes constantes a los animales por parte de veterinarios y especialistas. Estas exigencias suman complejidad a los trámites administrativos y costos tanto a nivel de inversión inicial como durante el desarrollo de las actividades que no pueden dejar de ser tenidos en cuenta.

## **11. Elección de una solución concreta**

A la hora de recomendar una estrategia concreta, se tiene en cuenta la visión de la empresa y cuál de las alternativas propuestas es la más conveniente para la empresa, al mismo tiempo que responda a las preferencias de los socios.

A partir de lo considerado más relevante por los socios, se determinan en orden de importancia las siguientes variables a analizar: rentabilidad; posibilidad de incorporar a los hijos; presión fiscal; riesgo; inversión necesaria.

La integración vertical se considera como la estrategia más conveniente a seguir. Le da la posibilidad de crear nuevos puestos de trabajo que pueden ser ocupados por los hijos de



los socios, al mismo tiempo que le permite a los mismos desarrollarse en su vida profesional.

Agregarle valor a la producción en origen aumenta los márgenes de ganancia al mismo tiempo que diversifica los riesgos económicos al trabajar en dos mercados diferentes. La incorporación de la empresa en un sector en crecimiento es visto como una oportunidad de asegurar una rentabilidad total positiva.

Además, destinar parte de la producción a la alimentación de los lechones, permite reducir el impacto de las retenciones y de la presión fiscal.

La empresa se encuentra en una posición ventajosa en cuanto a los costos necesarios tanto para iniciar como para llevar adelante una invernada de cerdos. El 70% de los costos de la invernada provienen de la alimentación de los animales, principalmente a base de maíz y soja, producción a la que se dedica la empresa actualmente además de contar con herramientas y espacios ociosos disponibles para ser utilizados en la invernada, permitiendo un uso más eficiente de sus recursos actuales.

Por lo anteriormente expresado, se considera esta integración vertical, como la mejor estrategia a seguir para alcanzar un crecimiento sostenido y un desarrollo empresarial adecuado.

### *11.1. Plan de Acción y Recomendaciones*

Se sugiere como primera acción a seguir para reorganizar la actividad actual:

Contratar una persona extra, capacitada en costos, para que se ocupe de los trámites administrativos, registro de datos, presupuesto de gastos y de esta manera descomprimir el trabajo del gerente de administración para que éste pueda ocuparse de la planificación estratégica y la búsqueda de oportunidades de inversión.

Trasmitir la estrategia a seguir entre el personal actual, capacitándolos sobre la importancia de los costos en el proceso productivo y sobre la mejor manera de minimizarlos. Para esto, los socios deberán mostrar su compromiso con la misma.

Definir formalmente las funciones de cada uno de los integrantes de la empresa, responsabilidades y tareas, de forma que todos tengan claridad y se eliminen los conflictos de duplicidad de mando. Se recomienda la realización de un manual de tareas consensuado con el personal de la empresa.

La capacitación y formalización de las funciones es la mejor manera de iniciar la delegación de las decisiones rutinarias en empleados.

Se brindará a los empleados herramientas de control, para que los mismos puedan identificar cuando se presentan desviaciones de los objetivos planteados.

Se realizarán presupuestos anuales y un estudio de los procesos para distinguir las actividades que agregan valor de aquellas que solo agregan costos.

Se desarrollarán indicadores para evaluar si el resultado de las acciones conduce al cumplimiento de los objetivos propuestos.



Una vez ordenada la administración, la empresa se enfocará en la búsqueda de nuevas hectáreas para aumentar la escala de producción, de manera que se optimice el uso de los recursos.

Se realizarán inversiones continuas en tecnología e innovaciones tanto de técnicas de producción como de variedades de semillas que mejoren el rendimiento y disminuyan el uso de insumos, reduciendo los costos.

Para la segunda unidad de negocios se realizará una inversión de forma escalonada, comenzando con una invernada de cerdos para luego incorporar el proceso de ciclo completo de producción.

La empresa actualmente cuenta con espacio libre en el casco para la construcción de los galpones y corrales de engorde confinado, necesarios para el inicio de la producción de porcinos por lo que el criadero podría localizarse allí. (Ver anexo 6)

Según información de la "Estancia la Cañada", empresa dedicada a la invernada de cerdos en la ciudad de Rio Segundo, se necesitará construir: un galpón de engorde con capacidad para por lo menos 4 (cuatro) corrales de 5 m<sup>2</sup>, con piso de cemento y canaletas para limpieza; 4 (cuatro) corrales de engorde confinados, parcialmente cubiertos de 4m<sup>2</sup>; 3 (tres) corrales de cuarentena; bebederos de tipo chupete, se recomiendan 2 (dos) por corral; comederos de tipo tolva automáticos y una laguna de decantación.

