

**Universidad FASTA**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**“ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA DEL SECTOR  
AGROPECUARIO PARA ENFRENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS  
AGENTES Y LAS EMPRESAS EN LA ECONOMÍA.”**

**Marianela Di marco**

**Asesoramiento:**

**Ing. Agr. Mirna Mosciaro.**

**Departamento de Metodología de la Investigación.**

**2011**

## Índice

<b>1. Abstract</b>	<b>4</b>
<b>2. Protocolo</b>	<b>5</b>
<b>Titulo</b>	<b>5</b>
<b>Tema</b>	<b>5</b>
<b>Problema</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos</b>	<b>5</b>
Generales	5
Específicos	9
<b>Fundamentación del problema de estudio</b>	<b>10</b>
<b>Glosario de términos conforme al modelo elegido</b>	<b>13</b>
<b>3. Diseño Metodológico</b>	<b>15</b>
<b>Muestra</b>	<b>15</b>
<b>Sistema de administración del instrumento</b>	<b>16</b>
<b>4. Marco Teórico</b>	<b>20</b>
Historia y evolución del Sector Agropecuario en Argentina	26
Globalización	35
Características de la Globalización	35
Regionalización	36
Competitividad	36
Globalización, Desocupación e Innovación	37
Desregularización del sector	37
Globalización e Innovación.	40
Modelo del Proceso de Administración Estratégica.	42
Visualización gráfica del Modelo	43
Misión	44
Análisis externo	44

Ambiente económico	46
Ambiente Tecnológico	52
Ambiente Demográfico	57
Ambiente Político Legal	60
Análisis Interno	65
Gestión del Cambio	65
Empresa Familia	69
Responsabilidad Social	75
Selección de una estrategia	80
Implementación de una estrategia	82
Grupos Estratégicos	83
Cooperativa	89
Pool de Siembra	90
Ciclo de retroalimentación	92
<b>5. Desarrollo del trabajo</b>	<b>93</b>
Trabajo de campo	93
Resultados obtenidos y análisis de los datos	93
Agentes de Influencia Externos	93
Agentes de Influencia Internos	96
Empresa Familiar	100
<b>6. Conclusiones generales y particulares</b>	<b>101</b>
<b>7. Bibliografía</b>	<b>106</b>

## **Abstract**

En un marco de importantes cambios económicos, tecnológicos, sociales, legales y demográficos, acaecidos desde 1994 hasta el 2010 el presente trabajo analiza las estrategias de permanencia y adaptación utilizadas por empresas del sector agropecuario del Partido de General Pueyrredón y la zona.

El análisis se abordó utilizando como herramienta de estudio el modelo del "Proceso de Administración Estratégica". Este modelo resultó de gran utilidad para establecer un orden en la investigación, permitiendo evaluar las estrategias utilizadas por los productores ante la distinta incidencia de factores internos y externos. Asimismo, el análisis de información obtenida a través de encuestas respalda las teorías que caracterizan y diferencian a las empresas agropecuarias del resto de las empresas de la economía.

Los resultados evidencian un sector complejo, conformado por empresas cuyas direcciones se basan en situaciones ambiguas y no rutinarias. La falta de determinación de un posible escenario futuro y de una planificación de mediano a largo plazo hacen que el productor no desarrolle los conceptos de planificación estratégica. Sus decisiones buscan ajustarse al entorno cambiante en que se desarrollan sus competencias, debiendo permanecer en continua evolución, acortando el horizonte de riesgos, atemperando las fases de los ciclos económicos, e incrementando su poder de negociación.

## **Protocolo**

### **Título: Estrategias de Supervivencias del sector agropecuario del Partido de General Pueyrredon y la zona**

**Área temática:** Sector Agropecuario.

**Tema:**

“Estrategias de supervivencia del sector agrario del Partido de General Pueyrredon y la zona para enfrentar la competitividad de los agentes y las empresas en la economía”.

**Problema:**

La permanencia y adaptación de las empresas agropecuarias ante los cambios en el contexto y el impacto de este sobre las variables productivas, económicas y políticas.

Variables del problema: *Contexto*

- \_ Variables productivas
- \_ Variables económicas
- \_ Variables políticas

**Objetivo:**

#### **General**

Evaluar la/las estrategia/s de supervivencia que utilizan las empresas del sector agropecuario del Partido de General Pueyrredon y la zona frente a la competitividad<sup>1</sup> de agentes y empresas.

1. Causas del surgimiento: Las empresas agropecuarias desde 1994 hasta la actualidad han sufrido diversos cambios, ya sea, por agentes dentro de la organización generadores de cambio a causa: de una estrategia planeada, resolución de conflictos y problemas internos, o por una

---

<sup>1</sup> Competitividad; Es la capacidad de una [organización](#) de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La ventaja comparativa de [una empresa](#) estaría en su habilidad, [recursos](#), conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores.

decisión determinante de un miembro con influencia. Estos pueden ser a nivel estructural, tecnológico o sobre el personal.

Las empresas también han sufrido cambios producto de la influencia de agentes exógenos, ya sea a nivel sectorial, nacional o aún más amplio macro ambientales, vinculados a cambios políticos, económicos, tecnológicos, sociales, legales y demográficos (ejemplos claros son la escasez de recursos de financiamiento y productivos, el mercado internacional, las condiciones climatológicas y demográficas de cada región etc.) impulsando a la implementación de estrategias de formación de organizaciones para lograr sobrevivir acotando el horizonte de riesgo y atemperando las fases de los ciclos económicos (Silvia Gorenstein: 2000).

2. Planeamientos estratégicos: tiene como función la determinación de objetivos y metas de la empresa, el desarrollo de las grandes estrategias y la fijación de políticas para llevarlas a cabo.

Comprende 5 etapas a llevar a cabo:

1. Definir la visión y misión de la empresa (objetivos pretendidos);
2. Realizar un estudio del medio de la empresa para poder detectar amenazas y oportunidades;
3. Realizar un estudio sistemático del interior de la empresa que permita detectar fortalezas y debilidades;
4. Formular alternativas estratégicas conducentes al logro de los objetivos fijados.
5. Evaluar y seleccionar las mejores estrategias en cada caso comprendiendo los recursos de la empresa con el fin de sacar el máximo provecho de las oportunidades, neutralizando amenazas y así alcanzar el objetivo perseguido.

### 3. Sector agrario del partido de General Pueyrredon

Datos generales:

Superficie: **1.460,34** km.<sup>2</sup>

Superficie Agropecuaria: **135.393** Has.

Población: **620.835** habitantes.<sup>2</sup>

Población Rural: **12.726** habitantes.<sup>3</sup>

Densidad: 386,25 hab. /km.<sup>2</sup>

Límites del partido: NE: Partido de [Mar Chiquita](#), SO: Partido de [General Alvarado](#), SE: Mar Argentino, NO: Partido de [Balcarce](#).

Incluye:

Barrio Colinas verdes, Barrio El Boquerón, Barrio El Casal, Barrio El Coyunco, Barrio La Gloria, Barrio Santa Paula, Batán, Chapadmalal, El Marquesado, Estación Chapadmalal, Mar del Plata, Sierra de los Padres

---

<sup>2</sup> (Estimaciones junio 2008\*)\*INDEC. Datos provisorios.-

<sup>3</sup> (Censo Nacional 2.001\*)\*INDEC. Datos provisorios.-

## Consulta por agropecuario

Nombre	Departamento	Provincia
Provincia	BUENOS AIRES	BUENOS AIRES
Departamento	GENERAL PUEYRREDON	
Identificador	357	6,0
Superficie IGM. hectárea/s	146.000	30.757.100
Total EAP. Cantidad	456	51.116
EAP con límites definidos. Cantidad	456	51.107
EAP sin límites definidos. Cantidad	0	9
Superficie total de EAP. hectárea/s	113.138	25.788.669,5
Sup. EAP / Sup. IGM. Porcentaje	77,5	83,8
Implantada 1ra Ocup... hectárea/s	77.611,7	11.110.368,8
Implantada 1ra.Ocup / Sup. EAP. Porcentaje	68,6	43,1
Apta no utilizada. hectárea/s	2.132,1	1.807.170,2
Apta no utilizada / Implantada 1ra.Ocup. relativo	0,0	0,2
No apta o de desperdicio. hectárea/s	4.372	1.417.367,8
No apta / Implantada 1ra.Ocup. relativo	0,1	0,1
Cereales para grano - 1ra. Ocup. hectárea/s	28.258,7	4.008.607,1
Cereales para grano - 2da. Ocup. hectárea/s	195	33.959
Cereales para grano (1ra+2da Ocup). hectárea/s	28.453,7	4.042.566,1
Cereales p/grano / Implantada 1ra.Ocup. en porcentaje	36,7	36,4
Oleaginosas - 1ra. Ocup. hectárea/s	13.081	2.592.648,7
Oleaginosas - 2da. Ocup. hectárea/s	782	900.372,9
Oleaginosas (1ra+2da Ocup). hectárea/s	13.863	3.493.021,6
Oleaginosas / Implantada 1ra.Ocup. en porcentaje	17,9	31,4
Industriales - 1ra. Ocup. hectárea/s	0	321
Industriales - 2da. Ocup. hectárea/s	0	4
Industriales (1ra+2da Ocup). hectárea/s	0	325
Industriales / Implantada 1ra.Ocup. en porcentaje	0	0,0
Para producción de semillas - 1ra. Ocup. hectárea/s	688	83.990,2
Para producción de semillas - 2ra. Ocup. hectárea/s	0	7.836,8
Para producción semillas (1ra+2da Ocup). hectárea/s	688	91.827
Para produce. semillas / Impl 1ra.Ocup . en porcentaje	0,9	0,8
Legumbres - 1ra. Ocup. hectárea/s	0	8.151
Legumbres - 2da. Ocup. hectárea/s	0	20,2
Legumbres (1ra+2da Ocup). hectárea/s	0	8.171,2
Legumbres / Implantada 1ra.Ocup . en porcentaje	0	0,1
Forrajeras anuales - 1ra. Ocup. hectárea/s	3.809	1.278.852,9
Forrajeras anuales - 2ra. Ocup. hectárea/s	520	46.561
Forrajeras perennes. hectárea/s	22.105,9	2.986.768,2
Forrajeras (anuales 1ra.+2da y perennes). hectárea/s	26.434,9	4.312.182,1
Forrajeras / Implantada 1ra.Ocup . porcentaje	34,1	38,8
Hortalizas - 1ra. Ocup. hectárea/s	8.484,3	39.597,2
Hortalizas - 2da. Ocup. hectárea/s	141,9	1.016,2
Hortalizas (1ra+2da Ocup). hectárea/s	8.626,2	40.613,4
Hortalizas / Implantada 1ra.Ocup . porcentaje	11,1	0,4
Flores de corte - 1ra. Ocup. hectárea/s	113,3	439,8
Flores de corte - 2da. Ocup. hectárea/s	0,4	13
Flores de corte (1ra+2da Ocup). hectárea/s	113,7	452,8
Flores de corte / Implantada 1ra.Ocup . porcentaje	0,1	0,0
Aromáticas, medicina.y condi.- 1ra. Ocup. hectárea/s	35,2	1.781,6
Aromáticas, medicina.y condi.- 2ra. Ocup. hectárea/s	0	48,8
Frutales. hectárea/s	134,4	14.783,9
Aromáticas y Frutales. hectárea/s	169,6	16.614,3
Aromáticas-Frutales / Impl 1ra.Ocup . en porcentaje	0,2	0,1
Bosques y montes implantados. hectárea/s	794	91.716,6
Bosques y montes imp. / Imp 1ra.Ocup . porcentaje	X	0,8
Bosques y montes espontáneos. hectárea/s	472,6	793.110,7
Bosques y montes espontáneos / Sup IGM. porcentaje	0,3	2,6



4. Periodo de estudio: desde 1994 hasta 2010<sup>4</sup>.

### **Objetivos específicos**

- Identificar Agentes de Influencia internos y externos:

.Agentes *Subobjetivos*

1. Agentes de influencia internos; Productor, Administrador, Miembro de la Sociedad, Personal, Padre de familia.
2. Agentes de influencia externos; la economía nacional e internacional, política y leyes vigentes, clima y condiciones ambientales, la tecnología etc.

- Analizar el marco y contexto en el que se desarrollan las empresas.

1. Periodo: (1994-2010)
2. Zona : Partido de General Pueyrredon y la Zona.  
(limites del Partido NE: Partido de Mar chiquita, SO:  
Partido de General Alvarado, No: Partido de Balcarce.

- Identificar principales cambios producidos en las empresas agropecuarias en el periodo de análisis (1994-2010).

- Determinar cuáles fueron los factores generadores de esos cambios.

---

<sup>4</sup> Periodo tomado a partir de la segunda elección del ex presidente Carlos S. Menem

### **Fundamentación del problema de estudio:**

La respuesta de las empresas del sector, encuentra en la realización de cambios a fin de alcanzar los siguientes objetivos que les permitan subsistir, tales como:

- \_ Acortar el horizonte de riesgos;
- \_ Atemperar las fases de los ciclos económicos;
- \_ Incrementar su poder de negociación;
- \_ Disminuir los precios de compra;
- \_ Intercambiar el uso de maquinarias, implementos agrícolas, semillas, suelo, capital humano, etc.;
- \_ Realizar contraprestaciones de servicios de terceros;
- \_ Integrar verticalmente y horizontalmente;
- \_ Implementar economías de Escala.
- \_ Diversificar riesgos;

La Organización puede verse afectada por la influencia de diversos agentes (tanto internos como externos) generadores de cambios.

Muchos de estos cambios se pueden originar dentro de un proceso de planeamiento en donde las empresas determinan en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién lo haría con la finalidad de alcanzar objetivos propuestos. Estos procesos de planeamiento se dan en forma continua dentro de las organizaciones y permiten la asignación de recursos escasos entre varios usos o actividades como una forma de satisfacer de la mejor manera posible el objetivo que previamente ha fijado.

La planificación varía según el tipo de horizonte de planeamiento y los horizontes varían en función del tipo de organización, el comportamiento de los recursos y el tipo de actividad de que se trate.

El Corto, Mediano y Largo plazo juega un papel muy importante para evidenciar el tipo de cambio.

Corto Plazo: No se basa en realizar cambios estructurales sino que busca optimizar con la infraestructura dada.

Generalmente consideramos a un periodo menor que el del ciclo económico completo, entendiendo como tal el tiempo promedio en que la organización demora en adquirir sus insumos, transformarlos en productos terminados, vender dichos productos cobrar el producido de su venta y pagar a los proveedores, para nuevamente iniciar el ciclo. La duración del ciclo depende del tipo de actividad, y es especialmente variable entre actividades de producción primaria: no es igual para las actividades de producción de carne vacuna (puede durar entre 2 o 3 años) o el cultivo de granos de cosecha (inferiores al año). También debemos considerar que a diferencia de otros sectores, el sector agropecuario puede planificar a corto plazo nuevas implementaciones técnicas como es el caso de la utilización de fertilizantes u otra herramienta que mejora la producción.

Largo Plazo: La diferencia observable a tener en cuenta es que las planificaciones de largo plazo generalmente consideran aspectos tales como adquisición de maquinarias, ajustes técnicos, capacidad productiva, estructura organizacional, planes de capacitación del personal.

Los factores externos en todo tipo de organizaciones se ven limitados por la incertidumbre de los datos futuros y el alto grado de cambio de las variables contextuales (avances tecnológicos, variaciones en los precios internacionales, en los gustos y preferencias del consumidor, cambios en la política económica y fiscal y/o legislación vigente, etc.) también se verá limitado por la acumulación de información que se produce con el tiempo (el feed-back) que permite mejorar los cambios futuros y hace que se pierda el sentido de realizar planes a muy largo tiempo.

Debemos considerar que el aspecto más importante que diferencia a las empresas agropecuarias de otras, es que estas presentan un alto grado de riesgo, producto de la planificación y la toma de decisiones que se da al inicio del ciclo productivo y la venta y cobro de su producción; así como también los cambios climáticos.

Es muy importante a la hora de planificar tanto a corto como a largo plazo conocer el marco en que se desarrolla la empresa y analizar en forma detallada el entorno, es decir, si la empresa es fuerte y se encuentra dentro de un entorno favorable, quizás se adecue a sus objetivos el expandirse o intensificar su producción; si es una empresa fuerte pero el entorno no es favorable, debe buscar la diversificación en otros activos que

no tengan correlación con el negocio (las pequeñas empresas son las que menos posibilidades tienen para diversificarse). Si la empresa es débil pero el entorno es favorable deberá generar estrategias de redimensión de la empresa. Si es una empresa débil en un entorno desfavorable debe salir del negocio.

Las empresas agropecuarias como mencionamos anteriormente pueden presentar riesgos altos tanto en la planificación de corto como de largo, motivo por el cual deben prever alternativas diversas para cada caso. Como por ejemplo una forma de minimizar los riesgos de precios son los mercados de futuro y la diversificación productiva y de épocas y canales de comercialización, en caso de riesgos climáticos sembrar en varias zonas, etc.

Otra de las particularidades que presenta el sector primario es la de estar compuesto mayoritariamente por establecimientos de tipo familiar cuyas características estructurales (como la escala productiva) y crecimiento de la familia con los requerimientos de la producción, condicionan fuertemente el funcionamiento de los mismo.



<p><b>Indicadores internos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tasa de desempleo</b></li>   <li>• <b>Commodities</b></li>   <li>• <b>Decisiones estratégicas</b></li>   <li>• <b>Metas u objetivos</b></li> </ul>	<p>Representa el porcentaje de la población económicamente activa (La PEA está compuesta por todos los varones y mujeres entre 14 y 65 años de edad) que está desempleada involuntariamente. De otro modo, es la parte de la población activa que no puede encontrar trabajo. Una persona se considera desempleada si no tiene trabajo pero lo están buscando. Si no buscan trabajo, estas personas son consideradas inactivas</p> <p>Se trata de bienes indiferenciables, que se comercializan en el mercado internacional. Quien los compra no reconoce su origen, solo elige por precio y no por calidad. Los cereales son ejemplo de commodities.</p> <p>Establecen la dirección general de una organización y su máxima viabilidad a la luz de los cambios (predecibles e impredecibles) que ocurren en los ámbitos de su interés. Ayudan a delinear los límites dentro de los cuales se va a operar y determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas.</p> <p>Establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no cómo serán logrados.</p>
------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6

---

<sup>6</sup> Henry Mintzberg, El proceso estratégico.

## **Diseño metodológico**

Para abordar el presente estudio acerca de las estrategias de supervivencia generadoras de las diferentes formas organizacionales del sector agropecuario, se propone:

1. Como universo de análisis: los productores agropecuarios agrícola ganaderos del Partido de General Pueyrredon y la zona para comprender, analizar y estudiar las estrategias de subsistencia implementadas.
2. Para cumplir con los objetivos propuestos se plantea una metodología que combine un enfoque cuantitativo (análisis de variables secundarias y censales) con otro cualitativo (entrevistas a informantes calificados y productores).
3. Las fuentes de información son: la Sociedad Rural del Partido de General Pueyrredon, el Censo Nacional Agropecuario-INDEC 2002 INTA, Municipalidad del Partido de General Pueyrredon.

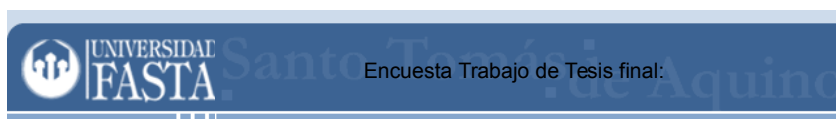
## **Muestra**

Actualmente organismos encargados de relevar padrones de productores tales como la Municipalidad del partido, Asociaciones y Entidades que los representan carecen de información actualizada de establecimientos agrarios que permita realizar un muestreo representativo. De manera tal que por razones de amplitud y dificultad se recurrió a la opinión de expertos comerciantes para acceder a la misma. A través de las empresas acopiadoras más importantes de la zona y profesionales del sector fue posible acceder a los productores para la realización de la encuesta. La respuesta de esta ante el pedido requirió de un seguimiento continuo, a pesar de ello fue muy bajo el número obtenido por este medio. Otras fueron entregadas a responsables de empresas desarrolladas en el sector, cuando el contacto fue realizado vía correo electrónico el resultado fue nulo, es decir si bien algunas empresas respondieron el correo, prefirieron no contestar la encuesta justificando dicha acción por motivos de seguridad. Los contactos realizados en persona o a través de un profesional asesor en el área fueron positivos cumpliendo de esta manera con

una base mínima de encuestas completas para hacer el análisis correspondiente.

