



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

“Desarrollo del modelo de negocio de una Consultora Integral del rubro  
Agropecuario”

Autor: Marcos De Romedi

Tutor: Walter Abrigo

Córdoba

2018





Desarrollo del modelo de negocio de una Consultora Integral del rubro Agropecuario by De Romedi, Marcos Luis is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## **Contenido**

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	1
Contexto.....	1
Objeto de estudio .....	6
Oportunidad .....	7
Objetivos.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Alcance .....	9
DESARROLLO DEL PROYECTO .....	10
Marco Teórico.....	10
Metodología .....	16
Recolección de Datos.....	16
Datos Secundarios.....	16
Datos Primarios.....	17
Trabajo de Campo.....	19
Entrevistas en Profundidad .....	19
Sector. ....	19

Gestión.....	26
Consultoría.....	32
Modelo de negocio – Metodología CANVAS.....	39
Segmentos de clientes.....	40
Segmento PyMES:.....	40
Propuesta de valor.....	42
Propuesta de Valor para Segmento PyMES.....	42
Propuesta de Valor para segmento Grandes empresarios.....	46
Relaciones con los Clientes.....	47
Canales.....	52
Recursos clave.....	54
Actividades clave.....	57
Socios estratégicos.....	61
Estructura de costos.....	63
Fuentes de ingreso.....	66
Fuente de ingreso en segmento PyMES.....	67
Fuente de ingresos en segmento Grandes Empresarios.....	69
CIERRE DEL PROYECTO.....	70
Conclusiones.....	70

Bibliografía .....	72
Anexos .....	73

## **Índice de Figuras**

Figura N° 1: Evolución del área sembrada y producción total de granos en Argentina. FAO 2004.....	2
Figura N° 2: Representación Gráfica del Modelo de Negocio Canvas de A. Osterwalder .....	15
Figura N° 3: Representación en CANVAS del modelo de negocios de Consultoría integral agropecuaria.....	39



## PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

### Contexto

El Sector Agropecuario argentino, es un engranaje fundamental del desarrollo socio-económico del país, siendo uno de los sectores más competitivos de la economía, el principal generador de divisas por exportaciones, una gran fuente de empleo a lo largo de toda la cadena agroalimentaria y un importante contribuyente a las arcas públicas. Distinto tipo de producciones agrícolas, ganaderas e industriales se desarrollan en todo el país, pudiendo afirmar que se caracteriza por el desarrollo de actividades de manera federal.

Acorde al último informe elaborado por la Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (FADA, Noviembre 2017), el sector Agropecuario genera:

- 1 de cada 6 puestos de trabajo privados (directos e indirectos)
- 1 de cada 10 pesos del Producto Bruto Interno
- 1 de cada 10 pesos de la recaudación tributaria nacional de AFIP
- 7 de cada 10 dólares de las exportaciones totales del país.

Estos resultados fueron calculados a partir de datos del año 2016, cuando Argentina produjo 122 millones de toneladas de granos, 5 millones de toneladas de carne (aviar, vacuna y porcina), 9.895 millones de litros de leche, y otras producciones tales como biocombustibles, vinos y cultivos no tradicionales.

Para llegar a estos valores mencionados, el sector ha transcurrido por un proceso evolutivo destacado a lo largo de los años, asociado a cambios tecnológicos, económicos, sociales y políticos incorporando en la actividad mayor demanda de conocimiento y dedicación.

En el plano tecnológico, los cambios han sido muy importantes ya que revolucionaron la producción agropecuaria, aumentando la productividad de manera exponencial (ver figura N°1).

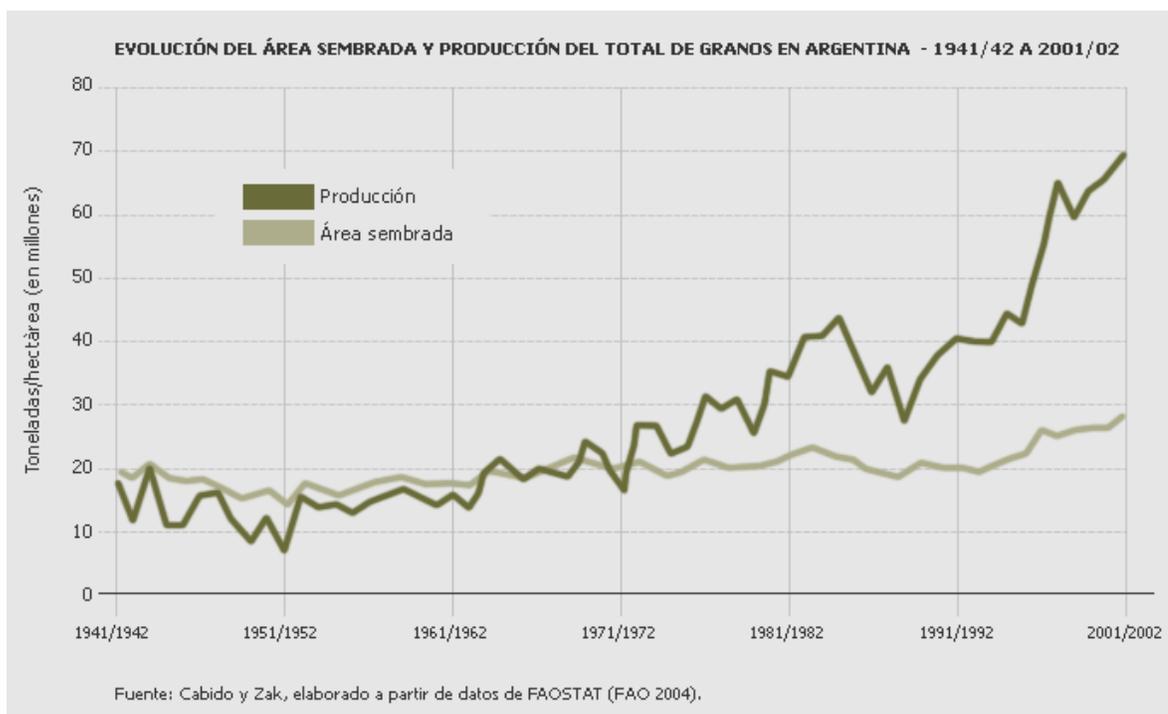


FIGURA N° 1: EVOLUCIÓN DEL ÁREA SEMBRADA Y PRODUCCIÓN TOTAL DE GRANOS EN ARGENTINA. FAO 2004.

Los hitos más importantes se dieron en la década de los 90, cuando se introdujo a los sistemas productivos la Siembra Directa y las variedades de Soja con biotecnología de resistencia a Glifosato, herbicida de amplio espectro de control para manejo de malezas dentro del sistema. Esto hizo que la producción argentina de soja, pasara de 10 millones de toneladas en los 90 a 30

millones en el 2000 (*Fuente Bolsa de Cereales de Rosario*) convirtiéndose en el principal producto exportado en Argentina.

Estos acontecimientos marcaron un antes y un después en el sector Agropecuario y Agroindustrial, generando cambios en el modelo productivo y exportador, aumentando la superficie destinada a agricultura e incorporando nuevas tecnologías para facilitar este proceso. Se incrementó el uso de fitosanitarios para manejo de malezas, plagas y enfermedades, incorporando nuevos principios activos y nuevas técnicas de aplicación. La maquinaria agrícola tuvo que renovarse en torno a estos nuevos paradigmas, evolucionando acorde a la demanda del mercado. Se incorporaron sembradoras con sistemas de Siembra Directa, tractores de mayor potencia y cosechadoras de mayor capacidad operativa. La incorporación de tecnología satelital y los sistemas de posicionamiento global o GPS, iniciaron la era de la agricultura de precisión, que es uno de los avances más recientes y viene sumando adeptos año tras año. En este plano, se incorporaron herramientas de alta tecnología, con el fin de optimizar el uso de los recursos, reduciendo costos y aumentando los rendimientos por superficie. La evolución tecnológica es constante y cada vez más veloz, de modo que en el Agro ya se está trabajando con Big Data, Inteligencia Artificial y Robótica aplicada. Esto requiere de una actualización constante y una gran capacidad de adopción de las tecnologías para mantener en los máximos niveles de eficiencia a los establecimientos productivos.

El modelo agroexportador del país y las relaciones comerciales entre los países del mundo, hace que la actividad esté ligada fuertemente a los mercados internacionales. Estos son las referencias de los precios de los commodities que se comercializan y los principales insumos utilizados para la producción (fitosanitarios, fertilizantes, biotecnología, maquinaria). La Bolsa de Comercio de Chicago de Estados Unidos (*Chicago Board of Trade, CBOT*), es el principal

referente para el mercado de cereales (maíz, trigo) y oleaginosas (soja), y la formación de precio está determinada por múltiples factores relacionados al clima, producción, stocks y posiciones de mercados de futuros de los principales países competidores. En cuanto al abastecimiento de insumos, el precio del petróleo y los costos de las materias primas a nivel internacional, son los valores de mayor influencia.

Puertas adentro, las políticas económicas y fiscales de nuestro país también afectan en gran medida la competitividad del sector. En primer medida la relación de tipo de cambio peso/dólar es el principal factor que hace a la competitividad interna por el precio que recibe el productor por su mercadería, y la externa por la posición de los países en el mercado internacional. También está la elevada presión tributaria, que acorde a los valores del Índice FADA de Junio 2018 equivale, en promedio ponderado de cultivos a nivel nacional, al 55,8%, siendo en soja del 66,4%, maíz 40,6%, trigo 39,8% y girasol 51,4%. Esto quiere decir que cada \$100 de renta que genera una hectárea agrícola promedio, \$55,8 se lo llevan los distintos niveles de gobierno. De este 55,8%, 51,3% son impuestos nacionales entre ellos los Derechos de Exportación y el Impuesto a las Ganancias y el 4,5% impuestos provinciales, principalmente impuestos Inmobiliarios Rurales e Ingresos Brutos (la provincia de Córdoba está exenta de este último). La fiscalización y control sobre el cumplimiento de las contribuciones y las obligaciones administrativas que hoy tiene la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) es cada vez más exigente. Esta elevada presión tributaria y los controles sobre la actividad, hace que las empresas agropecuarias deban tener una mayor precisión en su seguimiento contable y administrativo, demandando más tiempo y recursos para hacerlo.

Otro factor de importancia en el sector y de gran inestabilidad es el financiero. Las tasas son elevadas y de alta volatilidad, muchas veces inviables para los sistemas productivos. Hay poco

soporte estatal en créditos blandos que motiven a la inversión y a la expansión productiva. Los proveedores juegan un papel importante en la financiación, realizando convenios con bancos para operaciones con Tarjetas de Crédito con tasas bonificadas.

Con el pasar del tiempo y con los cambios que atravesó el sector en los planos productivos y económicos, la sociedad en sí también fue mutando. Entre estos cambios podemos mencionar las migraciones de poblaciones rurales a las ciudades, causando una menor disponibilidad de mano de obra calificada para las tareas agropecuarias. Las políticas ambientales, también se han ido ajustando a causa del importante papel que han tomado asociaciones ambientalistas en la percepción de la actividad agropecuaria por parte de la población urbana. Esto ha causado por ejemplo el desplazamiento de límites geográficos de restricción de siembra, reduciendo las superficies cultivables y hasta ha impedido el establecimiento de plantas industriales, potencial fuente de generación de empleos. El cambio generacional es otro elemento social que está afectando la actividad. Las nuevas generaciones tienen otra percepción de las cosas, con concepciones y objetivos distintos. La incorporación de jóvenes al sistema con mayores niveles de profesionalización y de adaptación a los cambios, sumado a la fácil adopción de nuevas tecnologías y procesos, le dará un impulso a la actividad.

El desarrollo de todos estos procesos de cambios mencionados anteriormente, que han sido extensivamente aplicados en los distintos eslabones de la cadena, resultaron en un sector más volátil y dinámico, que demanda mayor atención y profesionalización de los actores que lo integran.

Esta situación representa realmente un desafío para las empresas agropecuarias, ya que las obliga a generar una conducta de adaptación al cambio y con una gestión del negocio cada vez más precisa, para poder ser competitivos y sustentables en el tiempo.

Parte de esta conducta requiere de gran dedicación de tiempo y recursos en actividades de soporte que no son el núcleo del negocio. Entre estas se puede mencionar la búsqueda, recopilación y análisis de información actualizada de mercados y tecnologías, profesionalización y optimización de procesos productivos y de logística, ingeniería comercial y financiera, planificación estratégica, y gestión responsable de los recursos y el medio ambiente.

Lamentablemente, gran parte de las empresas del sector, no poseen la estructura ni los conocimientos necesarios, para alcanzar estos niveles de profesionalización requeridos por el contexto económico, político y social.

Es así, que se ha generado un nicho de mercado compuesto por empresas que necesitan recursos profesionales que los asistan en la optimización de su gestión, para poder mantener el foco en el núcleo del negocio que son las actividades productivas.

### **Objeto de estudio**

El contexto introducido, es una realidad que afecta, en mayor o menor medida, a todos los participantes de este sector. En el presente trabajo, la unidad focal de estudio serán la empresas agropecuarias de la región norte de la Provincia de Córdoba.

Las causas principales de selección de esta región en particular, son las siguientes:

- Es una zona sobre la cual ya se tiene conocimiento previo de sus características técnicas y económicas y de sus actores principales, desde el rubro comercial al productivo.
- El sector agroindustrial del norte cordobés, es de gran importancia para el país, no sólo por sus aportes económicos sino por sus aportes en generación de ideas e integración de la

cadena. Precisamente por esto, es una región permeable a propuestas innovadoras y superadoras.

El Norte de Córdoba, tiene un nivel productivo que alcanza los 750 millones de dólares, sólo en los cultivos de soja y maíz. A su vez, son productores de cereales de invierno como trigo y de especialidades como garbanzo y poroto mung. La actividad ganadera también ocupa un lugar de gran importancia en lo que respecta a producción de carne vacuna, porcina y aviar.

En el Norte de Córdoba, cerca del 80% de las empresas presentes son pequeñas y medianas, de gestión familiar y nivel profesional medio a bajo. El nivel de tecnificación y las características agroecológicas son benévolas, por lo que las explotaciones son productivas y sostenibles. A pesar de esto, estas empresas muchas veces carecen de un correcto análisis de gestión de su negocio (operativo, económico y financiero), que les impide detectar oportunidades de mejora, para incrementar la eficiencia y el resultado global de su negocio.

## **Oportunidad**

Como ha sido expuesto en el contexto analizado, el sector agropecuario del norte cordobés, es de gran importancia económica y productiva para la provincia y el país, y dadas las condiciones actuales, el negocio es rentable pero muchas veces menor a lo esperable para una actividad de este rubro. Con respecto a la gestión del negocio, las pequeñas y medianas empresas de este sector están generalmente manejadas por una administración familiar, de bajo nivel de profesionalización, teniendo deficiencias en la misma, y con un gran potencial de crecimiento por delante.

Dadas las condiciones del sector, en este tipo de empresas contratar recursos fijos y estables para que desarrollen actividades de gestión, es inviable, ya que incrementar los costos fijos pondría en riesgo la escasa rentabilidad de su economía.

La oportunidad de generar agregado de valor para este sector productivo, radica en el desarrollo de un modelo de negocio basado en Consultoría Integral, con profesionales capacitados dispuestos a generar un vínculo colaborativo e integrado de asesoramiento profesional, basándose en el diagnóstico de la situación, desarrollo de propuestas de mejora y acompañamiento en la implementación de las mismas.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Desarrollar un modelo de negocio de Consultoría Integral del sector agropecuario, específicamente diseñado para empresas productoras de la zona norte de Córdoba.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar y comprender las principales falencias en aspectos de gestión empresarial de las empresas del sector en estudio.
- Determinar y caracterizar los principales segmentos de mercado que podrían estar interesados en una propuesta de Consultoría Integral.
- Desarrollar los 9 bloques del modelo de negocio CANVAS para el mercado en estudio.
- Identificar los factores clave de éxito de la empresa de consultoría en el mercado agropecuario.

### **Alcance**

El alcance de este trabajo se circunscribe en la modelización de negocio de una Consultora Integral que preste servicios de consultoría técnica, contable y de gestión a empresas agropecuarias del norte de Córdoba. La misma se construirá basándose en un análisis de campo y se presentará a través de la metodología Modelo de Negocio CANVAS, que permite presentar la información de manera esquemática y resumida. No está contemplada dentro de los límites del presente trabajo la puesta en marcha del negocio.

## DESARROLLO DEL PROYECTO

### Marco Teórico

Para una comprensión cabal del desarrollo del presente trabajo, se exponen a continuación algunas teorías y conceptos en los que se basa el mismo.

En primera instancia, para desarrollar un modelo de negocio en el contexto anteriormente presentado, es de vital importancia para el éxito integral de cada trabajo producido por la empresa, que estos se realicen en un contexto colaborativo y de manera integrada con el cliente.

Una de las teorías estudiadas para este proyecto es la del *Marketing Relacional* que, según López Lecce, consiste en desarrollar al cliente a través de una relación personal continuada, relevante y fructífera para ambos.

Según el citado autor, la empresa debe evolucionar hasta la completa integración con el cliente, en donde:

- El cliente juega un papel clave en los programas comerciales y se debe integrar en el proceso de producción y entrega.
- El marketing debe colaborar para que las asociaciones con los clientes estén más allá de los intercambios tradicionales, procurando que se conviertan en una parte integral en el proceso de desarrollo de nuevos servicios.
- Se deben crear y desarrollar herramientas y procesos que exploten el potencial de los clientes en sus tres dimensiones: alcance, tiempo y rentabilidad.

- El cliente debe convertirse en *prosumidor* (productor + consumidor) y para eso, es necesario un vínculo de participación activa y co-creación, en el que el proceso sea tomado como propio por ambas partes.

Asimismo, y en relación con lo recientemente expuesto, la propuesta del modelo de negocios tendrá como filosofía de trabajo la *Consultoría Colaborativa*. Ésta consiste en un método formativo-consultivo que proporciona ayuda y capacitación a cualquier organización para llevar a cabo sus procesos de desarrollo y cambio. Sus principales aportes a la acción de la consultoría consisten en:

- El Enfoque Integral Colaborativo aporta a la organización cliente una metodología de trabajo que le permite transformar sus funciones de Gestión y Dirección en eficaces procesos de aprendizaje acerca de su realidad interna y externa, contribuyendo al desarrollo de aptitudes y capacidades colectivas para el pensamiento y la comunicación.
- Concibe a la organización como un todo indivisible, cuya conducta y resultados se explican a través del análisis en sistema de las interrelaciones, las tendencias y los patrones de cambio de las variables y factores más significativos.
- Incide de manera particular en el análisis y la comprensión de las creencias y percepciones acerca de la realidad que sus miembros, individual y colectivamente, han convertido en decisiones, políticas y acciones a lo largo del tiempo, con el objeto de establecer cómo han contribuido a crear el presente y en qué medida deben modificarse para diseñar el futuro apropiado para la organización.

- Establece una relación entre el Consultor y el Cliente que representa el Enfoque de Colaboración por excelencia. Son los miembros de la organización cliente los que, conocedores como nadie de su propia realidad, identifican los problemas, analizan sus causas y proponen las posibles vías de solución, en tanto el Consultor asume las funciones de:
  - Formador y entrenador que transmite sus conocimientos y experiencias a las personas y los grupos.
  - Colaborador y guía metodológico en los procesos de análisis y toma de decisiones.
  - Árbitro o moderador que encauza las energías del grupo hacia el objetivo previsto, y que facilita los procesos de diálogo, discusión, reflexión e indagación colectiva.

El presente trabajo tiene como principal objetivo desarrollar un *Modelo de Negocio*, entendiendo al mismo según lo propone Al-Debei, como una "representación abstracta de una organización, ya sea de manera textual o gráfica, de todos los conceptos relacionados, acuerdos financieros, y el portafolio central de productos o servicios que la organización ofrece y ofrecerá con base en las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos."

El desarrollo de un modelo de negocio es parte de la estrategia del mismo, y describe de manera racional cómo una organización crea, entrega y captura valor en distintos contextos sociales, culturales, etc. Su principal función consiste en brindar un canal para entender, analizar y comunicar las decisiones estratégicas de la empresa entre los distintos involucrados e interesados en la misma.

En la teoría y la práctica, el término modelo de negocio es utilizado para un amplio conjunto de definiciones que representan aspectos centrales de un negocio, entre ellos el propósito,

proceso de negocio, mercado objetivo, las ofertas, estrategias, infraestructura, estructuras organizacionales, prácticas de comercio, procesos operacionales y las políticas.

La metodología elegida para presentar el modelo de negocio a desarrollar es la propuesta por Alex Osterwalder, el *Canvas Business Model* o *Lienzo de Modelo de Negocio*.

El mismo consiste en un esquema simplificado, que facilita comprender y trabajar con el modelo de negocio desde un punto de vista integrado que entiende a la empresa como un todo. El mismo se compone de 9 bloques, que representan las distintas actividades claves de la empresa y cómo interactúan entre ellas para generar una propuesta de valor relevante para el cliente.

A continuación se presentan brevemente cada uno de los 9 bloques y el propósito que revisten:

- *Segmento de clientes:* La selección del mercado objetivo de una empresa tiene que ver con la segmentación y define qué tipo de cliente quiere abordar una empresa. Una segmentación efectiva permite a la empresa dirigir recursos a aquellos clientes que se encuentran más atraídos por su propuesta de valor. Por ende, esta instancia resulta clave para nutrir la toma de decisiones de todos los ámbitos de la empresa y debe ser tan exhaustiva como sea posible, incorporando distinto tipo de variables.
- *Propuesta de Valor:* La propuesta de valor puede entenderse como los beneficios que la empresa entrega al mercado, o como los objetos de valor (productos, servicios y servicios adicionales) ofrecidos para satisfacer necesidades de los clientes.
- *Canales:* Este elemento explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado, cómo llega a ellos y les entrega una propuesta de valor. Una empresa podrá sin duda elegir más de una forma de entregar su propuesta de valor, siempre

que estas sean adecuadas a las necesidades y perfiles de los segmentos de mercado a los que se dirige.