En cuanto a la maquinaria será necesaria la compra de una moladora accionada por toma de fuerza, una mezcladora vertical para el armado del balanceado compuesto principalmente por maíz, harina de soja y diversos nutrientes.(las proporciones y los costos varían según el tamaño del animal). (Ver anexo 7)

La empresa actualmente cuenta con chimangos disponibles, tractores con capacidad ociosa que pueden asignarse a la invernada, balanzas adaptables y un pozo de agua, del cual puede sacarse toda el agua necesaria en sus comienzos.

En cuanto al almacenaje del balanceado, se dispone de pequeños silos aéreos que pueden utilizarse para la invernada.

Además de la inversión en infraestructura y maquinaria, la inversión comprende la compra de al menos de 100 capones de entre 15 y 20 kilogramos para iniciar, y luego ir incorporando y ampliando el criadero a medida que ingresan nuevos animales.

Se plantea como objetivo futuro la producción del ciclo completo una vez que la empresa se afiance en el mercado de la invernada de lechones.

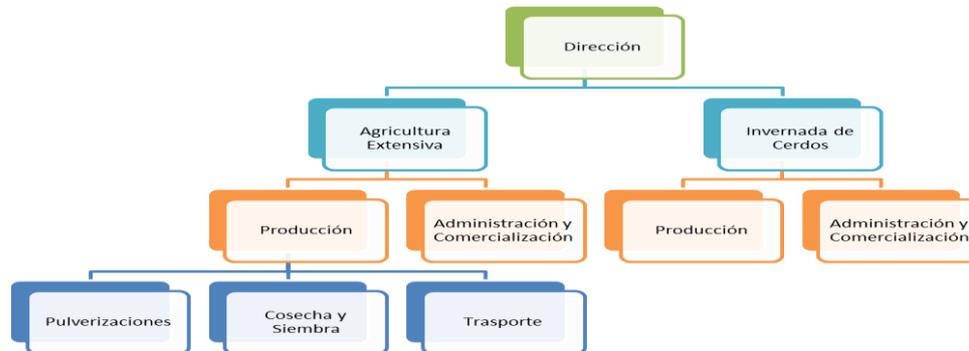
La inversión en capacitación no puede dejar de mencionarse, ya que ésta es muy importante para el éxito del proyecto. Se capacitará tanto al personal como a los socios.

El proyecto será manejado en conjunto por dos hijos de los socios, uno estudiante avanzado en ingeniería agronómica y el otro en licenciatura en administración. La dirección la mantendrán los socios, además de las decisiones de inversión y el control de resultados.



Además se contratará un empleado extra para que se dedique específicamente al cuidado de los animales.

La nueva estructura se recomienda quede conformada de la siguiente forma:



La dirección será realizada por los socios en forma conjunta, la agricultura extensiva seguirá siendo manejada por los socios, de los cuales uno se ocupará de lo referido a la producción y el otro a la administración y comercialización de la actividad.

Para la correcta implementación de la estrategia, será necesario determinar y formalizar las funciones de las cuales cada socio será responsable para evitar duplicidad de mando, dejando solamente las decisiones más importantes para que se realicen en conjunto. Se deberá elaborar también un cuadro de mando integral para evaluar los resultados de la estrategia en su conjunto y tomar acciones correctivas cuando se observen desviaciones de la misma.

## 12. Conclusión

A pesar de su importante participación dentro del sector agropecuario argentino, las Pymes agropecuarias suelen presentar un rasgo en común que es la ausencia de planificación estratégica y fallas en el relevamiento de información tanto interna como externa. (Faranda, F & Abadia, M.B, 2011)

Específicamente, a partir de un estudio de casos de una empresa Pyme argentina productora de cereales y oleaginosas se mostraron las deficiencias en planificación estratégica de esta empresa y se ha propuesto un modelo estratégico determinado que demuestra los beneficios de contar con el mismo.

La visión, la misión y los objetivos estratégicos definidos en el trabajo, junto con el análisis del ambiente externo e interno, indican que la estrategia más adecuada de las propuestas es la integración vertical de la empresa mediante la creación de una nueva unidad de negocios, y la aplicación de una estrategia de liderazgo en costos en la actual actividad, ya que es vista como la alternativa que favorece la asignación coherente de los recursos, la coordinación y el orden de las actividades y una toma de decisiones proactivas que permita alcanzar un crecimiento sostenido a largo plazo.

Además, el presente trabajo muestra cómo la planificación estratégica es útil y aplicable a cualquier empresa, del tamaño y el rubro que sea.



Sin embargo, la ejecución perfecta de un plan estratégico, implica una previsión brillante junto a cierta inflexibilidad para adaptarse a los sucesos inesperados mientras que ninguna concreción en absoluto sugiere cierta negligencia. Inevitablemente, el mundo real requiere a lo largo del camino un poco de previsión y un poco de adaptación.