### **Sistema de administración del instrumento**

La encuesta comprende dos carillas de preguntas abiertas y cerradas, de contenido opcional anónimo y de relación directa con la encuesta realizada por el INDEC y aspectos predominantes del Modelo del proceso de Administración Estratégica.



### **“ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA DEL SECTOR AGROPECUARIO PARA ENFRENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS AGENTES Y LAS EMPRESAS EN LA ECONOMÍA GLOBALIZADA.”**

#### **1) Identificación de la Explotación**

a) Nombre (Opcional):...../. Ruta:..... Km.....Zona:.....(obligatorio).

b) Relación del encuestado con la explotación.....

d) ¿Conforma una empresa Familiar? Si/ No

¿Desde cuándo?.....

¿Quién toma las decisiones?.....

#### **2) Tipo Jurídico (marque con una X):**

Sociedad de Hecho	<input type="checkbox"/>
Sociedad Accidental	<input type="checkbox"/>
S.R.L.	<input type="checkbox"/>
S.A.	<input type="checkbox"/>
Comandita	<input type="checkbox"/>

a)

Cooperativa	<input type="checkbox"/>
Sin fin de Lucro	<input type="checkbox"/>
Otra.....	<input type="checkbox"/>



b) Régimen de tenencia de tierras:

		Dentro del Partido		Fuera del partido		Monto Fijo o a %
		Sup. (ha)		Sup. (ha)		
Propiedad						
		Sup. (ha)	Plazo (campana/años, aclarar)	Sup. (ha)	Plazo (campana/años, aclarar)	
Cedida						
Tomada						
Total (propia - cedida + tomada)						

3. Actividades que desarrolla

	Especificar cant. de ha /m2 cultivados, cant. total de animales según corresponda	Mercado
Ganadería – bovinos de carne		
Ganadería - ovinos		
Ganadería – cerdos		
Ganadería – tambo		
Porcinos (cab)		
Agricultura – extensiva anual (cereales, oleaginosas)		
Agricultura intensiva (horticultura, viveros, frutas finas)		
Plantaciones perennes (frutales, forestales)		
Avicultura		
Apicultura		
Otros (especificar)		
Turismo rural.		
.....		

b) ¿Trabaja Ud. o alguien de su familia en la empresa?

Grado de parentesco con el productor	Edad	Sexo (M/F)	Lugar de residencia ((F) Fuera / (D) Dentro de la EAP)	Ocupación	
				Tareas físicas	Administrativas y/o comerciales
Productor 1					

c) ¿Contrata mano de obra asalariada?

Permanente	SI	/	NO
Transitoria	SI	/	NO

d) ¿Tiene ingresos provenientes de actividades externas a la explotación?

e) ¿Son estos ingresos más, menos o igual de importantes que los generados por la explotación?

**4. Gestión de la explotación (el que toma las decisiones cotidianas y las que contemplan cierta planificación)**  
*Indicar con una cruz*

Productor	
Productor junto a su familia	
Miembros de la sociedad propietaria	
Administrador	
Empresa de administración	
Otras formas ( <i>especifique</i> )	

**5. ¿Pertenece a alguna asociación de productores?**

- A) Entre Productores: a) Vecinos..... b) Profesionales.....c) Inversionistas de otras Áreas.....d) Industrias.....e) Comerciantes
- B) Cooperativas
- C) Gremios
- D) Cambio rural
- E) CREA
- F) Programa social agropecuario ( adquisición de Bs./ insumos, comercialización de la producción, capacitación, uso de instalaciones y maquinaria)

**6. ¿Integra dentro de su empresa otras etapas de la cadena?**

**7. Procesamiento de la producción**

- (¿Prepara embutidos, dulces, jaleas etc.?)
- b) comercialización (Ej.: carnicería)

**8. ¿Está integrado verticalmente con otras empresas?**

- A) Agroindustria: ¿Que tipo? .....De manera formal (contractual) o (informal):  
.....
- B) Distribución mayorista y/o minorista: ¿Que tipo?..... De manera formal (contractual) o (informal)  
.....

En caso de tener un contrato de Integración Agroindustrial: (cereales, oleaginosas, hortalizas, frutales, madera, bovinos, otros)

Cantidad de ha:.....Año de inicio:.....

**9. ¿Está integrado horizontalmente?**

- Pool agrícola Ganadero:..... Cantidad de ha:.....Año de inicio:.....
- Unión transitoria de empresas:..... Cantidad de ha:.....Año de inicio:.....
- Asociado a otros productores para:  
.... adquisición de insumos,  
.... comercialización de la producción,  
.... uso de instalaciones y maquinaria  
.... Otras (especifique)

**10.)De 1194 a la fecha, ha realizado cambios significativos en su estrategia productiva**

a) ¿En qué consistió?

- A) Compra – venta de tierra
- B) Arrendamiento (tomar-ceder)
- C) Incorporación de una nueva actividad ¿cuál?
- D) Intensificación de alguna actividad ¿cuál?
- E) Incremento de escala de alguna actividad ¿cuál?

b) ¿Puede indicar en qué año se produjo el cambio?.....

c) ¿Podría mencionar en qué contexto? ¿Y si gracias al mismo obtuvo resultados más favorables?

.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

\* **¿Que es lo que quiere lograr como empresa (misión)?**

\* **¿Cómo se ve de acá a 5-10 años (visión)?...**

.....  
\* **¿Tiene pensado realizar alguna modificación? (marque con una cruz la opción):**

- (...) Corto Plazo,
- (...) Mediano Plazo
- (...) Largo Plazo

\*. **¿De qué se trata ese cambio?**

¡Muchas gracias por su tiempo!

Marianela Di marco. Tel. (0223) 155- 518427 correo eletrônico: [marianeladimarco@hotmail.com](mailto:marianeladimarco@hotmail.com)

## Marco teórico

Dada nuestra naturaleza gregaria, los seres humanos vivimos en una sociedad organizacional, formando una relación simbiótica o de mutua dependencia entre los seres humanos y las organizaciones.

Frente a este universo la empresa constituye un tipo particular de organización. Es aquella célula de la sociedad a la cual esta le atribuye la importante función de creación de riqueza, contribuyendo a su crecimiento y al logro de una mejor calidad de vida de sus miembros.

La competitividad entre agentes y empresas de la economía se entiende como la creación y el logro a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación entre grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de la conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último el gobierno y la sociedad en general, debiendo utilizar antes o después, procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el proceso de planificación estratégica. La competitividad puede considerarse dividida en un componente interno dado por la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación como expresión de su continuo esfuerzo de superación; y un componente externo orientado a los logros de la organización en el contexto de mercado, el grado de innovación, el dinamismo la estabilidad económica para hacer estimaciones a largo plazo etc. ■

Entre los distintos tipo de empresas, las agropecuarias se distinguen por ser “aquellas que obtienen lucro a través de la actividad agropecuaria que consiste en producir bienes económicos a partir del esfuerzo del hombre y de la naturaleza, para favorecer la actividad biológica de plantas y animales incluyendo su reproducción, mejoramiento y/o crecimiento.»<sup>7</sup>, se distinguen por sus características generales y particulares. Dentro de las generales, se agrupan los aspectos que son comunes a empresas dedicadas a la producción primaria cualquiera sea el país o la región en la que se encuentren emplazadas. Están dadas por la naturaleza de sus procesos y la importancia relativa o peso que tiene los factores de la

---

<sup>7</sup> Resolución técnica N° 22 “ actividad agropecuaria, Federación argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas

producción (tierra, capital, trabajo, conocimiento) cuando se combinan para su consecución. La Tierra es el principal recurso en las empresas agropecuarias con actividades extensivas. Al aumentar la intensidad de la actividad, el recurso Tierra deja de ser el más limitante dado que toman importancia el aporte de Capital y Trabajo.

El Capital es el dinero inmovilizado en el negocio (hacienda, maquinarias, equipos, mejoras, capital de trabajo, etc.). En las empresas agropecuarias más extensivas, como ya mencionamos, el mayor porcentaje del capital se encuentra inmovilizado en tierra. El trabajo en la actividad rural tiene como característica principal la alta proporción de trabajo familiar aportado a la empresa.

Las diferencias entre las empresas agropecuarias y las de otros sectores de la economía son que las empresas agropecuarias también conocidas como “empresas a cielo abierto” poseen una gran dependencia con del clima, por ser sus procesos de producción biológicos y demandar para su desarrollo determinadas condiciones de humedad, temperatura etc. Por estas razones va a depender de un factor conocido como riesgo climático que es muy poco conocido en otras actividades económicas.

Otra diferencia es el suelo como factor de producción. Mientras para otras empresas (comerciales, industriales, de servicios) el factor tierra sirve de apoyo para llevar a cabo su sistema de actividades, en la empresa agropecuaria la tierra no constituye un simple sustento, sino el factor indispensable para hacer posible la producción primaria. Las características principales son que es inmóvil por naturaleza, lo cual indica que está atada al clima y a las condiciones agro ecológicas de la región, razón por la cual no cualquier producción es adaptable a cada zona, también debe evaluarse la lejanía o cercanía y la complejidad de los canales utilizados para la comercialización. También debemos considerar que es un recurso en cantidad finita, por lo cual si bien la posibilidad de expansión horizontal de la producción es limitada, existe la alternativa de mejorar los rindes por unidad de superficie, mediante la aplicación de tecnología de insumos y de procesos. Pero su uso estará sujeto a la ley de rendimientos marginales decrecientes que establece que si se agregan dosis crecientes de insumos variables (ejemplos semillas, fertilizantes) a un factor fijo como la tierra, su rendimiento aumentara hasta alcanzar un límite a partir del cual comenzara a decrecer. Es un recurso que se agota y pierde las propiedades (químicas o físicas)

Otra diferencia es la dependencia de procesos productivos biológicos, lo que condiciona en particular la regularidad de los productos obtenidos y la duración de los ciclos económicos y comerciales.

El tiempo transcurrido entre la compra de insumos, pagarlos, transformarlos, venderlos, cobrarlos para nuevamente reiniciar el ciclo son generalmente más largos que los casos de comercios minoristas, bancos, industrias químicas etc. Por tal motivo presentan una cierta inflexibilidad para la adaptación a los cambios de condiciones del entorno. Asimismo, los flujos de fondos se presentan con variaciones estacionales, dándose asimetrías a lo largo del ciclo de gestión.

Puede considerarse en general, que la empresa rural realiza una alta inmovilización de capital para poder llevar adelante los procesos de producción primaria. Dicha inmovilización se da tanto en tierras y mejoras como en el capital de explotación: fijo (maquinarias, equipos, rodados, herramientas, rodeos reproductivos, animales de trabajo) y circulante (capital de trabajo)

Otra diferencia es la dificultad o imposibilidad de almacenamiento por tiempo prolongado, ya que alguno de los bienes de la actividad primaria es perecedero y resultan de difícil conservación durante un lapso extenso de tiempo. En las actividades pecuarias no pueden mantener económicamente el producto terminado en stock una vez obtenido o alcanzada su madurez biológica (ganadería, avicultura etc.). Como consecuencia el productor agropecuario encuentra limitado su poder de negociación a la hora de comercializar sus productos a los cual se agrega una disminución de los precios en época de cosecha por estacionalidad de la oferta y las dificultades en la financiación del nuevo ciclo de gestión.

Por el contrario dentro de las particularidades, se pone énfasis en aspectos que caracterizan específicamente a las empresas agropecuarias argentinas, y que devienen del origen de su formación y crecimiento dentro de un contexto histórico, económico y socio cultural de nuestro país, más específicamente de nuestra región.

El análisis de las estrategias de supervivencia del sector agrario del Partido de General Pueyrredon para enfrentar la competitividad de los agentes y las empresas en la economía utiliza como herramienta de análisis a las teorías que se enmarcan dentro de la Dirección general. Tal como lo expresa Álvarez (2003) en los últimos años se ha producido una justa evolución en los sistemas de dirección a consecuencia del aumento de

los niveles de turbulencia del entorno (económicos, políticos, sociales, tecnológicos y hasta ecológicos). Ello implicó mayor incertidumbre, aumento de la complejidad y de la competencia. Se planteó como problema la adaptación de las empresas a entornos cada vez más inciertos y complejos, ya que los conceptos tradicionales de dirección no podían dar respuesta a ello.

La dirección estratégica se fundamenta en el pensamiento estratégico, es decir una visión globalista que posibilite una planificación flexible y ajustable a cambios. Se trata de administrar el futuro, de no solo formular la estrategia, sino de implementarla y revisarla, generando una cultura o sistema de valores que motive a los integrantes de la empresa a crear ventajas competitivas sostenibles (Duran y Scoponi, 2005)

La función de la Dirección estratégica es un proceso porque consta de cinco etapas estrechamente vinculadas entre sí:

- 1- Desarrollar un concepto de negocio y formar una visión hacia donde se necesita dirigir la organización proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo propósitos.
- 2- Transformar la misión en objetivos específicos de resultados.
- 3- Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
- 4- Implantar, poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficaz y eficiente.
- 5- Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la: misión, estrategia, objetivos, implantación respecto de la experiencia real, las condiciones existentes y las nuevas oportunidades.

La dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de situaciones ambiguas y no rutinarias que tienen implicaciones sobre la totalidad de la empresa. Debe tomar decisiones respecto a los principales problemas que se enfrenta una organización. Se ocupa de evaluar el potencial que es capaz de desplegar la empresa en el futuro con el fin de crear valor en el largo plazo y de garantizar que se lleve a la práctica.

Una estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de sus objetivos y metas.

Las características de las decisiones estratégicas son que: afectan la dirección a largo plazo, buscan un posicionamiento efectivo, definen fronteras del negocio, buscan un ajuste estratégico en relación al entorno, amplían competencias para crear oportunidades o capitalizarlas, exigen cambios trascendentes en los recursos, afectan las decisiones operativas, reflejan actitudes y creencias de los órganos de poder, son de naturaleza compleja, se adaptan a situaciones de incertidumbre, exigen un planeamiento integrado de gestión.

Debido a que nada es definitivo dentro de una organización los cambios en la situación de la misma ya sean internos, externos o ambos, conducen a ajustes estratégicos.

Por lo general, los ajustes requieren una afinación, pero a veces es necesario efectuar una reorientación estratégica más importante cuando se producen acontecimientos externos significativos y a veces por un descenso rápido en el rendimiento financiero.

Para analizar las diferentes estrategias utilizadas por las distintas organizaciones se eligió: El **Modelo del Proceso de Administración estratégica**<sup>8</sup> y la **Teoría del Poder en las Organizaciones** (esta última se ha construido bajo la premisa de que el comportamiento de las organizaciones es un juego de poder en el que varios jugadores, llamados agentes de influencia, buscan el control de las decisiones y acciones que toma la empresa) el estudio realizado parte del análisis histórico del sector, del ambiente externo e interno de la organización, la selección de las estrategias y la implementación de las mismas como resultado final del estudio. Por esta razón la forma de realizar el análisis es partir de los cinco aspectos más importantes del modelo detallando en cada punto los resultados relevantes obtenidos en la encuesta dentro de cada categoría, organizados en forma ordenada, que nos conduce a observar cuales fueron las estrategias de supervivencia implementadas, el modo y el contexto en el que surgieron y el impacto producido dentro de la organización, ya sea desde una perspectiva económico-financiera, legal, política, tecnológica, ética y personal.

---

<sup>8</sup> El modelo del Proceso de Administración Estratégica se divide en 5 componentes diferentes: La selección de la misión y las principales metas corporativas, el análisis del ambiente competitivo externo de la organización, el análisis del ambiente operativo interno, la selección de las estrategias fundamentales y la implementación de una estrategia. Las estrategias emergentes surgen del interior de una organización y esa capacidad de producirlas depende del tipo de cultura corporativa fomentada por su estructura y sistemas de control. (Hill & Jones, Administración Estratégica)



## 1) Historia y evolución del sector Agropecuario en Argentina

El desarrollo económico de nuestro país tiene sus cimientos en el sector agropecuario. “Argentina ha sido y es, uno de los países productores agrícolas más eficientes del mundo y un importante exportador de una variada gama de productos agrícolas y agroindustriales”<sup>9</sup>.

Desde el siglo XVI hasta fines del siglo XVIII, la economía argentina fue cerrada: solo se producía para el consumo interno y por regiones. Al no destacarse ninguna actividad que fuera motor de exportaciones, no se produjo desplazamiento poblacional alguno hacia ninguna región en particular. La ampliación de mercados, único factor dinámico de esta época, fue totalmente ignorada. El orden político y social lo daba la tendencia de la tierra, en manos de grupos reducidos.

A partir de fines del siglo XVIII, la situación cambia, por dos razones que anuncian el fin del hermetismo y la autosuficiencia. El primer indicio es la apertura del Río de la Plata al comercio colonial. El puerto de Buenos Aires se destaca como intermediario en el intercambio comercial con otras regiones pertenecientes al dominio español. El segundo hecho es el desplazamiento de la población hacia las regiones del litoral para la producción ganadera, actividad que inicia el comercio exterior argentino.

Argentina comienza a definirse como productor y exportador de productos agropecuarios desde mediados del siglo XIX y atraviesa por un periodo de relativa prosperidad hasta los años 1830'. Hacia 1850, se produce otra variación, pero de tipo productivo: Las exportaciones de cueros alcanzan los 2 ½ millones de unidades al mismo tiempo que van surgiendo nuevos rubros de exportaciones ganaderas, particularmente la lana. Para 1865/66 la principal producción del país está constituida por las lanas, dicha demanda provoca de inmediato un apreciable aumento de los precios, y da lugar a que todos los capitales, las empresas y el trabajo personal descuiden la atención del vacuno y encaucen sus impulsos hacia el ovino., Se produjeron desplazamientos en la utilización de la tierra en la zona pampeana acompañado, del incipiente proceso de industrialización de las economías europeas, estimulando el comercio mundial de productos tales como los cueros y las lanas. A fines de 1866 se agudiza la crisis ganadera. Más de dos millones y medio de arrobas de lana se

---

<sup>9</sup> Sitio web Secretaria de agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación (SAGpyA), [www.siiap.sagp.mecon.ar/agricu/publicaciones/trigoes.htm](http://www.siiap.sagp.mecon.ar/agricu/publicaciones/trigoes.htm), p1

venden con un 23 a 30% de pérdida; mientras tanto el ganado vacuno se desvaloriza apreciablemente por falta de mercados para sus carnes.

El ganado sigue aumentando sin cesar, ello no es exclusivo de nuestro país y por lo tanto la competencia también crece. Entonces, de la agudización de la lucha por la obtención de un mercado conveniente nace la necesidad de "transformar el excedente de ganados en otras materias de fácil expendio".

El desequilibrio producido en las exportaciones de tal necesidad provienen las grandes matanzas de capones y ovejas en los saladeros, exclusivamente con el objeto de aprovechar la piel y el sebo.

Aumentan las graserías en Buenos Aires; la matanza de carneros alcanza cifras considerables; en 1869 el número de animales sacrificados llega a 15.000.000 millones. La exportación de sebo aumenta enormemente, de 25.000 pipas exportadas en 1865 se pasa a 100.000 en 1869. En ese mismo año salen del país más de 60.000 fardos de pieles de carnero (cada fardo contiene, uno con otro 200 cueros).

Muchos ganaderos comprenden que la nación está sufriendo las consecuencias de no haber superado una endeble estructura económica que ya está resultando anacrónica. El país pastor debe ser también agricultor e industrial.

La industria alimentaría argentina se inicia con la salazón de carnes, tarea que es pionera en la industria frigorífica.