- *Relación con clientes:* Todas las interacciones existentes entre una empresa y sus clientes afectan a la fuerza de la relación que una empresa construye con sus clientes. Es por eso que en esta instancia del proceso, al empresa debe reflexionar cuales son los métodos y estilos de comunicación e interacción con el cliente, para garantizar que contribuyen a generar la relación deseada con ellos.
- *Flujo de ingresos:* Este elemento describe cómo la empresa genera dinero en sus diferentes segmentos de mercado, por lo cual, mide la capacidad que posee la empresa para traducir el valor que ofrece a sus clientes, en dinero y flujos de ingresos.
- *Recursos Clave:* Una empresa requiere tener un conjunto de capacidades para construir su propuesta de valor; a su vez, estas capacidades dependen de los recursos humanos o materiales que posean las empresas o sus socios. Por lo tanto, los recursos son insumos en el proceso de creación de valor y la empresa deberá ser consciente de cada uno de ellos.
- *Actividades Clave:* La configuración de valor muestra todas las actividades necesarias y los vínculos generados entre ellas, con el fin de crear valor para el cliente. Está conformada por actividades, es decir, acciones que la empresa realiza para concebir su negocio y alcanzar las metas.
- *Asociaciones Clave:* Son acuerdos de cooperación voluntaria entre la empresa y terceros que le permiten desarrollar y entregar la propuesta de valor. Estas alianzas pueden optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos y/o adquirir recursos.

- *Estructura de Costos*: Este elemento recopila todos los costos en lo que la empresa incurre para poder crear, comercializar y entregar valor a sus clientes; incluye el costo de mantener las relaciones con sus clientes. Se asigna un valor a todos los recursos, bienes, actividades y relaciones e intercambios realizados en la red de asociaciones que constituyen un costo para la empresa.

A continuación, en la figura N°2 se representa de manera gráfica el modelo, que permite interpretar la interrelación de cada uno de los bloques mencionados.

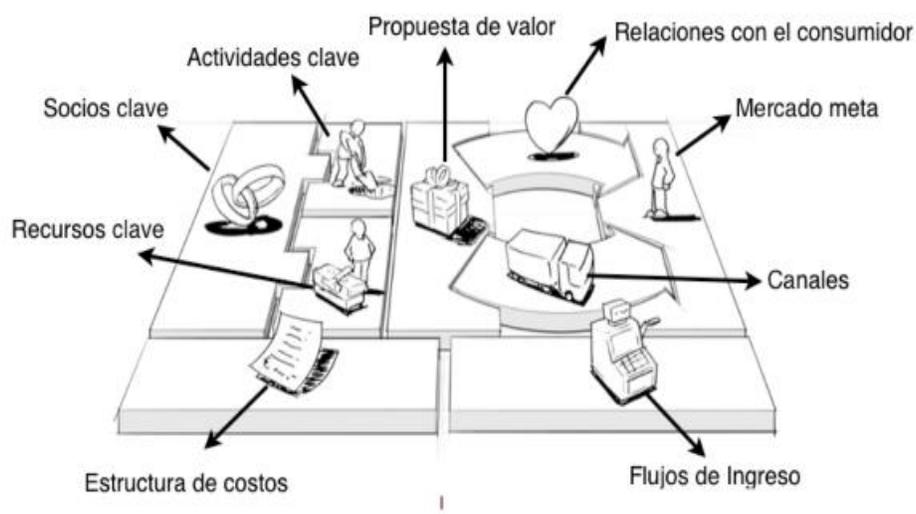


FIGURA N° 2: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS DE A. OSTERWALDER

## **Metodología**

El marco metodológico desarrolla de manera ordenada y sistemática como se llevará a cabo la recolección de información, tanto de datos primarios como secundarios, que permita dar respuesta a las necesidades planteadas en los objetivos.

## **Recolección de Datos**

Para responder a las necesidades de información que plantea el presente trabajo se procederá a recolectar datos de fuentes primarias y secundarias.

### **Datos Secundarios.**

Para la recolección de información secundaria, se acudirá a diferentes fuentes externas como libros especializados en el rubro, artículos de revistas, diarios digitales donde se describe el contexto externo actual, artículos y sitios web.

#### **Pertinencia de las Fuentes Secundarias**

Durante el presente trabajo se recurrirá a diferentes fuentes secundarias, tanto de organismos públicos como privados. De entre ellos se destacan la fundación FADA y la Bolsa de Cereales de Córdoba.

También se recurrirá a diarios ampliamente reconocidos en el país, estadísticas oficiales de organismos públicos, sitios Web de consultoras de relevancia y algunos estudios de particulares.

Es importante destacar que para la toma de decisiones estratégicas que propondrá este trabajo, el análisis provisto debe ser a conciencia y las fuentes de información deben ser confiables y válidas. El sector agropecuario en Argentina, sobre todo en lo referente a agricultura extensiva,

posee gran cantidad y calidad de información disponible, proveniente de organismos públicos y privados de gran fiabilidad.

### **Datos Primarios.**

Se llevarán a cabo entrevistas en profundidad con distintos actores referentes del mercado y la zona particular en la que se enfoca el presente trabajo.

Estas entrevistas brindarán distintas perspectivas complementarias entre sí del mercado en que se desempeñará la empresa y fundamentalmente sobre los aspectos que se deberán tener en cuenta para desarrollar un modelo de negocio competitivo.

### ***Propuesta de investigación.***

Se llevará a cabo una investigación de carácter exploratorio.

### ***Situación.***

Para la comprensión global del entorno en el que se desarrollara el modelo de negocio, su organización y la propuesta de valor ideal, es necesario relevar los factores claves del mercado, así como sus principales actores, su comportamiento e influencia sobre el desempeño comercial de la empresa.

### ***Objetivos de la Investigación***

- Definir las características del mercado objetivo y el entorno en el que se desenvuelven.
- Determinar las principales necesidades de los productores agropecuarios, a las que el modelo deberá dar respuesta con su Propuesta de Valor.
- Conocer los factores de éxito de un servicio de consultoría en el rubro agropecuario.

- Identificar los principales competidores del mercado y sus ventajas competitivas.

### *Metodología de investigación*

- *Tipo de investigación:* Exploratoria.
- *Método de recolección de datos:* Entrevista en Profundidad
- *Tamaño muestral:* 5 casos con distintas actividades y perspectivas del negocio agronómico.
  1. Un directivo de Empresa Agropecuaria de gran escala productiva (+ de 4000 ha)
  2. Un dueño de Empresa Agropecuaria de escala productiva media (1000-4000 has)
  3. Un dueño de Empresa Agropecuaria de pequeña escala productiva (Hasta 1000 has)
  4. Un Ingeniero Agrónomo desempeñando funciones de asesor técnico.
  5. Un Ingeniero Agrónomo trabajando como Gerente de empresa Comercial
- *Instrumento de recolección de datos:* Guía de Pautas (ver anexos)

## **Trabajo de Campo**

### **Entrevistas en Profundidad**

De las 5 entrevistas en profundidad concretadas con actores de distintos escenarios del Sector Agropecuario del Norte de Córdoba, se realizó un análisis con el objetivo de conocer e interpretar cuál es la visión del Contexto que atraviesa el Sector, cuál es la opinión sobre la gestión actual de las Empresas Agropecuarias y qué concepto poseen de los Servicios de Consultoría.

Las conclusiones obtenidas en cada uno de estos aspectos fueron:

#### **Sector.**

Los entrevistados coincidieron en que el sector agropecuario del norte de Córdoba, es pujante e innovador, con un buen desarrollo técnico y productivo, siendo considerado como una región con gran apertura a la adopción de nuevas tecnologías. Las empresas de la zona tienen tendencia al asociativismo y la cooperación conjunta, impulsado por instituciones que promueven el intercambio técnico y empresarial, como son AACREA, AAPRESID, Cambio Rural y las Sociedades Rurales de las distintas localidades. Estas características denotan inquietud y búsqueda constante de superación por parte de las empresas del sector, facilitando el proceso de inserción de nuevos modelos de negocios que estén vinculados a la mejora continua.

Los desafíos a mediano plazo que posee el Sector, a criterio de los entrevistados, se basa en mantener la sustentabilidad de las empresas, desde aspectos productivos, económicos y financieros. Los entrevistados mencionaron distintos aspectos claves sobre los cuales las empresas deben trabajar para lograr este objetivo. En el plano productivo, se menciona la necesidad de diversificar los sistemas, incorporando nuevos cultivos dentro de la rotación, como especialidades

(garbanzo, poroto mung, poroto negro), integrando negocios verticales y horizontales, como la ganadería vacuna y porcina o la industrialización de los Commodities. A su vez, consideran fundamental continuar con la incorporación de nuevas tecnologías de proceso (agricultura de precisión, Big Data, esquemas de fertilización) y tecnología de insumos (nuevos plaguicidas y materiales genéticos). En el plano Económico, ven como una necesidad el estudio y el conocimiento en profundidad de los mercados y las herramientas de ingeniería comercial disponibles, para mejorar la comercialización de su producto final y el abastecimiento de sus insumos, logrando así mayor capacidad de adaptación a los vaivenes del mercado. Otro desafío para continuar siendo sustentables, es saber manejar la escala de la empresa, apuntando a incrementar la superficie para aumentar el volumen de negocios, licuando al máximo los costos de estructura pero siempre siendo prudentes con los riesgos contraídos, principalmente con los arrendamientos.

En el aspecto Financiero, se considera vital para las empresas Agropecuarias del sector dadas las presiones impositivas que recaen sobre las mismas, la necesidad de incrementar los recursos puestos en el análisis y seguimiento financiero de la empresa y de las políticas fiscales del país.

Citando a uno de los entrevistados “el 90% de las empresas se sigue manejando como pequeños almacenes, sin una toma de decisiones fundamentada con números o con asesoramiento” esto apunta a la necesidad de mejorar la Gestión general de las empresas agropecuarias, mediante la profesionalización en aspectos administrativos y gerenciales, siendo un gran desafío que cruza y se interrelaciona con los mencionados anteriormente.

Otra necesidad y desafío que afrontan las empresas agropecuarias y las empresas en general, es el manejo de los recursos humanos, sobre todo en un contexto de cambio generacional.

Es de gran importancia comenzar a adaptarse a estos cambios y tener la habilidad de transmitir los conocimientos y las responsabilidades a los mandos medios, logrando un buen ambiente de trabajo que sea sustentable en el tiempo, beneficiando a ambas partes.

Habiendo contextualizado el sector y conociendo cuales son los desafíos futuros, se consultó a los entrevistados sobre las Fortalezas y Debilidades que creen que tienen las empresas Agropecuarias para afrontar los años venideros.

Dentro de las fortalezas, se destaca el desarrollado y afianzado conocimiento técnico de la mayoría de los productores, sumado al soporte del asociativismo fomentado por distintas instituciones públicas y privadas que fortalece los lazos interempresariales. Una importante ventaja, destacada por uno de los entrevistados gerente de una empresa de agronegocios, es la capacidad de negociación que poseen los productores del norte de Córdoba, región de alta competitividad, ya sea a la hora de comercializar su producción, como a la hora de negociar tarifas de transporte y precios de insumos. La solidez económica y financiera de algunos productores, en especial los propietarios de tierra, les da solvencia a la hora de afrontar nuevas inversiones o sortear años productivos afectados por inclemencias climáticas.

Las principales debilidades mencionadas por los entrevistados, hacen referencia al plano de gestión económica y financiera. Una de las debilidades base, es el manejo del costo de estructura (costo fijo) que es uno de los principales factores de impacto en la rentabilidad. A su vez los esfuerzos y el tiempo dedicado de los dueños o administradores en manejar estos costos, hace perder el foco en la producción y comercialización de su producto final. La comercialización en sí, también es una debilidad, ya que falta una visión clara y un planeamiento estratégico de los precios objetivo y los momentos de venta, como del conocimiento y uso de estrategias de cobertura disponibles (mercado a término, futuros y opciones) para evitar malvender la

producción. En el plano financiero, se declara como una debilidad la falta de claridad que tienen los productores de su flujo de fondos, lo que le impide una correcta organización de las cobranzas y pagos. Por último, una debilidad coyuntural es la estabilidad política y económica del país, que no permite planificar a largo plazo.

Convive una diversidad de empresas con características diferenciales en un sinnúmero de variables, pero para los entrevistados, las de mayor importancia en el negocio son el régimen de tenencia de la Tierra, es decir, si son dueños o arrendatarios; y la escala de su esquema productivo, si son pequeños (hasta 1000 has), medianos (1000-4000 has) o grandes (más de 4000 has) productores.

El régimen de tenencia de la tierra, hace principalmente a la solidez económica y financiera de los productores. Los propietarios poseen un capital de gran valor, que permite darles seguridad y estabilidad, tienen mayor solvencia y pueden responder de mejor manera ante la toma de créditos en entidades bancarias o proveedores. También, se permiten tomar decisiones técnicas orientadas a la sustentabilidad de las tierras y del establecimiento, que requieren de generar un sistema de planificación de inversiones a largo plazo. En estas empresas, la administración y gestión del negocio es familiar y proviene de generaciones anteriores, por lo que arrastran prácticas por tradición y no por una evaluación correcta de la situación. Muchas veces esto es causal de una separación difusa entre lo familiar y lo empresarial, generando desprolijidades en el manejo de la economía de la empresa y conflictos internos. No es menor aclarar que muchas de estas empresas están atravesando un cambio generacional, donde los más jóvenes comienzan a participar de la toma de decisiones de la empresa, incorporando al sistema una mirada distinta del negocio y su contexto. Sin embargo esta transición no es ni inmediata ni fluida, y en muchas ocasiones genera roces significativos entre ellos, resultando a veces en la resignación de los jóvenes. En este

contexto, una empresa externa que pueda aportar datos objetivos y nuevas prácticas sobre lo que más conviene al negocio de la familia, puede tener una oportunidad de aceptación y desarrollo.

Por su parte, los arrendatarios afrontan el negocio asumiendo mayores riesgos económicos y financieros y tomando decisiones de corto-mediano plazo. Sus números son más ajustados, por lo que requieren de una ejecución del negocio prolija, que les permita ser estables en el tiempo. El éxito de estas empresas, depende en gran medida de la benevolencia climática, por lo que muchas veces optan por diversificar zonas de producción. La negociación de los alquileres es otro factor fundamental, ya que es uno de sus principales costos de producción. Para esto, requieren conocer en profundidad los números del negocio y los valores del mercado, para definir costos de indiferencia y estrategias de contratación.

La escala es otro factor clave de diferenciación de las empresas, a la hora de definir su estructura de negocios.

Los grandes productores, con superficies productivas por encima de las 4.000 has, son principalmente empresas consolidadas con grandes estructuras. Su modelo de negocio es Industrial y generalmente posee niveles de integración vertical (por ejemplo, producción porcina o bovina) u horizontal (por ejemplo, prestación de servicios de maquinarias agrícolas). Se caracterizan por poseer una administración de distintos niveles jerárquicos (Directores, gerentes, mandos medio y operarios). El volumen de su producción, hace que logren tener un alto poder de negociación frente a los distintos actores de la cadena, consiguiendo así condiciones de precios, tasas o plazos de pago por debajo de los valores de mercado. Poseen un nivel de profesionalización medio a alto, desarrollo tecnológico avanzado y cuentan con asesoramiento especializado interno y externo, principalmente en el área Agronómica. Para mantener estos niveles productivos, requieren de una estructura elevada en cuanto a instalaciones, personal y maquinaria. Esto requiere de elevados

costos de mantenimiento de la misma y limita su capacidad de reacción frente a adversidades. En cuanto al régimen de tenencia de la tierra, en su mayoría son propietarios y arrendatarios a la vez. Con este esquema, logran aumentar la producción, disminuyendo riesgos productivos (arriendan en distintas zonas agroecológicas) y licuando costos de estructura.

En cuanto a los Productores Medianos, poseen un sistema productivo que abarca superficies entre las 1000 y las 4000 has. Su modelo de negocio se basa principalmente en un esquema de arrendamientos, con baja participación de superficie propia. Su estructura es reducida, lo que les permite ser muy flexibles a la hora de incrementar o reducir el tamaño de su empresa. La administración está en manos de pocas personas, y la operación es delegada a terceros, es decir contratan en su mayoría los servicios de siembra, pulverización y cosecha. Es el grupo de productores con mayor volatilidad y rotación dentro del mercado.

Los Pequeños Productores, cuyo sistema productivo es menor a las 1000 has de Superficie Agrícola, son principalmente administraciones familiares, propietarios de sus tierras por herencia. Son empresas estables, de nivel de profesionalización medio a bajo, que poseen una forma de producir tradicional y conservadora. Son sólidos económicamente, por su carácter de propietarios, y trabajan con una filosofía de Costos Bajos que pone un límite al sistema con niveles de producción de bajo potencial, resultando en rendimientos económicos bajos. El contexto limita a estos sistemas, ya que las estructuras se encarecen y la rentabilidad del negocio es cada vez más baja. Son las empresas que mayor asistencia requieren en la Gestión técnica y empresarial, aunque son los menos permeables a la influencia de actores externos, por tener un fuerte arraigo a las metodologías tradicionales de trabajo familiar.

Para cerrar los comentarios de los entrevistados sobre la situación actual del Sector Agropecuario del Norte de Córdoba, se les preguntó sobre los aspectos clave para lograr una

Gestión Exitosa en una empresa. Esto ayudará a comprender los puntos más importantes a observar y analizar por los consultores dentro de la empresa y en base a estos desarrollar un proceso de mejora continua.

Una correcta toma de decisiones es crucial para lograr una gestión exitosa. Para que este proceso y el resultado final sean los esperados, los productores deben contar con el soporte de datos, información y conocimiento de sus sistemas y el entorno. Es por esto que es menester que el encargado de tomar las decisiones, conozca muy bien el negocio y el mercado, para tener opciones y herramientas que permitan anticiparse y planificar sus movimientos dentro del ciclo productivo. Para esto, las empresas Agropecuarias deben generar datos internos de índole productivo (toneladas producidas por superficie y por cultivo, kilogramos de carne producidos por kilogramo de alimento, entre otros), económico (margen bruto por hectárea y por cultivo, costo de estructura, precios de venta) y financiero (tasas de interés, vencimientos, flujo de fondos, impuestos). La toma de datos debe ser sistemática, estandarizada y ordenada, de manera tal que pueda ser comparable y analizable. Sería importante contar con un Sistema de Gestión integrado, que permita llevar registros y de la posibilidad de cruzarlos entre las distintas áreas de la empresa. Los datos y la información dan una base de análisis de los números internos de la empresa que permiten realizar una planificación acorde a su situación y con el soporte de información externa del mercado contribuir a tomar decisiones acertadas.

Otro factor considerado clave para el éxito de una empresa Agropecuaria, es la comunicación efectiva. Mantener orden y claridad a la hora de comunicar tareas, objetivos, decisiones, planes y acciones a ejecutar, es de gran importancia para obtener resultados exitosos. Este es un aspecto a trabajar y consolidar, ya que suele ser uno de los principales motivos de errores en la gestión.

El último factor mencionado, y de gran importancia, es la solidez económica y financiera de las empresas a la hora de encarar nuevas campañas o ciclos productivos. Este carácter es clave para sortear los vaivenes climáticos y del mercado internacional, que restringen directamente el resultado económico final de los sistemas Agropecuarios. Mantenerse sólido en estos aspectos, hace que las decisiones sean menos arriesgadas y permitan lograr estabilidad y sustentabilidad en el tiempo.

### **Gestión.**

Habiendo caracterizado el sector, utilizando como guía los comentarios de los entrevistados, se profundizara en el concepto de Gestión de Empresas y en como esta internalizado en el objeto de análisis.

Inicialmente se indagó sobre el Nivel de Profesionalización de las empresas Agropecuarias del Norte de Córdoba, para comprender la situación inicial de nuestros potenciales clientes y las necesidades que tendríamos que ser capaces de cubrir al corto plazo.

Los entrevistados categorizaron el Nivel Profesional en función a la escala del productor, determinando los principales puntos débiles a perfeccionar dentro de cada uno de sus sistemas.

Los Grandes Productores, son las empresas que cuentan con el mayor nivel de profesionalismo, integrado en las materias técnicas y contables. Cuentan con uno, o más de un, Ingeniero Agrónomo responsable del área técnica y productiva, a cargo de la Gestión operativa en los establecimientos productivos y un equipo de Contabilidad, liderado por un Contador o Licenciado en Administración, como responsables de la gestión económica e impositiva. A su vez estas empresas suelen contar con un Sistema Integrado de Gestión, que les permite llevar registros digitales de manera práctica e inmediata, facilitando las tareas de análisis y planificación. Si bien

estas empresas se encuentran en un nivel profesional por encima de la media, reconocen que aún tienen por mejorar y profesionalizarse en el área Financiera, principalmente en créditos, inversiones y manejo del Cash Flow y en el área de Manejo de Proyectos y desarrollo de Nuevos Negocios. Para estas empresas diversificarse y estar en constante crecimiento es de gran importancia, y encuentran una debilidad en no estar atentos a nuevas oportunidades de inversión.