### 13. Bibliografía

- CALVO, BAIGORRIA, SALVADOR & PASQUALI. (2012). Notas de cátedra de Economía General y Agraria; Facultad de Ciencias Agropecuarias, UNC; Córdoba.
- CAMANDONE, J. (2014, 27 de enero). Con insumos en dólares, el campo dice que aún no saca ventaja del tipo de cambio. *Cronista.com*. Recuperado de <http://www.cronista.com/negocios/-Con-insumos-en-dolares-el-campo-dice-que-aun-no-saca-ventaja-del-tipo-de-cambio-20140127-0049.html>
- CASTILLO MOINE, VILLALBA & NOLASCO, M. (2012). Trabajo Prácticas Profesionales III. Facultad de Ciencias Agropecuarias. UNC. Córdoba.
- DENARO, M. & MARÍN MORENO, C. (2013, 11 de diciembre). El potencial del campo para el desarrollo de la Argentina. AACREA. Recuperado de <http://www.aacrea.org.ar/index.php/el-potencial-del-campo-para-el-desarrollo-de-la-argentina>
- FARANDA, F & ABADIA, M.B; (2011) Innovación en la gestión de los agronegocios: diseño de un balanced scorecard en Pymes Agropecuarias; VII International Agribusiness PAA-PENSA Conference "The Multiple Agro Profiles: How to Balance Economy, Environment and Society"; Bs As, Argentina. Disponible en; [http://www.agro.uba.ar/sites/default/files/paa/CST\\_14\\_INNOVACION\\_EN\\_LA\\_GESTION\\_DE\\_LOS\\_AGRONEGIOS\\_FARANDA.pdf](http://www.agro.uba.ar/sites/default/files/paa/CST_14_INNOVACION_EN_LA_GESTION_DE_LOS_AGRONEGIOS_FARANDA.pdf)
- GABOSI, H. (2012, 17 de septiembre). LA MEJOR ALTERNATIVA PARA AGREGAR VALOR EN ORIGEN. *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*. Recuperado de <http://inta.gov.ar/documentos/produccion-porcina-argentina-2012-la-mejor-alternativa-para-agregar-valor-en-origen>
- GARCIA, S. (2013). FODA del Sector Porcino Argentino. *Asociación Argentina Productora de Porcinos*. Recuperado de <http://www.porcinos.org.ar/doc/003.pdf>
- GARRÉ, P. & PEDERIVA, L. (2013, 19 de noviembre). Informe Macroeconómico. Recuperado de [http://www.aacrea.org.ar/images/documentos/informem\\_macroecologico/macro-190.pdf](http://www.aacrea.org.ar/images/documentos/informem_macroecologico/macro-190.pdf)
- LEDESMA, C;(2004); Agro negocios: Empresa y emprendimientos; Bs As: El ateneo.
- MACHADO, J.C; (2010) Introducción a la Planificación de la Empresa Agropecuaria; Facultad de Ciencias Agrarias Universidad Nacional de Mar del Plata; Mar del Plata, Bs.As.
- MEYER, SERENA, RINALDI & BUFFA MENGHI, (2013) Notas de cátedra de Administración Rural; Facultad de Ciencias Agropecuarias, UNC; Córdoba.
- ROMÁN, M; (2006); Diseño y Evaluación de Proyectos Agropecuarias; CABA: Facultad de Agronomía, UBA
- ROSSI, G. (2013, 1 de noviembre). China, el motor del mercado mundial de soja. *Bolsa de Comercio de Rosario*. Recuperado de



<http://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/infoboletinsemanal.aspx?IdArticulo=724>

THOMPSON, STRICKLAND & GAMBLE, (2007), Administración estratégica, McGraw-Hill, México, 15ªed.

TUCKER, I. (2002). Fundamentos de economía. Thomson Learning, Carolina del Norte.



## 14. Anexo

### 14.1 Anexo 1

Entrevista a los propietarios de la empresa.

La misma plantea un lineamiento sobre los puntos que se trataron, sin ser exclusivos.

- 1) ¿Cómo se inició en este negocio? ¿Cuántos años hace que se dedica a esta actividad?
- 2) ¿Qué actividades realiza actualmente en su negocio? ¿Cómo son las tareas cotidianas?
- 3) ¿Cuáles son sus expectativas sobre el futuro de la empresa? ¿Cuál piensa que es su visión del negocio?
- 4) ¿Cuántos empleados tiene actualmente la empresa? ¿Cuáles son sus tareas?
- 5) ¿Cómo son los ciclos de producción? ¿Cuáles son las proporciones de cada grano que siembra?
- 6) ¿Cuáles son los que más rentabilidad de proporciona? ¿Cómo siente que lo afecta las políticas económicas?
- 7) ¿Cómo es el proceso de producción?
- 8) ¿Cuánta importancia tienen los avances tecnológicos para usted? ¿incorpora los avances cuando salen al mercado?
- 9) ¿Cómo realiza la comercialización de la producción? ¿Cuáles son los principales clientes?
- 10) ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Cómo le pago a los mismos habitualmente?
- 11) ¿subcontrata los servicios de siembra o cosecha? ¿En qué porcentaje?
- 12) ¿Cuánto representa en sus costos los agroquímicos y fertilizantes?
- 13) ¿Trabaja campo propio o alquilado? ¿en qué proporciones? ¿en comparación con los productores vecinos que tamaño cree que tiene su empresa actualmente?
- 14) ¿Cuáles son los documentos que lleva en su administración? ¿Realiza un relevamiento de los costos?
- 15) ¿Considera que cuenta con alguna ventaja respecto a los demás productores zonales? ¿Cuáles?
- 16) ¿Cuáles son sus niveles actuales de facturación?
- 17) ¿Cómo financia su producción con dinero propio o con créditos principalmente?