Los frigoríficos, por ese entonces, adquirieron una relevancia estratégica para las exportaciones argentinas y, a diferencia del resto de las actividades de la industria alimentaria (relacionadas, en mayor o menor medida, con el sector agrícola), eran de propiedad e inversión extranjera.

Un Ejemplo cercano es el Saladero instalado en 1857, en Mar de Plata, compuesto por un consorcio brasileño-portugués - cuyo representante era Coelho de Mereyes. Dicho establecimiento provocará un lento y progresivo cambio en la fisonomía de la región, ya que alrededor del mismo se concentro la población. El sabor de la carne al final del proceso, no era nada agradable, pero por su bajo precio y buen contenido alimenticio, era destinado para la comida de los esclavos de Brasil y Cuba. Se realizaron algunos intentos de comercializarlo en Europa para consumo de las clases bajas, pero los mismos fracasaron y

algunos países como Gran Bretaña llegaron a prohibirlo, debido a sus deficientes condiciones bromatológicas

Se crearon cinturones regionales, para los distintos productos, a medida que el crecimiento de los ferrocarriles y de las comunicaciones internas estimulaba una mayor especialización rural. Las actividades (trigo, caña de azúcar y cría de bovino) se situaron en los lugares más propicios para su desarrollo. La región pampeana se volvió una pieza cada vez más dinámica del comercio, a tal punto que toda actividad que no tenía como fin la exportación comenzó a declinar.

Por el año 1860, se produce la integración de la economía mundial, por el flujo de capitales, la migración y el crecimiento del comercio mundial. Tal proceso de integración fue iniciado por Inglaterra y los países industrializados de Europa, por la necesidad que tenían de hacerse de materias primas y alimentos más baratos que los producidos manufacturados y; de incrementar sus rendimientos, por medio de la colocación de fondos en el extranjero. Todos estos acontecimientos traen aparejada la División Internacional de trabajo. Argentina se destaca como economía agrícola exportadora.

En el ámbito nacional, desde 1856 comenzó el arribo de inmigrantes. Hasta entonces, se llevaba a cabo la Campaña por la Conquista del Desierto, con la ocupación y apropiación simultánea de las grandes extensiones territoriales. Esta particularidad determinó no solo que las mejores localizaciones (y las de mayor fertilidad) de la región pampeana ya tuvieran dueños, sino también que una parte importante estuviera bajo arriendo y la otra, de similares dimensiones, tuviera la característica de operar como grandes unidades productivas.

La vigorosa expansión en la zona pampeana, la política de libre cambio y finalmente el vertiginoso desarrollo de los ferrocarriles junto con la formación del mercado nacional, sellaron definitivamente la suerte del interior.

Al mismo tiempo, Argentina se ve afectada por los vaivenes de la economía mundial. Con la Depresión de 1929, se reduce el volumen y el precio de los productos transados internacionalmente, cae la inversión extranjera y el poder de compra de las exportaciones, también disminuyen, peor a un ritmo mucho más lento.

Las medidas que toman los países de producción primaria y los industrializados quiebran el proceso de integración de la economía mundial.

Durante el periodo de 1930/40, desaparecen las exportaciones dependerían exclusivamente de la producción pampeana y, por suponer conflictos de tipo social, se abstuvo de reestructurar la propiedad de la tierra.

En cambio, estructuró un mecanismo estatal, para el tratamiento del comercio internacional de productos de origen agropecuario (se crea la Junta Nacional de Granos) y ejerció un estricto control sobre los tipos de cambio, creando una diferencia entre los precios internacionales y locales.

Esta política de precios domésticos bajos, para los productos alimentarios, permitió que el Estado o el sector industrial se financiaran, a costa de esta diferencia de precios. Debemos tener en cuenta que las juntas fijaban un precio sostén para los productos, lo que permitió disminuir el riesgo que enfrentaban los productores en el mercado, de modo que, los precios no podían ser menores a los fijados porque el Estado aunque el precio de mercado sea menor se comprometía a adquirir todo el grano a un valor fijado. De esta manera formaba Stocks que estabilizaban los precios.

La tasa de retribución privada cae, no solo porque los precios de los productos del agro fueran baratos, en relación con los que se manejaban en el exterior, sino también porque el gobierno aumentó los salarios rurales, para evitar la sobre población en la ciudad.

El año 1930 también indica otro cambio en el desarrollo regional, por la convergencia de una serie de motivos explicados brevemente y que son desfavorables al desarrollo agropecuario argentino, entre 1939/60.:

- Comienza un periodo que aplica el Modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones no integrado, que será intenso en las décadas que van de 1930/40 al 50'. En la década del 40', se iniciaron las industrias molinera, láctea y de elaboración de frutas y hortalizas dedicadas a atender las necesidades internas, exclusivamente (la industria oleaginosa comenzó a expandirse y modernizarse, en la mitad de los 70').

Este modelo, es no integrado, porque, aunque el sector manufacturero tiene un papel central, es totalmente dependiente de los insumos importados, porque no hay un desarrollo acabado de industrias básicas. Además, la industrialización no se inició en un clima propicio: las exportaciones argentinas se reducen, por lo tanto, no hay entrada de divisas y esta se refleja en el estrecho margen que queda para importar bienes y servicios extranjeros.

- Los dos factores claves del desarrollo económico que caracterizaron a la economía primaria exportadora declinan: la expansión de la demanda mundial de productos agropecuarios y la explotación de tierras vírgenes en la región pampeana.

Las tierras, como todo factor productivo, llegan a su límite de rendimiento. La solución natural, para continuar la expansión agropecuaria, hubiera sido el incremento del rendimiento por hectárea. Sin embargo, el desarrollo de la industria y de los servicios nacionales atrae la mano de obra rural al conurbano bonaerense. El aumento del rendimiento quedo acotado a lo que cada productor consiguió en base a la mecanización de las tareas agrícolas, (significando una verdadera revolución trayendo aparejado un proceso de concentración de la producción al mismo tiempo que facilito el corrimiento de la frontera agrícola), la mejora de los métodos de conservación de suelos y de cultivos y la adopción de prácticas más eficientes de tareas rurales.

El éxodo rural, consecuencia directa de la concentración de la propiedad en pocas manos, se produjo antes de la revolución tecnológica del campo, con lo cual la inversión en capital físico y el progreso tecnológico compensan la merma del factor trabajo, pero no en forma tan significativa como ocurriera en Estados Unidos y en Europa Occidental.

Entre 1944/45, el gobierno ejerció un control absoluto sobre el mercado de locación de la tierra. Al congelarse los precios del arrendamiento, los agricultores se circunscribieron a la producción de la parcela que arrendaban, lo que produce la interrupción en la rotación de terrenos entre los arrendatarios y por ende, la de los contratos de arrendamiento (que duro casi 20 años). Como contraparte, cabe resaltar que esta permitió que muchos arrendatarios compraran su parcela, dispersando el monopolio que existía en la propiedad de la tierra.

Luego de 1955, los precios de los productos rurales se recuperan. Los que varían, ahora son los precios de los productos intra-agropecuarios de la región pampeana y sus subregiones. Esta variación no fue planificada, pero obliga a que las explotaciones tomen por uno u otro tipo de diversificación y los propietarios, por lo tanto, no pueden invertir en ningún tipo de proyecto que tenga posibilidades de seguir con los deseos de demanda.

La autosuficiencia alimentaria ocupa un lugar central en las preocupaciones de los tradicionales compradores de productos agropecuarios argentinos, los países desarrollados de Europa, los cuales se encuentran

abocados a la reconstrucción y nutrición básica de ciudadanos durante los años siguientes a la finalización de la Segunda Guerra Mundial.

Esta situación comienza a revertirse a mediados de los años 60' momento en que los mercados europeos comienzan a segmentarse. El consumo deja de ser de subsistencia y se abre un conjunto de oportunidades de oferta de nuevos productos. Como consecuencia de un consumidor más informado y con más poder adquisitivo, se elevan los estándares de calidad de los productos primarios, acompañado con el desarrollo de nuevas aplicaciones tecnológicas (genética, biotecnología, información, etc.)(DURAN REGINA;2005)<sup>10</sup>

El problema principal de política económica Argentina, ha sido que los productos exportables agropecuarios son los mismos que componen la canasta familiar de consumo alimenticio e inciden en el costo de vida a nivel interno. Por ello es que en 1966, cuando se produjo una fuerte devaluación, el plan económico correspondiente instrumentó retenciones a la exportación para evitar que el precio internacional impactara directamente sobre los productos de la canasta familiar. Esta política deprimía los precios internos, tanto para el consumidor como para el productor. Para el primero significaba un mejoramiento de su nivel de bienestar, pero para el segundo significaba reducir los márgenes de rentabilidad y por ende deprimir inversión y producción. De esta manera resultaba que no podía exportarse mayor cantidad de bienes en razón de que la producción no se incrementaba. O al menos, significaba una no maximización de estas alternativas. Este sesgo anti producción y anti exportador, continuó en vigencia en la economía argentina hasta la década de los 80', con diferentes gobiernos y situaciones políticas y económicas, con magnitudes diferentes para los valores de las retenciones.

Sin embargo, se realizaron por entonces algunas medidas de política significativas en este ámbito. Específicamente, se aplicó un arancel diferencial para las exportaciones de productos agropecuarios respecto a las manufacturas de ese origen. Esto provocó fuertes inversiones en la agroindustria, que transformó a Argentina de país exportador de granos en exportador de productos agroindustriales. Esta situación tuvo fuerte impacto sobre la producción que, al disponer de demanda interna permanente, incrementó la producción de cereales y oleaginosos. Si bien con altibajos, esta política fue favorecida por períodos de altos precios internacionales de los productos elaborados, que coayudaban a hacer rentable la actividad

---

<sup>10</sup> Regina Duran- Liliana Scoconi, El gerenciamiento Agropecuario en el Siglo XXI, editorial Osmar D Buyatti 2005.

agroindustrial. Esta situación fue particularmente importante en la producción de soja y sus derivados

Desde mediados de la década de los 80' y contemporáneamente a otros países latinoamericanos se comenzó a transitar el paso del modelo de sustitución de importaciones a la apertura económica, con las consecuentes transformaciones que implicaron las privatizaciones y la desregularización de los mercados. Se vive entonces un cambio de paradigma y la agricultura es vista ahora desde una perspectiva sistémica.

El destino de la producción, en la industria alimentaria, al iniciarse los 90', era dual: la industria oleaginosa era la única que tenía una política clara de exportación. "El resto se dirigía a un mercado interno, y exportaba ocasionalmente, cuando había algún excedente en la producción primaria o caída en el consumo interno, modalidad denominada habitualmente exportación de saldos (Estefanell, 1997)

Las medidas implementadas por el gobierno nacional en los comienzos de la década de los 90' transformaron la realidad del sector agropecuario argentino, en el marco de un cambio profundo de la economía nacional, el Estado deja de ser protagonista y este rol lo traslada al sector privado.

A partir de la convertibilidad, en 1991, se produce una articulación con el capital internacional. Luego del auge de las privatizaciones, las inversiones estuvieron canalizadas hacia el sector manufacturero.

La década de 1990 la política está fuertemente orientada al exterior. Entre otros aspectos del ámbito interno, "Las reformas de política comercial y tributaria... tuvieron su impacto positivo en la evolución del sector, ya que se eliminó el fuerte sesgo anti-exportador que las caracterizaba en el pasado" (Casaburi, 1998)

La reducción de la regulación por parte del estado, la apertura económica y la anulación de la mayoría de las retenciones significó un cambio de reglas de juego muy importantes. Es preciso tener en cuenta, que en realidad, la política de convertibilidad significó un mejoramiento de las condiciones de producción agropecuarias. El productor recibía ahora la casi totalidad del precio internacional, con lo cual su rentabilidad presuntamente era mayor.

Sin embargo, la dinámica de la economía alteró esta situación. En primer lugar, el aumento de precios internos a partir de la instauración del tipo

de cambio fijo, provocó una revaluación del peso, que redujo los ingresos de las exportaciones en moneda doméstica en términos reales. En segundo lugar, los costos internos de estructura de los productores subieron, y entonces según el tamaño de la explotación y la incidencia de los costos fijos, muchas explotaciones no tuvieron rentabilidad efectiva.

De cualquier forma, en este período, la producción aumentó, y las exportaciones de origen agropecuario aún más. La situación provocó cambios de morfología del sector: se produjo una concentración de propiedad agropecuaria, aparecieron nuevos agentes que por tamaño de producción pudieron conseguir rentabilidad, y muchos productores medianos y pequeños se vieron arrastrados a déficit operativo e incremento de sus pasivos. Para estos últimos, la situación cambió sólo cuando para salir de la crisis en el año 2002, el gobierno abandonó el tipo de cambio fijo y devaluó. Sin embargo, los costos internos de producción no crecieron en la misma magnitud a la devaluación. Además, porque las deudas bancarias fueron pesificadas en condiciones ventajosas para los deudores. De cualquier forma el productor agropecuario no pudo apropiarse totalmente de esta situación ventajosa, por cuanto se volvieron a aplicar retenciones a la exportación.

El cultivo de soja se vio especialmente influenciado por los factores anteriormente mencionados y se favoreció la aplicación de la nueva tecnología a partir de la disminución de los precios relativos de algunos insumos como fertilizantes, agroquímicos y de bienes de capital. El aumento de la productividad agropecuaria se debió en gran medida al aumento registrado en el uso del fertilizante.

El factor vital que influyó en el aumento de la producción y del área sembrada fue incremento en la demanda mundial.

El cambio tecnológico mundial hizo aumentar el rendimiento de granos por hectárea.

La producción de soja es actualmente el componente más dinámico del sector agropecuario argentino. Contribuye al aumento de las exportaciones y la demanda interna, también al crecimiento de la economía nacional. En la actividad tienen lugar algunas de las principales transformaciones del agro como la siembra directa, el empleo de agroquímicos y los llamados "paquetes tecnológicos". La llamada "agricultura de precisión", que opera en la frontera tecnológica del agro mundial, se refiere principalmente a la soja. Su expansión ha transformado el uso del suelo, las cadenas de valor y la



organización de los factores de la producción. La ampliación de la frontera de la soja transfigura la estratificación social del campo y crea nuevos grupos de gran poder económico en que convergen el liderazgo empresario, las tecnologías de punta, la reorganización de los mercados y el financiamiento de todo el ciclo productivo.

La política impositiva pos-crisis ha planteado gravar fuertemente al sector agropecuario, particularmente las exportaciones agropecuarias, vía retenciones. La justificación ha sido expresada en términos de evitar que la totalidad del precio internacional incida sobre el nivel del costo de la vida y obviamente sobre los costos internos de todas las actividades productivas. También se ha fundado en que como al mismo tiempo el Estado está manteniendo el peso subvaluado, como forma de protección general a la actividad productiva interna; no resulta lógico que los sectores exportadores reciban un ingreso adicional en pesos por esa política dado que el nivel de equilibrio de la divisa estaría por debajo del que realmente se verifica.

Estas consideraciones requieren mayores análisis por cuanto la actividad agropecuaria también tiene insumos con precios internacionales valuados en divisas, que son resultado de la globalización productiva real. Lo que resulta concreto e indudable es que para incrementar las exportaciones agropecuarias y por ende la producción, es necesario realizar políticas activas de cambio y modificación de estructuras.

“...Argentina cuenta con la capacidad productiva necesaria para superar los 150 millones de toneladas de granos en el corto plazo y aventurarse a seguir aumentando los volúmenes de cosecha con el conocimiento y la tecnología disponible. No obstante, existen limitaciones para el crecimiento, determinadas fundamentalmente por factores económicos y políticos, sumados a la variable clima, decisoria a la hora de planificar la campaña...” (Juan Manuel Repetto, Clarin 2010).

## 2) Globalización

Para definir el término globalización hay tres aspectos que merecen una previa atención: en primer lugar, acerca de su caracterización; en segundo lugar, respecto a la regionalización y, por último, sobre la noción de competitividad.

### 1.- Caracterización de la globalización.

La globalización entendida, según Benjamín Coriat, 1998 como una tercera etapa de la internacionalización de los mercados, posee un cierto número de características propias en relación al período anterior, e implica restricciones muy particulares en términos de competitividad.

Uno de los elementos más importantes de la globalización tiene que ver con la desregulación general de los mercados financieros- de aquí su denominación original de “globalización financiera” -lo cual significa que las plazas financieras estén en dependencia recíproca, con efectos instantáneos e inmediatos, apuntalada por la interconexión de redes y sistemas informáticos. A ello se agrega la desregulación de los grandes servicios internacionales masivos que facilitan la movilidad comercial o financiera. A través de este proceso se transforma sustancialmente la naturaleza del capital productivo en un activo de libre movilidad y negociación. En estas circunstancias, la globalización no se reduce a la simple apertura de fronteras sino que expresa el creciente poder de los mercados financieros en el ámbito nacional en detrimento de los poderes públicos en las esferas económica y social y de las empresas pequeñas o medianas. La transformación de los capitales productivos de los países en activos financieros permite la movilización de formidables flujos financieros, muchas veces puramente especulativos, que provoca la inestabilidad de los mercados financieros por la gran volatilidad de los flujos de capital en el corto plazo.

## 2.- Regionalización

Al mismo tiempo que el mundo se globaliza también se regionaliza. Esta regionalización, señala Coriat, suele tener efectos negativos sobre los países menos desarrollados porque la mayor parte de la inversión internacional se destina a las áreas de los países ricos a diferencia de lo ocurrido en la etapa anterior a la globalización. En este contexto, las empresas transnacionales adquieren un singular protagonismo y tienden a concentrarse no sólo en su actividad principal sino también en sus principales mercados. En estas circunstancias, en vez de un mercado único y homogéneo se advierte que los procesos de regionalización generan un crecimiento desigual y heterogéneo de la riqueza, del comercio internacional y del consumo. Tampoco se observa homogeneidad en las políticas respecto a la liberalización del comercio internacional, que se manifiesta en la tendencia a liberalizar el intercambio de bienes con mayor contenido tecnológico y de capital, por un lado, y el proteccionismo aplicado por los países desarrollados, a los que se suman otros países en la actualidad, al comercio de bienes primarios, por el otro.

## 3.- La competitividad

Este es un concepto que debería ser analizado con mayor atención de la que se le otorga hasta el presente. La competitividad es necesaria en un contexto de globalización, pero, no se trata sólo de alcanzar capacidades exportadoras con bajos costos sino que lo importante es el cambio de los contenidos de ese concepto en la economía globalizada. Entre otros aspectos, la calidad y la diversidad deberían predominar por sobre la cantidad. Asimismo, una economía sería competitiva (según Coriat)<sup>11</sup>, cuando sus capacidades exportadoras sostengan de manera equilibrada el crecimiento interno. Esta noción tiene particular relevancia cuando en el ámbito político local tiene primacía la liberación total del comercio agroindustrial y el papel limitado del Estado – según el paradigma neoliberal -sin prestar la debida importancia a la formulación de políticas de reforma estructural que contemplen los problemas de las economías regionales, con el fin de reducir las deficiencias y las limitaciones estructurales que afectan la competitividad de sus productos agroindustriales. La intervención estatal es válida, también, ante las estrategias y criterios de competitividad que adoptan las empresas transnacionales en esas economías, en relación a sus implicaciones sociales ecológicas.

---

11 Benjamín Coriat, "Los desafíos de la competitividad", Eudeba, UBA, Asociación Trabajo y Sociedad, Argentina, 1998, 2000

## **Globalización desocupación e innovación en el Partido de General Pueyrredon**

“Si tomamos la esfera económica, la globalización consiste en la integración a un mercado mundial en el que se pretende incorporar un producto determinado y lograr que su demanda aumente para obtener beneficios. Si la demanda de tal producto va en aumento, lo lógico sería aumentar su producción (expandirla) lo más posible para aumentar así las exportaciones.” (Hirsch: 1997)<sup>12</sup>.

Este aumento de demanda, búsqueda de mayores beneficios y expansión de la producción desencadena en una carrera entre el crecimiento económico y el crecimiento de la población. (Un indicador no mencionado hasta el momento pero de gran influencia a la hora de analizar un contexto y más específicamente un Partido como es el caso de la presente investigación).