Los Pequeños productores, por el contrario, poseen un nivel de profesionalización bajo. Sus empresas están gestionadas por los dueños, generalmente sin estudios Universitarios, con bajos recursos y capacidad de inversión en asesoramiento y tecnología. La operación en sus sistemas también es en gran parte llevada a cabo por los dueños, por lo que dedican poco tiempo a la planificación técnica y al orden administrativo. En estas empresas hay mucho por mejorar y por crecer, pero debe comenzarse por la base. La necesidad principal está en el Asesoramiento Técnico en producción, para que los sistemas sean sustentables económica y productivamente. Requiere del soporte de un Ingeniero Agrónomo, no necesariamente Full Time, pero sí que ordene el esquema técnico y tenga un plan a mediano plazo, optimizando el uso de los recursos para aumentar la productividad del sistema. Una vez solucionado esta área, el paso siguiente sería mejorar la gestión de compra de insumos y la venta de la producción y en paralelo comenzar a ordenar la administración contable y financiera.

Los Productores Medianos, se encuentran en una situación intermedia entre los mencionados anteriormente. El nivel profesional en gestión que poseen, es bueno, principalmente en el aspecto técnico y comercial. Estas empresas generalmente cuentan con la asistencia técnica de un Ingeniero Agrónomo, o hay casos en que el dueño del sistema es profesional en esta área, por lo cual la gestión productiva es correcta. En cuando al abastecimiento de insumos y la comercialización del producto final, los mismos dueños se encargan de estas actividades,

principalmente basados en sus experiencias en la zona y el sector. Son muy operativos y tienen una visión de corto plazo. Lo hacen bien, pero a veces darle tanta atención a esta área, les hace perder el foco en otras como la financiera y sobretodo en la planificación. En el área administrativa, generalmente cuentan con el servicio de un Estudio de Contadores, pero solo para un soporte rudimentario en liquidación de impuestos y balances. Por lo mencionado anteriormente, podemos identificar que estas empresas requieren un soporte en Gestión Integral del negocio, es decir un acompañamiento que les ayude a ordenar los temas que tienen a medio resolver y que les permita tener una visión más amplia de su empresa y así poder planificar a mediano y largo plazo. Esta figura podría ser la de un administrador, con la habilidad de organizar la gestión de la empresa, que defina una estrategia clara con objetivos y metas, y que acompañe la operación hacia el cumplimiento de los mismos. Los medianos productores, con la oportunidad de tomar estas posibles mejoras, tienen la capacidad de dar un salto productivo y económico.

Acorde a lo expuesto, las empresas agropecuarias todavía tienen una posibilidad de incrementar su nivel profesional en distintos ámbitos, pero la forma que tienen de alcanzarlo aún no es clara. Para resolver esta incógnita se planteó a los entrevistados cuales creen según su criterio que son los medios posibles para profesionalizar una Empresa Agropecuaria.

Un primer aspecto en la profesionalización es la adquisición de Recursos Humanos calificados para realizar las distintas tareas necesarias dentro de la empresa. En la mayoría de los casos, la incorporación de Personal calificado no es factible, principalmente porque la estructura del sistema no podría soportar esos costos. Es por esto que las posibilidades de profesionalización deben pasar por mecanismos de contratación *part-time* o por servicio puntual. Los entrevistados, concuerdan en la conveniencia económica sumada a la necesidad de sus sistemas de contratar Consultores especializados para que den soporte a la mejora continua de sus debilidades. Se

destaca que este servicio debe contar con un diagnóstico en profundidad, con generación de propuestas de trabajo acorde a la realidad de la empresa, sumado a un seguimiento personalizado, donde se logre cumplimentar los objetivos planteados.

Las auditorias también fueron mencionadas como un medio de profesionalización de las empresas, principalmente las de gran escala. Las auditorias, son consideradas de gran importancia para evaluar cómo se está gestionando el negocio principalmente en el área contable e impositiva. De esta manera se obtiene una opinión externa de un profesional en el tema, que puede ser disparador de nuevos planes de trabajo.

No sólo se profesionaliza con Recursos Humanos, también se logra con incorporación de tecnología. Los sistemas informáticos de gestión, son de gran importancia para las empresas a la hora de ordenar la administración de su negocio, desde aspectos técnicos como productivos. Incorporar un sistema es un proceso largo y que requiere de dedicación y personal dispuesto a aprender y utilizar esta herramienta, pero es importante si se quiere dar un salto de calidad. En los sistemas agropecuarios, la tecnología también viene de la mano de herramientas como sensores remotos, imágenes satélites, inteligencia artificial, telemetría y maquinaria agrícola de precisión. Estas tecnologías no solo permiten hacer más eficiente el uso de insumos y aumentar la productividad, sino que ayuda a controlar y generar datos de manera remota para realizar una mejor gestión de la producción.

Fue mencionado por los entrevistados, que un correcto proceso de toma de decisiones, era un factor clave para lograr una Gestión Exitosa de una empresa Agropecuaria. Este proceso requiere de la definición de un problema o situación a resolver, recopilación de datos o información pertinente al caso, generación de alternativas u opciones viables y por último se define la elección

de un curso de acción. Éste es complejo y puede ser llevado a cabo por una persona o por el consenso entre varias. Se le consultó a los entrevistados sobre cómo se desarrolla y define este proceso en las Empresas del sector, y que influencia tienen los actores externos (consultores, asesores, comerciales, otras empresas, Grupos de discusión) en la misma.

En general, las respuestas se direccionaron a que las decisiones siguen un curso simple, pasando por una o muy pocas personas, generalmente el dueño de la empresa, el grupo familiar o los socios. La excepción se da en grandes empresas, donde su estructura está dividida en áreas y cada responsable toma las decisiones pertinentes de su área y son respetadas por el directorio.

Este proceso simple y centralizado de toma de decisiones, no permite que se analicen alternativas o que ingrese conocimiento o información adicional del entorno, enriqueciendo la elección final del curso de acción.

Los Actores Externos a las empresas, cumplen roles diversos en el proceso de Toma de Decisiones, dependiendo del grado de apertura del responsable y del valor que agreguen a la empresa o sistema productivo. Uno de los actores con mayor relevancia es el Ingeniero Agrónomo como Asesor Técnico, que influye en gran medida en decisiones productivas como tratamientos de fitosanitarios, elección de genética a sembrar, nutrición de cultivos, planteos y planificación de siembra, entre otros. A medida que la empresa va creciendo, la necesidad de un Asesor técnico se hace más importante, llegando en casos a formar parte de la planta permanente de las empresas. En cualquier caso, la figura del Ingeniero Agrónomo como asesor técnico ya ha sido validada por todos los tipos de empresa del sector, sentando precedente para una validación futura de otro tipo de asesores. b

Este rol de soporte técnico, a veces es cubierto por las empresas de comercialización de insumos (denominadas Agronomías) o los Acopiadores de granos de la zona. Este servicio es

valorado principalmente por los pequeños productores, que prefieren evitar el gasto de contratación de un Ingeniero Agrónomo. Generalmente, los servicios de asesoramiento de las empresas de insumos, son de baja calidad, ya que es esporádico y con el foco puesto en la comercialización, poniendo un sesgo a la opinión técnica.

En cuanto a las decisiones comerciales, los productores son muy celosos y prefieren tomarlas ellos mismos, asumiendo los posibles riesgos. En este aspecto, Agronomías y Acopiadores cumplen la función de brindar información de mercado y ofrecer posibles negocios, precios o condiciones comerciales.

En las decisiones de gestión general de la empresa, los entrevistados consideran que los productores que tienen acceso a grupos de discusión como AACREA o AAPRESID, valoran mucho las opiniones y alternativas generadas por estos, muchas veces definiendo cursos de acción sobre determinadas temáticas en conjunto.

Es posible inferir en que hay productores empresas más permeables a otras a la influencia de actores externos en la toma de decisiones, pero hay una tendencia a ir incorporando Asesores o Consultores para brindar soporte en los distintos procesos del sistema. Pero primero al empresa debe ser consciente de que tiene puntos a mejorar en su gestión y que existen oportunidades de crecimiento, motivo por el cual se consultó a los entrevistados sobre este aspecto.

Las respuestas fueron contundentes a favor de que existen oportunidades de mejora en la Gestión de las Empresas Agropecuarias, en distintas áreas y con distintos niveles de profundidad.

El área técnica es de gran importancia para los Pequeños Productores, donde necesitan de la incorporación de un Ingeniero Agrónomo para la planificación y seguimiento de la producción.

Necesitan dar un salto inicial en productividad para lograr un incremento en la rentabilidad del sistema.

La Gestión Comercial y Administrativa es el punto a mejorar para los Medianos Productores, donde necesitan mejorar los procesos de venta de su mercadería, en cuanto a precios, formas de pago, estrategias de comercialización y cobertura, mercado de futuros y opciones, entre otros. Mejorar en la gestión financiera de la empresa sería fundamental para mantener una estructura ordenada y sin sobresaltos, permitiéndole ser estable en el tiempo.

Para los grandes productores, las oportunidades de mejora siempre están, pero dependen de la misión y la ambición de la empresa. Consideran un aspecto importante con posibilidad de mejorar la gestión de área contable y administrativa.

En general, también se destacó la importancia de que las empresas crezcan en la incorporación de servicios de Consultoría para mejorar a bajo costo de estructura y que se aumente la participación en grupos de discusión, generando así una comunicación más fluida entre los distintos actores del sector, que permitan hacerlos crecer en conjunto.

### **Consultoría.**

La etapa final de las entrevistas en profundidad, corresponde a identificar cual es la percepción de los Empresarios del sector en el modelo de negocios de Consultoría en Gestión Agropecuaria.

Si bien del análisis de preguntas anteriores, se obtuvo un panorama de la opinión de los entrevistados a favor de la utilidad y necesidad de los servicios de Consultoría en distintos aspectos de la Gestión de empresas Agropecuarias, se necesitaba conocer con mayor detalle aspectos importantes de la actividad para definir las bases del modelo de negocio, como el mercado

objetivo, la propuesta de valor, actividades clave, el relacionamiento con el cliente y los competidores.

La competencia de una empresa corresponde a aquellos negocios que se enfocan a un público objetivo igual que el nuestro o que ofrecen productos o servicios satisfacen una misma necesidad. Conocer nuestros competidores, nos permite estar alineados en precios y condiciones comerciales, y nos exige pulir y mejorar nuestra propuesta de valor.

La mayoría de los entrevistados, no conoce empresas que presten un servicio de Consultoría en Gestión Agropecuaria, en la zona Norte de Córdoba, que brinden un servicio integral, tanto técnico como en administración y gestión de empresas. Lo más similar, son los grupos CREA y Cambio Rural, que son grupos de empresas con una metodología de trabajo pre establecida y un Asesor que modera las reuniones de trabajo. Estos grupos sirven para discutir temas técnicos y empresariales. Otro modelo de consultoría que está establecido en la zona, es el de las empresas o consultores privados, que brindan asesoramiento Técnico en producción Agrícola. Uno de los casos mencionados es la empresa *Halcón Monitoreos*, que brinda un servicio de seguimiento de cultivos, con evaluación de malezas, plagas y enfermedades con recomendaciones fitosanitarias.

Si fue mencionado por uno de los entrevistados, una empresa que brinda un servicio Integral en Gestión, pero que está radicado en la zona de Río Cuarto. La empresa se denomina *AyT S.A.*, y está establecida desde 1995. Brinda servicios de Administración y Gestión de empresas Agropecuarias y diversos servicios técnicos, como monitoreo de cultivos, muestreo de suelos, agricultura de precisión, diagnóstico y recomendación de fertilizantes y ensayos de tecnologías aplicadas. Según el testimonio del entrevistado, *AyT S.A.* es un caso de éxito, que ha logrado establecerse y crecer en el mercado, brindando servicios a empresas muy importantes de la región.

Este caso de éxito es un modelo a estudiar, especialmente para analizar sus fortalezas y debilidades, y la propuesta de valor que ofrecen para ser elegidos por sus clientes. Al estar ubicada en la zona de Rio Cuarto, realizando sus operaciones allí, no es considerada una competencia para este proyecto, pero si es evidencia de que el modelo de negocio es viable en el mercado Agropecuario.

Tener foco en el cliente, es uno de los factores más importantes para una empresa de servicios en el rubro Agropecuario. El relacionamiento con el productor, se basa mucho en la credibilidad y en la confianza, donde conocer sus necesidades y brindarle propuestas que se ajusten a las mismas es muy importante para tener buena aceptación.

El perfil de Empresa Agropecuaria que esté dispuesto a acceder a un servicio de Consultoría de Gestión, está marcado por distintos caracteres de su estructura. Con el aporte de los entrevistados, se identificaron algunas características clave que debe tener el cliente objetivo. En primera medida, el tamaño de empresa, es un factor que define el comportamiento frente a la solución de una problemática o a la necesidad de profesionalización. Acorde a lo conversado con los entrevistados, se puede delinear que las empresas Medianas tendrían la estructura acorde para adoptar un servicio de consultoría. Esto se debe a que tienen potencial de crecimiento y necesidad de profesionalización en distintos rubros (técnico, comercial y en administración) para alcanzarlo, pero cuentan con recursos limitados para incorporar personal en planta permanente. En cuanto a los pequeños y grandes productores, no quiere decir que no requieran de los posibles servicios del modelo de negocio en cuestión, sino que estos serían puntuales y de menor profundidad.

Otra característica que tendría un potencial cliente, es la de contar con una estructura de pensamiento abierta, flexible, que sea capaz de reconocer la necesidad de mejora y este predispuesta a incorporar innovaciones y procesos para lograr los objetivos. Esto se facilita en

empresas que tengan un nivel profesional medio/alto en los mandos de mayor jerarquía, o que estén atravesando un proceso de cambio generacional, donde los jóvenes se incorporen con un análisis innovador y en búsqueda del cambio.

El Norte de Córdoba, tiene la particularidad de haber atravesado un proceso de expansión acelerado de los sistemas Agropecuarios en la década del 90, donde dueños de empresas constructoras adquirieron como inversiones tierras en los departamentos Colon, Totoral, Tulumba y Rio Seco, destinados a transformarse en explotaciones productivas. Hoy estas empresas están activas, sus administradores vienen de distintos rubros y siguen abocados a sus actividades de origen. Estas empresas son potenciales clientes que necesiten especialistas para en el rubro que les brinden soporte y asesoramiento en distintos aspectos de la actividad, para lograr potenciar sus procesos productivos y sus resultados económicos.

Si bien hay características que definen un perfil de productor que puede contratar un servicio de Consultoría Integral, es necesario identificar cuáles son estas necesidades puntuales que necesitan ser cubiertas por un esquema de este tipo. En consonancia con los aportes de los entrevistados, se definieron tres categorías de necesidades que deben ser satisfechas:

- En primer lugar, se encuentra el ***Asesoramiento Técnico***. Este es la necesidad básica de toda empresa Agropecuaria, que debe ser cubierta para lograr niveles productivos aceptables acorde a la zona agroecológica y la actividad que realicen. En caso de las grandes empresas esta necesidad es cubierta por Ingenieros Agrónomos que trabajan dentro de la estructura. En cambio en las pequeñas y medianas empresas, esta necesidad es cubierta por distintos actores, como ser Asesores Privados que brindan un servicio Técnico a campo, Asesores que trabajan para empresas de comercialización de

- Insumos, o los mismos dueños de las empresas toman el control de la dirección técnica, generalmente con bajo nivel de conocimiento y actualización en la materia.
- En segundo lugar, está la ***Administración y Gestión del negocio***. Es necesario que las empresas sean prolijas administrativamente, iniciando por los registros contables, pasando por los registros productivos y terminando en la operación financiera. En estructuras pequeñas, es dificultoso llevar una administración prolija, y es fácil perder el control de cuestiones básicas de la gestión del negocio (por ejemplo, egresos e ingresos). Los principales actores en el soporte administrativo para las empresas agropecuarias son los Contadores, pero su actividad no es suficiente para la alta demanda que tiene el negocio en cuanto a la carga fiscal y financiera.
  - El soporte en ***comercialización de la producción y el abastecimiento de insumos***, también es una necesidad que requiere ser satisfecha. Muchas veces los productores Agropecuarios están focalizados en actividades operativas referidas a la producción, dejando de lado la lectura de los mercados y la venta de su producto final, originador de los ingresos. Para esto requieren tiempo y conocimiento, y muchas veces les falta uno o ambos. Con los insumos agropecuarios sucede lo mismo, ya que el mercado es cambiante y se necesita tener habilidad para analizar opciones, negociar con los proveedores y definir estrategias de financiación.
  - Por último, si bien poco prioritaria para los productores pero de una importancia fundamental, es la ***Planificación Estratégica***. Las empresas agropecuarias, principalmente las de escala mediana/grande, reconocen que necesitan mejorar en la planificación del negocio a largo plazo. Si bien a causa de las políticas económicas del país, con una correcta visión del negocio y teniendo claros los objetivos de la empresa,

no es imposible trabajar en un plan de acción a futuro. Para que las empresas sigan siendo económicamente sustentables en el tiempo, necesitan tener delineado un camino a seguir.

Estas necesidades insatisfechas, son la base para el diseño de los servicios a prestar por el modelo de Consultoría Integral.

Habiendo recorrido por los principales puntos a tener en cuenta para el armado del modelo de negocio, desde el contexto del sector hasta la detección de las necesidades a cumplir, y para dar un cierre al circuito, la última interrogante a descifrar es cuál sería el valor que las empresas darían a un servicio de estas características y por ende cuanto estarían dispuestos a pagar por el mismo. Esta pregunta no tiene una respuesta certera, pero por lo menos se pueden definir algunos parámetros a tener en cuenta a la hora de definir un precio.

Primero debería tenerse en cuenta los costos que tiene la Consultora al realizar determinado servicio. Esto estará compuesto por el recurso tiempo que lleve realizar determinada actividad y los gastos incurridos para la misma (ej, movilidad y viáticos para un viaje al establecimiento productivo). Para poner un precio a la hora o al recurso tiempo, debe hacerse un análisis de mercado para identificar los honorarios que se cobran por actividades similares, y definir un valor acorde a la propuesta de valor que nosotros estemos adicionando al servicio. También se debe considerar el tamaño del cliente y su capacidad de pago, es decir, ajustar el precio de manera tal que sea acorde a las necesidades de la empresa pero razonable para el cliente con el cual estamos negociando. Es viable pensar también, ajustado a determinados servicios, el cobro del mismo en porcentaje de los beneficios generados por la actividad. Presupuestar los servicios es una tarea al cual se le debe dar mucha importancia y dedicación, y debe ser diseñado y presentado de manera profesional y ajustada al cliente que la recibe.



## Modelo de negocio – Metodología CANVAS

Habiendo realizado un intenso trabajo de campo, analizando e identificando los principales factores a tener en cuenta del sector en estudio, a continuación se definirá la modelización de negocio de un servicio de Consultoría Integral Agropecuaria. La base para realizar este proceso es la metodología de Modelo de Negocios CANVAS, diseñado por Alexander Osterwalder. Esta metodología, describe de manera ordenada e interactiva, las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, detallado en 9 bloques. A continuación, en la figura N°3 se presentará el modelo representado en el lienzo, con sus características principales y luego se procederá a explicar bloque por bloque sus componentes.

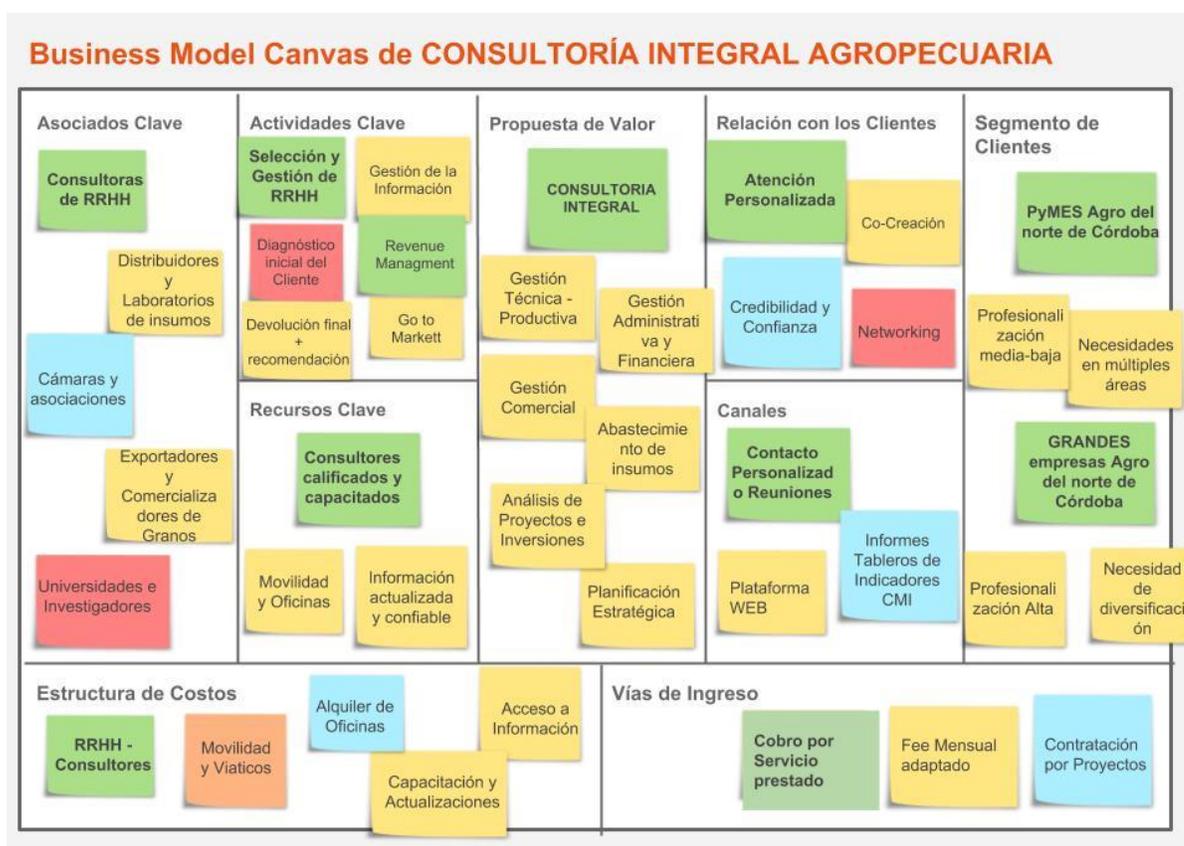


FIGURA N° 3: REPRESENTACIÓN EN CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIOS DE CONSULTORÍA INTEGRAL AGROPECUARIA.