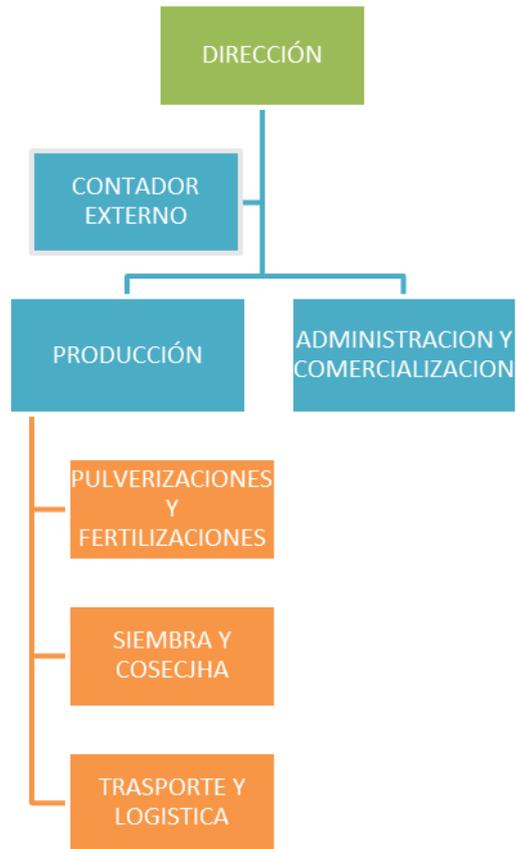
## 14.2. Anexo 2

### Maquinarias y Herramientas

Cantidad	Maquinarias y Herramientas.	Año de fabricación	Capacidad	Gramen	Valor
1	Cosechadora Jhon Deere 9770	2013	12 metros		
1	Cosechadora Jhon Deere 9750	2007	9 metros		900.000
1	Tractor CASE mod. Puma 210	2011	213 cv		619.775
1	Pulverizadora autopropulsada Pla	2008	25 metros		430.000
1	Tractor Agco Allis 6,175 DT	2003	180 hp		200.000
1	Sembradora Pierobon MIX 10880	2005	20 LÍNEAS		200.000
1	Recolector maicero Allochis Aluminio	2007	16 lineas		194.360
1	Acoplado Ascanelli autodescargable	2007	18 Ton		70.000
1	Tractor Deutz Fhar Ax120	1984	120 Hp		70.000
1	Tolva autodescargable ascanelli	2006	20 ton,		63.000
1	Tractir Deutz Fhar Ax4,100	1988	100 Hp		60.000
1	Fertilizadora marca YOMEL	2010	3000 lts		34.000
1	Acoplado granelero autodescargable AKRON	2004	22 TON		32.900
1	Tractor Massey Fer4gusson 1078	1978	80 Hp		21.000
1	Curador y cargador de semillas Dp	2008	2.5 ton		20.000
1	Tanque plastico P.R.F.V.	2010	7000lts		17.605
1	Cargadora de silo Agrotec	2005	100 ton./ho		16.500
1	Curador y cargador de semillas Dp	1996	1Ton		10.000
1	Embolsadora FERRUCCI	2005	9 pies		10.000
1	Grupo electrógeno Rosuar de 40 kva	1999	40 kva		9.500
1	Acoplado playo	1980	8 Ton.		7.000
1	Sembradora Migra S2106	1987	12 LINEAS		7.000
1	Rastra discos Campra	2002	18 discos		6.500
2	Elevador de granos eléctricos	1985	14 mts.		6.000
1	Tractor Hanomag R 75	1968	80 Hp		6.000
1	Seleccionadora DP	1988	30 Ton./h		4.500
1	Seleccionadora Mare	1999	30 Ton./h.		4.500
1	Cultivador de campo	1992	5.60 mts.		4.500
1	Acoplado utilitario	1985	3 Ton.		4.000
1	Pala cargadora Ombú	2000	1 Ton.		3.500
1	Cisterna Gentile	1997	3.000 lts.		3.000
1	sinfín mezclador	2010	7mts		1.615
1	Acoplado utilitario	1960	1 Ton.		500
1	Acoplado Crescente 3 ejes DMG775	2000	22 Ton.		35.000
1	Carretón Mancini FFE460	2005	14 mts		60.000
1	Semiremolque vulcano	2008	30 ton		10.000
					<b>\$ 3.142.255</b>