Un crecimiento tecnológico (aspecto positivo de la globalización) acompañado de una sustitución de la mano de obra rural es una causa evidente de desempleo, la falta de políticas educativas y de acompañamiento en las distintas edades del individuo que le permitan la posibilidad de adaptarse a los cambios producidos en el sistema es otro generador de desigualdad.

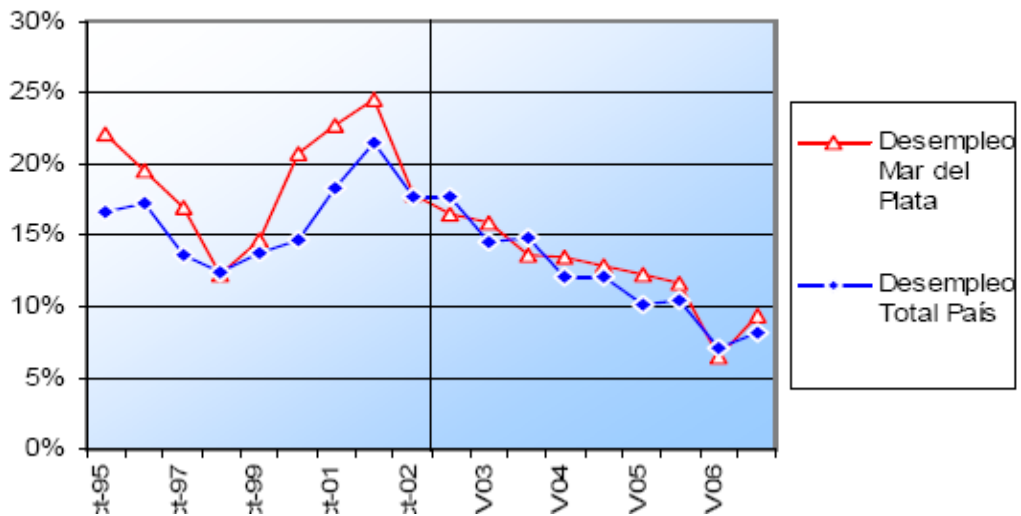
La gravedad que durante los años noventa alcanzaban los índices de desempleo fue un factor distintivo que hizo de Mar del Plata un caso llamativo en un país cuya principal problemática social era el desempleo. En efecto, el Gráfico a continuación refleja con nitidez el impacto que tanto la crisis del Tequila como la recesión que se inicia a fines de 1998 –ambas resultantes de las inconsistencias estructurales propias de un modelo de tipo de cambio subvaluado con apertura externa- tuvieron sobre los niveles de desempleo en Mar del Plata, y la marcada diferencia con lo acontecido a nivel nacional.

Así, si bien ambas series siguen una misma tendencia, la evolución del desempleo en Mar del Plata presenta fuertes fluctuaciones, y sobre todo elevados picos que llegan al 22,1% en octubre de 1995 y al 24,6% en mayo de 2002, cuando para las mismas fechas el desempleo a nivel nacional era de 16,6% y 21,5% respectivamente.

---

<sup>12</sup> Hirsch: 1997 citado en Fritzche y Kohan: 2005.pag.26.

Gráfico 5: Tasa de Desempleo para el aglomerado Mar del Plata-Batán y Total País



La fase de recuperación que se inicia a mediados de 2003 coincide con el cambio de metodología de la EPH, con lo cual los índices de desempleo no son directamente comparables con los del período anterior. Aún así, la reversión en la tendencia que tiene lugar luego de la devaluación es más que elocuente. Asimismo, aunque Mar del Plata deja de ser la ciudad con mayor desempleo en el país, aún en plena fase de recuperación los niveles de desocupación locales son en promedio sensiblemente superiores a los nacionales

En el partido de General Pueyrredón, según estimaciones de junio del [2008](#) la población alcanzó los 620.835 habitantes. En el primer trimestre de 2009 el aglomerado Mar del Plata-Batán presentó una tasa de desempleo del 8,7%, levemente superior al promedio del país (8,4%). La subocupación, por su parte, es del 9,6%. Cerca del 18% de la PEA enfrenta problemas laborales.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Diario La Nación, "El desempleo en el Partido de General Pueyrredon es superior al promedio del País" 29 de Octubre del 2009.

## **Desregulación del sector agropecuario en la Argentina**

De acuerdo con lo señalado al inicio, la Argentina procedió a la liberalización del sector agropecuario, a partir de 1991, mediante la eliminación de las estructuras institucionales creadas para el modelo económico anterior. Así se disolvieron los siguientes organismos:

la Junta Nacional de Granos, la Junta Nacional de Carnes, el Instituto Forestal Nacional, el Mercado Nacional de Hacienda de Liniers, la Comisión Reguladora de la Producción y Comercio de Yerba Mate, el Mercado Consignatario Nacional de Yerba Mate y la Dirección Nacional del Azúcar. Asimismo, se adoptaron medidas dirigidas a la liberación de cupos de siembra, cosecha, elaboración y comercialización de caña de azúcar y azúcar, yerba mate, viñedos, uva y vino.

En la década de los noventa, se advierte un importante proceso de adopción de tecnología en las distintas economías regionales, estimulado por un contexto de liberalización, estabilidad y buenos precios internacionales, que produce cambios de diversa índole en los sistemas productivos. La incorporación de tecnología es un proceso gradual y, en determinadas circunstancias, pueden coexistir distintos sistemas de producción. Ello, porque no todos los productores se encuentran en condiciones similares para adaptarse a un contexto exigente, en el marco de la globalización y la integración regional, mediante la reconversión hacia producciones más competitivas, en particular, para la exportación.

Muchos de los fenómenos que se agudizaron en estas décadas reflejan la intensificación del dominio del capital sobre el agro en el marco de un proceso capitalista crecientemente globalizado ;la multiocupación; la expulsión de medianos y pequeños productores del sector; las continuas migraciones campo-ciudad o a través de las fronteras; la orientación de la producción agropecuaria hacia los mercados; la articulación de los productores agrarios a complejos agroindustriales en los que predominan las decisiones de núcleos de poder vinculados a grandes empresas transnacionales o transnacionalizados; la conformación en algunos países de los denominados *pool de siembra*, etc. Todos estos factores pueden ser relacionados con procesos de globalización y con procesos tecnológicos asociados a ellos, incidiendo sobre la exclusión social en el medio rural y afectando así a la mayoría de los productores y trabajadores rurales, sean éstos medianos y pequeños productores, campesinos o

campesinos y trabajadores sin tierra, incluyendo a los trabajadores y medianos y pequeños propietarios no agropecuarios del medio rural. (Diaz Ronner, 2001)<sup>14</sup>

### **La Globalización y la innovación**

En la segunda mitad de la década del 90, la globalización de la economía y la apertura económica impactaron diferencialmente en el sector agropecuario en los productos y las regiones, planteando un escenario de demandas altamente heterogéneo para la investigación y extensión.

La conformación de bloques económicos y acuerdos internacionales de comercio; el aumento de las restricciones sobre el uso de los recursos naturales y el medio ambiente y la creciente privatización del conocimiento científico y de la tecnología en el mundo enfatizó la necesidad de desarrollar estrategias explícitas y activas de investigación para asegurar el acceso a los resultados.

La necesidad de ganar competitividad en los mercados impuso generar productos de alta calidad y valor agregado, y ampliar la integración a las cadenas agroalimentarias con impacto directo sobre las demandas para la investigación y extensión agropecuarias.

La aparente estabilidad y la apertura económica cambiaron las reglas de juego, incluyendo las relaciones de precio para el sector, favoreciendo la importación de bienes de capital e insumos. Los ajustes estructurales que planteó la nueva estrategia de desarrollo generaron demandas económicas y sociales, asociadas a los sectores de pequeños y medianos productores, que resolvieron principalmente problemas de escala y de inserción en el proceso productivo.

Con la transformación política, económica e institucional, aparecieron nuevos actores en lo tecnológico. Los sectores de la producción de insumos tecnológicos, la agroindustria, la industria de la alimentación, el Estado Nacional, los Estados Provinciales, las universidades y un variado conjunto de organizaciones no gubernamentales se constituyeron actores estratégicos en el proceso de innovación en el sector rural.

---

<sup>14</sup> Diaz Ronner, Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. "desregulación y transformación productiva en el Agro-argentino. Un análisis sobre cinco productos agroindustriales"

Los tipos de Innovación pueden diferenciarse en:

**Empresarial** que considera los aspectos tecnología en

1- **procesos** (reducción de costos, aumento de la productividad, mayor flexibilidad, incremento del valor añadido).

2- **Producto**, (reducción de costos, mejora en la calidad y la diferenciación, recuperación de mercados y apertura de otros nuevos).

**Gerencial Gestión y Organización**: que mejora en flexibilidad y eficiencia productiva, mayor orientación a procesos y a clientes, fomento de la creatividad).

**Social e Institucional**: que busca la promoción de actividades innovadoras y cooperación, difusión de buenas prácticas en organismos públicos y privados, eliminación de barreras de innovación)



### **Modelo de proceso de administración estratégica**

Un enfoque tradicional de estrategia hace referencia a un planeamiento racional de determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr los propósitos. De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran en el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de la organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas, es más de lo que una compañía intenta o planea hacer, también es lo que realmente lleva a cabo. Por lo que para definir una estrategia decimos que es “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”. Las estrategias emergentes con frecuencias son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas.(HILL Y JONES)<sup>15</sup>

### **Modelo del proceso de administración estratégica**

Este modelo se divide en 5 componentes:

- 1)La selección de una misión y las principales metas corporativas.
- 2)El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
- 3)El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
- 4)La selección de las estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- 5)La implementación de las estrategias

Este proceso de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama “Formulación de Estrategias”.

---

<sup>15</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica.

Visualización grafica del Proceso de Administración estratégica

**VISION , MISION  
Y METAS**

**ANALISIS INTERNO**

**Fortalezas y  
Debilidades**

**SELECCIÓN**

**ESTRATEGICA**

**ANALISIS EXTERNO**

**Oportunidades y  
Amenazas**

**ESTRATEGIA  
ORGANIZACIONAL  
INTENTADA**

**ESTRATEGIAS  
FUNCIONALES**

**TACTICAS Y  
RESPONSABILIDADES**

**IMPLEMENTACION**

**RETROALIMENTACION**

### Misión

La misión expone el porque de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. En general las organizaciones con ánimo de lucro operan en base a una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Como ya ha mencionado anteriormente las empresas agropecuarias tienen características particulares que las diferencian ampliamente de las empresas de otros sectores de la economía.

Por tal motivo a la hora de definir la misión y las metas, si bien parece a simple vista un concepto simple, resulta un poco más complejo.

### Análisis externo:

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

1. El inmediato
2. El ambiente nacional
3. El macroambiente.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo.

Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en otros productores.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Analizar el macroambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales, tecnológicos climáticos y ambientales que pueden afectar la organización.

### **El rol del macro ambiente**

Existe un macro ambiente conformado por un ambiente económico, tecnológico, demográfico, social y político. Los cambios en el macro

ambiente pueden tener un impacto directo sobre el modelo de las cinco fuerzas de Porter (El poder del proveedor, Los competidores potenciales, los bienes sustitutos, el poder del comprador).

Todas esas fuerzas imponen presión en el negocio, a saber: los competidores marcan su rivalidad; lo proveedores y compradores intentan imponer su poder negociador; el ingreso de nuevos competidores incrementa la rivalidad entre todos y los sustitutos (bienes que satisfacen la misma necesidad) incrementan la competitividad y complejidad del mercado.

Este modelo es aplicable plenamente a la actividad agropecuaria. Ejemplo:

Una mayor producción, se logra utilizando una mejor tecnología productiva y manejando más eficientemente los canales de distribución;

Un mayor poder negociador de los diferentes proveedores, por mejor manejo de la información de esta manera permite también aumentar sus beneficios;

Una mejor organización lo que permite alcanzar mayores niveles de eficiencia, como ocurre en los casos de los pools de siembra que crecen en número y cantidad de hectáreas explotadas y el nivel de profesionalización gerencial (estos, tienen mayor capacidad financiera pueden alcanzar economías de escalas lo que permite disminuir los costos y “competir” por el uso de recursos limitados (como la tierra) pagando precios más altos que los productores tradicionales. Además como pueden estar integrados verticalmente, a veces hasta producen a pérdida en el sector primario ya que las ganancias en algunos casos las obtienen en los eslabones comerciales);

La aparición de productos sustitutos de los producidos, como consecuencia de la constante búsqueda de la reducción de costos de los productores agroindustriales. Un ejemplo evidente en el partido y predominante en todo el país es el abandono del cultivo de trigo, maíz o girasol por soja.

El poder negociador e influenciado de los compradores, es decir, el paso de una cultura empresaria orientada al mercado y no a la producción.

- 1) Económico.
- 2) Tecnológico.
- 3) Social.

Macro ambiente
----------------

- 4) Demográfico.
- 5) Político Legal

**1) El ambiente económico:**

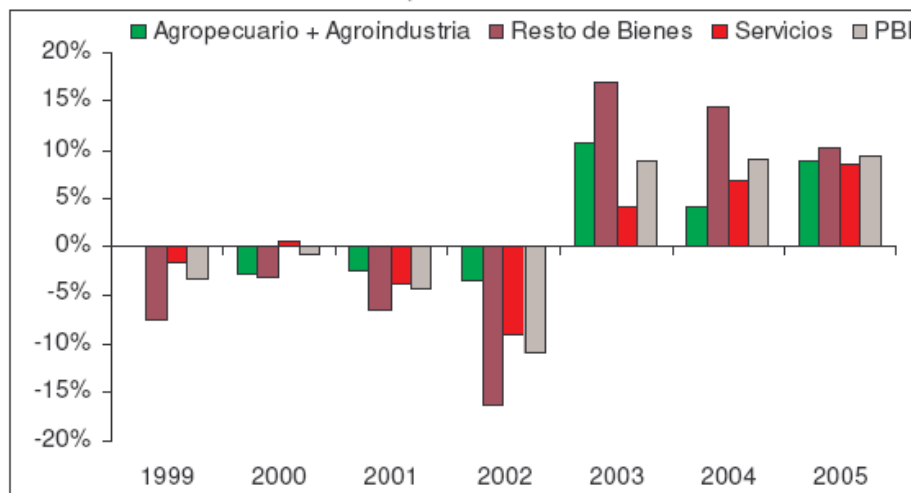
Las condiciones del ambiente macroeconómico determinan la prosperidad y bienestar general de la economía. Esto a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una tasa adecuada de rendimiento.

Con la implantación del Plan de Convertibilidad se inicia un ciclo de crecimiento económico fortalecido por el flujo de inversión extranjera directa iniciado a partir del programa de privatizaciones. Estimaciones recientes calculan que entre 1990 y 1999 ingresaron al país inversiones por más de 120.000 millones de dólares, “la mitad de los cuales se canalizó hacia la compra de activos públicos y privados existentes y la otra mitad hacia la instalación de nuevos establecimientos y empresas”

**El Papel del Sector Agropecuario + Agroindustria a nivel Nacional**

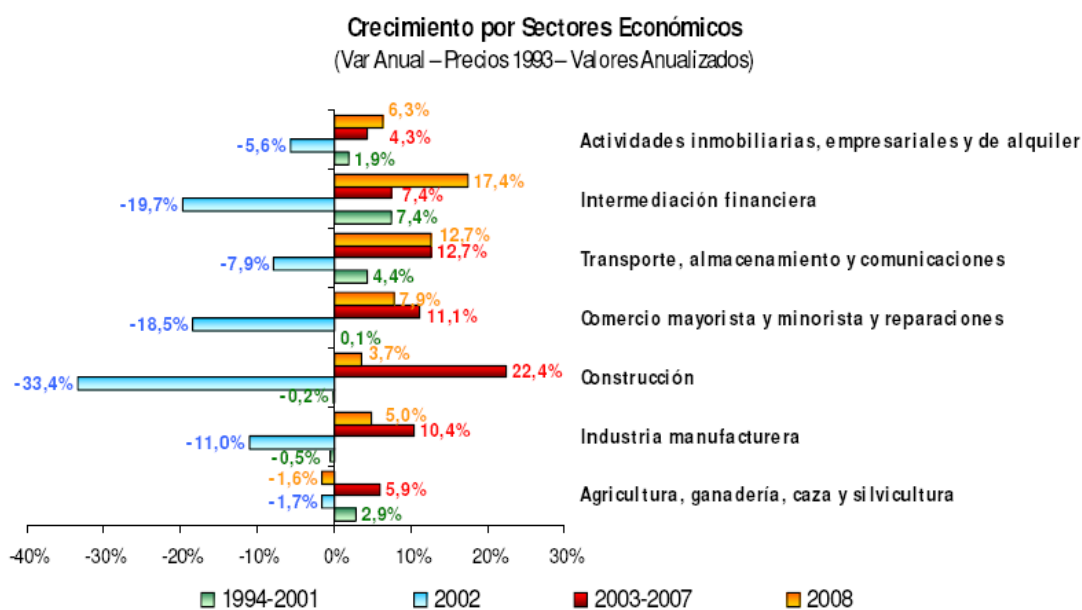
En los últimos 10 años, el sector agropecuario + agroindustria representó en promedio el 11,2% del PBI y el 54,5% de las exportaciones. No obstante, fue uno de los pilares más importantes de la recuperación de la economía Argentina, explicando entre 2001 y 2004 el +21,5% del incremento del producto y el +64,6% del aumento de las exportaciones. Desde el año 2002, el PBI del sector agropecuario + agroindustria se incrementó un +21% (un +5promedio anual acumulativo), pasando de 27,9 a 35,1 mil millones de pesos en el 2005. Este crecimiento ocasionó un incremento en la participación de este sector en la economía que en el año 2003 alcanzó su máximo de 12,1%.

**Tasas de Crecimiento Interanual del PBI por Sector**  
En variación porcentual. 1999-2005



Fuente: Dirección Nacional de Cuentas Nacionales, INDEC

Como puede observarse en el gráfico, los sectores productores de bienes fueron los más dinámicos en la recuperación de la economía argentina, los productores de servicios recién alcanzaron una tasa de crecimiento comparable en el 2005. En el caso del sector agropecuario + agroindustria cabe destacar que también fue el que menos contracción sufrió en la recesión que tuvo lugar entre 1999 y 2002.



#### a) Indicadores

Los cuatro indicadores más importantes en el contexto son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, las tasas de cambio monetario y las tasas de inflación.

El sector agroalimentario tuvo un comportamiento notable en los últimos 20 años, más allá de algunos altibajos, con respecto a otros rubros. En este sentido, en la década del ochenta pudo crecer a una tasa anual del 1,1 por ciento, mientras el resto de la economía se retraía un 1,4 por ciento.

La relación con respecto al resto de la actividad económica se equilibró bastante en la última década, fundamentalmente por el aporte del sector servicios y comercio, entre otros. Esto llevó a que toda la economía tuviera una tasa anual de crecimiento del 6,1 por ciento y que el agro lo hiciera con un 4,1 por ciento.

De todos modos, la importancia del sector agroalimentario siempre fue clave, sobre todo si se considera el conjunto de la cadena (servicios, transportes, exportaciones) y no sólo la producción primaria.

Además, en los últimos años, con el aumento de la superficie sembrada y la mayor utilización de tecnología, el valor bruto de la producción ascendió a 46.640 millones de pesos. La cifra es sin contar los 17.693 millones de pesos que el sector gastó en insumos.

Otro dato es que, sin considerar los servicios, el sector agroalimentario representa el 30% de la producción de bienes. Y esto es así más allá de que en 2001 llegó a significar el 12,4% del producto bruto interno (PBI). Se trata de un porcentaje que tuvo variaciones en las últimas dos décadas. Primero fue del 13,7% entre 1980 y 1989 y luego del 9,9% en 1993.