## **Segmentos de clientes**

Se identificaron dos segmentos de clientes para este modelo de negocio, principalmente por poseer diferentes necesidades a ser satisfechas. La característica en común que poseen, es que ambos están formados por empresas Agropecuarias, que desarrollan sus actividades en la zona norte de Córdoba (departamentos Colón, Totoral, Río Primero, Tulumba y Villa María de Río Seco). Las particularidades propias de cada segmento son:

### **Segmento PyMES:**

- Poseen explotaciones cuya superficie productiva se encuentra entre las 400 y las 4.000 has, de las cuales son propietarios de, preferentemente, un porcentaje mayor al 50%.
- La gestión del negocio es familiar o de baja estructura de personal. El proceso de toma de decisiones es simple y directo, intervienen pocos actores principalmente la cabeza de familia, dueño o socios.
- El nivel de profesionalización es medio/alto. Al menos uno de los integrantes de la empresa ha recibido educación superior. Cuentan con asistencia puntual de un contador y asesoramiento técnico por un profesional Ingeniero Agrónomo ocasional.
- No son miembros activos de una asociación de productores de metodología AACREA.
- Poseen necesidades en más de un área de la empresa, muchas veces ocultas o pasadas por alto. Estas radican principalmente en el área agronómica, donde tienen por mejorar la toma de decisiones técnicas para incrementar los niveles de producción; en el área de administración del negocio, donde requieren incrementar el registro de datos y el análisis de los mismos; en el área comercial, donde falta planificación en volúmenes y

precios de venta; y en el área financiera, marcando el horizonte de trabajo con un flujo de fondos.

- Son los principales clientes objetivo de una consultoría integral, abarcando un trabajo en profundidad de cada una de las áreas mencionadas.

***Segmento Grandes empresarios:***

- Poseen explotaciones cuya superficie productiva es superior a las 4.000 has, de las cuales son propietarios de, preferentemente, un porcentaje mayor al 40%.
- La gestión del negocio está en manos de una estructura más desarrollada, con distintos niveles jerárquicos y áreas de trabajo. El proceso de toma de decisiones es complejo, donde intervienen varios actores con distintos niveles de análisis.
- El nivel de profesionalización es alto. Poseen personal capacitado en administración, contabilidad y producción. Cuentan con más de un colaborador con educación superior. La mayoría de las actividades de gestión son realizadas internamente. Cuentan con un sistema de gestión, donde pueden llevar el registro de los datos.
- Generalmente son miembros activos de una o más de una asociación de productores de metodología AACREA, AAPRESID u otra.
- Sus necesidades pasan principalmente por el crecimiento y la diversificación. Buscan nuevos horizontes para su empresa, dentro del rubro o en otros. Requieren de soporte en análisis de inversión y nuevos proyectos, para aumentar sus ganancias o disminuir el riesgo de su negocio mediante oportunidades concretas y estudiadas.
- Son clientes potenciales de proyectos puntuales solicitados por ellos o de oportunidades de negocio estudiadas por la consultora y entregada a inversores.

Para los clientes del primer segmento, se tomará como base de contactos los productores asociados a la Sociedad Rural de Jesús María, cuyo perfil se ajusta en gran medida al descripto.

Para el caso de los grandes productores, el contacto es directo ya que son conocidos en la zona y pueden ser encontrados fácilmente. La oportunidad de negocio con estos clientes es reducida, por lo que debe presentarse una propuesta de valor hacerse un buen trabajo de inserción y fidelización.

### **Propuesta de valor**

Este modelo de negocio, tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades de los segmentos de clientes identificados, mediante la prestación de un servicio de consultoría integral en las distintas áreas de trabajo de las empresas agropecuarias.

Para que estas metas sean logrables, se diseñó una propuesta de valor ajustada a cada uno de los segmentos, teniendo en cuenta sus fortalezas para potenciarlas, sus debilidades para restablecerlas y sus actividades para eficientizarlas. La generación de valor, radica en prestar un servicio que se desarrollará en un proceso de creación conjunta, donde se trabaje con la empresa para diseñar e implementar una solución a medida, alcanzando los objetivos propuestos de la mejor manera posible para ambas partes.

### **Propuesta de Valor para Segmento PyMES**

Para este mercado objetivo, con necesidades variadas en las distintas áreas del negocio, se prestarán servicios integrales, de manera tal que se genere una conexión laboral de largo plazo y de gran penetración en los procesos de la empresa. Para lograr esto, es fundamental afianzar el relacionamiento y el vínculo de confianza con cada cliente, por lo que se brindará atención

personalizada de especialistas en distintos rubros, con un ejecutivo de cuenta que monitoree todo el proceso del cliente. Los servicios a brindar a este segmento son:

- ***Gestión técnica-productiva***, a cargo de un consultor Ingeniero Agrónomo especializado y capacitado, que se encargue de la planificación y seguimiento del establecimiento a lo largo del ciclo de producción. Sus actividades principales serán:
  - Planificación de rotación de cultivos de la campaña, basado en información técnica del historial de los lotes.
  - Soporte en análisis de suelos para su utilización en cálculos de agua útil y nutrición de cultivos.
  - Planificación de Siembra, con definición de fechas, lotes por cultivo, elección de híbridos/variedades a utilizar y densidad poblacional.
  - Soporte en toma de decisión de cantidad, momento, fuente y dosis de fertilización e inoculación de cultivos.
  - Monitoreo de lotes en su ciclo productivo, evaluando estado sanitario y fisiológico para la posible recomendación de tratamientos con fitosanitarios (herbicidas, insecticidas y fungicidas, según momento del cultivo).
  - Cálculo económico y recomendación de uso de fitosanitarios en base a su relación costo-beneficio, económico y ambiental.
  - Asesoramiento en periodos de cosecha, respecto a la toma de decisión de momento de cosecha, definido según las variables productivas y financieras (variedad/ fecha de siembra/ humedad/ condiciones climáticas/ cumplimiento de contratos/ momento de ventas).

- Asesoramiento en almacenaje de granos en estructuras fijas (silo de chapa) o transitorias (silos bolsa) para granos y semillas.
- Responsable como Asesor Fitosanitario, acorde al cumplimiento de la Ley N° 9164 de Productos Químicos y Biológicos, con la ejecución y firma de recetas de aplicaciones de fitosanitarios.
- Registro de variables cuali y cuantitativas, para el posterior análisis de resultados y cumplimiento de objetivos.
  
- ***Gestión administrativa y financiera***, a cargo de licenciados en Administración de Empresas o Contabilidad especializados en el rubro, focalizado en el registro, seguimiento y análisis de datos contables, productivos y financieros, ejecutando actividades como:
  - Registro de ingresos por comercialización de la producción, contabilizando cantidad vendida, momento de entrega de la mercadería, precios de venta, descuentos comerciales, destinos y forma de pago.
  - Gestión de cobranza de la mercadería vendida.
  - Registro de egresos por compra de insumos, sueldos e inversiones.
  - Gestión del pago a proveedores y recursos humanos.
  - Gestión financiera de los fondos, acorde al flujo estimado a lo largo del año.
  - Interacción con organismos públicos para el cumplimiento de requisitos legales de la actividad. Principalmente AFIP, INASE (Instituto Nacional de Semillas) y la municipalidad según jurisdicción.
  - Generación y seguimiento mensual de ratios de gestión del negocio.

- ***Gestión comercial***, a cargo de un especialista en mercados agropecuarios que brinde soporte en:
  - Planificación comercial con forecast de ventas, acorde a la producción estimada por cultivo.
  - Definición de precios objetivo de venta según los valores de mercado y las expectativas de la empresa.
  - Análisis de mercados de futuros y opciones, para toma de cobertura de precios en caso de ser necesario.
  - Evaluación de opciones de financiamiento para inversiones o insumos.
  - Negociación con exportadores/originadores, de condiciones comerciales de logística, calidad, precio y forma de pago de la mercadería.
  
- ***Gestión de abastecimiento de insumos***, a cargo de un especialista en mercados de insumos agropecuarios, que realice:
  - Estudio y análisis de proveedores de insumos en la zona de influencia de la empresa, sean distribuidores intermediarios o laboratorios con venta directa.
  - Presupuesto y cotización de los insumos requeridos por la empresa, realizando rankings por precio y forma de pago.
  - Negociación con los proveedores al momento de definir la compra.
  - Coordinación de logística de entrega de los insumos, para asegurar la disponibilidad en los momentos que el productor lo requiera.

- Organización de grupos de compra, con el objetivo de conseguir mejores condiciones de precio y plazos de pago.

### **Propuesta de Valor para segmento Grandes empresarios**

Este segmento de clientes, tiene resuelto en gran medida las áreas técnicas, administrativas y comerciales, por lo que sus necesidades son puntuales y deben ser tomadas como proyectos. El vínculo puede ser duradero, con trabajos de mediano/largo plazo, pero con un nivel de profundidad de inserción dentro de la empresa menor que en el segmento PyME. Los servicios a brindar a este segmento son:

- *Análisis de proyectos e inversiones*, ejecutado por un equipo integrado por especialistas en Marketing, Ingeniería Agronómica y Administración. Comprende un conjunto de actividades para concluir en la elección de un nuevo negocio a ejecutar.

Estas son:

- *Estudio de pre-factibilidad*: para cada negocio posible se recogerá información de tamaño estimado del mercado objetivo, comportamiento del mercado, precios usuales de venta al público, costos directos del negocio, identificación de los principales escoyos del negocio, otros datos relevantes al sector en análisis.
- *Estudio de factibilidad del negocio elegido*: tras el análisis de las distintas opciones y la elección final del más atractivo para la empresa, se procede a abordar un análisis de las condiciones del mercado para la inserción del

proyecto, de los requerimientos técnicos/productivos/legales necesarios y de las condiciones para realizarlo y por ultimo un análisis económico y financiero.

- ***Planificación estratégica y modelización de nuevos negocios:*** con el mismo grupo de profesionales, se brindara soporte en el desarrollo de objetivos y estrategias del proyecto/nuevo negocio a implementar, y en establecer un plan de acción. Se trabajara sobre bases prácticas como Mapas Estratégicos y CANVAS.

### **Relaciones con los Clientes**

Se ha identificado que las empresas agropecuarias se caracterizan por formar lazos de confianza y respeto con quienes trabajan, por lo que buscan colaboradores que demuestren esas cualidades. El relacionamiento es muy personal y necesita de acciones que fortalezcan el vínculo, no solo para que perdure en el tiempo, sino también para que el proceso de consultoría sea exitoso en el cumplimiento de los objetivos.

Es por esto, que es de gran importancia que el servicio de consultoría se brinde en un marco acorde a las exigencias del cliente. Para lograr esto, se diseñó el siguiente plan de acciones a ejecutar:

- ***Atención y asesoramiento personalizado:*** es un punto clave para el éxito del modelo de negocio, ya que es sumamente importante adecuar los servicios prestados a cada caso en particular. Si bien pueden participar distintos especialistas de la consultora según las acciones que se realicen con los clientes, debe haber un responsable del monitoreo de todo el proceso, con el que el cliente se sienta identificado y pueda acudir en cualquier momento. Para esto se establece una figura de “Responsable de cuenta”, donde uno de los consultores

se encarga del seguimiento del/los clientes asignados y de la comunicación de los avances de los procesos que se están ejecutando. Estos responsables de cuenta deben realizar repetidas instancias de contacto personal con sus clientes, llevado a cabo una agenda modelo (adaptable a cada caso particular y como la siguiente:

- *Frecuencia semanal:* Reunión operativa, donde se relevan datos e información necesarios y se comparten actualizaciones puntuales. Duración aproximada de 2 a 4 hs por reunión.
- *Frecuencia Mensual:* Reunión de gestión, donde se exponen los resultados (ratios económicos, financieros y productivos) evolutivos y comparativos del período en cuestión. Se comparte un análisis de esta información y se discute con el cliente. Se brindan recomendaciones de avance o instrucciones de cómo proceder en caso de que estén definidas.
- *Frecuencia trimestral:* Jornada de actualización técnica-comercial, en la que se invitara a todos los clientes activos y potenciales de la consultora, a participar de un evento en el que se presentaran las novedades del sector. A su vez, se aprovecha la instancia para generar un ambiente de camaradería donde se comparta información y se generen nuevas relaciones.
- ***Co-Participación y Co-Creación:*** para que el servicio de asesoramiento tenga valor para el cliente, y que el proceso sea realmente útil y cumpla sus objetivos, es necesario contar con la colaboración de los involucrados. Se debe hacer sentir al cliente que forma parte del proceso, para lograr compromiso con la causa y lograr así alcanzar el éxito. Si el cliente no

colabora, sería muy difícil tener buenos resultados y fundar una relación laboral que perdure en el tiempo. Para esto se fomentaran acciones tales como:

- Facilitar momentos de intercambios de opinión y utilizar recursos como Brain Storming (lluvia de ideas). Esto genera que el cliente sea formador de soluciones, con el aporte de su experiencia y el conocimiento de sus procesos internos y el entorno. Se debe estar predispuesto a la incorporación de ideas y propuestas planteadas por el cliente. De esta manera, la solución no es brindada por la consultora sino que es generada en conjunto.
- Diseñar *protocolos de seguimiento de procesos*, amoldados al servicio y la situación del cliente con el que se esté trabajando. Estos protocolos serán ejecutados por un integrante de la empresa cliente, para que se vinculen con el proceso de mejora. Se capacitara al colaborador encargado del seguimiento.
- Brindar *capacitaciones y charlas informativas* al personal del cliente: no solo hay que integrar a los mandos superiores y medios, sino también al personal de campo y administrativos. Todos son piezas fundamentales en el funcionamiento de la empresa, y en el cumplimiento de las acciones propuestas por el proceso de consultoría. Se debe mantener muy buena comunicación con el personal, informando y capacitando sobre las tareas a realizar y los objetivos a alcanzar. Debe haber una instancia inicial de capacitación general, e instancias de seguimiento durante el proceso.
- ***Credibilidad y confianza***: Lograr una relación de confianza con el cliente no es tarea fácil, pero ya mencionamos que es fundamental para que los proyectos que se ejecuten alcancen

los objetivos y sean sostenibles en el tiempo. A su vez, es importante para que hacer nuevos clientes, ya que la publicidad de mayor influencia en el sector es el boca en boca. La confianza y la credibilidad permiten que el servicio brindado sea valorado, y es un factor clave para que se incorporen y realicen en tiempo y forma las medidas recomendadas al sistema de producción de la empresa. Para esto los consultores deben poseer y trabajar constantemente las siguientes cualidades:

- *Empatía:* ponerse en el lugar del cliente ayuda a comprender mejor la situación y a desarrollar procesos y soluciones acordes a la realidad del mismo. De esta manera, damos una señal de cooperación y compromiso con la causa.
- *Realizar Escucha Activa:* la escucha activa es un elemento indispensable en la comunicación efectiva y se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Trabajar y poner en práctica esta cualidad crea un clima de confianza y cercanía que facilita la comprensión mutua, ayuda a tomar mejores decisiones y con mayor seguridad y se estimula la cooperación del usuario. Demostrar interés en el cliente, facilita las conversaciones y la obtención de resultados exitosos.
- *Profesionalismo:* la seriedad profesional es uno de los atributos que más suma en la credibilidad de la empresa y de las propuestas que brinda. Ser profesional, hace mención a muchas condiciones y aptitudes que la empresa y sus integrantes deben tener, como por ejemplo: presencia, conocimiento, firmeza en el habla, buena reputación interna y externa, buena capacidad de oratoria, mail corporativo, página Web, presencia en eventos de importancia, entre otros. La selección de los

colaboradores de la consultora, debe estar orientada a perfiles de estas características.

- ***Networking estratégico:*** fomentar, generar y participar de momentos y espacios de relacionamiento interpersonal e interprofesional, son muy importantes para realizar nuevos clientes, fidelizar a los que tenemos, crear y desarrollar oportunidades de negocio y potenciar la imagen de la consultora. Para lograr esto, se pueden realizar diversas acciones como:
  - *Invitación a clientes y participación de jornadas y congresos Técnicos/Económicos agropecuarios:* son momentos de interacción y contacto con otros productores del sector y con referentes del rubro. Estas instancias sirven para actualizarse y generar vínculos comerciales y productivos. Se debe armar un calendario de eventos y participar de los de mayor concurrencia. No se deben perder los congresos organizados por AAPRESID y AACREA, los más importantes a nivel país.
  - *Invitación a clientes y participación de Jornadas y Congresos de Gestión Empresarial:* los productores agropecuarios se mueven siempre en ámbitos técnicos del sector, por lo que son buenas instancias para interactuar con distintos rubros. De esta manera pueden observar y aprender nuevas herramientas y experiencias, e identificar nuevas oportunidades de negocio.
  - *Desayunos de Trabajo entre clientes de la Consultora:* el objetivo es integrar a los clientes de nuestra consultora mediante una ronda de novedades, sin necesidad de compartir números o estadísticas privadas de cada empresa. Este momento de

distensión, a su vez sirve para tener un momento de para fortalecer lazos y vínculos personales.

- *Invitación de Especialistas:* en los desayunos de trabajo o en otras ocasiones puntuales, se pueden invitar Especialistas o referentes de diferentes disciplinas, para que diserten sobre una problemática del momento que tenga importancia para nuestros clientes.
- *Visitas al Extranjero:* con el apoyo de Empresas proveedoras y de comercialización, estos viajes son enriquecedores tanto en lo intelectual como en lo personal. El cliente tendrá la posibilidad de conocer otras formas de trabajar y pensar, para luego traer ideas para incorporar en sus Empresas. Los productores agropecuarios valoran mucho estas acciones, en especial las PyME que tienen escasas oportunidades de viajar y vivir distintas experiencias. Se puede mencionar el caso del Farm Progress Show en Estados Unidos, evento que congrega a más de 150.000 empresarios agropecuarios de todo el mundo.

## **Canales**

La forma en que se entregará la propuesta de valor a los clientes, es diversa, ya que utiliza distintas herramientas acorde al período que se esté atravesando en el proceso de consultoría y el perfil del cliente. Siempre, se buscare que el contacto sea personalizado ya que al ser un servicio de carácter personal, debemos mantener un vínculo estrecho con el cliente, para poder captar y comprender los intereses y necesidades del mismo y luego transmitir correctamente nuestros aportes.

Entre ellos podemos mencionar:

- **Reuniones:** es uno de los canales más importantes para la entrega de la propuesta de Valor. Al brindar servicios de consultoría, de carácter personal, la mejor manera de comunicarnos con nuestro cliente es cara a cara. El lugar de la reunión debe ser principalmente las oficinas del cliente o en su establecimiento productivo, para que el mismo se sienta cómodo y el consultor pueda percibir de mejor manera lo que acontece en el entorno. Cada evento debe tener un motivo, es decir debe estar claramente establecido los temas a tratar y los objetivos de la reunión. De esta manera, el proceso es más fluido evitando pérdidas de tiempo innecesarias, logrando así mejores resultados. Fue expuesto que las reuniones se realizaran con periodicidad previamente establecida, y el responsable de la comunicación será un ejecutivo de cuentas.
- **Herramientas de gestión de la información:** deben utilizarse herramientas como Informes, Tableros de Indicadores o Cuadros de Mando Integral, acorde al servicio que se esté prestando y el cliente con el que se esté trabajando. Este tipo de herramientas de control de Gestión, son una forma de transmitir los avances y resultados que se están obteniendo con el proceso de consultoría en la empresa. Se deben generar y entregar informes intuitivos y de fácil entendimiento para el cliente, acompañados por una explicación personalizada y con propuestas de mejora a futuro (corto, mediano y largo plazo). Estas herramientas pueden ser presentadas en las reuniones o enviadas por correo electrónico, según la periodicidad con la que se ejecuten.
- **Plataforma WEB:** en el mediano-largo plazo, cuando la consultora genere una cartera de clientes activos de gran tamaño, se debe desarrollar un sitio web que sirva como canal para interactuar con los mismos de manera más ágil. La plataforma será un medio por el cual

(mediante una cuenta privada) el cliente podrá descargar los reportes de gestión realizados (explicados en el punto anterior) y cargar datos para el análisis (ej: carga datos de rendimiento por hectárea obtenidos en los distintos lotes). A su vez, a través de este medio el cliente podrá descargar informes actualizados de mercado y clima. Se debe tener en cuenta que la plataforma es una también servirá como una forma de contactar nuevos clientes.

### **Recursos clave**

Dentro de los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad de la Consultora, se identificaron:

- ***Consultores calificados para el puesto:*** El equipo de consultores, es uno de los recursos clave para el éxito de esta modelo de negocio, ya que son los encargados de generar y transmitir la propuesta de valor de la empresa y de mantener los vínculos con los clientes para formar una relación duradera. Este equipo de consultores debe ser interdisciplinario, para que en conjunto cuenten con todas las herramientas necesarias para resolver las necesidades de los clientes. Este equipo estará formado por:
  - ***2 Ingenieros Agrónomos:*** La mayor demanda inicial será de consultoría técnica, por lo que se requerirán dos especialistas para responder esta necesidad. Se contara con un Ing. Agrónomo Senior, con experiencia técnica en producción y administración agropecuaria, reconocido como profesional en la zona norte de Córdoba. Este, será el responsable de los servicios de Gestión técnico-productiva y de Gestión de abastecimiento de insumos, mencionados en la

propuesta de valor. También tendrá interacción con otros procesos de consultoría que requieran su aporte y experiencia (ej. Análisis de proyectos e inversiones). También se contará con un Ing. Agrónomo Junior de reciente inserción en el mercado laboral. Responderá directamente al Ingeniero Senior, aportando en actividades operativas como recorridos de campo y monitoreos.