### 14.3. Anexo 3



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



## 14.4. Anexo 4

Recuperado de <http://inta.gob.ar/documentos/produccion-de-cerdos-en-argentina-situacion-opportunidades-desafios>

Producción de cerdos en Argentina: situación, oportunidades, desafíos



Un panorama por la actualidad del sector y visualización de lo que un sector productivo en crecimiento y estabilidad puede aprovechar en el futuro

Por Jorge Carlos BRUNORI

### **Evolución y situación**

La producción de cerdos en la República Argentina comienza a transitar un camino de oportunidades que la llevarán al desarrollo y a la consolidación, lo cual implica indefectiblemente enfrentar desafíos y amenazas. Luego de la devaluación de la moneda ocurrida en 2002, las condiciones macroeconómicas para la producción porcina mejoraron considerablemente, especialmente por el encarecimiento del cerdo importado y el mejoramiento de los precios internos en términos reales. Esto permitió que en los últimos años se vislumbrara una clara recuperación de la actividad porcina: hoy se estiman a nivel país 3.437.000 cabezas (Área Porcinos. Dirección de Ovinos, Porcinos, Aves de Granja y Pequeños Rumiantes con datos de SENASA) y una cantidad de madres en estrato comercial que alcanzan a 345.000 (Millares, 2012). En cuanto a la distribución del stock nacional por provincia, existe una marcada concentración en las de la Pampa Húmeda, donde Buenos Aires posee el 26.77 %, Córdoba el 24.45 % y Santa Fe el 20.42 %. El resto del país tiene el 29 % del stock, destacándose por su importancia Salta, Chaco, Entre Ríos, Formosa, La Pampa, Santiago del Estero y San Luis.

En lo que hace a los indicadores de eficiencia productiva se estima que un 39 % se encuentran bajo sistemas de producción en confinamiento con una productividad promedio por madre/año de 20 animales terminados. El 61 % restante de las madres se encuentran bajo sistemas de producción a campo o mixtos (a campo con alguna etapa intensificada) cuya productividad por madre/año se estima alrededor de 10 a 14 animales. Es precisamente en este estrato productivo donde se observa una gran brecha productiva, ya que situaciones mejoradas (sistemas al aire libre o mixto con manejo intensivo) alcanzan valores de 16 a 18 capones por madre/año.

En lo que hace a los sistemas de producción el sector vivió en los últimos años un proceso de transformación. Si bien los sistemas de producción de pequeña y mediana escala productiva (10 a 200 madres) son los que prevalecen en el país, se ha producido un importante aumento en el número de productores que a partir de estratos de 100 madres han confinado parte o totalmente sus animales convirtiéndose en empresa tecnificadas de mayor eficiencia productiva.

También se ha observado en estos últimos años la instalación de megaempresas altamente tecnificadas y con índices de eficiencia productiva equiparable a los sistemas más eficientes a nivel mundial.



Los sistemas de pequeña y mediana escala totalmente a campo o mixto se caracterizan por ser una alternativa de producción adecuada a productores de moderada escala dado que permiten un mejor aprovechamiento de los recursos naturales, de las capacidades sociales y con una base sustentable sobre principios ligados al respeto ambiental y al bienestar animal.

### Indicadores

En lo referente a producción de carne se obtuvieron 331.000 tn, con un aumento respecto al año 2011 de 9.8 %. Durante al año 2012 se importaron 30.604 tn de carne provenientes principalmente de Brasil y Chile, representando una disminución del 45 % con respecto al año anterior, los principales productos importados fueron carne fresca y en cifra menos importantes fiambres y chacinados.

Por otro lado, Argentina exportó durante el año 2012 6.968 tn de productos porcinos, lo que representa un aumento con respecto al año anterior del 30 %.

El consumo de carne de cerdo durante el mismo año alcanzó 8,55 kg por habitante/año. Analizando la evolución del consumo con respecto a las últimas dos décadas se registra un aumento cercano al 35 %, y si se discriminan los componentes de este consumo se observa que hace dos décadas el consumo de carne fresca era de aproximadamente 1 kg, mientras que en la actualidad alcanza aproximadamente los 4,5 kg (Magyp, 2012).

### Oportunidades y desafíos

La producción porcina de Argentina se desarrolla en un nuevo escenario de oportunidades y desafíos que tiene su fundamento en los aspectos que se detallan a continuación.

**Mercado interno:** es la prioridad del sector continuar posicionando el consumo de carne fresca de cerdo que, como se mencionó, se sitúa en los 8,64 con una participación de más de 4 kg de consumo fresco. Según las estimaciones (PEA 2011; Fundación Mediterráneo, 2011) el país podría alcanzar en los próximos años los 14 kg de consumo de carne de cerdo, con un partición cercana a los 10 kg de fresco. Esto permitiría aumentar la faena de cerdos a más de 8 millones de cabezas y la producción de cerdos a más de 700.000 tn. Esta oportunidad se genera a partir de la caída del consumo de carne bovina que ocurrió en el país y que abre una oportunidad para que la carne de cerdo se posiciona como una carne sustituta. Para alcanzar estos objetivos se necesitará seguir informando sobre las características y bondades de la carne de cerdo y adecuar el precio en la góndola que en la actualidad se encuentra en muchos cortes muy por arriba del valor al cual podría ofrecerse. Si esto ocurre es muy probable que el crecimiento del consumo sea exponencial.