En la década del 90 la industria alimentaría representó el 85% de la agroindustria. Es decir, apenas dos puntos menos que el comportamiento que mostró entre 1980 y 1990.<sup>16</sup>

### **Exportaciones**

Mientras tanto, siguiendo la comparación de los últimos 20 años, en la década pasada las exportaciones del sector agropecuario, que abarca a la producción primaria y a sus manufacturas, crecieron sobre la base de una tasa que llegó a ser dos veces mayor que en la década anterior. En índices porcentuales esto fue 5,9% versus el 2,7% de los años 80.

Por otra parte, aumentó la participación de las manufacturas de origen agropecuario (MOA) en detrimento de la producción primaria. Esto quiere decir que, mientras en 1984-1986 se vendían productos primarios por 3106 millones de dólares y manufacturas agropecuarias por 2670 millones, en 2001 las MOA subieron a 7346 millones de dólares y los productos primarios significaron divisas por 5308 millones de dólares.

Entre 1990 y 1996 las exportaciones de la producción primaria lograron una tasa del 10,1%. Luego, sobre la segunda mitad de la década y con los precios internacionales de los granos en baja, el crecimiento no fue tan marcado como antes.

El año 2008 se distingue por el nítido contraste entre las muy buenas condiciones generales que caracterizaron la situación de la economía local en el primer trimestre, y la situación adversa en los últimos meses del año.

---

16 Teodoro Zorraquín, del área de Economía de Acrea. Diario La Nación 26/02/210.

La principal razón de este ciclo de alzas y bajas se encuentra en los cambios del contexto internacional generados por la crisis de los mercados financieros, a lo que deben sumarse factores propios del país como resultados de la política económica del gobierno.

Se podrían diferenciar tres etapas. Una primera etapa se extendería hasta marzo, con una fuerte expansión de la actividad económica por efecto del sostenido crecimiento del gasto de consumo, y entre cuyas manifestaciones se encuentra una elevada tasa de inflación en torno al 2% mensual promedio. La segunda etapa, se iniciaría con un fuerte deterioro de la situación general a partir de abril y entre mayo y septiembre se caracterizaría por el estancamiento de la actividad económica pero a niveles elevados. En este período, se puede advertir el cambio negativo de expectativas generales por el conflicto entre el gobierno y el sector agropecuario, agravado por la escasez de precipitaciones de otoño. La última etapa estaría caracterizada por una importante desaceleración de la actividad a partir de octubre, intensificándose con el transcurso de los meses siguiendo la tendencia general del país como consecuencia de la crisis financiera internacional y el derrumbe del precio internacional de los granos.

El 2009 cerró con un balance muy positivo para la economía internacional, considerando el sombrío panorama que se presentaba a fines del año 2008. Los efectos de la gran recesión mundial fueron menos intensos de lo esperado dado que, durante el primer trimestre del año, se logró revertir la amenaza de una depresión y recrear expectativas de una lenta recuperación.

La historia reciente de la evolución de las expectativas se ven reflejadas en la trayectoria alcista de los principales índices bursátiles mundiales, los índices de confianza del consumidor norteamericano y la evolución del precio de productos básicos como el petróleo y granos

La recuperación fue liderada por China en el segundo trimestre. Al promediar el 2009 se sumaron primeros signos de mayor actividad en los países más desarrollados. El fuerte crecimiento del déficit fiscal y externo de la economía norteamericano abrió interrogantes sobre el futuro del dólar como principal moneda de reserva de la economía mundial.

Las perspectivas para el 2010 de la economía se relacionaron con un contexto general tanto en el plano internacional como nacional, que arroja un resultado positivo por la recuperación de la actividad económica a partir de la segunda mitad del año. El año seguramente concluye con un descenso



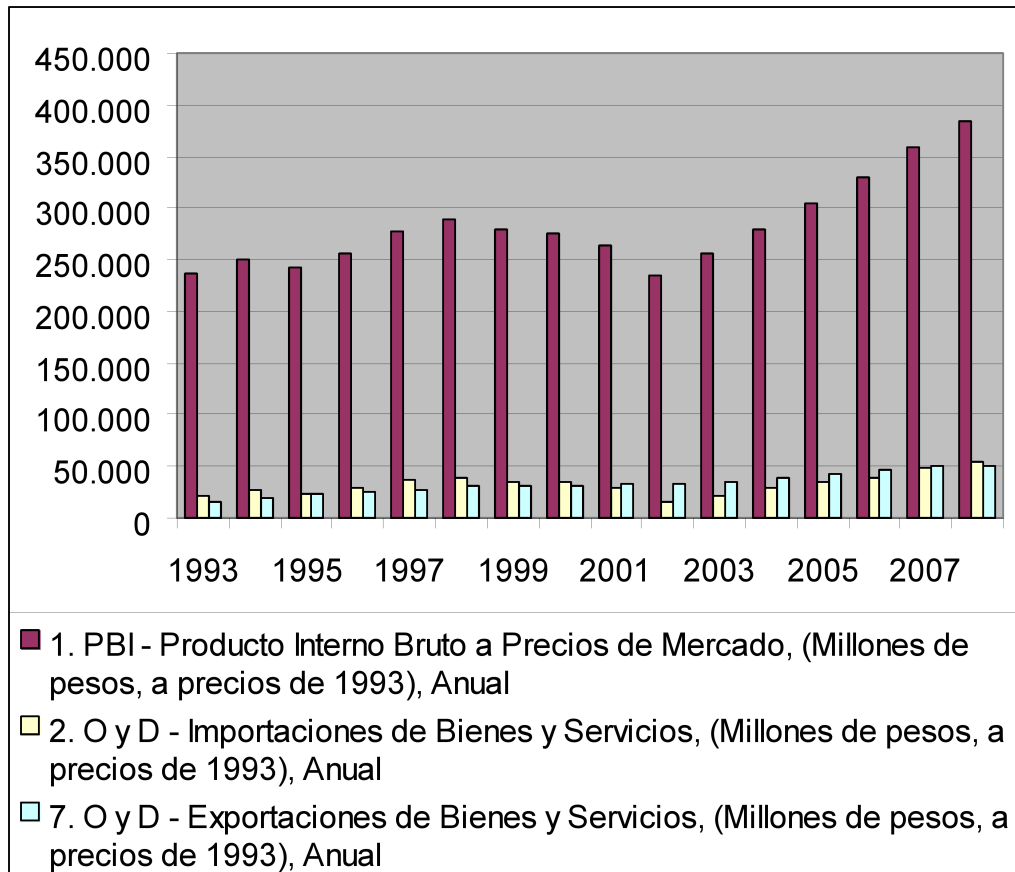
esperable del PBI del país por efecto de la crisis internacional, la salida de capitales ante el temor de una gran devaluación del peso y la caída de la producción agrícola debido a la escasez de lluvias<sup>17</sup>.

“Las dos noticias relevantes para la macroeconomía son la enorme liquidez mundial que empieza a huir del dólar, y las lluvias. Ambas han generado un cambio abrupto en los flujos de capitales, generando una presión a la baja del tipo de cambio y un desplome de las expectativas de devaluación. Esto se tradujo en una normalización financiera acelerada, con depósitos que vuelven a los bancos en pesos y una caída en las tasas de interés. A esto se agrega el repunte del comercio mundial (y en el caso de Argentina, fundamentalmente por la mayor demanda de Brasil) y la mejora en la cosecha a partir de la lluvia. El 2010, aun en un escenario sin apertura al crédito, estamos proyectando una suba de 4,2% del PBI. Si se abre el crédito, la recuperación puede ser mayor en una economía que, crisis mediante, vuelve a contar con capacidad ociosa para crecer sin inversión por los próximos 15/18 meses. No vemos una mayor prudencia en la política de gasto; es más, estamos proyectando un ritmo de crecimiento del 28%, con recursos subiendo 21% y un desplome a 0,3% del PBI del superávit primario, que se transformaría en 1,7% del PBI cuando se adicionan las utilidades del BCRA y las ganancias de cartera del ANSES”. En este escenario de recuperación de la economía, el aumento en las importaciones (+32%) estaría compensado por el aumento en las cantidades del agro, que derivarían (valuadas a los precios de los futuros) en un aumento de 23% en las exportaciones. Sendas trayectorias permitirían sostener el superávit comercial en torno a U\$S 15.000 millones y la cuenta corriente en torno a U\$S 7.800 millones. La inflación se encontrara entre el 15,5% y el 17%.”<sup>18</sup>

---

17 Indicadores de Actividad Económica (IAE) N° 108 enero 2010. Centro regional de Estudios Económicos Bahía Blanca.

18 Miguel Bein . Ex viceministro de Economía. Titular de la consultora Estudio Bein. Publicacionesonline.net



b) Las nuevas tendencias de consumo.

Los consumidores evolucionan y de su comportamiento se van obteniendo pautas de consumo que marcan tendencias. Estas deben ser estudiadas e interpretadas para ir adaptando las producciones a los cambios y si es posible anticiparse a los posibles futuros comportamientos.

En el mercado de los alimentos, que componen sin duda una importante parte de los usos y aplicaciones de las producciones agropecuarias, se observan, en términos generales las siguientes tendencias en los hábitos de consumo:

- Consideración creciente de la salud alimentaria.
- Comportamientos que contemplan la seguridad alimentaria.
- Tendencia a la búsqueda de alimentos de elaboración rápida.
- Mayor consumo de productos percibidos como naturales.
- Mayor interés de los consumidores por conocer la elaboración.
- Identificación clara de los segmentos de consumidores.
- Crecimiento del consumo de alimentos con agregados vitamínicos o con características que benefician a la salud.

Si bien las nuevas tendencias de consumo anteriormente mencionadas son evidentes directamente sobre productos diferenciados y específicos. En el caso de los commodities, su alto nivel de indiferenciación (si bien existe una diferenciación entre los commodities correspondientes a producciones transgénicas y las orgánicas actualmente el mercado no las paga a través de la diferenciación y si lo realiza es muy reducida la valoración y no llega a compensar la disminución de rendimientos. De todas maneras es conveniente aclarar que existe una posibilidad de perder mercado a futuro producto de la valoración de la producción orgánica por las diferencia de criterios acerca de los transgénicos y modificaciones genéticas diversas), lleva a la búsqueda del “mejor precio” por parte de los compradores, bajo el supuesto de tratarse de productos homogéneos. Esto obliga al productor a tener que basar su estrategia ajustándose al proceso de producción, mejorando la productividad y bajando costos para obtener mayor rentabilidad.

## **2) El ambiente tecnológico:**

Desde la segunda Guerra Mundial se aceleró la marcha del cambio tecnológico. El cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana y que al mismo tiempo puede generar un sinnúmero de nuevas posibilidades para un producto. El cambio

tecnológico es creativo y destructivo, representando tanto oportunidades como amenazas.

a) La tecnología y el crédito en el Sector

Los cambios tecnológicos en el sector agropecuario en Argentina se deben a la expansión de las áreas dedicadas a la agricultura.

La tecnología utilizada en el sector agropecuario es una variable independiente fundamental, y de importancia creciente en la determinación del nivel de la oferta. La falta de ella o su bajo uso afecta de dos maneras:

- a) directamente al no permitir la concreción de rendimientos más elevados
- b) indirectamente al afectar de manera negativa la rentabilidad de las explotaciones y la oferta futura.

La importancia de la tecnología y del cambio tecnológico es creciente en la medida en que se agotan las tierras agrarias disponibles posibilitando el mejor uso de los suelos adaptando regiones y aumentando la producción por hectárea. Al ser la tierra un factor de oferta relativamente inelástica, el crecimiento de la oferta se vincula con las formas en que se combinen los componentes tecnológicos.

De todo lo mencionado surge la importancia de la tecnología como componente importante de la estructura económica del sector. Y aparece como fundamental en el período contemporáneo en la región bajo análisis por haberse agotado la posibilidad de desarrollo del sector sobre la base de la simple expansión de la frontera agropecuaria. En otras regiones (como el NOA y el NEA) la tecnología permitió que las tierras consideradas hasta entonces como no aptas para producción agrícola se transformara (Ej.: Siembra directa, variedades adaptadas a diferentes condiciones agroclimáticas etc.), promoviendo el desmonte y el cambio en el tipo de uso del suelo.

Es posible que esa tecnología venga de la mano de grandes productores hacia la intensificación del capital, pero ello puede tener importantes corolarios sobre algunos factores de la producción (mano de obra sin trabajo por introducción de nuevas tecnologías) y sobre algunas prácticas culturales.

La experiencia en materia de políticas de financiamiento agrícola en Argentina ha demostrado que se requiere un esfuerzo conjunto tanto del Estado como del sector privado para lograr que el crédito llegue a todos los

productores, inclusive a los pequeños y a los medianos que son los que más dificultades tienen para el acceso al crédito y que en definitiva son la base de todo el sector.

La exclusión de grupos productivos al crédito es una de las características del sistema financiero que limita el crecimiento en los países en desarrollo.

Para lograr una ampliación de la cobertura del crédito agrícola, es necesario implementar mecanismos que reduzcan la diferencia de rentabilidad para el intermediario, entre el financiamiento a pequeños productores y aquel dirigido a la explotación agropecuaria mediana y grande.

Los subsidios no serían una solución para el problema, ya que cuando se accede al crédito con tasa de interés de mercado se fomenta un uso más eficiente de los recursos. Un aspecto importante del acceso del productor agropecuario al sistema financiero formal es su acercamiento y la familiarización con estas instituciones, lo que podría generar una mayor canalización de ahorro hacia éstas. En otras palabras, la participación de la banca privada comercial en el desarrollo agropecuario a través de esquemas de financiamiento se presentaría como una alternativa adicional de movilización del ahorro. Se debe tener presente que el sector rural no sólo demanda crédito, sino también ahorro y seguros, lo cual representa una alternativa interesante para los bancos.

Hay quienes consideran errada la visión de que el pequeño productor tiene una baja o limitada capacidad de ahorro por la estacionalidad de las cosechas y los problemas climatológicos (entendiendo el ahorro de acuerdo a la definición macroeconómica, que es el ingreso que no se consume en el presente), lo que se debe considerar es simplemente la existencia de un desfase de los ingresos de los pequeños productores por razones estacionales y no una falta de capacidad de ahorro. Cuando a los productores se les provee de servicios financieros adecuados, es decir rentables pero considerando el desfase estacional de sus ingresos, ellos pueden responder con mayores volúmenes de ahorro.

La mayoría de los agricultores desea tomar créditos sólo estacionalmente; si encuentra el ofrecimiento de crédito a tasas subsidiadas, lo demandarán aún sin necesitarlo. El crédito a tasas de mercado permite obtener una demanda más real de crédito, además el destino que se le da es más productivo, por cuanto desaparece el incentivo perverso de las tasas

subsidiadas, que no exige esfuerzo de inversión con fines productivos y alienta el uso de los recursos hacia otros fines.

Esta situación describe la necesidad de contar con un instrumento adecuado para permitir el acceso crediticio a los pequeños/medianos productores agropecuarios, pero a la vez permitirles operar con instituciones que además les ofrezcan alternativas rentables.

Uno de los esquemas podría consistir en un programa de incentivos que el gobierno podría otorgar a la banca privada comercial, con una finalidad de cubrir los sobre costos operativos y administrativos en que incurriría al ampliar su cobertura crediticia y el riesgo.

No se trata de un subsidio, sino de un incentivo que no genera distorsiones porque lo que busca es un uso eficiente de recursos. Se trata de financiar al productor agropecuario con tasas de interés de mercado, pero flexibilizando las condiciones de los préstamos, cubriendo el riesgo con garantías, seguros, e instrumentos del mercado de capitales.

#### La Aparición de programas de desarrollo rural

En el ámbito nacional se han diseñado una serie de programas de desarrollo rural focalizados en la lucha contra la pobreza, de los cuales, el PROINDER (Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores Agropecuarios), El Programa Federal de Reconversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria, Cambio Rural, fue lanzado oficialmente en mayo de 1993 con una duración de cuatro años. Actualmente no tiene fecha prevista de finalización. En el ámbito local, se inicia en el año 1994 formando muy pocos grupos, algunos, vinculados a la producción mixta (agrícola- ganadera) y en menor medida, a la horticultura. Se estima que en la etapa inicial de la convocatoria, el número de beneficiarios fue de 30 productores aproximadamente.

Ambos proyectos se insertan en el marco del PROFEDER (Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable).

En el diseño de los programas, subyace la idea de enfrentar la pobreza por dos caminos, ya sea, asistiendo a los más vulnerables-y perjudicados por las políticas de ajuste implementadas en la década del noventa-, o bien, apoyando el desarrollo de producciones alternativas que

puedan retener a la población tradicional, o estimular la llegada de nuevos pobladores.

El PROINDER es un programa de cobertura nacional ejecutado por la SAGPyA que actúa de manera descentralizada en las 23 provincias, y que tiene por objetivos fundamentales mejorar las condiciones de vida de 40.000 pequeños productores agropecuarios pobres a través de la mejora de sus ingresos en forma sostenible y el incremento de su grado de organización y participación.

Con respecto a las estrategias de intervención analizadas: PROINDER y Cambio Rural, los datos oficiales en General Pueyrredon revelan que durante el año 2006 el PROINDER había involucrado a 120 beneficiarios; para el conjunto de acciones que implementa el PROFEDER, los datos disponibles no son precisos. En este sentido, con respecto al programa Cambio Rural se estima que un número cercano a los 150 productores se halla involucrado.

En el caso del Partido de General Pueyrredon, los beneficiarios de Cambio Rural son pequeños y medianos empresarios agropecuarios, para los que se busca mejorar la gestión empresarial, aumentando la eficiencia en los procesos productivos y fortaleciendo el poder de negociación. El programa brinda asistencia técnica, capacitación, promoción y motivación y apoyo en seis áreas específicas (análisis económico-financiero, diversificación, información, comercialización y mercados, asociativismo) y vinculación al crédito.

La búsqueda de mercados, el acceso al crédito, la certificación de productos, son algunos de los objetivos que persiguen los grupos de Cambio Rural formados a fines del 2003 en el Partido de General Pueyrredon.

El perfil socioeconómico de los beneficiarios abarca una variedad de situaciones, que incluye tanto a pequeños productores con experiencia y trayectoria en la actividad, como a nuevos actores de origen urbano que se incorporan al programa casi en forma simultánea con el inicio de la actividad agrícola. En algunos casos, manifiestan cierta capacidad para sostener niveles de inversión importantes, pero en otros, se estarían dando procesos de descapitalización que podrían provocar, incluso, el abandono de la actividad.

En el Partido de General Pueyrredon, la mayoría de los proyectos se orientaron a la obtención de subsidios para la compra de insumos para la producción y, en menor medida, equipamiento y herramientas<sup>19</sup>

Tradicionalmente se ha considerado que la falta de recursos asignados al sector, ha limitado las posibilidades del desarrollo rural. Esto es válido en buena medida, porque la continuidad en el financiamiento, es un aspecto importante para sostener el funcionamiento de los grupos y acompañar los procesos de reconversión productiva que se inician.

“...En este sentido, se plantea la necesidad de que estos productores puedan acceder a financiamiento, pero esto resulta insuficiente para contrarrestar los efectos de las políticas macroeconómicas vigentes. En la realidad, no hay líneas de crédito acordes a las características y demandas de estos productores y, además, hay que señalar que este aspecto no es excluyente de otros factores, ya señalados, que inciden en el resultado de los programas...”  
(Analía Di Bona - Silvia L. Bocero, 2008)<sup>20</sup>

### **El ambiente demográfico**

La cambiante composición de la población es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas. Si bien la actividad agrícola ganadera extensiva no ha sufrido mayores cambios demográficos se menciona a continuación el impacto migratorio que ha sufrido el partido y su evolución posterior.

#### Migraciones

En el partido de General Pueyrredon los movimientos migratorios han cumplido un rol de especial importancia.

La ciudad cabecera del partido nace en un contexto de expansión de la Argentina bajo el modelo agro exportador a partir de actividades que generaron un gran dinamismo para la época, como es el caso del aprovechamiento de su litoral marítimo, como así también la explotación de saladeros. Si bien son importantes dichas actividades, la estructuración del espacio giraba en torno de una ciudad balnearia para la aristocracia porteña.

---

<sup>19</sup> Los Subsidios no reembolsables asignados por familia rondaron los \$1500 (representando en el año 2004 aproximadamente U\$S 500).