- *1 Contador*: cumplirá su función como responsable de seguimiento y ejecución de los servicios brindados de Gestión administrativa y financiera. Este profesional debe tener un perfil analítico y estratégico, con claro manejo de habilidades comunicacionales. Debe contar con experiencia en el rubro agropecuario, con conocimiento y entendimiento de todos los procesos administrativos, impositivos y financieros del sector. Cuando el modelo escale número de clientes activos, se contratara un Contador junior, que de soporte en la carga de datos y en el seguimiento administrativo.
- *1 especialista en Comercialización agropecuaria*: esta figura puede ser cubierta por un Ingeniero Agrónomo o un Licenciado en Administración de empresas, con experiencia en comercialización de productos agropecuarios, principalmente commodities (ej. Soja y maíz). Sera el responsable de ejecución y seguimiento de los servicios brindados de Gestión comercial. Es de importancia, que este profesional tenga un perfil pro-activo y que transmita seguridad y confianza al cliente, ya que se encargara de un proceso sensible para el productor agropecuario que es la venta de su producción. Debe tener buen conocimiento de los mercados y de los principales actores que participan en el área comercial de la zona de influencia.

- *1 Licenciado en Marketing:* se requiere la participación de un profesional en esta área principalmente para que coordine los proyectos de Análisis de nuevos negocios y Planificación estratégica, para el segmento de Grande productores. Va a trabajar en conjunto con los otros consultores, por lo que requiere de buenas habilidades como moderador y en trabajo en equipo.
- *Información Actualizada y Confiable:* Se debe contar con fuentes de información de mercados (nacional e internacional), finanzas, clima y meteorología, política y técnica Agropecuaria, que sean de suma confianza. Para esto hay que asignar recursos a suscripciones en empresas o entidades especializadas en la generación de este tipo de información.
- *Movilidad:* es necesario contar, inicialmente, con un vehículo utilitario de tamaño mediano, para el traslado de los consultores hacia los establecimientos productivos. Modelos y marcas posibles, son Volkswagen Saveiro, Renault Duster Oroch, Fiat Strada o similar. Este vehículo debe estar en buenas condiciones de mecánica e higiene, ya que hace a la imagen de la empresa.
- *Oficinas:* se debe contar con un lugar físico para hacer base operativa, donde los consultores tengan la posibilidad de trabajar y guardar la documentación necesaria de cada proyecto. A su vez, debe ser un espacio de intercambio con los clientes donde se realizarían las reuniones periódicas de comunicación de análisis y resultados. La

localización de las oficinas deben estar en la ciudad de Jesús María, y deben contacto con al menos 2 oficinas, una sala común, una sala de reuniones, cocina y baño.

### **Actividades clave**

Las actividades principales a realizar para concebir el negocio y alcanzar las metas planteadas son:

- ***Selección y Gestión del Talento (RRHH):*** Como se expuso anteriormente dentro del módulo de Recursos Clave, el de mayor importancia es el recurso humano capacitado para realizar la actividad, tanto consultores Senior como Junior. El proceso de selección de personal debe ser muy estricto y claramente enfocado en que cuenten con las competencias necesarias para la implementación de nuestra propuesta de valor.

Además de ser el proceso más importante, también es el de mayor costo para la empresa. Es por esto que el modelo de contratación debe estar ajustado al grado de actividad, es decir al número de clientes que requieran de los servicios. La forma de combinar la posibilidad de contar con profesionales capacitados y remuneraciones acorde a la actividad, es planteando un esquema inicial de participación free-lance, con posibilidades de dedicación completa si el proyecto evoluciona acorde a lo esperado. Este esquema contara con un consultor senior Ingeniero Agrónomo, el cual será el Director ejecutivo encargado de la organización general de la Consultora. Este se dedicara tiempo completo, distribuyendo un 60% de su tiempo a la búsqueda de nuevos clientes y el resto a la ejecución de los servicios. Se contara también con 2 consultores senior, un Contador y un especialista en Comercialización (de profesión licenciado en Administración de Empresas, preferentemente) quienes trabajaran de manera free-lance,

comprometidos a trabajar con la consultora cuando haya actividades para realizar. Se establecerá una remuneración mensual fija para el Director ejecutivo y una de acuerdo al nivel de actividad para los Free-Lance, calculado en base al tiempo trabajado y un precio por hora. A los consultores Junior, se los contratara de manera Part o Full time acorde a l demanda del mercado, con el pago de un sueldo mensual acorde al mercado laboral.

Es necesario generar motivación y compromiso en los colaboradores, por lo que dentro del esquema será necesario realizar actividades de capacitación y actualización y facilitar momentos de intercambio de ideas y opiniones para potenciar el proyecto.

- ***Comunicación inicial y Marketing personal:*** es la actividad inicia, para insertar el modelo de negocio en el sector. Debe hacerse una comunicación efectiva de la propuesta de valor a los potenciales clientes y a los socios estratégicos, utilizando distintos medios de contacto. Este proceso requiere mucho tiempo y dedicación, y un esfuerzo económico inicial. Principalmente debe realizarse las siguientes acciones:
  - ***Llamados telefónicos a PyMEs:*** como son muchas las empresas agropecuarias de este tamaño, se los contactara inicialmente por teléfono. La base de contactos puede solicitarse/comprarse a entidades de la zona, como la Sociedad Rural de Jesús María. En esta instancia, se introducirá la empresa y la propuesta de valor, y se intentará concretar una reunión personal para dar mayor detalle de los servicios ofrecidos. Mientras más contactos logremos, mayor será la transmisión del “boca en boca” de que el emprendimiento está comenzando a establecerse.

- *Visita a establecimiento u oficinas administrativas:* en caso de las PyMEs ya contactadas o las Grandes empresas, debe hacerse una visita a sus establecimientos productivos u oficinas administrativas para una presentación más personal y en profundidad de la propuesta de valor. En esta instancia se debe indagar sobre la situación del cliente e identificar cual sería el servicio que se ajuste en mejor manera a las necesidades del mismo. Si esto no es posible, debe lograrse concretar una visita al establecimiento y un recorrido para poder hacer un diagnóstico inicial.
- *Elevator Pitch + participación de eventos públicos del sector:* se deberá asistir a jornadas de actualización, donde haya concurrencia de clientes potenciales. En estas instancias debe aprovecharse para conocer empresarios e introducirse como empresa. Debemos tener preparado un Elevator Pitch, que es una presentación de corta duración cuyo objetivo es generar interés en el proyecto para luego concretar una reunión donde se profundice.
- *Redes Sociales:* si bien el uso de redes sociales como Twitter, Instagram o Facebook, por el momento no es común para la mayoría de los productores agropecuarios, poco a poco se está masificando. El medio principal es Twitter, es el más utilizado por los productores del rango etario entre 30 y 60 años. Se deben utilizar estos medios para mostrar avances realizados y parte de las actividades que se realizan. Si hubiera testimonios de clientes, también son una excelente forma de transmitir la propuesta de valor.

***Diagnóstico inicial de la situación del cliente:*** Es el puntapié inicial para poder entender y situarse en la realidad de la empresa sobre la que se va a trabajar como consultor. Según la

necesidad de cada cliente, este diagnóstico inicial puede ser amplio con un relevamiento de información exhaustivo, o concreto enfocado en una problemática puntual. La importancia de este diagnóstico, es que al cliente se le ofrece un servicio a medida, ajustado a sus necesidades y sus recursos, agregándole valor al proceso. También al modelo le sirve para dirigir los esfuerzos a situaciones claves, que le darán mayor beneficio al corto plazo.

Debe realizarse luego de un contacto inicial, y preferentemente con una visita del consultor al establecimiento productivo. Se diseñará una Guía de pautas, para realizar una entrevista en profundidad que permita tener un entendimiento cabal de la situación y evite que se pasen por alto detalles importantes para el diagnóstico.

- ***Revenue management:*** Al ser un servicio personalizado, armado a medida de las necesidades de cada cliente puntual, no es viable manejar una tarifa plana para todos nuestros clientes. Es necesario presupuestar de manera correcta cada trabajo, utilizando bases medibles como: horas de trabajo, cantidad de hectáreas del cliente, periodicidad de los reportes, nivel de seguimiento de las actividades, proyectos puntuales, viáticos por días de campo, entre otras cosas. Analizar todas estas variables para fijar el precio acorde a cada situación, es vital para que el proceso de venta del servicio se concrete.
- ***Gestión integral de la información:*** Uno de los capitales más importantes del modelo de Consultoría es la información interna generada en el desarrollo de las actividades con los clientes y la obtenida de fuentes externas, como por ejemplo mercados de granos, tasas de interés, regulaciones legales, ensayos técnicos, entre otros. Se debe ser muy cuidadoso con la gestión de esta información, para proteger la confidencialidad del cliente y la reputación como consultora.

- **Informes – Tableros de Control – CMI:** Este tipo de herramientas de control de gestión, son una forma de transmitir el diagnóstico y los avances que resulten del desarrollo de las actividades del cliente en cuestión. Se deben generar y entregar informes intuitivos y de fácil entendimiento para el cliente, acompañados por una explicación personalizada y con propuestas de mejora a futuro (corto, mediano y largo plazo).
- **Devoluciones finales + Recomendaciones:** Una vez realizado el diagnóstico y procesada la información, debemos devolver al cliente un Análisis detallado de la situación y brindar una serie de recomendaciones fundamentadas con criterio y respaldadas, para que continúe un proceso de Mejora. Esta instancia es de vital importancia para el negocio, ya que prolonga la relación comercial con el cliente, incrementando los ingresos.

### **Socios estratégicos**

Nuestra actividad tiene interacciones en distintos puntos y sectores de la empresa cliente, que podrían requerir de un trato específico, fuera de nuestro alcance como Consultora. Para brindar soluciones integrales en estos casos, necesitaremos tener contactos y formar vínculos con las siguientes empresas:

- **Consultoras de RRHH:** en distintas instancias dentro del ciclo de la empresa, se necesitara el soporte de especialistas en el área de Recursos Humanos principalmente en los procesos de selección de personal capacitado, recurso clave del modelo de negocio. A su vez, en el desarrollo de actividades de consultoría en las empresas clientes, pueden surgir necesidades de recambio/incorporación de personal en las

- mismas. Para esto será necesario el servicio de reclutadores con experiencia y contactos en la zona.
- ***Distribuidores y laboratorios de insumos agropecuarios:*** es necesario generar vínculos con estas empresas para poder desarrollar de manera exitosa los servicios de gestión de abastecimiento de insumos. Mantener vínculos cercanos y relaciones de negocios, facilitaría los procesos comerciales, logísticos, administrativos y financieros para con nuestros clientes. También son fuente de información actualizada de nuevos insumos lanzados al mercado, nuevas oportunidades de negocios y acceso a congresos de actualización técnica. En la zona norte de Córdoba, hay una vasta oferta de distribuidores, siendo más de 40 solo en el corredor Ruta 9 norte (localidades de Jesús María, Sinsacate, Totoral, San José de la Dormida, Villa María de Rio Seco), sumando a esto los laboratorios que atienden directo a productores. Se deberá realizar un Ranking de proveedores, basado en su calidad general de trabajo, considerando productos, precio, logística, financiación, entre otras.
  - ***Exportadores y comercializadores de Granos:*** Al igual que con los proveedores de insumos, las empresas de comercialización de Granos (traders, exportadores, acopiadores), brindan soluciones comerciales, logísticas, administrativas y Financieras, así también como el ofrecimiento de productos comerciales como sobreprecios en mercadería, futuros y opciones, descuentos comerciales, entre otros. En la zona de influencia, serian socios claves los grandes acopiadores y exportadores, como AGD, Bunge, Cargill y LDC.
  - ***Cámaras y Asociaciones:*** Estas entidades tienen una participación activa en la generación de información de carácter técnico y económico, que es de gran utilidad

para el negocio agropecuario. Tener conexión con los representantes de estas entidades es importante no solo como medio para utilizar la información, sino como medio de contacto con potenciales clientes que participen de estas asociaciones. Entre las más nombradas podemos mencionar a las Bolsas de Cereales de Córdoba, AAPRESID, AACREA y la Sociedad Rural de Jesús María.

***Universidades e Investigadores:*** El contacto con entidades educativas y de extensión públicas y privadas, así como las Facultades de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional de Córdoba y de la Universidad Católica de Córdoba, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y CONICET, es de gran importancia para la actividad de consultoría. Actualmente estas entidades, son fuentes de generación de información de gran valor para nuestro negocio y que cada vez demandan más interacción con el ámbito privado. Colaborar con sus actividades y formar parte de procesos de extensión en conjunto, daría un respaldo importante a la empresa de Consultoría.

### **Estructura de costos**

Al ser un modelo de negocios basado en la venta de servicios, la inversión inicial es baja y los costos fijos no alcanzan montos elevados. Si bien para cuantificar estos costos, se debe definir el nivel de actividad (número de clientes activos, cantidad de clientes por consultor senior, cantidad de Juniors por consultor senior, entre otras cosas), se identificaron y cuantificaron las variables de mayor preponderancia en los egresos de dinero:

- ***Recursos Humanos:*** Serían el principal costo de nuestra Actividad. Se cuenta con personal calificado y de alto valor, que deben ser bien remunerados para mantenerlos

comprometidos y motivados. Se definió que el esquema de trabajo estaría integrado por un consultor Ingeniero Agrónomo que cumpliría las funciones de Director General trabajando Full Time y cobrando un salario mensual, y 2 consultores Senior que trabajen en un principio de forma Free-Lance cobrando por actividad. También se contara con profesionales Junior, los cuales cobrarán un salario y se contratarán acorde a la actividad. Acorde a los valores de mercado, los costos de contratación para cada uno de estos casos serían:

- *Consultor Director general:* un sueldo para un profesional Full-Time en el rubro agropecuario, con responsabilidades de senior y un equipo de trabajo para coordinar ronda los \$65.000 bruto, con una bonificación anual por objetivos, entre 2 y 4 sueldos.
- *Consultores Free Lance:* en estos casos, al ser consultores que trabajaran por proyecto o actividad, sin la necesidad de estar tiempo completo, se convendrá un pago por hora de trabajo. En rubros similares donde se realice consultoría de empresas por proyectos, la hora de trabajo se valoriza en \$400 la hora. A su vez, se le brindaran movilidad y viáticos, en caso de ser necesario, y capacitaciones gratuitas para perfeccionarse en su actividad. Por día de trabajo fuera de oficina se estiman \$200 por persona en comida y se les otorgara la movilidad propia de la empresa.
- *Profesionales junior:* según el periodo y nivel de actividad se los contratara por jornada completa o media jornada. Se estima un valor de \$20.000 brutos mensuales por Jornada completa y \$10.000 mensuales por media jornada. Estos

son valores de referencia tomados de Ingenieros Agrónomos haciendo actividades de campo de manera temporal.

A su vez, será diseñado un esquema motivacional, basado principalmente en capacitaciones que mantengan a los consultores free-lance motivados y comprometidos, con el afán de integrarlos a un plantel permanente si la actividad crece de manera de tal de requerirlos tiempo completo.

- **Capacitación y Actualizaciones:** Es necesario invertir en capacitación y actualización técnica para el personal, ya que se debe estar preparado para brindar las mejores soluciones posibles a los problemas de nuestros clientes. Se estima un presupuesto anual de \$18.000 en este rubro, tomando como calculo en costo promedio de \$2.000 pesos por capacitación y distribuyéndolo en 3 capacitaciones a cada uno de los 3 consultores senior.
- **Movilidad:** En el caso del vehículo se necesitara un utilitario de tamaño mediano, para la movilidad de los consultores a los establecimientos productivos. Esta será la inversión inicial de mayor importancia. Se puede acceder a un vehículo usado para reducir los costos, que rondaría en los \$250.000 o un cero kilómetro, comprándolo con financiación. En este caso el valor de un vehículo del estilo Volkswagen Saveiro, Renault Oroch y Fiat Strada ronda los \$500.000. En mantenimiento general, seguro y combustible con un uso estimado de 30.000 km anuales, se estima un costo de \$75.000 por año.
- **Bienes de uso:** La estructura que requiere este negocio no es grande, ya que puede sostenerse con bajos recursos edilicios y de comunicación. Sera necesaria el alquiler de una oficina, donde se puedan llevar a cabo las tareas operativas y reuniones con los clientes, en la localidad de Jesús María. Los costos de alquiler en la zona rondan en los

\$12.000 mensuales. A su vez, se necesitara del equipamiento de las mismas, lo cual llevara una inversión inicial de aproximadamente \$80.000 pesos en mobiliario (escritorios y sillas), artículos de oficina (impresora, lapiceras, cuadernos, hojas) y artículos generales (cocina y baño)

- **Acceso a información:** Si bien hay acceso gratuito a muchas fuentes de información, para acceder a contenidos exclusivos generados por entidades públicas o privadas, es necesario suscribirse a membresías anuales. Tomando como referencia de costo por suscripción a la Bolsa de Cereales de Córdoba, este corresponde a \$400 mensuales, teniendo acceso así a registros e informes especiales. Si se tomaran 2 suscripciones una de clima y otra de mercado, el importe anual sería de \$9.600.

### **Fuentes de ingreso**

La forma de generar ingresos en nuestro negocio, está determinada por la propuesta de valor diseñada para cada uno de los segmentos de mercado identificados. Las formas de cobrar nuestros servicios depende de las variables que lo afectan, siendo las principales el tiempo de trabajo requerido, la complejidad del mismo, la cantidad y nivel de personal abocado a la tarea, los costos variables asociados (movilidad y viáticos) y el beneficio generado por la actividad. También hay que tener en cuenta variables comerciales que hacen al mercado, es decir los valores de los competidores y el poder de negociación del cliente.

### **Fuente de ingreso en segmento PyMES.**

- ***Gestión técnica-productiva:*** las actividades a realizar en este servicio, demandan una atención personalizada, con un consultor Ingeniero Agrónomo especializado y capacitado, que se encargue de la planificación y seguimiento del establecimiento a lo largo del ciclo de producción. Esto requiere de viajes al establecimiento productivo, con recorridas in situ y tareas de gabinete. Esta actividad tiene un valor de referencia en el mercado, ya que hay servicios similares brindados por Ingenieros Agrónomos que realizan la actividad de manera privada. El seguimiento anual y completo del establecimiento con la ejecución de todas las tareas mencionadas en la propuesta de valor, tiene un costo promedio de 12 u\$s por hectárea productiva. Este servicio esta dolarizado, porque se cobra al finalizar el ciclo de producción, es decir 12 meses después de comenzada la actividad. El tiempo que lleva esta actividad es de 1 días de trabajo semanal a campo más medio día semanal de gabinete cada 1.000 hectáreas. Dentro de este esquema también se puede contratar servicios adaptados a cada cliente, como podría ser el caso de realizar exclusivamente los monitoreos de cultivos en pie. En este caso el valor del servicio, tomando como referencia el mercado, es de 6 u\$s por hectárea productiva, siendo el tiempo de trabajo 6 meses con un día de campo por semana cada 1.000 hectáreas. Estos valores también se corresponden con los honorarios sugeridos por el Colegio de Ingenieros Agrónomos de la Provincia de Córdoba, que establece lo siguiente:

- Trabajo a campo (esto es fuera del domicilio del profesional):
  - Día de campo (jornada de 8 horas): 160 agros.
  - Hora de campo: 30 Agros

- Trabajo en Gabinete, indica trabajo realizado en el domicilio profesional:
  - Día de gabinete (jornada de 8 horas) 120 Agros.
  - Hora de gabinete: 15 Agros

El valor del Agro (unidad de medida del Colegio de Ingenieros) actualmente es de \$36.

- ***Gestión administrativa y financiera:*** este servicio requiere de una contratación completa, ya que se manejarían todas las variables económicas y financieras del cliente. Es difícil segregar este servicio en actividades más pequeñas porque sería una complicación administrativa para ambas partes. Es por esto, que al ser un servicio de carácter fijo y de actividad constante, se contratara con un esquema de pago mensual. Habrá una escala de precio acorde a la dimensión del negocio del cliente, ya que de esto dependerá la carga de trabajo administrativo. El esquema será el siguiente:
  1. Hasta 0 a 1.000 hectáreas: 10.000 pesos por mes
  2. 2.000 a 4.000 hectáreas: 18.000 pesos por mes
  3. Más de 4.000 hectáreas: 32.000 pesos por mes

Estos valores se toman como referencia de los honorarios cobrados por contadores, con el agregado de un plus por las actividades de gestión y planificación.

- ***Gestión comercial y de abastecimiento de insumos:*** el esquema de cobro de esta actividad será asignando un valor por hectárea productiva. Como estas actividades están relacionadas entre sí, principalmente por los canjes de mercadería por insumos, se cotizará como un servicio conjunto. El valor asignado es de 3 u\$s por hectárea

productiva, ya que el tiempo de trabajo es de aproximadamente un día de gabinete por semana cada 1.000 hectáreas productivas.