**Mercado externo:** En la actualidad se consumen a nivel mundial 104.363.000 tn. De este total, 7.237.000 tn son de intercambio entre países. Los principales países importadores de carne de cerdo son Japón, con el 18,7 % del total que se comercializa entre países, Rusia (14,4 %), China (11,5 %) y México (10 %) (Magyp, 2012). Los principales países productores de cerdos del mundo son China con el 49,3 %, Unión Europea (21,8 %), EEUU (10,2 %) y Brasil (3,2 %). A la vez, estos países son y en el mismo orden de importancia los que mayor consumo de carne de cerdo por habitante año tienen.

**Argentina produce el 0,32 %** de la carne de cerdo del mundo. Los principales países que exportan carne de cerdo al mundo son EEUU con el 33,5 %, Unión Europea (31,5 %), Canadá (17,3 %) y Brasil (8,4 %). **Argentina participa con el 0.09 %** del volumen de carne que se exporta a nivel mundial.

¿Es posible pensar en un escenario en el mercado mundial diferente para el sector porcino nacional en las próximas décadas?



La respuesta es que lo que hoy parece una utopía es una posibilidad muy concreta para el país, pues la producción de grano será un factor clave en el futuro escenario en donde se desarrollará la producción porcina mundial. En nuestro país en la campaña 2010/2011 se produjeron en Argentina 27.300.000 tn de maíz y sorgo, con un consumo del sector porcino de 826.262 tn (3.0 %). A la vez se produjeron 48.900 millones de tn de soja donde el rubro utilizó 303.963 tn (0.6 %) (GITEP, 2011). En la campaña 2011/2012 se produjeron 24.772.000 tn de maíz y sorgo y 40.100.000 de soja (Fuente: Bolsa de Cereales de Rosario y elaboración propia) y el 5,5% de estas producciones de grano se transformaron en carne de cerdo.

Estos valores no hacen más que demostrar la poca transformación del grano en carne de cerdo que se realiza en nuestro país y el enorme potencial que existe para posicionarse en el mercado externo, dado que esta capacidad de producir materia prima lo coloca como uno de los países con costos de producción más bajo del mundo, a lo que se le suma el excelente status sanitario que posee. Se estima que Argentina en la próxima década alcanzará las 70.000 tn de productos porcinos exportados, lo que representa una participación del 1 % de lo que se comercializa en el mundo, pero un crecimiento de más de 29 % anual con respecto a lo que se exporta en la actualidad.

### **Implicancia para el sector agropecuario nacional del desarrollo de la cadena porcina. Valor agregado, generación de puestos de trabajo, inversiones.**

De cumplirse las metas productivas propuestas para el 2020 en donde se pasaría de los 8,6 kg de consumo por habitante año a 14 kg, si se alcanzan las 70.000 tn de productos porcinos exportados y se sustituye el nivel actual de carne importada por carne de cerdo nacional, sería factible pasar de los 3.818.758 animales faenados a más de 8.000.000, y de las 331.000 tn que se producen en la actualidad a más de 700.000. En la actualidad transformar el grano en carne de cerdo representa un incremento de dos veces los valores que se obtienen por la venta del grano (Fundación Mediterránea, 2011).

Si se mejorara la eficiencia promedio (animales terminados por madre año) de las madres con carácter comercial señaladas en este informe a 16 capones/madre año, se necesitarían producir 2.500.000 cerdos más para faenar los 8 millones estimados, lo que implica a una productividad media de 18 capones por madre año la necesaria incorporación de 138.000 madres más para cumplir las metas previstas para el 2020. Esto implica una inversión en sistemas de producción y considerando una inversión media actual de 6.000 dólares por madre instalada de U\$S 828 millones.

El país cuenta en la actualidad con 176 **mataderos frigoríficos** (MAGyP, 2012), de los cuales el 70 % se encuentra en la región central del país. Los 16 primeros frigoríficos participan con el 58 % de la faena nacional, de esta faena el 69 % se realiza en Buenos Aires, el 21 % en provincia de Santa Fe y la provincia de Córdoba participa con el 7.7 % de esta faena. El resto (121 plantas distribuidas en todo el país) sólo faenan el 25 % del total nacional. Esta distribución de la industria muestra claramente la concentración de la faena en pocas plantas y la necesidad de contar con frigoríficos de mayor volumen en varias regiones del país para poder consolidar el creciente desarrollo que tiene esta actividad en regiones no tradicionales. Si se alcanzan las metas propuestas para el 2020 se necesitará mejorar la capacidad instalada de estas plantas, que se estima en la actualidad en el 78 %, al 90 %. Además se necesitarán ampliar e o instalar más de 15 nuevas plantas de faena que deberían ser estratégicamente distribuidas (Fundación Mediterránea, 2011).