<sup>20</sup> Analía Di Bona - Silvia L. Bocero. Posprogramas de desarrollo Rural; su incidencia en la organización territorial. Congreso internacional de la red SIAL 2008.



De esta forma, se puede visualizar como la ciudad se anexaba al incipiente desarrollo de la economía argentina.

En solo 19 años (1895-1914) la población de General Pueyrredón había crecido 4 veces, apareciendo entre las 10 ciudades más grandes de Argentina.

La crisis económica de los años 30 modifica radicalmente la economía mundial. El desarrollo fronteras adentro, tiene como eje articulador la consolidación del proyecto industrial.

A partir de allí, comienza el decrecimiento relativo de los flujos europeos, teniendo en cuenta el gran impacto que había significado para la ciudad el arribo de estos importantes contingentes de extranjeros.

Pero la ciudad siguió siendo un foco importante de atracción de emigrantes pero esta vez eran internos, lo que se requirió de una nueva gama de servicios para estos nuevos habitantes, generando empleo industrial y también para el sector terciario.

El crecimiento del área urbana también va a provocar transformaciones en el área suburbana, ya que es a partir de la década del 40' donde se incrementa la actividad hortícola, que tenía antecedentes previos. Pero es en esta etapa y con la participación activa tanto de españoles como de italianos, que va a adquirir relevancia y se va a gestar lo que se conoce como cinturón hortícola, aunque todavía con la única función de abastecer al mercado laboral.

En estos años no solo se visualiza grandes cambios desde los sectores económicos dinámicos, sino que las condiciones de los trabajadores también se van a ver modificadas.

Con los beneficios que el Estado le había aportado a las clases trabajadoras se consolida el "turismo sindical" y el polo de atracción de estos nuevos veraneantes. Convirtiendo a "la feliz" en la ciudad con las playas más populares de la Argentina.

Este proceso de expansión de la economía va a marcaron importante crecimiento de la ciudad desde el punto de vista demográfico.

Dentro de estas corrientes se observa la presencia importante de la migración boliviana. Si bien, no puede descartarse la presencia de esta

colectividad dentro del área urbana es en el área rural donde predominantemente va a establecer su residencia.

Este proceso migratorio va a ser funcional al modelo económico que se estaba gestando. Dos son las actividades principales que se van a desarrollar. La primera es el trabajo en las canteras donde se producen ladrillos, asociados a la expansión del sector de la construcción. La segunda, es la inclusión dentro de la producción hortícola.

La presencia de bolivianos en la actividad de la horticultura, se produce en un momento de importantes transformaciones dentro del sector.

En esta época surgen varias modificaciones en el desarrollo de la producción. Antes era un proceso básicamente artesanal, luego se da una gran transformación como consecuencia de los avances tecnológicos que se incorporan, como el riego por aspersión, el uso de herbicidas, las siembras de hilera, los abonos químicos y otros recursos, por medio de los cuales el mercado local no era suficiente para la colocación de los productos, extendiéndose hacia otros mercados. Este proceso de capitalización permitió cierta movilidad social a los dueños de las quintas, que aun continuaban siendo italianos y españoles.

Como consecuencia de varios factores político-económico, la Argentina en 1975 modifica la estructura económica que hasta entonces se había estado desarrollando.

El proceso de apertura y el astronómico endeudamiento eterno comienzan a vislumbrar la débil estructura económica. Pese a ello, la ciudad sigue siendo foco de atracción de mucha mano de obra deseosa de obtener mejores condiciones de vida, pero las reglas del juego habían cambiado. El mencionado proceso de apertura, las políticas monetarias, el crecimiento acelerado de la deuda externa, junto con el proceso de desregularización y privatización de las empresas del sector público desencadenaron en el deterioro constante de la economía.

A pesar de ello el sector hortícola no ha sufrido en demasía los embates de la crisis, muy por el contrario, es un sector que ha tenido una notable expansión, incluso diversificando la producción incorporando la producción de frutas, especialmente frutillas. Ahora bien, no todos los productores han corrido la misma suerte, en concordancia con el sector agropecuario en Argentina, se ha asistido a una gran concentración de la tierra, en manos de quien puede capitalizarse.

### Actualidad

El área de estudio abarca el Partido de General Pueyrredón. En el mismo se localiza parte del cordón hortícola marplatense, y está compuesto por población rural dispersa y por población rural agrupada en localidades menores a los 2000 habitantes. Diversos estudios muestran que el crecimiento acelerado de la población -en algunas de las localidades que comprenden el área de estudio-, se debe a manifestaciones de aparición reciente, como el fenómeno neorrural, las segundas residencias y la llegada de nuevos pobladores de origen urbano, que impulsan la expansión de actividades cada vez “menos agrícolas”, en el espacio rural.

El crecimiento acelerado de la población -en algunas de las localidades que comprenden el área de estudio-, se debe a fenómenos de aparición reciente, como el fenómeno neorrural, las segundas residencias y la llegada de nuevos pobladores de origen urbano, que impulsan la expansión de actividades cada vez “menos agrícolas” en el espacio rural.

Los datos poblacionales del último período intercensal (1991-2001) muestran que del conjunto de localidades que comprenden el área de estudio, las que tuvieron un mayor incremento en la cantidad de habitantes, son aquellas donde se manifestaron los cambios relacionados con la asignación de nuevas funciones mientras que, en sentido opuesto, las localidades que han detenido su ritmo -histórico- de crecimiento, son aquellas donde prevalece la población vinculada al sector agrícola.

En el área de Sierra de los Padres, es posible observar la forma particular en que se producen estos cambios, y las implicancias territoriales que derivan de la emergencia de una nueva ruralidad. De este modo, la recuperación de algunos espacios rurales, ha generado la aparición de nuevas actividades y servicios, pero además, ha modificado el patrón de distribución tradicional de la población, haciendo más visibles las distancias socioeconómicas que separan las condiciones de vida de quienes habitan el espacio rural. Por otra parte, la población de Santa Paula y El Coyunco, es la que conserva rasgos de ruralidad más tradicionales, debido a que mantiene fuertes vínculos laborales con el espacio rural y específicamente, con las actividades agrícolas.

### **3) El ambiente político legal;**

Este ambiente dentro del análisis macro del sector tuvo y tiene mucha importancia para su análisis. En lo referente a este tema se puede recurrir al análisis histórico anteriormente detallado para comprender la evolución del Sector en función de las Políticas y las normas implementadas por cada gobierno de turno en función de las ideas, convicciones y contexto en el que se desempeña cada autoridad a cargo.

“...El estado nacional argentino ha mostrado ciertas debilidades para realizar una planificación de desarrollo territorial que sea integral. La falta de planes, programas, iniciativas y acciones que abarquen la diversidad de sectores y actores rurales debilita el papel estatal y su rol como promotor de desarrollo de los territorios rurales. Las acciones públicas más difundidas son las que se centran en los sectores excluidos de población. Otras acciones, poco difundidas y más aisladas - temporal y espacialmente – suelen focalizarse en otros sectores de la población que si bien no presentan necesidades tan urgentes necesitan de apoyo e impulso para poder sostener y mejorar sus condiciones de vida.

Para aquellos sectores de población rural que tienen sus necesidades básicas satisfechas y tienen un cierto capital es complejo encontrar líneas de acción estatal que los contengan y/o fortalezcan en sus actividades. Si bien hay algunos Programas como Cambio Rural, las necesidades y demandas sobrepasan las herramientas y las posibilidades que les brinda el programa. Más aún, aquellos productores rurales que se dedican a actividades no tradicionales y buscan caminos alternativos de desarrollo - ya sea por realizar actividades innovadoras o por plantear otro modelo de producción - encuentran iniciativas aisladas y descoordinadas entre sí. Estas no constituyen un instrumento integral de acción pública ya que son muy puntuales y específicas. Al no estar dentro de un marco más amplio de intervención que promueva el desarrollo integral de estos sectores, se presentan como una herramienta útil para cubrir una necesidad precisa...” (Mariela Beatriz Piñero, 2008).

A pesar de que este aspecto tiene mucha relevancia para centrar a la organización y comprender en cada caso estrategias internas implementadas a raíz de aspectos externos políticos y legales, no podría dejar de hacer mención como principal tema a destacar el conflicto entre el Campo y El Gobierno a causa de las Retenciones Móviles anunciadas en marzo del 2008.

Partiendo de un concepto teórico de la actividad regulatoria del Estado que es impuesta a través de tributos y tasas a las transacciones comerciales que incrementan el gasto de operar a través del mercado, e incluso invitan a la actividad delictiva que terminan siendo costos de transacción.

Para el presente análisis detallo en principio y en forma breve las opiniones enfrentadas de cada uno de los actores, para realizar luego una opinión personal acerca del tema.

Opinión Oficial del Gobierno de la Sra. Presidente Cristina Fernández de Kirchner. Ministro de Economía (marzo 2008) Martín Lousteau

El incremento de las retenciones a las exportaciones de los principales productos agrícolas y la transformación de su alícuota fija en móvil refuerzan la desvinculación de los precios internos respecto de los vigentes en el mercado internacional. Las retenciones a las exportaciones ya han demostrado su efectividad como un instrumento insustituible en el combate de la inflación, en un contexto de alza de los precios externos. La importancia de esa herramienta se hace más nítida ante los magros resultados que se observaron con los acuerdos de precios.

Como se ha señalado desde las organizaciones agrarias, la aplicación de retenciones como medida anti-inflacionaria tiene como contracara la reducción de la rentabilidad de las explotaciones agropecuarias. La amenaza es que podría contraer la producción. Pero este argumento no es válido en la coyuntura actual: los niveles de imposición vigentes no la afectan negativamente.

Los elevados precios internacionales, juntamente con el mantenimiento de una moneda depreciada, han permitido un incremento muy significativo de la rentabilidad en el sector agropecuario en la post-convertibilidad, aun con la aplicación de retenciones. En 2007 se ubicó un 72 por ciento por encima de la registrada durante la vigencia del plan de convertibilidad. En este contexto, la elevación de las alícuotas de exportación no sólo no genera una reducción de los márgenes de rentabilidad con respecto a los registrados en la campaña 2006/07 sino que, más aún, involucra un alza del 43 por ciento de mantenerse los precios vigentes.

No menos importante en cuanto medida adoptada es el efecto de la ampliación de las retenciones diferenciales sobre la propia producción agropecuaria, a través de la modificación de las rentabilidades relativas entre las distintas producciones. El incremento de las retenciones a la producción sojera eleva la

rentabilidad relativa de otros cultivos, así como de la producción ganadera. En el caso de esta última actividad, que mantiene una elevada rentabilidad absoluta, la mejora de la relativa podría permitir la expansión ganadera en terrenos antes dedicados a la producción agrícola. Se trata de un efecto relevante por cuanto podría evitar, en el mediano plazo, las significativas restricciones en la oferta que han afectado ya el abastecimiento de los mercados internacionales.

En pocas palabras, el aumento de la alícuota de las retenciones hace prever una mayor recaudación fiscal, sin afectar negativamente la producción primaria (Ministerio de Economía de la República Argentina, 2008) .

Otras versiones expuestas en paralelo en relación a la causa por asociaciones de productores<sup>21</sup> se podría resumir en los siguientes ítems:

- a) El Gobierno eligió la extraordinaria renta agraria como fuente principal de recursos y como único modelo de eventual desarrollo;
- b) Incremento las retenciones a los exportadores, quienes socializan las quitas con los productores;
- c) La decisión fue comunicada en marzo del 2008 afectando la comercialización de lo producido en la campaña anterior y tomando por sorpresa a los productores
- d) La decisión evidencio la ausencia de medidas efectivas para pequeños y medianos productores que provoco la unificación de grandes y chicos en una protesta activa;

Durante el 2010 y luego de 2 años de dicho conflicto las partes continúan enfrentadas. Esta situación genera que las reglas expuestas no den previsibilidad a los productores para tomar sus decisiones de siembra claras y encarar nuevas inversiones.

La campaña 2009-2010 terminó con una fuerte concentración en soja debido a un conjunto de distorsiones muy serias que solo ese cultivo pudo sortear, además de la falta de lluvias, que impidió sembrar el trigo y complico al maíz y al girasol en muchas zonas.

---

<sup>21</sup> CREA. (Consortios regionales de exportación Argentina.

Debido a la acción combinada de las sequías y de políticas diferentes o falta de ellas para trigo y maíz, Los problemas sobre las restricciones<sup>22</sup> generadas por las políticas de gobierno para la comercialización de los *comodities* de maíz y trigo debido a la necesidad de abastecer al consumo interno.

De los tres elementos que afectan la decisión de siembra: dos de ellos tiene que ver con el resultado de la actividad vinculado al rendimiento de los cultivos y al precio de los *comodities*. El tercer componente se refiere a lo emocional, en relación al ánimo de los agricultores ante la política intervencionista del Gobierno.

### **Análisis interno:**

El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la venta competitiva de la firma.

Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente.

Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

### **Rol del ambiente Interno.**

- 1) Gestión del cambio
- 2) Empresa Familiar Agropecuaria.

---

<sup>22</sup> El ONCCA es el encargado de Dictar normas para el control de la comercialización de las cadenas agroalimentarias a fin de armonizar su desarrollo. Con el objetivo de **obtener información fidedigna** sobre el mercado de granos, la ONCCA tiene un programa de transparencia de las existencias de granos y oleaginosas en silo bolsa, chapa y material, como lo que se encuentra almacenado en celdas, galpones, bolsas e intemperie.

A través de la Resolución [684/2008](#) se estipuló que todos los productores agropecuarios tienen la **obligación de declarar** las existencias de granos y oleaginosas que aún no han ingresado al circuito comercial.

### 3) Responsabilidad social; Desafíos Éticos.

#### 1) gestión del cambio

El cambio es una realidad organizacional indiscutible. Existen determinados factores internos que generan un cambio y estos son:

- El cambio en la estrategia planeada por la empresa para mejorar su posición competitiva: A partir de las oportunidades de negocio que se observan en el contexto global, los productores agropecuarios pueden proyectar su inserción en los mercados de especialidades adoptando una estrategia de marcas. Esto a su vez le permite mejorar su posición negociadora frente a las fases más dinámicas de la cadena.

Asimismo, también puede mencionarse como alternativa de cambio el asociativismo entre productores, ya que en el caso de un productor de media o pequeña escala, la mayor parte de las alternativas tecnológicas del mercado están fuera de su poder de negociación frente a las fases siguientes de la cadena.

- Conflictos y problemas internos, cuya solución plantea algún tipo de cambio dentro de la organización: En el caso de una empresa agropecuaria familiar, algunos problemas se suscitan, cuando debe establecerse qué hay que hacer, quién debe hacerlo, con qué nivel de autonomía, con qué recursos y como, en tal sentido, deba conciliarse la estructura y los intereses, a veces en conflicto, de las distintas ramas de la familia participantes del negocio. Es así, como una circunstancia de esta naturaleza, puede plantear la necesidad de un cambio estructural en la organización.

- El gerente como agente de cambio: Aunque también podría serlo un consultor externo, ya que pueden ofrecer una perspectiva más objetiva. Sin embargo, los consultores externos casi siempre están en desventaja porque tienen una comprensión insuficiente de la historia de la organización, su cultura, procedimientos de operación y su gente y tienden a iniciar cambios más sustanciales que el personal interno, lo cual puede ser beneficioso o una desventaja porque no tiene que vivir con las repercusiones una vez que el cambio ha sido puesto en práctica.

Dentro de una organización se puede cambiar: la estructura, la tecnología y las personas.



**Los cambios estructurales** se vinculan con variables como asignaciones de autoridad, rediseño de cargos, mecanismos de coordinación, grado de centralización o descentralización, entre otros. En general, comprenden alteraciones en relación a las dimensiones de la estructura, es decir, su complejidad (diferenciación horizontal, vertical y dispersión geográfica); su formalización, grado en que depende de instrumentos formales (reglas y procedimientos por ejemplo) para coordinar el trabajo; y, la centralización o descentralización relativa de la autoridad para la toma de decisiones.

Los **Cambios Tecnológicos**. El cambio tecnológico puede manifestarse tanto en tecnologías de insumos como de procesos. Las tecnologías de insumos son materiales que pueden adquirirse en el mercado y su uso o aplicación es de carácter rutinaria, como por ejemplo, insecticidas, fertilizantes, semillas mejoradas etc.

La intensificación de la agricultura ha tenido lugar en virtud de estos desarrollos. A su vez, las tecnologías de procesos son de carácter inmaterial e intangible, y por lo general, no pueden comprarse en el mercado ni su aplicación es rutinaria, ya que atento a las diferencias entre establecimientos, su empleo reviste alguna forma de adaptación o personalización, como por ejemplo, rotaciones de cultivos, o el gerenciamiento empresarial. Estos cambios poseen un importante valor agregado en información, conocimiento y experiencia para el establecimiento.

Los **Cambios en las personas** Estas modificaciones tienen por finalidad lograr cambios positivos en sus actitudes, expectativas, percepciones o comportamientos de los empleados en busca de mejorar las relaciones interpersonales, el clima laboral y el desempeño en el trabajo.(DURAN, Regina;2005)<sup>23</sup>

A su vez los cambios se pueden clasificar en orden a diferentes criterios:

\* Según la motivación: cambio compulsivo, cambio imitativo, cambio creador.

\* Según el origen: cambio inducido, cambio no planeado

\*Según su magnitud: cambio en gran escala, cambios menores

\*Según su ritmo: cambio gradual o paulatino, cambio radical.

---

<sup>23</sup> Duran Regina, Scoconi Liliana. El gerenciamiento agropecuario en el siglo XXI, Editorial Osmar D. Buyatti, 2005

\* Según su enfoque: cambio estructural y/o tecnológico, cambio terapéutico.

### La resistencia al cambio

Las personas naturalmente oponen resistencia a los cambios organizacionales. Esta actitud puede explicarse por diferentes motivos y, puede ser a su vez, tanto justificada como una mera sospecha infundada, a saber:

- “convicción de que es inapropiado o inoportuno.
- Amenaza a situaciones prerrogativas preexistentes.
- Sentirse perdedor frente al cambio.
- Apremiar a los argumentos como confusas o inquietantes.
- Miedo a lo desconocido.
- Temor de no poder adaptarse.
- Vergüenza a ser lento para aprender.
- Posibilidad de pérdidas económicas o de beneficios.
- Amenaza a la estabilidad en el empleo.
- Conservadorismo, personalidad tradicionalista.
- No haber sido convocado a participar en el diseño.
- Aumento o disminución de responsabilidades.
- Mayor carga de trabajo.
- Que el cambio sea drástico.
- Cambios repentinos o inesperados.
- Malas experiencias en cambios anteriores.
- Adhesión a la oposición declarada por el sindicato.

Las personas se resisten a los cambios por tres razones fundamentales: incertidumbre, preocupación de sufrir una pérdida personal y, a la creencia que el cambio no es conveniente para el interés de la organización. Los cambios alteran la realidad generando ambigüedades, y ello es perturbador

porque lo que es conocido es tranquilizante para las personas y lo desconocido produce incertidumbre.

Sus propietarios son, por lo general, conservadores, reticentes de involucrar extraños al negocio. Ello se explica en virtud de que la estabilidad de las prácticas resuelve ambigüedades frente a la incertidumbre y resquemores que implican un cambio. Por ejemplo, la resistencia que se suscita para profesionalizar las funciones de éste en aquellos ámbitos del negocio en los cuales los propietarios/sucesores no se encuentren debidamente especializados, es decir, administración, legal, agronómico o veterinario.