### **Fuente de ingresos en segmento Grandes Empresarios.**

- ***Análisis de proyectos e inversiones:*** acorde a la necesidad del cliente y el proyecto que se proponga realizar, se realizara un presupuesto estimando tiempo de trabajo que llevaría. Este tiempo será calculado en base al nivel de profundidad al que se quiera llegar con el proyecto y acorde a la escala del mismo. Luego se valorizaran estas horas de trabajo, tomando como referencia un precio de mercado de las consultoras de Marketing y Análisis de Proyectos existentes actualmente. Este precio es de \$500 promedio por hora.
- ***Planificación estratégica y modelización de nuevos negocios:*** una vez definida la factibilidad de un nuevo negocio y habiendo tomado la decisión de avanzar con la puesta en marcha del mismo, los servicios de planificación, modelización y seguimiento, serán cobrados de igual manera que el anterior. Se estimara tiempo de trabajo de los consultores para el proceso de implementación y se valorizara utilizando la referencia del mercado, actualmente \$500 por hora.

Se debe tener en cuenta que los clientes de esta envergadura tienen un gran poder de negociación, lo que hará traccionar los precios para abajo o incrementar los niveles de servicio a igual precio. De esto depende la habilidad para manejar estas negociaciones y la calidad diferencial del servicio que se ofrece.

## **CIERRE DEL PROYECTO**

### **Conclusiones**

Habiendo analizado las variables que afectan al sector agropecuario del norte de Córdoba, podemos definir que se encuentra integrado por una cadena compleja de procesos productivos, comerciales e industriales, de gran importancia socio-económica, cuya eficiencia está ligada en gran medida a la gestión integral del negocio realizada por sus administradores.

La mayoría de las empresas dedicadas al negocio agrícola y ganadero en el norte de Córdoba, está formada por pequeños y medianos productores, cuyos niveles de profesionalización en el área técnica y en administración son de medio a bajos. La actividad tiene un carácter tradicional importante, siendo sus propios dueños los que llevan a cabo el proceso completo de toma de decisiones. Muchas veces esto resulta en ineficiencias productivas, económicas y financieras, que repercuten en el resultado final y pone en jaque la viabilidad de estas empresas. En el lado opuesto se encuentran los grandes productores, cuyos procesos están pulidos y logran niveles altos de eficiencia, pero se encuentran con limitaciones en el crecimiento y la diversificación de su sistema.

Los desafíos para el sector, radican en profesionalizar los distintos procesos del negocio de manera tal de lograr la sustentabilidad productiva y económica. Con la adaptación e incorporación de metodologías de trabajo como la Consultoría Colaborativa, se podrían alcanzar estos objetivos con bajos niveles de inversión. Es por esto que el propósito de este trabajo fue desarrollar, un modelo de negocio que capitalice ésta oportunidad, tomando como guía práctica el esquema CANVAS de Modelos de Negocio.

El resultado fue la definición de un modelo, cuya propuesta se sustenta en la prestación de servicios de Consultoría Integral aplicada al sector agropecuario del norte de Córdoba. Los recursos clave del modelo, son consultores especializados en las áreas de ingeniería agronómica, contabilidad, comercialización y marketing. El agregado de valor radica en responder con servicios diseñados a medida a las necesidades de empresas productoras de los distintos segmentos, para mejorar la eficiencia global de su negocio.

Así bien, el modelo de negocio propuesto está firmemente basado en necesidades reales del sector y es por esto que puede representar una contribución significativa a la profesionalización y eficientización de la gestión de las empresas agropecuarias de la zona de estudio.

## Bibliografía

- Osterwalder, Alexander (2004). *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*. Disertación doctoral. Lausana: Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Universitede Lausanne.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios* (1° Ed. digital). Editorial Deusto.
- Lopez Lecce, Pablo (2011). *Marketing Irracional*. Editorial Pearson.
- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). *Defining the Business Model in the New World of Digital Business*. Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems
- Steven Gary Blank (2005). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*. Editor: K&S Ranch.
- Fundación Agropecuaria para el Desarrollo Argentino - FADA (2018). Índice FADA – Junio 2018. Recuperado de <http://fundacionfada.org/informes/>
- Bolsa de Cereales de Córdoba. *Informes Agroeconómicos*. Recuperado de [www.bolsadecereales.com](http://www.bolsadecereales.com)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO (2006) *Informe del Foro Regional de Agroindustrias en América Latina*. Recuperado de [www.fao.org](http://www.fao.org)

## Anexos

### *Guía de Pautas*

#### **GUIA DE PAUTAS: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

##### **TEMA: Consultoría en Gestión Agropecuaria**

DATOS DEL ENTREVISTADO:

NOMBRE:

EDAD:

PUESTO DE TRABAJO:

CUESTIONARIO:

#### *SECTOR*

- Cómo describiría la situación actual del Sector Agropecuario del Norte de Córdoba?
- Cuáles cree que son los desafíos de las Empresas Agropecuarias (EAP) del Norte de Córdoba a 5 años?
- Mencione, según su opinión, los puntos débiles de las EAP.
- Mencione, según su opinión, los puntos fuertes de las EAP.
- Cuáles considera que son los aspectos clave a tener en cuenta para una gestión exitosa de la EAP?

#### *GESTION*

- Qué nivel de profesionalización cree que poseen las EAP de la zona Norte de Córdoba?

- Cómo cree que es el proceso de toma de decisiones en la gestión de una EAP y quienes participan del mismo?
- En su opinión, cuál es la influencia de actores externos (consultores, asesores, comerciales, otras empresas, Grupos de discusión) en la toma de decisiones de una EAP.
- Cree que existen oportunidades de mejora en la Gestión de las EAP, que puedan traducirse en resultados económicos?
- Según su criterio, cuáles son los medios que tiene un productor de profesionalizar una EAP?

#### CONSULTORIA

- Cuál es su opinión sobre los servicios de Consultoría (en general) en EAP?
- Conoce EAP que presten servicios de consultoría en Gestión Agropecuaria actualmente? En caso de que existan, cuáles son?Cuál es la aceptación de estas empresas en el mercado?
- Cuál cree que es el perfil de EAP que estaría interesada en acceder a un servicio de consultoría en Gestión?
- Que servicios puntuales, cree que estas empresas podría necesitar?
- Podrían estas EAP considerar tercerizar parte o todo su proceso de Gestión?
- Por qué motivos una EAP no contrataría un servicio de Consultoría?
- Cuanto cree que está dispuesto a pagar una EAP por un servicio de Consultoría de Gestión?

Entrevistas en Profundidad

#### DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE: DIEGO PORELLO

EDAD: 39 Años

PUESTO DE TRABAJO: Asesor Técnico – Ingeniero Agrónomo

CUESTIONARIO:

#### SECTOR

- Cómo describiría la situación actual del Sector Agropecuario del Norte de Córdoba?

Las EAP, en el aspecto técnico están bien posicionadas, obviamente depende de la empresa, pero creo que tienen un desarrollo técnico bastante importante. Las empresas del Norte de Córdoba se caracterizan por ser pujantes en este tema. En cuanto a la parte empresarial, se manejan bastante bien, dependiendo de la escala. Los productores más grandes, se manejan como empresarios, pero los más chicos todavía siguen siendo productores tradicionalistas. Creo que cada empresa, sobre todo las más grandes, tienen su estudio de contadores, su estudio de abogados y están bastante embebidos en lo que es la parte comercial empresarial y demás.

- Cuáles cree que son los desafíos de las Empresas Agropecuarias (EAP) del Norte de Córdoba a 5 años?

Sobre todo seguir siendo sustentables, buscar la alternativa de producción, no solo quedarse en la producción de commodities (soja, maíz), sino buscar cultivos alternativos, diversificarse en

la parte ganadera, aprender un poco más de mercados, cómo posicionarse, como vender a futuro, eso creo que es lo más importante.

- Mencione, según su opinión, los puntos débiles de las EAP.

La debilidad es la coyuntura económica, no se puede planificar a largo plazo porque el país no te lo permite. Yo creo que sortear esta situación, es el desafío mayor que tenemos.

- Mencione, según su opinión, los puntos fuertes de las EAP.

Creo que es el conocimiento que tienen, el conocimiento técnico, el apoyo como Grupos CREA, todo lo que son asociaciones creo que fortalece estas empresas.

- Cuáles considera que son los aspectos clave a tener en cuenta para una gestión exitosa de la EAP?

Analizar bien los números, planificar bien el año y en base de eso ver como tomar decisiones a lo largo del año, sobre todo con el tema de ventas de granos y compra de insumos. Esto habría que tenerlo bien aceitado.

## GESTION

- Qué nivel de profesionalización cree que poseen las EAP de la zona Norte de Córdoba?

Creo que las empresas más grandes, las más integradas, tienen un nivel de profesionalismo alto en la parte técnica y en la parte contable. Cada empresa tiene su contador o estudio contable, y tiene gente que lo asesora en cuanto a mercados, que son temas que no los conocerían si se manejaran por su cuenta. Y en la parte técnica, en nuestra zona, hay ingenieros muy capacitados y

estamos a la vanguardia no solo en cuestiones de maquinaria, sino en cuestiones de insumos, semillas, agroquímicos. Creo que el productor se maneja bastante bien en ese aspecto.

Los productores medios o más chicos, le faltaría profesionalización, pero creo que es una cuestión de escala, yo creo que no pueden incorporar un estudio contable o ingenieros, eso se maneja de forma familiar.

- Cómo cree que es el proceso de toma de decisiones en la gestión de una EAP y quienes participan del mismo?

La Toma de Decisiones está en el dueño del campo, la familia completa o el grupo de personas que se asocia para sembrar, porque no solamente son cuestiones familiares, sino son empresas de diferentes personas que se asocian. Creo que ellos toman las decisiones principales. Pero bueno, para llegar a tomar esas decisiones, obviamente consultan a gente idónea, ya sea ingenieros, contadores o gente que sabe del tema.

- En su opinión, cuál es la influencia de actores externos (consultores, asesores, comerciales, otras empresas, Grupos de discusión) en la toma de decisiones de una EAP.

Yo creo que tienen mucha influencia.

- Cree que existen oportunidades de mejora en la Gestión de las EAP, que puedan traducirse en resultados económicos?

Creo que sí, sobre todo esto que estamos hablando, en cuestiones de consultoría y comunicación. Se podrían armar mejores grupos y tener un dialogo más fluido entre diferentes partes. Creo que hay empresas muy bien organizadas, que se manejan por áreas y esas áreas tienen un feedback importante, pero hay empresas que le falta, que eso es muy nuevo. Todo el mundo

tiende a eso, pero todavía no es tan fluido en todas las empresas como debería ser esta comunicación.

- Cual crees que sería algún punto clave de mejora, que se pueda transformar en un resultado económico rápido?

Las compras de insumos, que haya alguien que se encargue de eso, no solo del precio del insumo sino una buena financiación, un arreglo o algún buen canje. Eso te puede definir el negocio, más que el producto que se compra en sí.

- Según su criterio, cuáles son los medios que tiene un productor de profesionalizar una EAP?

#### CONSULTORIA

-Cuál es su opinión sobre los servicios de Consultoría (en general) en EAP?

Pueden ser útiles, ya que, por lo que venimos hablando, una empresa agropecuaria se debe nutrir tanto en áreas técnicas, económicas, impuestos, y si se puede encontrar en un lugar, todos esos actores que te pueden llegar a asesorar, sería muy importante.

- Crees que los productores estarían dispuestos a pagar por servicios de consultoría

Yo creo que sí, pero creo que los de una escala más importante, no creo que los más chicos se volcarían, Creo que estos tienen que quemar otras etapas dentro de su empresa antes de salir a buscar información afuera.

- O sea que apuntarías a empresas medianas a grandes? De que volumen de hectáreas aproximadas estarías hablando?

Si, exactamente, productores que se manejen como empresarios. Diría que arriba de 2000 has.

- Conoce EAP que presten servicios de consultoría en Gestión Agropecuaria actualmente? En caso de que existan, cuáles son?Cuál es la aceptación de estas empresas en el mercado?

Integral no, no me viene a la mente. Sé que hay alguno dando vuelta, pero no me viene a la mente.

-Cuál cree que es el perfil de EAP que estaría interesada en acceder a un servicio de consultoría en Gestión?

- Que servicios puntuales, cree que estas empresas podría necesitar?

El Servicio Técnico, obviamente sería fundamental, y otro un Servicio de manejo de mercados. Venta de cereal ya sea a futuro, con canje, manejo de FOB y ese tipo de cuestiones que son importantes y un productor no lo maneja y debería ser alguien que esté todo el día en ese tema.

- Podrían estas EAP considerar tercerizar parte o todo su proceso de Gestión?

No creo que todas, aunque puede ser más adelante. Esto es paso a paso, primero tienen que acostumbrarse, afianzarse con alguna consultora que realmente le tenga confianza. Se me ocurre que eso podría darse con el tiempo. No creo que ahora lo incorpore como un pleno. Pero con el tiempo se podría dar.

- Por qué motivos una EAP no contrataría un servicio de Consultoría?

Por ahí, el productor me parece que necesita a alguien más exclusivo, y puede ser que vean a una empresa consultora que maneja varias empresas, pierde su exclusividad. Ese podría ser un inconveniente.

Económico podría ser una traba?

No me parece, esto es un tema de costo beneficio si realmente el beneficio te trae la consultora es mayor a lo que puede salir, no resiste más análisis que eso. Es difícil evaluarlo, pero si el beneficio es mayor al costo, no debería ser un obstáculo.

- Cuanto cree que está dispuesto a pagar una EAP por un servicio de Consultoría de Gestión?

Es muy relativo ya que depende el tiempo que se le va a ocupar, pero si es bien integral en cuestión técnica, financieras, contables, y poniéndole un precio por hectárea, debería rondar los 20 u\$/ha. Si uno lo prorratea entre un servicio técnico se cobra 10, más el servicio contable debería rondar ese valor.

**DATOS DEL ENTREVISTADO:****NOMBRE:** FERNANDO CHIAVASSA**EDAD:** 50**PUESTO DE TRABAJO:** Gerente Comercial de empresa Agroexportadora**CUESTIONARIO:****SECTOR**

- Cómo describiría la situación actual del Sector Agropecuario del Norte de Córdoba?

La situación actual, puntualmente, está complicado por una situación climática específica. Pero la situación general del Norte de Córdoba, lo veo bien en el contexto de la provincia de Córdoba. Hace muchos años que trabajamos acá entonces vimos cómo fue casi toda la evolución, sobre todo del productor agrícola del norte de Córdoba. A mi criterio, debe ser de las pocas zonas en donde hubo una adopción de tecnología con tanta rapidez.

- Cuáles cree que son los desafíos de las Empresas Agropecuarias (EAP) del Norte de Córdoba a 5 años?

Me parece que en la parte productiva están bastante bien. Hay una alta presencia de oferta de capacitación o de extensión rural por parte de distintas entidades, o sea, mucha de las empresas de acá son miembros CREA, muchas de las empresas que no son CREA acceden a la información de tecnología en los distintos eventos de la ciudad de Córdoba y en La Rural de Jesús María a lo largo del año. Otros están en grupos Cambio Rural, y actualmente veo un crecimiento de miembros de la asociación AAPRESID. Entonces me parece que técnicamente están en un nivel que, para

medir toda la provincia de Córdoba, lo consideraría entre bueno y muy bueno. Con los años vemos que estas empresas, chicas, medianas y grandes, con sus excepciones, han ido formándose técnicamente y en el aspecto gerencial no han tenido el mismo crecimiento, porque lo manejan sus dueños y algunos no están capacitados ni formados en Administración y en finanzas, porque casi todos los contadores que son asesores de esas empresas, no tienen velocidad para seguir los cambios que ocurren en las políticas fiscales de Argentina, entonces es como que siempre van mirando de atrás. Se destacan las muy pocas que van en línea con eso. Lo que yo veo, es que esas empresas que van en línea, son los que acceden a créditos bonificados, sobre los que hay que investigar mucho para encontrarlos, se preocupan por tener muy bien hechos sus balances y sus informes, entonces con su parte Patrimonial perfectamente arreglada, acceden a créditos que otras no, y eso les da una ventaja competitiva, a punto tal que yo creo que en estos últimos 12 años donde el sector no le fue tan bien por la política impositiva que tenía el anterior Gobierno, si había algunas líneas de crédito muy bonificadas y la gente bien asesorada consiguió eso.

- Resumiendo lo que decías, técnicamente las empresas están en un nivel bueno y muy bueno.

Sí, creo que no son todas excelente, pero con el tiempo no debe haber empresas regulares.

- Y donde hay falencias a lo mejor, o donde hay posibilidades de crecimiento es en gestión financiera y empresarial.

Exactamente, es comercial, fiscal y financiero.

- Mencione, según su opinión, los puntos débiles de las EAP.

No todas tienen muy claro, que tienen un producto que lo tienen que vender, que tienen un plazo x de tiempo para venderlo y que el precio es muy volátil. Entonces, están produciendo algo

donde las variables más importantes no la pueden manejar, clima y precio. Sacando el clima de lado, que es algo común a todos, los precios y los mercados, sobre todo el de los commodities, que es la principal actividad productiva de estas empresas, no lo tienen como lo más importante a mirar. Un fabricante de autos está mirando todo el tiempo cuánto valen los 0 km de la gama que fabrican. Esta gente no está viendo, o sea, están sembrando y se olvidan del precio que tiene lo que están sembrando, en el desarrollo del cultivo se olvidan, o sea, atacan mucho lo inmediato y no están viendo el precio final de su producto que es fundamental.

Esto también va de la mano con su financiero, tanto por los ingresos que van a generar ese producto que ellos fabrican, así como cuando también tienen necesidades de capitales en su empresa. Entonces, hay que jugar con las dos cosas, uno tiene que vender y programar esas cobranzas para que en momentos clave haya x flujo de dinero en esas empresas.

- Crees que también sea un punto débil que haya un sesgo en el producto final? Que la mayoría sean productores de Commodities, y que estén poco abiertos a otros tipos de cultivos?

La verdad que no creo que ese sea un impedimento. Están empezando en nuestra zona a desarrollarse cultivos especiales, para lo cual hace falta mucho más capacitación en los mercados de esos productos. El mercado de estos productos aún no está desarrollado. Puede tener buen precio, pero la disponibilidad de hacer efectivo tu producción es ínfima versus la de un commodity. El commodity se vende instantáneamente, de 1 a 10000 tt y se cobra instantáneamente. En las especialidades no es así. Me parece que tienen que aprender mucho de los commodities y después meterse en las especialidades, sobre todo en los mercados.

- Mencione, según su opinión, los puntos fuertes de las EAP.

Así como no conocen los mercados, tienen una alta capacidad de negociación de su producción. Por mi trabajo conozco las zonas productivas más importantes de Córdoba y me animo a decir que el norte es uno de los lugares de mayor competitividad que hay en nuestra provincia, ya sea a la hora de vender su producción, a la hora de negociar el transporte, que en esta zona pasa a ser muy importante y a la hora de proveerse sus insumos. Tan importante es que los laboratorios más importantes de argentina tienen operadores en la zona llegando directamente, para conocer la idiosincrasia. Casi todos los bancos que trabajan mucho con el sector agropecuario tienen sucursales en esta zona, lo cual quiere decir que hay una alta demanda. Se negocia mucho y muy bien, esa creo que es una fortaleza.

- Cuáles considera que son los aspectos clave a tener en cuenta para una gestión exitosa de la EAP?

A simple vista, me parece que producen bien, negocian bien y no manejan bien su cash flow eso veo como la mayor dificultad o lo más difícil de asimilar. A pesar de que muchos están en asociaciones donde tienen hasta programas de gestión para sus empresas, aceleran o hacen foco en lo productivo por un lado, por otro lado hacen pooles de compra o de venta para mejorar su comercialización y nadie hace foco en un cash flow de su año agrícola, nadie hace foco en cómo se distribuye la presión impositiva a lo largo del año, no programan ventas, no programan ingresos, cuando tienen que pagar x impuestos que son importantes salen a vender en el mismo momento, que no coincide mucho con el precio de los granos, no siguen las curvas de precio. Ahí está el punto clave. Ahí está la oportunidad.

## GESTION

- Qué nivel de profesionalización cree que poseen las EAP de la zona Norte de Córdoba?

Están bastante estratificadas. Hay un grupo minoritario de empresas medianas a grandes de nivel de profesionalización alto, pero las cuento con las manos. Otro universo, donde entra el 60% de todas, que son empresas medianas, son empresas que casi todas están manejadas por sus dueños, que son sus gerentes y donde ahora están entrando las segundas generaciones. Ese productor medio, la mayoría no es propietario o es propietario de un porcentaje chico de toda la superficie que trabaja, muy hábiles en algunas cosas, en algunos tipos de negociación de compra de venta y sobre todo de adquisición de tierra o sea en la negociación de sus alquileres, pero como te decía anteriormente con alta falencia administrativa. En ese aspecto, casi todos, por cómo se tributa en Argentina, todos tienen un contador, pero lo único que hace es liquidar impuestos, nadie tiene un asesor contable o financiero. A punto tal que ni siquiera que las empresas que son competencia de las que yo trabajo hacen hincapié en las finanzas y no tiene una asesoría en las finanzas de alto vuelo.

- Cómo cree que es el proceso de toma de decisiones en la gestión de una EAP y quienes participan del mismo?

Salvo ese pequeño grupo (grandes productores), donde podemos separar en los que hay un solo gerente que es el dueño, me parece que las decisiones las toma una sola persona. Algunos con muchísima experiencia, sobre todo en las decisiones de adquisición de insumos. Tiene que ver con la estacionalidad de las distintas precampañas u ofertas que haya de distintos insumos que necesitan. Las decisiones de ventas que son importantísimo de su negocio, es el P de PxQ es pura intuición.

- En su opinión, cuál es la influencia de actores externos (consultores, asesores, comerciales, otras empresas, Grupos de discusión) en la toma de decisiones de una EAP.

Tienen poca influencia. En el caso nuestra empresa y la competencia, brindamos información. El productor a nosotros nos ve como alguien que le quiere comprar su mercadería y tiene la idea de que uno quiere conseguir el mejor precio, o sea que le queremos comprar su mercadería barata. Y no es tan así, creo que nosotros como la competencia necesitamos una porción de ese mercado indistintamente del precio que tenga. Necesitamos hacer un margen para estar para vivir, pero independientemente del precio de la tonelada del cereal que sea, nosotros necesitamos una cuota parte de eso para que nuestra industria funcione.