**Puestos de trabajo:** el sector porcino nacional ocupa en la actualidad a 12.000 personas en el sector primario, mientras que el sector industrial y servicios indirectos ocupan 20.300 puestos de trabajo, lo que alcanza un total de mano de obra de 32.300 personas (GITEP, 2011). Si se alcanzan las metas de faena de 8 millones de cerdos para el año 2020, según estimaciones propias se incrementaría esta cifra a 50.450 puestos distribuidos en cada uno de los componentes del sector, lo que significa la generación de 18.000 nuevos puestos de trabajo.

### **Conclusión**



En los últimos años la producción de cerdos en el mundo incorporó un creciente progreso tecnológico pasando a ocupar el primer lugar en el volumen de carne consumida. Esta evolución fue particularmente marcada en los países desarrollados, contrastando con los menos desarrollados en los cuales su crecimiento fue más lento, aunque se reconoce a la explotación porcina como mejor adaptada a las economías emergentes por su posibilidad de rápida expansión.

La producción de carne porcina en zonas con suelos aptos para la agricultura puede convertirse en una alternativa de diversificación especialmente eficaz para pequeños y medianos productores aumentando sus ingresos y logrando la sustentabilidad de su explotación al disminuir los riesgos.

La aparición de escenarios más rigurosos van exigiendo de a poco sustituir la imagen clásica y convencional del productor tradicional por otra más activa y dinámica, propia ya de un productor-empresario que necesita anticiparse a los hechos y tomar decisiones más precisas.

La eficiencia integral del sistema, la gestión y el asociativismo serán las herramientas que permitirán la sostenibilidad productiva.

El progreso observado en el conocimiento de las diversas tecnologías que influyen en la producción de cerdos origina la necesidad de una rápida actualización con miras a la introducción constante de modificaciones que permitan operar en un contexto más complejo y competitivo.



## 14.5. Anexo 5

Producción (cantidad de toneladas)

	Línea Base 2010	Meta 2020	% de incremento
 Complejo Cárneo Bovino	 2,6 millones de tn.	 3,8 millones tn.	+46%
 Complejo Avícola	 1,6 millones de tn.	 3 millones tn.	+88%
 Complejo Cárneo Porcino	 281 mil tn.	 822 mil tn.	+193%
 Complejo Cárneo Ovino	 76 mil tn.	 106,4 mil tn.	+40%

Fuente: PEA<sup>2</sup> 2010-2020

AÑO	STOCK Madres	Incremento interanual	Toneladas Carcasa
2010	220.345	10.345	284.637
2011	232.240	11.895	301.468
2012	245.881	13.641	338.892
2013	261.490	15.609	373.721
2014	279.322	17.832	414.777
2015	299.666	20.344	461.719
2016	322.852	23.186	515.943
2017	349.257	26.405	578.608
2018	379.310	30.054	651.063
2019	413.503	34.193	734.878
2020	447.696	38.332	821.565



### 14.6. Anexo 6





14.7. Anexo 7

POSDESTETE (28-70 días)				Total Lactancia		26608,4
Perfecto Transición Micropellet	5	7,04	35,2	1006	5030	35411,2
Perfecto Inicial Concentrado 35%	3,5	6,62	23,17	1006	3521	23309,02
Perfecto Recría Concentrado 10%	2,2	6,48	14,256	1006	2213,2	14341,536
Expeller de Soja	9,36	1,8	16,848	1006	9416,16	16949,088
Maiz	16,94	0,85	14,399	1006	17041,64	14485,394
<b>Total por lechon (Lactancia- Posdestete)</b>				<b>127,953</b>		<b>Total Posdestete</b>
				<b>TOTAL</b>		<b>131104,64</b>

CRECIMIENTO (30-50kg)																
Alimento		Nutriente									Costos			TOTAL.		
Tipo	Participación (%)	PB (%)	E. Met Kcal/ kgMs	Lis g/kg	Met g/kg	Cist g/kg	Trip. g/kg	Treo. g/kg	Ca g/kg	P g/kg	P disp. g/kg	Costo alimento \$/kg	consumo \$/kg dieta	Animales en la categoría kg/día	consumo/día	
Maiz	69,18%	5,742	2365,9	0,138	0,104	0,111	0,035	0,166	0,021	0,194	0,027	0,9	0,622593	1,384	60,6	83,842524
Harina de soja	29,00%	12,702	922,2	0,7308	0,1624	0,171	0,154	0,426	0,0928	0,189	0,058	1,8	0,522	0,580	60,6	35,148
fosfato dicálcico	0,80%	0	0	0	0	0	0	0	0,176	0,148	0,144	1,92	0,01536	0,016	60,6	0,9696
carbonato cálcico	0,80%	0	0	0	0	0	0	0	0,308	0	0	0,44	0,00352	0,016	60,6	0,9696
vit-mineral	0,20%											19,25	0,0385	0,004	60,6	0,2424
antibiótico	0,003%											94,43	0,0028329	0,00006	60,6	0,003636
antiparasitario	0,02%											13,41	0,002682	0,00040	60,6	0,02424
Sumatoria	100%	18,444	3288,1	0,869	0,266	0,282	0,188	0,592	0,598	0,530	0,229		1,207488	2,000		
Requerimiento total.	100%	18	3265	0,83	0,27	met+cist =0,47	0,15	0,52	0,6	0,5	0,23					