## **2) EMPRESA FAMILIAR:**

La empresa familiar es una entidad particular donde se encuentran dos estructuras diferentes: la empresa y la familia. Esto crea un espacio de intersección donde se entrelazan ambas dimensiones en sus aspectos conscientes e inconscientes. Se superponen dos tiempos que se procesan de manera distinta, con leyes y reglas diferentes. La empresa familiar agropecuaria tiene algunos rasgos distintivos. Generalmente no funciona como una entidad o sociedad de acciones, lo cual permitiría un acceso gradual a la empresa por la cesión de las mismas. El mayor capital patrimonial es la tierra, con lo cual su propiedad queda en manos del dueño; quienes vayan integrándose tendrán fuerza e injerencia en el trabajo y en las decisiones técnicas y productivas, pero el poder sigue recayendo en la figura del dueño, exceptuando los casos en donde la tierra está tomada por terceros en donde la decisión productiva recae absolutamente en el arrendatario. La propiedad usualmente no se traspasa, por lo cual a veces la integración de las nuevas generaciones es legítima pero no legal. El proceso de desprendimiento no

se produce fácilmente, encontrándonos muchas veces con varias generaciones al mismo tiempo pero todavía ordenadas por edad, no por capacidad o manejo. Además de las connotaciones especiales de la tierra la empresa agropecuaria es, por su dinámica y por las características de su producción, una entidad de funcionamiento lento, donde los ritmos responden a tiempos biológicos y ciclos climáticos. La otra particularidad tiene relación con valores históricos, sociales, económicos y culturales, donde la pertenencia al sector agropecuario durante muchos años, tendencia que se fue perdiendo cuando muchos productores decidieron abandonar sus explotaciones cediendo las mismas bajo formas de alquiler. Una empresa de familia, como toda empresa, es una unidad jurídico-económica que tiene por objetivo la generación de riqueza a partir de la combinación de diferentes factores de la producción para la fabricación y comercialización de bienes o prestación de servicios, y posee además características que las distinguen, las que deben ser tenidas en cuenta para encarar una gestión positiva de las mismas. En estas organizaciones sus directivos se desarrollan dentro de dos dinámicas diferentes, la de la empresa y la de la familia, y los valores, necesidades y expectativas familiares condicionan la actividad empresarial. Aspectos difíciles de comprender para los asesores u observadores de dichas empresas. (DURAN, Regina; 2005)

Una empresa familiar fusiona dos realidades bien distintas, por un lado la de la familia, que se basa en aspectos emocionales, no racionales y que privilegian los valores como la lealtad y la protección, privilegiando el crecimiento de la familia a nivel educativo también, y por el otro, la empresa, que se organiza en actividades deliberadamente diseñadas para el logro de los objetivos que se propone, y que privilegia valores de rendimiento económico y eficiencia productiva. Una manera de abordar el conflicto entre empresa y familia es considerarlos como sistema. De este modo, el análisis ha de centrarse no en los individuos sino en las relaciones que estos establecen dentro de cada sistema.

Para ejemplificar el Sistema familiar es de base emocional y las relaciones entre sus miembros se dan por lazos afectivos, que pueden ser positivos o negativos. Las relaciones familiares están dominadas por el subconsciente (rivalidades entre hermanos, la necesidad de autoridad de los padres, etc.) El sistema familiar es de tipo introvertido y consagra la lealtad y la protección como valores sublimes. Posee una estructura conservadora que tiende a minimizar el cambio antes de incentivarlo, como manera de preservar el equilibrio.

El sistema Empresa es de base laboral, las relaciones entre los miembros son de tipo contractual, donde los trabajadores ofrecen su esfuerzo a cambio de una remuneración y mayormente, se trata de conductas deliberadas. Es un sistema orientado hacia el exterior (extrovertido) porque produce bienes y servicios para el mercado, haciendo énfasis en valores como el rendimiento y los resultados.

En una empresa familiar se manifiestan las siguientes características;

- La relación familiar, entre otros factores, determina la sucesión de la gerencia.
- Los hijos y las esposas de los ejecutivos pasados y presentes, participan del órgano de dirección.
- Los valores más importantes de la empresa están identificados como una familia.
- Los parientes involucrados son reticentes a vender su participación en el capital aun cuando la empresa se encuentre en quebranto.
- La posición que un miembro ocupa en la familia incluye en la posición que ocupa en la empresa y viceversa.
- La actuación de cualquier miembro de la familia en la sociedad aun cuando no esté involucrado en la empresa, se considera que afecta a la reputación de esta, porque la empresa lleva el apellido de la misma.

Fortalezas y debilidades de las empresas de familia. (DURAN, 2005)

Los emprendimientos familiares cuentan con un conjunto de fortalezas sobre las cuales construyen potencialmente sus principales ventajas competitivas, pero a la vez, poseen típicamente ciertas debilidades que es necesario reconocer y tratar de superar. Como **Fortalezas** de estas empresas se pueden mencionar:

- Sacrificio personal
- Compromiso
- Conocimiento distintivo
- Valiosa reputación

- Lealtad de de los empleados
- Sensibilidad social
- Propósito y continuidad
- Cultura estable

Debilidades que condicionan su supervivencia:

- Rigidez
- Conflictos de interés
- Pobre administración de utilidades
- Miopía comercial, para enfrentar los desafíos del mercado.
- Neopotismo excesivo, progreso basado en lazos familiares más que en el merito.
- La sucesión y el cambio de liderazgo generacional.
- Liderazgo en la segunda o tercera generación. División de la empresa.

Las empresas familiares, deben transcurrir una serie de etapas o crisis de la cual se desconocen cómo se manifiestan los problemas, los efectos resultantes y el grado de intensidad que alcanzaran. La peculiaridad de estas empresas radica en que los conflictos que deben afrontarse están doblemente vinculados. Por un lado, la evolución generacional de la familia y por el otro, existen problemas asociados a la conducción estratégica del desarrollo de las actividades del negocio.

Los problemas se suscitan, cuando debe establecerse que hay que hacer, quien debe hacerlo, con qué nivel de autonomía, con qué recursos y como. La crisis se agrava, a medida que la familia crece y deben conciliarse la estructura y los intereses, a veces compuestos, de distintas ramas de la familia

La empresa de familia puede verse como un patrimonio valioso que es conveniente conservar en la familia como fuente de ingresos, por lo cual algunos miembros consideran apropiada la sucesión.

Considerada como un ser viviente la empresa evoluciona, alcanzando su maduración, aproximadamente, a los 20 años de iniciada su

explotación. Habitualmente los hijos se han interiorizado en aspectos relacionados con la actividad desarrollada y sus opiniones comienzan a tener peso a la hora de tomar decisiones. Producto que en este tipo de empresas agropecuaria la motivación de los hijos en el negocio comienza en edad temprana. Por lo cual para estar preparados es conveniente que la empresa prepare un plan sucesorio con pautas a la hora de preparar a los sucesores, durante el desarrollo, para la gestión del cambio y fundamentalmente para la época de retiro

Según un Estudio realizado por CREA<sup>24</sup> a través de una serie de encuestas realizadas por los autores sobre 67 empresas agropecuarias familiares cuyos integrantes asistieron a talleres dictados en distintas instituciones, se observó que el 95% de ellas no pertenecen a una sola persona, sino que está en manos de los herederos; solamente en un 5% de los casos la tierra fue comprada por sus actuales propietarios. Esto se traduce en que la gran mayoría de las empresas familiares ha sufrido subdivisiones. Aquellos que las han padecido en carne propia o a través de conocidos saben muy bien como son estas situaciones. Cada empresa que se subdivide puede generar discusiones entre familiares, a veces hasta volvernlos irreconciliables.

Desde el concepto de empresa cada vez que se subdividen nace una nueva empresa, ya que modifica la mayoría de las variables que la componen: escala, propiedad, gerencia, técnicas productivas, entre otras. Por eso a través de la encuesta pudieron evidenciar que la mayor parte de las empresas familiares agropecuarias cuenta con al menos, una subdivisión en su historia.

Los disparadores de las subdivisiones son muy variados, aunque hay algunos que se repiten con frecuencia; entre ellos sobresalen la discrecionalidad en la toma de decisiones y la falta de transparencia en la gestión.

Muchos administradores que por lo general, son familiares directos olvidan que su función no es solo la de informar a los socios de la empresa, sino que también la de asegurarse de que ellos entiendan la gestión, para que puedan, de esa manera, participar en la toma de decisiones. Así, los administradores podrán exigir transparencia en los distintos procesos. Cuando ello no ocurra, habrá reacciones negativas tanto por parte del administrador como de los administrados. Ante un pedido de rendición de cuentas, el primero lo

---

<sup>24</sup> Consorcio regional de exportación agropecuaria Argentina.

considera un acto de desconfianza hacia su gestión o hacia su persona, transformando un aspecto empresarial o económico en una cuestión moral.

Los perjuicios morales y de sentimientos quedan por demás evidenciados en hechos que todos conocemos: padres que se pelean por sus hijos, hermanos enemistados entre sí, primos que ni se conocen, etc. Con respecto a los perjuicios económicos, en primer lugar figuran los costos que implica la división de una empresa, tales como la creación de nuevas sociedades, gastos impositivos, agrimensuras, duplicación de mejoras productivas (galpones, mangas, cascos), entre otros.

Un vez que cada fracción cuente con su propia estructura, con su nuevo encargado, con su propia administración y que pueda funcionar independientemente, le será más difícil tener escala y ser competitiva. No solo la estructura se vuelve más costosa, sino que se reducen los volúmenes comercializados con sus consecuentes desventajas; tampoco es lo mismo contratar una pulverización para 200 hectáreas que para 40, o que el veterinario atienda a 1500 que a 150 Vacas.

Otro aspecto es el intercambio profesional y las diferentes miradas de un negocio.

Como modo de evitar conflictos, podemos mencionar la necesidad de establecer planes y metas por medio de un sistema que asegure una buena comunicación entre los integrantes de la familia.

La evolución de las empresas hacia sistemas de Sociedades Anónimas, SRL o SCA, ha buscado sistematizar factores como la propiedad y la toma de decisiones de gestión o de evaluación del funcionamiento de la empresa. También procura velar por los derechos legales y económicos de los integrantes. El solo hecho de ajustar las empresas familiares a estos modelos, que son el producto de la experiencia de muchas generaciones y de siglos de evolución, permite generar métodos que prevén la ocurrencia de una serie de conflictos que tienden a ocurrir en las empresas familiares, por su natural informalidad.

Los directores y accionistas tendrán la función de velar por el buen funcionamiento de la empresa, sin limitarse a firmar los libros, como suele ocurrir. Deberán tener conocimiento y conocer las variables fundamentales para conocer el desenvolvimiento de la empresa.





### **3) RESPONSABILIDAD SOCIAL:**

La organización actúa como un conjunto social en el sentido que es más que la suma de los individuos que la integran.

Tal como afirma G. Enderle (1998) el concepto de *"actor moral significa que la compañía además de su condición de persona jurídica es capaz de tener una conducta moral, puede ser considerada responsable y debe rendir cuentas desde una perspectiva ética"*

#### **Los desafíos éticos en un ambiente de incertidumbre.**

La calidad ética de la organización no es un atributo que se resuelva en el marco de su realidad interna. La influencia del entorno tiene bases ciertas pero también puede ser un argumento para justificar las decisiones injustas. Hay una relación compleja entre la voluntad de los directivos y las condiciones externas. Los directivos de las organizaciones en el marco de su lucha en los mercados, defienden sus decisiones incorrectas (en términos morales) hablando de la lucha por la supervivencia. Dicen que su función es hacer crecer a la organización, lo cual deriva en un beneficio no sólo para sus integrantes sino también para la población. Por caso, se justifica la presión al proveedor (que puede provocar su quiebra) diciendo que esa actitud permitirá bajar los precios al consumidor. Es el discurso que intenta ocultar la intencionalidad presente en las prácticas desleales y presentarlas como un mecanismo de defensa.

Con un sentido crítico podemos analizar los hechos indeseables de la organización respecto del contexto socio-económico, aunque se oculten tras el discurso ideológico de la competitividad. Las actividades injustas e inmorales en el contexto se realizan de muy diversa manera, visibles o enmascaradas. En este contexto pueden citarse: a) la contaminación ambiental y la elaboración de productos agresivos para la salud de la población, que no está advertida sobre dichos daños potenciales, b) la corrupción, entendida como la compra-venta de voluntades para lograr privilegios u obtener impunidad respecto de los actos delictivos, como también las acciones y los acuerdos basados en el

abuso del poder con fines ilegítimos, c) el impacto social de las situaciones de marginación y exclusión que provocan las organizaciones desde las estrategias de racionalización y las políticas de ajuste en el área de personal, d) la lucha competitiva desleal y sin límites morales, como las campañas basadas en la difamación y otras estrategias agresivas para crecer en los mercados.

El contexto es vital para las organizaciones y desde la perspectiva ética no es una realidad que deba mirarse en forma pasiva o complaciente, sólo para posicionarse o sacar ventajas. Pero los cambios necesarios tampoco dependen de las actitudes aisladas desde las organizaciones sino que requieren de las condiciones políticas en el contexto. Y las organizaciones pueden y deben contribuir a través de sus formas de gestión basadas en valores compartidos. Al hablar de condiciones políticas nos referimos a los procesos de democratización, las formas de independencia para la justicia, las leyes antimonopolio, las normas que ponen transparencia en los mercados, la defensa del consumidor, la mejora en los convenios laborales, la desregulación de las trampas burocráticas, la libertad de expresión. Son ejemplos de decisiones de política que van en el sentido de mejorar las instituciones en un sentido ético. Surgen preguntas importantes: ¿qué deben hacer las organizaciones durante la transición? ¿Qué modelos de gestión ayudan a la democratización y la calidad de vida? ¿Hasta dónde las decisiones técnicas son neutrales o por el contrario traen nuevas desigualdades o refuerzan las relaciones de poder?

Respecto del medio externo, es cierto que las organizaciones operan en un contexto de incertidumbre, con factores que no controlan y deben enfrentar a grupos con los cuales compiten. Es en ese contexto donde la organización debe obtener los insumos y recursos que necesita para sus procesos productivos. Pero también es cierto que desde el contexto hay reclamos y demandas éticas vinculadas con la equidad en las relaciones laborales, la calidad en las prestaciones y la honestidad de las conductas. En lo que hace a la fuente de recursos, debemos destacar que en la producción no sólo cuenta lo externo sino que también la cultura (con sus valores éticos) y el capital social (interno) son un soporte indispensable para la calidad y continuidad de las prestaciones. En este sentido B. Kliksberg (2000) señala que: *"La cultura no es un mero instrumento. El desarrollo cultural es un fin en sí mismo de las*

*sociedades. Avanzar en ese campo significa enriquecer espiritualmente a una sociedad y a sus individuos".*

No todas las organizaciones están dispuestas a asumir su responsabilidad social, en particular cuando en ellas prevalecen grupos que tratan de imponer sus particulares intereses. Además, en un contexto de desregulación o desarticulación de los controles públicos, dichas organizaciones están en condiciones de aplicar su poder de negociación y avanzar con sus objetivos sectarios por sobre el interés general. También están las organizaciones que debido a pequeña dimensión ven el contexto como una realidad inamovible con la cual hay que negociar o pactar. Ellas miran el contexto con una actitud resignada. Para otras, las relaciones de desigualdad e injusticia son un estado inaceptable que debe y puede ser reformado. Más adelante veremos, desde un perspectiva ética, cuales son las características y como operan estas diferentes categorías de organizaciones.

## **EL POTENCIAL ETICO DE LAS ORGANIZACIONES**

### **EL VACIO ETICO**

Debemos concientizarnos en que el desarrollo de una empresa orientada por la ética no debe figurar como un simple sueño, sino como una exigencia para lograr eliminar la enorme brecha entre la pobreza en medio de la riqueza pudiendo construir un desarrollo sustentable y equitativo para todos desde distintos puntos de vista.

Consideramos que el potencial ético de las organizaciones no se relaciona con los sistemas económicos de la misma sino básicamente con las conductas humanas, o sea que el gran enemigo a vencer esta dentro de nosotros mismos, producto de una crisis de valores. Aunque debemos considerar que al transitar por estos caminos equivocados pudimos descubrir que lo eran y que también los aciertos nos han conducido a adquirir valores que en la actualidad son reconocidos como principios universales.

Para poder modificar la realidad actual en donde las conductas dentro de una organización son inmorales e injustas rodeados de un contexto de corrupción, contaminación, competitividad desleal, agresión etc., debemos producir una autentica revolución espiritual, provocar un renacimiento moral y luchar cambiar con valores el fondo del problema. Nadie puede dar lo que no tiene. No podemos pedir dentro de una organización honestidad, veracidad, generosidad, lealtad, si antes no hemos sembrado profundamente estas verdades y valores en el espíritu humano.

Los valores se convierten en virtudes cuando logramos aterrizar el valor en acción. Para que la práctica del valor sea una realidad, el desafío es encontrar cómo traducir la teoría en práctica cotidiana.

Las organizaciones en que predomina el vacío ético son aquellas en que las decisiones directivas solo se orientan a incrementar la eficacia de las operaciones y las políticas se razonan desde la ecuación costo-beneficio, no son considerados los términos de justicia y equidad, cuando se destruyen los lazos internos, cuando prevalece el oportunismo, etc. Se pierde el equilibrio aparecen practicas inmorales o destructivas.

El Premio Nobel de Economía Amartya Sen subraya (1997): “Los valores éticos de los empresarios y los profesionales de un país (y otros actores sociales clave) son parte de sus recursos productivos.” Si son a favor de la inversión, la honestidad, el progreso tecnológico, la inclusión social, serán verdaderos activos; si, en cambio, predomina la ganancia rápida y fácil, la corrupción, la falta de escrúpulos, bloquearán el avance. La idea ha sido acogida hoy por los principales organismos internacionales. El Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y las Naciones Unidas, entre otros, han creado áreas dedicadas a impulsar el capital social.

Las organizaciones responsables son reflexivas, perduran y crecen junto a sus integrantes. Estas se hacen fuertes en sus principios o valores éticos, manteniendo un ambiente sano, respetando los códigos de comportamiento. Se debe tomar conciencia que la gestión ética requiere de capacitación, compromiso y una búsqueda continua de mejorar las condiciones.

Se debería lograr modificar la cultura corporativa introduciendo creencias, pautas y valores deseables para la organización, y hacer que los miembros de la organización se identifiquen con ella. La construcción de cultura

corporativa debe hacerse sobre la autonomía de sus miembros, respetando su dignidad e iniciativa personal.

Por lo que creemos conveniente modificar las políticas de gestión de recursos humanos, clasificando las expectativas y objetivos de los miembros, lo que resulta especialmente favorable para afrontar los cambios derivados del nuevo paradigma en la gestión de los recursos humanos.

Para concluir citamos las siguientes palabras escritas por el Papa Juan Pablo II.

- “En el mundo de hoy no basta limitarse a la ley del mercado y su globalización; hay que fomentar la solidaridad evitando los males que se derivan de un capitalismo que pone al lucro por encima de la persona y la hace víctima de tantas injusticias. Un modelo de desarrollo que no tuviera presente y no afrontara con decisión esas desigualdades no podría prosperar de ningún modo”.

### **Selección estratégica:**

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de las compañías, junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

#### a) Estrategia a nivel funcional:

La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como: fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo de recursos humanos.

Se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, por ejemplo, la administración de calidad total, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventarios "justo a tiempo" y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.

#### b) Estrategia a nivel de negocios:

Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una empresa para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales.

Se revisan los pros y los contras de tres estrategias genéricas a nivel de negocios:

- De liderazgo en costos,
- De diferenciación,
- En enfoque a un nicho particular de mercado.

c) Estrategias globales:

En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una empresa expanda sus operaciones. En consecuencia, una firma debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir.

d) Estrategia a nivel corporativo:

Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad de largo plazo de la organización? Para la mayoría de las empresas competir en forma exitosa con frecuencia involucra integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia delante dentro de la distribución de productos de la operación.

Más allá de este planteamiento, las compañías que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión. Para tales organizaciones maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar diversificación dentro de las nuevas áreas de negocios. Por lo que se deben examinar minuciosamente los costos y beneficios de diferentes estrategias de diversificación.

Además se debe estudiar el rol de las alianzas estratégicas como alternativas para la diversificación y la integración vertical. Se deben repasar los diferentes instrumentos utilizados por las compañías para lograr la integración vertical y la diversificación; aquí se incluyen adquisiciones y nuevas operaciones. También se considera cómo las compañías diversificadas pueden reestructurar portafolio de negocios con el fin de mejorar su desempeño.