Las entidades CREA, AAPRESID y demás aportan mucha información técnica y productiva, la información económica la toman y no le sacan el provecho que tiene. AACREA tiene un departamento económico que funciona con gente que sabe mucho, pero no toman toda esa información que es muchísima, o sea hay mucha información dando vueltas, hay mucha información de mercados, algunos están en consultoras de mercado pero lo hacen para estar al tanto. Ninguno estudia estrategia, ninguno se especializa en coberturas, cosas que no pasan en todos los mercados como en el agrícola.

- Cree que quedo claro que existen muchas oportunidades de mejora en la Gestión de las EAP. Pero crees que la consultoría o el asesoramiento sobre su falencias. se puedan traducirse en resultados económicos al corto plazo?

En primer lugar me parece que es extremadamente necesario. Creo conocer bastante como es la idiosincrasia del productor, me parece que es al único que le creería porque lo vería sin ningún interés. Entonces, a nosotros nos ven con un interés de comprar, a un asesor externo es para cobrar el asesoramiento y nada más. Creo que incorporar una asesoría gerencial, es incorporar un administrador en su empresa. Me parece que lo verían como parte de la empresa, creo que se sacarían todos los miedos y me parece que hay muchísima oportunidad y en el corto plazo verían

resultados. No sé si el primer resultado sería económico, pero sin duda llevarían una gestión sin sobresaltos, que me parece que es lo primero. O sea, llegar a los vencimientos con flujo, llegar a los pagos de alquileres con flujo y si encima esos flujos coincidieron con buenas ventas de grano, sería ideal.

- Según su criterio, cuáles son los medios que tiene un productor de profesionalizar una EAP?

Vamos a arrancar de abajo hacia arriba. Los productores de abajo, no tienen un asesoramiento técnico permanente, es ocasional, a veces es gratuito, a veces es puesto por las empresas que le comercializan insumos entonces como parte de algunos servicios de esas Agronomías o Laboratorios acceden a un asesoramiento puntual y técnico. Por las otras entidades algunos acceden a un asesoramiento contable. Me parece que por los más chicos el primer escalón es un asesoramiento técnico permanente, para los del medio, que casi todos tienen un técnico, tienen la mala suerte de que ese técnico no está formado en la administración, no saben de administración, miran los cultivos los muchachos, saben mucho, ya que por suerte hay una movida en esta zona bastante importante, se reúnen entre ellos, funciona muy bien en lo técnico pero ninguno es administrador, ni especializado en administración. Entonces me parece que ese administrador en cada empresa sería fundamental, o un grupo, como un grupo CREA pero que sea de Administración.

#### CONSULTORIA

- Conoce EAP que presten servicios de consultoría en Gestión Agropecuaria actualmente? En caso de que existan, cuáles son?Cuál es la aceptación de estas empresas en el mercado?

En la zona no. Conozco una empresa que da servicios de consultoría que está en Río Cuarto. Es de Gabriel Telleria (AyT S.A.). Es un caso de éxito, completamente. Tiene particularidades de la empresa que le da sustento (La Tajada S.A.). Esta empresa, siempre fue manejada por un administrador, los dueños no son de acá. Tiene una influencia de pensamiento que no es el común del productor de la zona. Me parece que la primer barrera a romper, sería entrar a una empresa y decir “che acá hay que ordenarla de esta forma”, o sea hacer un cash flow lo primero y después decir “Cuántas toneladas producís? Bueno, necesitas plata acá, acá y acá, tenes que venderla o tenes que generar ingresos para estas cuatro épocas del año, entonces vamos a ver como empezamos a vender la producción”. Me parece que hay que romper con eso, que es lo más difícil.

- Cuál cree que es el perfil de EAP que estaría interesada en acceder a un servicio de consultoría en Gestión?

Sin duda que sería donde el dueño de la empresa aunque no sea Agrónomo sea profesional, me parece que es una gran ayuda, a menos en el esquema de pensamiento. Un escalón más abajo, esos productores que son bastante abiertos, esos que son abiertos a nuevas tecnologías y que son abiertos a decir “che a mí se me está escapando esto por este lado, vamos a hacer frente”. O bien en donde la segunda generación sea movediza o perciba que algo se le está escapando por la administración y que esa segunda generación sea la que mueva al director o al gerente de la empresa a buscar asesoramiento en lo administrativo.

Hay muchas empresas en esta zona, que han sido segundas actividades de otras, o sea, hubo un momento en la economía de la provincia de Córdoba, donde a las empresas constructoras se le hizo fácil comprar tierras, había promociones, entonces las empresas medianas a grandes, no digo el 100% pero un porcentaje importante, han sido segundos negocios de empresas constructoras, en

donde hay profesionales, donde la cabeza es distinta. Yo creo, si me preguntas a mí, que sería el primer nicho al que yo atacaría.

- Que servicios puntuales, cree que estas empresas podría necesitar?
- Podrían estas EAP considerar tercerizar parte o todo su proceso de Gestión?

El caso de éxito que te mencione, esta tercerizado completamente y funciona a punto tal que uno de los dueños dejo de trabajar porque estaba más cómodo en otra actividad y no en la empresa agropecuaria. O sea, todas las decisiones las toma el administrador. Existe y se puede. Veo que acá en el norte de Córdoba, algunas empresas grandes, sobre todo en las que las Segundas Generaciones están empezando a tener más participación, están buscando ese tipo de asesoramiento. También sumaría a que es un efecto contagioso, es decir si a uno le va bien porque contrato un administrador y las decisiones de ese administrador a la vista de la masa han ayudado, me parece que por efecto contagio va a generar un nicho.

- Por qué motivos una EAP no contrataría un servicio de Consultoría?

Para no desnudar sus ingresos, para no desnudar evasiones.

- Cuanto cree que está dispuesto a pagar una EAP por un servicio de Consultoría de Gestión?

Me parece que es la parte más difícil de todas, porque como te decía, entre las habilidades que más le veo a esta gente, es la capacidad de negociación que tienen, con lo cual, son muy poco propensos a pagar asesoramiento. Vienen de pagar poco asesoramiento agronómico, de recibir asesoramiento gratuito, pagan un asesoramiento Part- Time, en el caso de los que están en AACREA o AAPRESID, entonces no están acostumbrados a tener, o son pocos lo que lo tienen, un técnico que le cuesta plata. La gran mayoría se cree que esta profesión o que el asesoramiento

no vale tanto. Yo creo que habría que primero decir “si yo te ordeno, ganaste tanto, habría que participar en tanto” O intentaría cobrarlo en “antes pagábamos tantos impuestos y ahora pagamos esto” bueno en esa disminución de impuesto o en esa mejora de las ventas, yo tengo que tener una participación. Me parece que por ese lado lo buscaría.

- Esa es una buena posibilidad, pero lo preocupante de eso, es que hay tanta volatilidad durante los años que es difícil de comparar.

Me parece que por su idiosincrasia, y justamente los otros días estuve con una empresa grande que no conocía tanto, pero ellos se sienten muy cómodos cuando sus empleados, sus asesores y sus proveedores, participan con ellos en el riesgo. Entonces, lo que yo veo que en los años que ganan plata, no les molesta pagar mucho, pero si necesitan de ese socio que ponga el hombro para que los años que ganan poca plata, digan “che yo estoy con vos en las buenas y en las malas”. Por eso es que creo que es mucho más fácil asumiendo algo de riesgo. La consultoría tiene un costo fijo que hay que pagarlo, y uno no puede tener un costo fijo y vivir de un variable, pero me parece que habría que buscarle la vuelta para participar en un variable y no en un fijo. O que el cobro de ese asesoramiento tenga una parte fija y una variable. Capaz que por ahí vaya mejor.

## DATOS DEL ENTREVISTADO:

NOMBRE: JAVIER LOPEZ

EDAD: 45

PUESTO DE TRABAJO: PRODUCTOR AGROPECUARIO MEDIANO

## CUESTIONARIO:

## SECTOR

- Cómo describiría la situación actual del Sector Agropecuario del Norte de Córdoba?

Hay dos grandes grupos de productores, los que alquilan y los que producen sus propios campos.

- Cuáles cree que son los desafíos de las Empresas Agropecuarias (EAP) del Norte de Córdoba a 5 años?

El principal desafío es lograr la estabilidad productiva. También la estabilidad de actores, ya que en el Norte de Córdoba hay actores que viene de afuera y como no conocen la zona, complican el mercado para los que alquilamos.

- Mencione, según su opinión, los puntos débiles de las EAP.

Un productor de menos de 1000 has de campo alquilado, se le complica. Principalmente por la estructura que tienen. Porque tenés que tener empleados, maquinaria, un montón de cosas, que quieras o no, genera un costo de estructura y si no tenés un margen de rentabilidad aceptable con menos de 1000 has se complica. Principalmente es una cuestión de escala. Yo lo que veo hoy

en la zona es que un productor de menos de 500 has de campo alquilado está complicado. En un productor de campo propio, si tiene 200 has propias y no sale alquilar, esta al horno. Es una cuestión de estructura. Incluso se le complica dueño de campo que alquila su campo y tiene que pagar un empleado que le cuide las instalaciones, el sueldo le lleva un 30-40% de lo que cobra por alquiler, y a su vez, si es Responsable Inscripto tiene la parte impositiva, entonces lo que le queda de esas 200 que decidió alquilar, siendo antes rentable alquilar las 200 has y no hace nada, creo que ahora se complicó. Se le achica mucho el número.

- Mencione, según su opinión, los puntos fuertes de las EAP.

Las empresas medianas tienen la posibilidad de manejar su estructura rápidamente, achicarse o expandirse sin grandes movimientos. En casos de empresas grandes, achicarse le es muy complicado.

- Cuáles considera que son los aspectos clave a tener en cuenta para una gestión exitosa de la EAP?

Para mí tiene que conocer muy bien el negocio el que toma las decisiones. Tiene que saber bien a donde se hace la diferencia. Vos puedes tener un buen asesor, puedes tener un buen sembrador o cosechador, pero el que toma las decisiones es el que marca la diferencia, es el que está pendiente de muchos factores para tomar las decisiones tanto a campo como comerciales. Tiene que estar atento al mercado.

Hay distintos perfiles de productores, hay algunos que están muy metidos en lo técnico y dejan pasar oportunidades de compra/venta, o también hay caso de productores que se equipan mucho con herramientas de trabajo, y están más enfocados en hacer trabajar esas herramientas y pierden la visión de su propia actividad productiva.

## GESTION

- Qué nivel de profesionalización cree que poseen las EAP de la zona Norte de Córdoba?

El productor que pasa las 1000 has, debe trabajar bien, sino tiene vida corta en el mercado. Tienen que tener un asesor técnico privado, o son muy idóneos con un buen asesoramiento externo. Pero conozco casos de productores grandes que no tienen Ingenieros y no son prolijos para trabajar, y por ende no tienen buenos resultados.

- Cómo cree que es el proceso de toma de decisiones en la gestión de una EAP y quienes participan del mismo?

En las empresas medianas, el dueño de la empresa es el que toma las decisiones. En grandes empresas, me parece que tienen responsables de áreas, como comercialización y se respetan las decisiones que toman estos responsables. En las empresas medianas estas figuras no están. Si se busca un buen contador, un buen asesor o un buen empleado, pero las decisiones finales las toma uno.

- En su opinión, cuál es la influencia de actores externos (consultores, asesores, comerciales, otras empresas, Grupos de discusión) en la toma de decisiones de una EAP.

En los grupos CREA si, ya que comparten opiniones y en base a eso toman decisiones. Estos grupos tienen mucha influencia en las decisiones. Los actores comerciales, como un Bunge o AGD, no creo que tengan tanta influencia.

- Cree que existen oportunidades de mejora en la Gestión de las EAP, que puedan traducirse en resultados económicos?

Sí, siempre. Principalmente en la parte comercial, en el manejo del mercado es donde el productor siempre falla. En las charlas que he asistido o hasta en un grupo de comercialización que he participado, nunca nadie logró de todo el grupo hacer lo que tenía que hacer, incluso con el asesoramiento. Porque el asesoramiento era muy esporádico y fuera de la discusión nadie hacía nada, o había hecho muy poco.

- Según su criterio, cuáles son los medios que tiene un productor de profesionalizar una EAP?

Debería haber un espacio, donde uno se pueda reunir una vez por mes con una persona que sabe del tema, que te muestre los mercados y consulte cuáles son tus necesidades, y que a su vez lo ejecute. Por ejemplo, en las charlas nos decían que tenes que vender Soja Chicago y comprar Dólar futuro, vos salías y decías “si esta bueno, pero donde lo hago?”. Es decir, en el asesoramiento no solo hay que quedarse con la recomendación sino llevarlo al hecho concreto. Hay algunas empresas de comercialización que ahora quieren empezar a brindar este tipo de servicios, es decir darte la recomendación y el lugar para hacerlo.

La consultoría sin acompañamiento, y sin llevarlo a la realidad de la empresa misma no sirve. Por ejemplo, la parte impositiva es todo un tema. Mi contadora es mi hermana, ella gracias a mucha demanda mía, se ha asesorado porque cada empresa funciona y tiene una realidad particular. En mi caso que alquilo muchos campos chicos, a veces tengo problemas para alquilarlos por los problemas impositivos que tienen, y si no estás bien asesorado los perdés.

El asesoramiento impositivo tiene mucho impacto en el Ganancias, que tiene una repercusión muy grande en el resultado de la empresa. Muchas veces pasa que nos preocupamos por ahorrar en decisiones técnicas finas y la plata se nos está yendo en impuestos, porque no prestamos atención a esos aspectos. Creo que el asesoramiento en la comercialización, la parte

impositiva y la parte productiva son igual de importantes. Yo creo que el asesoramiento en estos aspectos suma.

### CONSULTORIA

- Cuál es su opinión sobre los servicios de Consultoría (en general) en EAP?
- Conoce EAP que presten servicios de consultoría en Gestión Agropecuaria

actualmente? En caso de que existan, cuáles son? Cuál es la aceptación de estas empresas en el mercado?

No, no conozco.

- Cuál cree que es el perfil de EAP que estaría interesada en acceder a un servicio de consultoría en Gestión?

Tiene que ser alguien que quiera crecer. El que se quiere quedar como esta, no va a tomar consultoría. El que quiera crecer, sea en superficie, en volumen de producción, en tecnología y otro emprendimiento va a tomar consultoría. Porque si hace muchos años que estas igual y no creces, es porque necesitas una ayuda externa.

- Que servicios puntuales, cree que estas empresas podría necesitar?

Serian servicio en la parte comercial, la parte financiera e impositiva y la parte técnica. Sería lo básico.

- Podrían estas EAP considerar tercerizar parte o todo su proceso de Gestión?

En el caso de tener campo propio puede ser. Pero en los casos que alquilan campos, me parece que no ya que, los contratos de alquiler son muy personales. Tercerizar todo, en mi caso que alquilo, me mataría. Pero si me gusta tomar decisiones con un respaldo.

- Por qué motivos una EAP no contrataría un servicio de Consultoría?

Porque piensa que no tienen nada que mejorar, porque no le pueden aportar nada o porque no quieren crecer.

- Cuanto cree que está dispuesto a pagar una EAP por un servicio de Consultoría de Gestión?

Debería ser visto como un costo por hectárea. Si se hace un número, se tiene que analizar como parte de la estructura o como una inversión que ayude a bajar los gastos de estructura. Hay un montón de ítems que el productor maneja perfectamente, que son los costos de producción, pero hay muchos ítems que no conocemos perfectamente y donde tiene mucha influencia el asesoramiento. En la comercialización y en bajar los gastos de estructura, y dentro de estos gastos de estructura esta la parte impositiva. Hay que analizar el costo beneficio, o el nivel del asesoramiento. Esta bueno que existan empresas así, que den al productor tiempo y espacio para analizar otras unidades de negocio, o que la misma empresa presente oportunidades de negocio, o realizar modificaciones que permitiría potenciarte.

**DATOS DEL ENTREVISTADO:****NOMBRE: YAMIL CAMPO****EDAD: 59****PUESTO DE TRABAJO: PRODUCTOR AGROPECUARIO - ABOGADO****CUESTIONARIO:****SECTOR**

- Cómo describiría la situación actual del Sector Agropecuario del Norte de Córdoba?

Lo de este año fue histórico, lamentablemente histórico. Yo con los 59 años que tengo y habiendo vivido en el campo y habiéndome criado en el campo, a pesar de que estudie y que mi profesión de abogado no tiene que ver con el campo, siempre he estado ligado al campo y a la producción agropecuaria, no he visto nada igual.

Con respecto a los otros años, he estado muy relacionado, hablando de agricultura en Secano. Veo el sector Agropecuario del Norte de Córdoba, como un sector con mucho futuro. Es una de las regiones que más apertura mental ha tenido a los avances tecnológicos. Yo diferenciaría dos sectores muy marcados, que son los que realizan producción como arrendatarios y los productores que siembran sus propios campos. También hay un pequeño sector mixto.

- Cuáles cree que son los desafíos de las Empresas Agropecuarias (EAP) del Norte de Córdoba a 5 años?

Los desafíos están, claramente, en la tecnología a aplicar. Vivimos hablando sobre nuevas malezas, etc, etc. Por decir, los mapeos satelitales, la AP, las estaciones meteorológicas, hay un montón de temas tecnológicos que son los que vienen de ahora en más. También, algo que no depende directamente de nuestra zona, y pasa por planeamiento más macro es el manejo del agua que baja de las sierras hacia las zonas productoras. Es un plan mucho más complejo que requiere de la intervención del Estado directamente, tanto colaborando con el planeamiento como haciendo obras, para que no desborden los ríos y no se inunden los campos, causando desastres ecológicos y económicos. Creo que la fumigación, como la siembra, como la fertilización y la cosecha, tiene que ir mejorando, por ejemplo yo contrato una cosechadora con toda la tecnología, pero el dueño de la máquina quien es el que la maneja, no la sabe usar y no la usa. Yo creo que todas estas cosas son el futuro. Además está el tema de la genética de los cultivos que sembramos.

Indudablemente, antes que esto, el productor debe tener un acomodamiento en su administración y en el asesoramiento desde varios sectores, como ser el asesoramiento contable, agronómico y de administración. Esto es previo y fundamental para el pequeño productor.

- Mencione, según su opinión, los puntos débiles de las EAP.

Es la administración, el asesoramiento y la gestión de su negocio. Depende mucho de esto, si tiene una buena administración, buen ingeniero asesor y contadores que lo asesoran bien con la presión tributaria que tenemos, depende del soporte para hacer una buena gestión. Los productores están divididos en un 50% de los que tienen un buen soporte, bien consolidado y fuerte y otro 50% que no.

- Mencione, según su opinión, los puntos fuertes de las EAP.

El punto fuerte es que sean propietarios. Los hace económica y financieramente más sólidos. Ya sea un productor que vaya a porcentaje o que pague alquiler a quintales fijos, lo hace muy vulnerable. El propietario tiene la espalda de que con un mínimo de producción, puede sostenerse.

- Cuáles considera que son los aspectos clave a tener en cuenta para una gestión exitosa de la EAP?

Primero es la solidez económica con que el pequeño productor se esté manejando. Porque no es lo mismo un productor que esta económicamente sólido, que otro que no, ya que este empieza a recortar en aspectos fundamentales que hacen al éxito tanto económico como agronómico de la empresa. Cuando el productor no está bien económicamente, por dar un ejemplo simple, talvez recorte un insumo como es una aplicación de herbicida, o pone un material de segunda o de tercera para sembrar o hace una siembra con una maquina cualquiera, y todo esto repercute negativamente sobre el resultado de la empresa.

## GESTION

- Qué nivel de profesionalización cree que poseen las EAP de la zona Norte de Córdoba?

Hay un alto porcentaje (50% o más) de productores que tienen un buen nivel profesional, y hay otro porcentaje importante que lo hacen solo con una sembradora y un tractor, y luego tienen 20 mil complicaciones, y así vienen los resultados negativos.

- Cómo cree que es el proceso de toma de decisiones en la gestión de una EAP y quienes participan del mismo?

Fundamentalmente son los propietarios o los que arriendan los campos (dueños o socios).

- En su opinión, cuál es la influencia de actores externos (consultores, asesores, comerciales, otras empresas, Grupos de discusión) en la toma de decisiones de una EAP.

Hay un porcentaje, cercano al 30% o menos que producen porque producen, es decir de manera cultural. Hay otro porcentaje que recibe ayuda técnica, ya sea asesoramiento por parte de una empresa que hace comercialización. Muchas de las empresas comerciales de la Zona Norte de Córdoba, venden y brindan un servicio de asesoramiento gratuito al productor. Esto es una realidad y el productor lo toma muy en cuenta. Muchas veces en el caso técnico, los asesores de las empresas visitan los campos de los productores y les dan recomendaciones técnicas que luego se aplican a campo.

- Cree que existen oportunidades de mejora en la Gestión de las EAP, que puedan traducirse en resultados económicos?

Por supuesto que sí, y les falta mucho. Principalmente en asesoramiento agronómico. El profesional que es el Ingeniero Agrónomo es fundamental en el desarrollo de la actividad. Es como un abogado para el área legal o un médico para un problema de salud. Hay muchos pequeños productores que aún no han llegado a tener el asesoramiento de un Ingeniero y sin dudas que genera un impacto económico instantáneo. Hay productores chicos que hacen las cosas muy rudimentarias, y toda esa gente que tiene un resultado menor con respecto a los que están apoyados en los pilares que pueden ayudar en las empresas agropecuarias, les llevan un resultado amplio de diferencia entre el que lo tiene y el que no.