ENGORDE 1 (50-80kg)																
Alimento		Nutriente									Costos			TOTAL.		
Tipo	Participación (%)	PB (%)	E. Met Kcal/ kgMs	Lis g/kg	Met g/kg	Cist g/kg	Trip. g/kg	Treo. g/kg	Ca g/kg	P g/kg	P disp. g/kg	Costo alimento \$/kg	consumo \$/kg dieta	Animales en la categoría kg/día	consumo/día	
Maiz	76,43%	6,343	2613,8	0,153	0,115	0,122	0,038	0,183	0,023	0,214	0,030	0,9	0,687843	1,968	90,54	178,18229
Harina de soja	22,00%	9,636	699,6	0,5544	0,1232	0,130	0,117	0,323	0,0704	0,143	0,044	1,8	0,396	0,567	90,54	51,29091
fosfato dicálcico	0,70%	0	0	0	0	0	0	0	0,154	0,130	0,126	1,92	0,01344	0,018	90,54	1,6319835
carbonato cálcico	0,70%	0	0	0	0	0	0	0	0,270	0	0	0,44	0,00308	0,018	90,54	1,6319835
vit-mineral	0,15%											19,25	0,028875	0,004	90,54	0,34971075
antibiótico	0,003%											94,43	0,0028329	0,00008	90,54	0,00699422
antiparasitario	0,02%											13,41	0,002682	0,00052	90,54	0,0466281
Sumatoria	100%	15,979	3313,4	0,707	0,238	0,252	0,155	0,507	0,517	0,486	0,200		1,134753	2,575		
Requerimiento total.	100%	15,5	3265	0,66	0,18	met+cist =0,39	0,12	0,43	0,5	0,45	0,19					

ENGORDE 2 (80-105kg)																
Alimento		Nutriente									Costos			TOTAL.		
Tipo	Participación (%)	PB (%)	E. Met Kcal/ kgMs	Lis g/kg	Met g/kg	Cist g/kg	Trip. g/kg	Treo. g/kg	Ca g/kg	P g/kg	P disp. g/kg	Costo alimento \$/kg	consumo \$/kg dieta	Animales en la categoría kg/día	consumo/día	
Maiz	83,68%	6,946	2861,9	0,167	0,126	0,134	0,042	0,201	0,025	0,234	0,033	0,9	0,753138	2,573	89,72	230,869433
Harina de soja	15,00%	6,570	477	0,378	0,084	0,089	0,080	0,221	0,048	0,098	0,030	1,8	0,27	0,461	89,72	41,38335
fosfato dicálcico	0,50%	0	0	0	0	0	0	0	0,11	0,093	0,090	1,92	0,0096	0,015	89,72	1,379445
carbonato cálcico	0,70%	0	0	0	0	0	0	0	0,270	0	0	0,44	0,00308	0,022	89,72	1,931223
vit-mineral	0,10%											19,25	0,01925	0,003	89,72	0,275889
antibiótico	0,003%											94,43	0,00311619	0,00010	89,72	0,00910434
antiparasitario	0,02%											13,41	0,0020115	0,00046	89,72	0,04138335
Sumatoria	100%	13,516	3338,9	0,545	0,210	0,222	0,121	0,421	0,453	0,424	0,153		1,060196	3,075		
Requerimiento total.	100%	13,2	3265	0,52	0,14	met+cist =0,31	0,1	0,34	0,45	0,4	0,15					



## **15. Glosario**

Visión; Una visión estratégica describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad;

Misión; describe su actividad y propósito comerciales actuales (quienes somos, que hacemos y porque estamos aquí);

Objetivos; son metas de desempeño de una organización;

Commodities; son productos de un alto nivel de indiferenciación. Se trata de bienes de tipo estándar.

Duplicidad de mando; contrario a la unidad de mando.

Los factores clave de éxito: son aquellos que la empresa debe atender o se arriesga a quedar rezagada.

Competencia básica; se refiere a las habilidades de una empresa para coordinar sus recursos y darles un uso productivo.

Competencia distintiva; son fortalezas específicas de cada empresa que le permiten diferenciar sus productos y servicios de los que ofrecen sus rivales y lograr costos sustancialmente más bajos que los de ellos.

Invernada de cerdos; proceso de alimentación de cerdos, en donde se inicia con lechones cachorritos, por lo general capados y se los lleva a una terminación de salida de 100 - 110 kg

Caponés; Porcino capado.