- Según su criterio, cuáles son los medios que tiene un productor de profesionalizar una EAP?

No creo que sea difícil, hay llegarle al productor para mostrarle los beneficio de profesionalizarse, con análisis y estudios hechos en la mano. Un productor que tiene el tractor, la sembradora, un chimango y una embolsadora, por dar un ejemplo, hace 100, 200 hectáreas, un poco que alquila y otro poco que tiene, a ese productor que no tiene ningún tipo de soporte tecnológico ni técnico, sea el sector privado o público le llega y le busca la forma, ya que tal vez estos productores son un poco cerrados, no tienen una gran apertura, porque lamentablemente no están educados en esto, falta educación en esto. Convengamos que el pilar de todo esto y en cualquier otra actividad, y el problema que tiene la Argentina en si es el problema educativo. Hay que llegarle de una forma diplomática y tentarlo a que tome la tecnología y el asesoramiento.

#### CONSULTORIA

-Cuál es su opinión sobre los servicios de Consultoría (en general) en EAP?

En general, más que útiles son necesarios, y no sé si más que necesarios imprescindibles. Con respecto a la parte económica los hay de distinta forma, depende de las épocas y de los profesionales, ya que por ahí se torna muy oneroso y por ahí es muy accesible.

- Conoce EAP que presten servicios de consultoría en Gestión Agropecuaria actualmente? En caso de que existan, cuáles son?Cuál es la aceptación de estas empresas en el mercado?

Conozco empresas o asesores que brindan consultoría en asesoramiento técnico. Por ejemplo en control de plagas, el Ing. Igarzabal de Halcón Monitoreos. Consultoría en gestión no

conozco. Pero creo que los grupo CREA y Cambio Rural, brindan un acompañamiento en gestión que ayuda a las empresas agropecuarias.

- Cuál cree que es el perfil de EAP que estaría interesada en acceder a un servicio de consultoría en Gestión?

Creo que fundamentalmente es por el nivel de educación y su origen familiar. Cuestiones que definan una estructura mental abierta, para aceptar un cambio que lo va a impulsar al éxito. Porque de pronto pueden creer que los estas invadiendo, que los estas tratando de que no saben y ellos creen que saben. Por eso creo que todo parte de la educación.

- Que servicios puntuales, cree que estas empresas podría necesitar?

El primero sería el asesoramiento Técnico del Ingeniero Agrónomo. Tanto desde el punto de vista científico como desde el punto de vista operativo. También buscarían asesoramiento en el área de Administración. No es algo que este muy generalizado, y no hay mucha oferta en el sector. Esto le serviría a muchos productores, si hubiese más oferta de estos servicios.

En comercialización, también sería un aspecto que las empresas deberían cubriría. Si bien hay cursos, charlas o conferencias, con solo eso no se podría tener un panorama claro para tomar decisiones. Otra cosa es que el productor, es una persona, en general, un tanto desconfiada, que no confía las decisiones a otro que no sea él. La persona de campo es muy personalista.

- Podrían estas EAP considerar tercerizar parte o todo su proceso de Gestión?

Lo veo muy difícil, no imposible, pero difícil. Por todos los factores que estuvimos hablando antes: desconfianza, falta de educación, costo.

- Por qué motivos una EAP no contrataría un servicio de Consultoría?

Aparte del factor desconfianza, la otra traba que puede haber es la económica. Si el costo beneficio no es acorde a la situación no lo va a tomar, y como los números del productor son muy pequeños, no puede hacer una gran erogación porque los costos se le empiezan a complicar.

- Cuanto cree que está dispuesto a pagar una EAP por un servicio de Consultoría de Gestión?

La gente de campo, mientras menos gasta mejor: “todos quieren ser el más rico del cementerio”, mientras menos sea el costo mejor. Creo que depende del valor que le dé el productor según el nivel de educación, la situación de la empresa y la amplitud mental del productor/socios/directivos de las empresas.

Pero tomar los servicios es fundamental, para no transformar el sistema en una agricultura rudimentaria, comparándose con los que hacen las cosas al 100% de la capacidad productiva, administrativa, la eficacia llegada al 100% utilizando todo lo que hay al alcance de una empresa Agropecuaria.

## DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE: SERGIO ARIEL SARTORI

EDAD: 45

PUESTO DE TRABAJO: GERENTE EMPRESA AGROPECUARIA GRAN ESCALA

## CUESTIONARIO:

### SECTOR

- Cómo describiría la situación actual del Sector Agropecuario del Norte de Córdoba?

El sector Agropecuario, el problema general que tiene, es que el 90% de las empresas se sigue manejando como pequeños almacenes, con muy poco registro de números, o sea, los números se llevan muy artesanalmente y la mayoría de las cosas se hace por lo que le parece al productor, sin una toma de decisiones fundamentada con números o con asesoramiento. En realidad, también se ve una diferencia clara entre los productores que se reúnen entre sí, o tienen un asesoramiento con un Ing puntual, en general los productores más grandes tiene posibilidad de un asesoramiento más permanente. Y esta la posibilidad de los que se agrupan en CREA, que es pequeña la cantidad de productores que pertenecen a una formación de estas (CREA o AAPRESID), que tienen un poco más de contactos y el mismo grupo se auto exige, se piden los números y anualmente pueden llegar a saber la renta que tuvieron. Particularmente en nuestra empresa, pertenecemos a grupos CREA y yo creo que el gran parte del crecimiento se debe al haberse reunido, porque los mismos miembros del Grupo van pidiendo en las mismas reuniones que se tire para adelante y le van marcando los errores y ayudan a tomar decisiones más acertadas.

- Cuáles cree que son los desafíos de las Empresas Agropecuarias (EAP) del Norte de Córdoba a 5 años?

Me parece que hoy, por como esta dado el mercado, la mayoría de las empresas tienen que apuntar a la escala. Hoy en los commodities los números son más chicos y entonces hay que apuntarle a la escala, y esto permite conseguir precios más baratos y conseguir los asesoramientos y cumplir las necesidades para llevar a la empresa a rentabilidades más altas. Me parece que los desafíos para lograr esto, es tener mucho cuidado con los arrendamientos (empresas basadas 100% en Alquiler) 100% agrícolas, que no tienen capital más que el capital circulante, por una cuestión de que la variabilidad climática cada vez se está notando más y particularmente creíamos en Córdoba el piso estaba mucho más alto y este año nos dimos cuenta que los años malos vienen, y si vienen te complican mucho más de lo que esperabas. Este año vamos a ver muchísimas empresas en situaciones complicadas, así que hay que tener mucho cuidado en el crecimiento, no invertir toda la plata que se saca un año en nuevos alquileres, hacer bien los números para no pagar alquileres desorbitantes, porque si no el número no da, y después ir consolidándose en negocios no rentables sino seguros, o sea una vez que te fue bien buscar inversiones que te aseguren el negocio y no seguir apostando todo a una agricultura de alquiler porque hoy no han llegado ni a pagar los alquileres.

- Mencione, según su opinión, los puntos débiles de las EAP.

Es lograr transmitir los manejos de las empresas a los mandos medios y lograr un buen ambiente de Trabajo y que se realicen las cosas medianamente como uno quiere que se hagan, porque a medida que se van soltando las líneas, a medida que se va soltando de la parte productiva, se pueden hacer muy buenos negocios pero el problema es que en la parte productiva se cometen muchos errores y al cometer muchos errores la producción baja.

Otro punto es el tema estructura, que para solventar estos problemas de tratar más control, se arman grandes estructuras y las grandes estructuras también ante problemas de rentabilidad termina saliendo muy caras y la administración termina encareciendo la producción. Como debilidades eso me parece lo principal. Nosotros trabajamos mucho con servicios y esa es la ventaja, pagas un poco más pero no hacemos todos los negocios, apuntamos a hacer el negocio que mejor sabemos.

- Mencione, según su opinión, los puntos fuertes de las EAP.

Están dadas por la negociación sobre todo de precios, en insumos mucho. Otra por el asesoramiento, porque puedes lograr asesoramientos buenos. También con las ventas se puede lograr o tener la espalda para aguantar los productos y después venderlos en momentos que pueden tener un valor agregado.

- Cuáles considera que son los aspectos clave a tener en cuenta para una gestión exitosa de la EAP?

Clave es el orden, o sea hablar directamente con la gente, tratar de tener un buen trato y lograr estar en todos los niveles de la organización. El orden va de la mano también, de que a medida que se agranda la empresa incorporar sistemas agropecuarios que nos permitan llevar todos los registros y el control de las compras y las ventas.

## GESTION

- Qué nivel de profesionalización cree que poseen las EAP de la zona Norte de Córdoba?

En la gestión hay muchas empresas que se han profesionalizado bastante, en el caso nuestro trabajamos bastante en eso para tratar de lograr tener los datos cada vez más rápido, porque antes

normalmente te enterabas a fin de año y te enterabas por una cuestión para para presentar al grupo. Hoy los datos se consiguen rápido, con un sistema de gestión bueno. Hay que tener una planificación clara y un financiero permanente. Me parece que es fundamental tener buenos sistemas y buena gente en el área de administración.

- Crees que hoy lo tienen las empresas?

Sí, no sé si todas. Yo creo que el déficit más grande que tienen las empresas agropecuarias en la parte financiera y en otras empresas se nota la deficiencia en la visión de nuevos negocios. O sea, damos vuelta y el único negocio que vemos fácil o que sabemos hacer es el agropecuario, y nos alejamos mucho de lo que sería un empresario industrial que a lo mejor puede cambiar de distintos rubros y no le cuesta nada. Nosotros, los agropecuarios, es como que estamos aislados y sabemos hacer distintas producciones pecuarias, a lo mejor algún crecimiento vertical en algún Feed Lot o Ganadería o Criadero de Pollos, pero nos cuesta mucho entrar en otro ámbito.

- Cómo cree que es el proceso de toma de decisiones en la gestión de una EAP y quienes participan del mismo?

Todo depende, hay distintos niveles de empresas agropecuarias Grandes. En nuestro caso es una empresa familiar, que nació de pocas hectáreas y fue creciendo, entonces hoy la toma de decisiones es muy simple y se basa en la familia que somos los accionistas y estamos en el directorio. En nuestro caso todos los miembros de la familia trabajan en la empresa entonces es más fácil. Pero bueno, conozco empresas mucho más grandes que el director es una persona extra empresa, un gerente, que ya se maneja más a niveles de las empresas industriales. Por ahí a la mayoría de las empresas que crecieron, que son de tamaño grande pero crecieron de más chico, esto le cuesta mucho, por eso la toma de decisiones se toma dentro de los accionistas y la familia, y que no sabes si está bien y no nos evaluamos si somos buenos gerentes o directores o realmente

a lo mejor viene alguien de afuera y manejaría la empresa mucho mejor que nosotros. Nosotros hacemos lo que queremos. Es difícil vos siendo el dueño sacarte del lugar. La ventaja de hacer esto es que al ser empresas familiares las decisiones se toman muchos más rápido, o sea no hay burocracia y hay confianza.

- En su opinión, cuál es la influencia de actores externos (consultores, asesores, comerciales, otras empresas, Grupos de discusión) en la toma de decisiones de una EAP.

A medida que la empresa va creciendo o es de tamaño más grande se maneja de diferentes formas. Yo creo que incluso los ingenieros CREA, o en el caso nuestro el Asesor CREA era una persona de alto impacto ya que era una de las personas que más nos ayudaba en la producción. A medida que las empresas toman una envergadura tal que los Asesores CREA ya no cubren estas necesidades que tienen las empresas, entonces generalmente se contratan ingenieros que se capacitan y están dentro de las empresas. Me parece que para la producción son fundamentales y estas personas que se hacen fundamentales dentro de la empresa, creo que tiene crecimiento personal de ellos mismos. Pero son fundamentales para la producción, que si estamos hablando de empresas Agro el valor más importante es la producción, tratar de producir lo más posible es la base del negocio, o sea, si no se produce no se vende. Se pueden hacer buenos negocios, pero la producción tiene que estar para vender.

Las Agronomías o Acopios, a medida que el volumen de producción crece por el tamaño de superficie, permite también abrir el abanico en el tema de comercialización en distintas corredoras que consiguen negocios que en el mercado doméstico no están, y también algunas negociaciones con los distintos acopios que no están para todos los productores pero si a lo mejor para los más grandes. En el tema Logística lo mismo, en empresas más grandes puedes manejar la logística, no solo depender de un acopio que te mande los camiones, puedes manejar la logística de

otra forma. Las Agroquímicas han cambiado mucho en estos años también, primero la descentralización de las marcas, es decir que cualquier agroquímica vende cualquier cosa, y desde hace dos años con las liberaciones de patentes han hecho bajar los precios de los insumos. Hoy es cierto que se consumen más agroquímicos que antes, por una cuestión de malezas, pero han bajado mucho los precios y en realidad en empresas grandes, la competencia por lograr venderle a las empresas más grandes, la agroquímica gana márgenes chicos pero vende volumen, y también las empresas más grandes capturan los mejores negocios por ser los primeros que les ofertan los negocios importantes.

- En definitiva hay influencia, que va decreciendo a medida que la empresa se hace más grande, pero cumplen un papel importante en capturar mejores oportunidades de negocio.

Por supuesto, son actores del mercado. Creo que no excluye, bueno depende los ámbitos en que las empresas trabajan. Sé que hay empresas que siembran 80 – 100 mil hectáreas, que serían las súper empresas. Estas empresas de esos volúmenes de hectáreas ya no pueden comprar en distintos negocios, sino que tienen que ir directo a los distribuidores. Es otro nivel que pasa más arriba de lo que estamos viendo.

- Cree que existen oportunidades de mejora en la Gestión de las EAP, que puedan traducirse en resultados económicos?

Siempre hay oportunidad de mejora, el tema es que depende mucho de la misión de la empresa y hasta donde quiere crecer, la ambición y cuál es la misión, para que esta hecha la empresa y que es lo quieren los dueños. O sea la oportunidad de mejora siempre está. Podes mejorar con un sistema, con gente, en un montón de ámbitos y a lo mejor siempre ves mejoras. Pero después es de acuerdo a si vos quieres seguir creciendo en la empresa, si quieres abrirla a otros negocios y vos tenes que mejorar la administración para poder abarcar otras unidades de negocios

y manejarla del mismo lugar. Esto me parece que es importante de hacer que la administración sea lo más centralizada posible y no armar muchas administraciones que generan mucho costo. El costo de Administración no es barato y entonces hay que tratar de centralizarlo lo más posible. Me parece que la misma empresa si hace otros negocios y puede manejarse del mismo lugar, es fundamental. Pero siempre hay oportunidad de mejoras, a lo mejor el tema de los contadores, gente de la administración, generalmente como son empresas productoras se centra mucho en la producción y no se le da bolilla a la administración y vemos que es muy importante, ya que es realmente relevante, porque hay un montón de errores de facturación de las mismas corredoras de los mismos acopios o exportadores, que si no estás controlando permanentemente son Kilos que van bajando y estos kilos suman mucho. Incluso los camiones, cuando la empresa es grande hay mucha mercadería que se transporta, y cada pequeño descuento por camión hace una bola muy grande, que te permite pagar sueldos para mejorar la administración.

- Según su criterio, cuáles son los medios que tiene un productor de profesionalizar una EAP?

Hace 3 o 4 años nos dimos cuenta que así no podíamos seguir, porque se nos pasaban un montón de cosas por arriba, y bueno trabajando bastante entre los directores encontramos, no sé si la solución, pero optamos por el camino de incorporar un nuevo sistema de gestión, que es muy importante que sea potente, porque hay distintos sistemas de gestión, hay sistemas de Gestión integrado pero para el Agro no son muchos y sino están los Sistemas Divididos, donde hay que cargar dos veces lo que es producción con administración. Nosotros incorporamos un Sistema de Gestión importante y también incorporamos gente para el manejo de este sistema y también incorporamos Ingenieros Agrónomos en los campos que eran Ingenieros Jóvenes que agarraron rápidamente el sistema y lo van manejando desde los campos. Eso nos ayudó muchísimo y la

incorporación de los mandos medios en la empresa también porque si no, los gerentes no llegábamos al manejo de la superficie. Yo creo que si se puede seguir avanzando. En la gestión Agropecuaria hay un montón de tecnología nueva, por ejemplo la incorporación del Weed It en la producción a nosotros nos dio un ahorro de producto muy importante, y lo que es hoy el uso de drones, los mapeos y hoy por la telemetría se puede manejar mucho desde la administración. En el caso del riego hoy con telemetría se puede controlar desde la oficina, y también puedes controlar la fumigadora y la trilladora. Hay un montón de tecnología que está disponible y a medida que la empresa se hace más grande y que los controles deben ser mayores, me parece que a esto apunta. Y hoy me parece que una pata fundamental que por ahí no la estamos teniendo en cuenta es el tema financiero e impositivo. Nosotros hicimos una evaluación impositiva en la empresa, no encontramos grandes cambios para hacer para poder mejorar. Hoy la presión impositiva en el agro es muy alta, entonces tenes que tratar de buscar que alternativas hay para aprovechar de mejor manera los impuestos y no quedarse clavado con IVA de no libre disponibilidad y tratar de buscarle la forma para tratar de evitar costos más altos al vicio.

- El análisis Impositivo lo hicieron con una empresa que contrataron?

Si, contratamos un estudio San Valiente de Buenos Aires, que fue como una auditoria de toda la empresa, y en cierta forma nos sirvió para un control de lo que estábamos haciendo, de lo que hacíamos con el contador y para saber cómo estábamos haciendo las cosas a nivel impositivo, IVA y todo lo demás y con la AFIP, para saber que no estábamos cometiendo errores. Realmente nos dio que estábamos bastante bien, lo que fue una tranquilidad. No logramos grandes cambios que nos hicieran mejorar algo, no hubo grandes cosas para cambiar, pero en cierta forma fue un alivio de decir por lo menos no estamos lejos de lo que debemos hacer. Pero me parece que hay

que apuntar al trabajo financiero, en estos países como Argentina, hoy genera una diferencia muy grande.

### CONSULTORIA

- Cuál es su opinión sobre los servicios de Consultoría (en general) en EAP?

Depende como este orientado el servicio de consultoría y a qué nivel de la empresa. Un tipo de Consultoría que es la productiva, un servicio de monitoreo, de planificación de siembra, o sea todo lo que aboca a la parte productiva, me parece que es fundamental y muchas empresas que no tienen la estructura para manejarla, incluso no empresas sino dueños de campo que tienen el capital y no saben cómo hacerlo, les debería ser muy fácil con un sistema de consultoría manejarlo, me parece muy importante esa parte, manejar el campo con poco conocimiento. En el tema que me parece que es importante también en estos casos es con planificaciones de siembra, con presupuestos para poder lograr un financiero que en muchas empresas no está. Las empresas medianas a grandes, termina estando dentro de la estructura de la empresa y por ahí la consultoría pasa por una persona que te asesore en cosas muy particulares, por ejemplo el tema financiero, que en las empresas agropecuarias cuesta encontrar personas que realmente tengan tranquilidad. Por ejemplo en tema Mercado, se utiliza mucha consultoría, pero el productor en tema de futuros le cuesta mucho tomar decisiones y con los mercados estar asesorado, muchas veces no te da ninguna seguridad de ser mejor que lo que estas vendiendo por sensación. Muchas veces demasiada información te hace caer en errores claves, que a lo mejor sin no hubieras estado informado no hubieras cometido ese error.

- Conoce EAP que presten servicios de consultoría en Gestión Agropecuaria actualmente? En caso de que existan, cuáles son? Cuál es la aceptación de estas empresas en el mercado?

No, no conozco empresas en sí. Conozco empresas de monitoreos, Ingenieros que asesoran. No conozco empresas que tengan un equipo de ingenieros, un contador y otras personas que hagan un servicio integral.

- Cuál cree que es el perfil de EAP que estaría interesada en acceder a un servicio de consultoría en Gestión?

Me parece que sería un productor Mediano-Chico, de acuerdo como se adapta a la consultoría y al costo de la consultoría. Me parece que el mediano-chico le haría falta porque por ahí no tiene el acceso, pero si es un servicio que se paga con un mensual bajo y se le da ciertos servicios que le permita tomar decisiones mucho más acertadas creo que sería lo óptimo. El tema es que el productor chico no es fácil, están acostumbrados a hacer ellos el trabajo y se creen que lo están haciendo bien, y “que van a venir a decirme estos si yo las se todas” es un tema cultural que no es fácil.

- Que servicios puntuales, cree que estas empresas podría necesitar?

Me parece que lo que muchas empresas deberían pedir es la parte del Asesoramiento en Planificación y Gestión, porque a lo mejor en este caso si es una empresa mediana que no le da para tener un sistema propio de Gestión se puede integrar con un contador del mismo estudio y a su vez te hace la gestión, la planificación y el financiero y medianamente te ordena las cuentas, que es en lo que más se equivocan, y en estas empresas se podría hacerle tomar conciencia de los riesgos que uno corre, que muchas veces no se sabe.

- Por qué motivos una EAP no contrataría un servicio de Consultoría?

Creo que es un motivo cultural, por ahí Con el ingreso de las nuevas generaciones puede ser mucho más fácil, o sea si el productor ingresa algún hijo a trabajar con ellos es mucho más

fácil. El productor que siempre lo hizo de la misma forma, como en el momento del cambio de la siembra directa, donde algunos productores se resistieron muchísimo, o en el caso de aquellos productores que en zonas agrícolas tienen hacienda. De todas estas cosas se fueron dando cuenta por lo que vieron de los vecinos. Entonces por ahí, me parece que la forma más fácil de entrar es por el boca en boca, a lo mejor algún productor que ve la diferencia lo comenta. Por ahí familias que hoy alquilan todos los campos y viven de rentas, con un servicio integral así pueden ser volver a ser productores.