## **Implementación de la estrategia:**

- **El tema de la implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales:**

- Diseño de estructuras organizacionales apropiadas,
- Diseño de sistemas de control,
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles,
- Manejo del conflicto, la política y el cambio.

### **a) Diseño de la estructura organizacional:**

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si ésta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta.

### **b) Diseño de sistemas de control:**

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Ésta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional.

### **c) Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles:**

Si la compañía desea tener éxito debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera de reducir costos) y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto, por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

#### d) Manejo del conflicto, las políticas y el cambio:

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos escasos y finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas de poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica.

El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de la organización. Por ello es que se deben analizar las fuentes del poder y conflicto organizacional, y estudiar cómo esos factores pueden causar inercia organizacional, la cual puede inhibir el cambio estratégico necesario. Por último se debe examinar cómo puede una organización manejar los conflictos para cumplir su misión estratégica e implementar el cambio.

- **Grupos Estratégicos**

- Asociativismo

A nivel mundial, la cooperación entre empresas o entre empresas e instituciones va incrementándose. Detrás de estos procesos existen fuerzas impulsadoras tal como el endurecimiento de la competencia lo que provoca que estas empresas cooperen entre sí para facilitar la supervivencia.

Existen varias razones para que una empresa no logre el éxito tan fácilmente, esto se debe a los juegos del poder o fuerzas dominantes en el contexto; los mercados nacionales e internacionales provocan que varios de los aspectos tradicionalmente planteados por las empresas se vean replanteados en busca de una supervivencia, requiriendo que los mismos generen comportamientos innovatorios. El eficiente uso de los recursos y las capacidades constituye una importante apuesta a la gestión. En tal sentido, la implementación

de alianzas entre diversas partes se presenta como una estrategia de posicionamiento competitivo de las empresas.

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se apoyan en la cooperación como principal recurso para el progreso tecnológico, especialmente, ante la consideración de que sin cooperación el adelanto tecnológico es menos efectivo.

Es habitual que los productores establezcan asociaciones de palabra; aunque, a veces, disponen de ciertos reglamentos elaborados por ellos mismos. De esta manera efectúan arreglos fundados en la amistad y/o vecindad. Guiados por la intención de aumentar la escala productiva y de abaratar los costos. Desde la perspectiva jurídica, esa estructura es elemental y, en el corto plazo, quedan en inferioridad de condiciones para lograr una organización efectiva.

*Alianza Estratégica: "Asociación de recursos que promueven la factibilidad operativa y económica de proyectos en común" (Alonso, 1994).*

Fundamentalmente la cooperación tiene por objetivos el complementarse, trabajar en forma conjunta para obtener mejor eficiencia y productividad, y lograr mejores condiciones competitivas a través del acceso a canales de distribución, de buenas promociones, de campañas de ventas y de apuntar a bajar el precio de producción de los productos agropecuarios.

El objetivo final de los acuerdos de cooperación apunta a lograr una ventaja estratégica que permita ubicarse en una mejor situación competitiva.

La realidad económica muestra la tendencia a que los sectores agrarios, industriales y/o comerciales se interrelacionen y articulen, sin llegar a una verdadera fusión, desde el punto de vista jurídico. Por lo tanto mantienen parte de su autonomía y su subjetividad empresarial.

Existen diversos tipos de marcos jurídicos para las alianzas estratégicas; entre los más importantes están las *cooperativas*, *los contratos de colaboración empresarial*, *las sociedades de garantías recíprocas*, *las redes* y *otros acuerdos formales como los joint ventures*.

Es importante destacar que dentro del sector la cooperación puede ser considerada como el resultado de un proceso estratégico que

involucra al grupo de empresas que participan en la alianza (productores, semilleros, empacadoras, industrias y comercializadoras y/o exportadoras).

Las alianzas estratégicas asociativas surgen a partir de una necesidad mutua que requieren de un fuerte compromiso e implican compartir valores y creencias.

Para que sea viable una alianza de este tipo debe existir un acuerdo previo sobre:

- Para qué y en que podemos mejorar si encaramos una actividad en forma conjunta.

- Definir metas y transformarlas en objetivos determinando cual y cuáles van a ser las actividades asociativas.

- Quienes van a integrar la asociación.

- Como, para llevar adelante el proyecto

- Cuando formalizar la asociación jurídicamente.

La alianza es una herramienta y su éxito dependerá de:

- El proyecto

- La claridad y conciencia entre sus integrantes de que se necesita uno del otro, o sea de la affectio asociativista.

- Que se ofrezca mutuamente complementariedades. Aprovechando oportunidades internas de los integrantes y externas del contexto socioeconómico.

- Que cada uno se vea como una oportunidad para el otro pero interactuando.

- Que la alianza no es un evento, sino que es un proceso que tiene pasos y etapas que requieren de la formulación de metas y estrategias a alcanzar.

- Que deberán ir sorteando obstáculos internos y externos.

Este tipo de asociatividad trae aparejado los siguientes beneficios:

- Disminución de costos.

- Reducción de la inversión de la empresa
- Incremento de la productividad.
- Cambio de actividad; nuevos productos, acceso a mercados
- Acceso a nuevas tecnologías e innovaciones.
- Mejoras en la utilización de la capacidad instalada mediante el uso compartido de activos
- Modernización del proceso productivo, con la adquisición asociada de equipo e instalaciones.
- Mejoras en la calificación crediticia.
- Mejor rentabilidad.
- Lograr una mayor capacidad de respuesta a acciones de los competidores.

### **1) Cooperativas**

Las estrategias de cooperativismo en la comercialización Agropecuaria orientada a la actividad Frutihortícola evidencia una rama del sector agropecuario del Partido de General Pueyrredon que frente a la necesidad de mejorar su situación desarrolló y perfeccionó un modelo de alianza estratégica.

Si bien esta breve descripción no representa a la población sujeta a estudio (Productores agrícola ganaderos) evidencia la evolución de pequeños productores que se encuentran dentro del Partido.

#### **La actividad hortícola y el cooperativismo como modalidad de alianza**

Durante las últimas décadas se observa la recuperación de los espacios locales y regionales, como ámbitos específicos en los que los actores pueden construir su propia identidad estratégica para enfrentar el proceso de globalización y el nuevo contexto competitivo. En este marco, las nuevas lecturas prestan una especial atención al fenómeno de formación de redes y a los factores locales/regionales que contribuyen a la conformación de ámbitos de

cooperación empresarial. Dicho de otro modo, se hace hincapié en aquellos mecanismos institucionales y sociales anclados en el territorio que favorecen y motorizan las capacidades colectivas de organización y de innovación.

Las cooperativas agropecuarias constituyen un entramado institucional importante dentro del agro. Históricamente, han ejercido la representación de los intereses de los pequeños y medianos productores, estableciendo fuertes ligazones sociales y económicas en los diferentes pueblos y pequeñas ciudades donde se localizan la actividad de las cooperativas de todo el mundo está regido y orientado por un conjunto de principios y valores. En lo que respecta a estos últimos, debe señalarse que las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

El sector cooperativo se visualiza a través de un doble rol,  
- como una forma donde se expresa la interacción entre agentes económicos a los fines de capturar determinados beneficios (ventajas de comercialización, provisión de servicios, información, etc.)

- como estructura dentro de un sistema local de producción y de comercialización, y por lo tanto, como agente socioeconómico cuyas interrelaciones pueden motorizar diferentes mecanismos que constituyen al desarrollo territorial.

Los principios cooperativos son los lineamientos a través de los cuales las entidades solidarias del sector ponen en práctica sus valores. Los siete principios reformulados y aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en su Congreso Mundial realizado en Manchester, Inglaterra, en septiembre de 1995, son los siguientes:

#### ASOCIACION VOLUNTARIA Y ABIERTA

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminaciones raciales, políticas, religiosas, sociales o de género.

#### CONTROL DEMOCRÁTICO POR LOS SOCIOS

Las cooperativas son organizaciones democráticamente gestionadas por sus socios, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidas como representantes son responsables ante los

socios. En las cooperativas primarias los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto) y las cooperativas de otros niveles, es decir, de grado superior, se organizan igualmente en forma democrática.

#### PARTICIPACION ECONOMICA DE LOS SOCIOS

Los socios contribuyen equitativamente a la formación del capital de su cooperativa y lo gestionan democráticamente. Por lo general, al menos una parte de ese capital, es propiedad común de la cooperativa. Los socios suelen recibir una compensación limitada, si acaso alguna, sobre el capital suscrito como condición para asociarse. Destinan los excedentes a todos o algunos de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la constitución de reservas de las cuales una parte al menos debe ser divisible; la distribución de los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades aprobadas por los socios.

#### AUTONOMIA E INDEPENDENCIA

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus socios. Si intervienen en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o captan capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguran el control por parte de los socios y mantienen su autonomía cooperativa.

#### EDUCACION, CAPACITACION E INFORMACION

Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados, representantes elegidos, administradores y empleados, de manera que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de ellas. Informan al público en general, particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

#### COOPERACION ENTRE COOPERATIVAS

Las cooperativas sirven más efectivamente a sus socios y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando mancomunadamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

#### PREOCUPACION POR LA COMUNIDAD

A la vez que atienden las necesidades de sus socios, las cooperativas trabajan en pro del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por aquellos.

## **Ejemplo: La Cooperativa dentro de la actividad fruti hortícola**

### **Cooperativa de Horticultores Mar del Plata Ltda.**

El 6 de junio de 1953, un grupo de productores hortícola de Mar del Plata, verdaderos pioneros en la actividad que se concientizaron acerca de la necesidad de trabajar en forma mancomunada, decidieron dejar constituida una sociedad cooperativa de producción, industrialización, comercialización y consumo, que se denominó Cooperativa de Horticultores Mar del Plata Limitada.

La asamblea constitutiva se efectuó en el Club Libertad y entre los principales objetivos contenidos en el estatuto, se pueden mencionar la organización de una sección consumo para el servicio de sus asociados, la venta de su producción y ejecutar todos los actos que tiendan a facilitar su comercialización, instalar usinas para la elaboración y transformación de productos, facilitar créditos para las explotaciones y fomentar el espíritu de colaboración y ayuda mutua entre sus asociados.

Fiel a estos principios, la cooperativa comenzó a crecer sin prisa pero sin pausa. El número de asociados fue incrementándose paulatinamente, hasta llegar hoy a 1.276, con lo que se representa genuinamente a la casi totalidad de los productores hortícola del Partido de General Pueyrredon y la zona de influencia. Actualmente, la entidad es una de las cooperativas de horticultores con mayor cantidad de asociados del país.

La producción hortícola regional también fue creciendo hasta convertirse en uno de los sectores más importantes de la producción primaria de la región, que registra un producto bruto cercano a los 100 millones de pesos y también uno de los polos de generación de empleo más relevante del sector agropecuario.

Esta realidad permite que las hortalizas producidas por sus asociados se encuentren presentes no solo en el mercado local, sino que se abastezcan durante todo el año mercados como el de Capital Federal y el



conurbano bonaerense, Rosario, Santa Fe, la Costa Atlántica y otros puntos del interior.

Como toda institución, máxime tratándose de una cooperativa, ha sufrido durante su existencia los embates de las diferentes políticas económicas instrumentadas por el paso de los sucesivos gobiernos, pero, a pesar de ello, arbitró los medios necesarios y a su alcance para mantener los servicios básicos a sus asociados.

Ello ha permitido colmar las esperanzas de seguir en la actividad a los pequeños y medianos productores hortícola, que de otra manera hubieran quedado fuera del sistema y sin posibilidad de recuperarse.

## **2) Pool de Siembra**

### **¿Qué es un pool de siembra?**

Pool de siembra es un fondo de inversión, cuya principal diferencia es que el riesgo económico no recae sobre quien toma la decisión.

### **Principales características**

El organizador propone un plan de actividades de siembra. La tierra en la que se siembra es de terceros y la contratación es en general el arrendamiento a monto fijo y pago por adelantado, en algunos casos muy particulares pueden hacerse contratos de aparcería.

Las labores son realizadas por contratistas de la zona y la comercialización se realiza a través de determinados acopiadores, industriales o exportadores.

El fondo tiene una calificación de riesgo, la cual es exigida por la Comisión Nacional de Valores y efectuada por una calificadora de riesgo.

El riesgo inherente a la producción agrícola se diluye a través de la diversificación de producciones y zonas.

### **Ventajas del Pool de Siembra**

- Permite el aumento de la escala y consecuentemente del poder de negociación.
- No constituye una fuente financiera para los productores, aunque sí para el sector.

De los agentes del sector, los productores tradicionales cedieron la tierra a los pooles y estos últimos se convirtieron en contratistas, la oferta más que la demanda y terminaron por valores inferiores a los costos

Las empresas locales se vieron desfavorecidas porque al ser mayor el volumen cosechado, al concentrarse la producción, la comercialización de insumos y productos suele hacerse con empresas ubicadas fuera de la región. Por esta razón los mismos acopiadores y las agronomías salieron a producir y formar pooles de siembra pequeños locales.

Los más beneficiados son los dueños de la tierra que vieron incrementar su valor por una mayor demanda de la misma.

### **3) Nuevos Mercados. Para no Tradicionales**

El negocio de las producciones no tradicionales está creciendo. Algunos empresarios se dedican a las hierbas aromáticas y medicinales. O los que optan por las delikatessen.

### El ciclo de la retroalimentación:

El ciclo de retroalimentación indica que la administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores. De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables, pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en la implementación.

Es importante resaltar que para que una organización tenga la capacidad de producir estrategias emergentes van a depender del tipo de cultura corporativa fomentada por su estructura y sistemas de control.

## Desarrollo del trabajo

### Trabajo de campo

De 146 mil hectáreas que componen el partido el 77,5 % son explotaciones agropecuarias. Existiendo del mismo aproximadamente 400 sociedades o productores...

Entre las particularidades de los empresarios del sector se pudo observar una gran resistencia a brindar información, muchos justificaron determinadas reacciones como una forma de preservar su patrimonio, o miedo.

### Resultados obtenidos y análisis de datos

#### Los objetivos específicos de la investigación fueron:

- 1- identificar los agentes de influencia internos y externos

#### LOS AGENTES DE INFLUENCIA EXTERNOS

Los principales agentes de influencia externos en el partido son producto de los cambios en **la economía** del país vinculado con las demandas del mercado y la fijación de precios. Evidenciando entre otros aspectos cambios generados por los productores de las actividades en busca de diversificar sus riesgos destinando su capital en actividades que resulten rentables al finalizar el ciclo económico. Por esta razón se evidencia una la desaparición de los tambos, la redistribución de la actividad ganadera, la cesión de tierras en para arrendamiento y la realización de actividades mixtas (70% de los encuestados) y una evidente predominación de la agricultura extensiva (25%) por sobre la ganadera (5%).

Esto va acompañado de los datos obtenidos de informes económicos de detallan la importancia de los aspectos financieros del mercado que evidencian una relación directa del precio de los productos con las economías. Por ejemplo la consecuencia de la devaluación del dólar con respecto a otras monedas ha dejado a otras economías tal como es el caso de Europa y china reaccionarias. Es decir en el caso de china con una alta inflación interna busca bajar las tasas para desacelerar el consumo evitando

tener que reevaluar su moneda. Lo que provoca un impacto grande en la relación dólar-euro y una llamada de atención sobre el futuro próximo. Este ejemplo otorgado es un fiel reflejo de la sensibilidad de la economía del sector ante los cambios y decisiones de los agentes de influencia externos como es el caso de la economía del mercado lo que significar como en muchos casos aspectos positivos o como en este último ejemplo una alerta negativa.

Los cambios **Climatológicos y ambientales**. Las empresas agropecuarias o también denominadas empresas a Cielo abierto poseen una alta dependencia con el clima. Necesitando de esta forma desarrollar para completar los procesos biológicos determinadas condiciones de humedad y temperatura. Por esta razón existe un agente de cambio muy particular que es el factor riesgo climático. Condicionante y culpable de producciones perdidas u obtención de rindes de menor calidad que no pueden en su mayoría ser controlado por los productores, generando como consecuencia un alto grado de dependencia a las variantes producidas por este agente. Si bien en el mercado se comienza a desarrollar otros conceptos para lograr atemperar los riesgos producidos por el impacto del clima denominados derivados climáticos para operar en mercados de futuro aun no se ha desarrollado en nuestro país. Lo que se utiliza, según los productores seguros sobre producciones determinadas. En el caso del riesgo de mercado, si bien se cuenta con mercado a futuro para los principales granos, los productores encuestados no operan en ellos

Otro agente externo de cambio es la influencia de **la tecnología**, marcando un papel fundamental dentro del sector debido a que las empresas a cielo abierto se caracterizan por un recurso finito e inmóvil por naturaleza como es la tierra, por esta razón los productores se encuentra con un alto grado de predisposición a incorporar en su actividad la aplicación de tecnologías de insumos y procesos con el objetivo de mejorar sus rindes. Evidenciando una actitud positiva a adquirir conocimientos y recibir capacitaciones (respuestas a preguntas abiertas desarrolladas dentro de las encuestas)

Los aspectos **politicos legales** mencionados por los productores en respuesta a preguntas abiertas fueron que muchas de sus decisiones a corto y largo plazo dependían de las políticas de gobierno. Haciendo este ítem llamativo desde distintos aspectos a analizar, ya que los productores de distintas zonas y situaciones empresariales diferentes respondieron con las mismas palabras...”...depende de las políticas de

gobierno”, otros ítems que resaltaron en la encuesta relacionados son la falta de financiamiento, el aumento de los precios de los insumos, las retenciones, etc. Lo que hace que este agente de influencia externo sea de gran importancia a la hora de la toma de decisiones. Muchas de las acciones realizadas por los productores deben ser medidas y pensadas en función de determinaciones externas. En oportunidades los productores detallaron momentos en donde se encuentran a la espera de los anuncios oficiales o los resultados de reuniones entre representantes antes de tomar decisiones, lo que provoca un alto grado de dependencia para lograr la subsistencia en el sector.

El sector como se ha desarrollado en otros párrafos presentan una gran dificultad que es la imposibilidad de almacenamiento por tiempo prolongado, por ser algunos bienes de esta actividad perecederos y de difícil conservación, es decir que las actividades pecuarias en su mayoría no pueden mantener económicamente el producto en stock, por lo cual una vez finalizado su madurez biológica el productor se ve limitado su poder de negociación viéndose enfrentado a una posible disminución en los precios (en los casos relacionados con la estacionalidad de la oferta y las dificultades en la financiación para un nuevo ciclo. A pesar de ello es conveniente hacer mención de los avances tecnológicos que permitieron que el productor haga uso del silo bolsa para la conservación de la producción de una campaña a otra

El agente externo **social** en partido de general Pueyrredón no ha sufrido grandes cambios durante estos últimos 16 años. Si se puede observar un cambio a nivel macro en una tendencia de consumo mas evolucionada en donde el comportamientos de los consumidores exige pautas marcando tendencia en los hábitos debido a una consideración creciente de la salud alimentaria, la importancia de las producciones orgánicas, la tendencia de búsqueda de alimentos de elaboración rápida, mayor consumo de productos percibidos como naturales e identificación clara de los segmentos de consumidores. Estas demandas no afectan la producción granarúa y de producción de carne característica del Partido.

Si bien aún no se percibe a nivel de la región, en otras zonas de la región pampeana se han producido presiones y hasta

disposiciones legales tendientes a reducir y/o circunscribir el uso de agroquímicos potencialmente tóxicos

### LOS AGENTES DE INFLUENCIA INTERNOS

Las empresas agropecuarias se diferencian ampliamente del resto de las empresas de los diferentes sectores de la economía como hemos mencionado en la investigación.

Partiendo del estudio de las diferencias predominantes se desarrollan 3 conceptos fundamentales de estudio como agentes de influencia internos generadores de cambio.

Para comenzar con el presente análisis fue conveniente relevar los datos más importantes obtenidos de las encuestas ubicando a la empresa dentro de su conformación, estructura, periodo de inicio etc.

El 70 % de los encuestados desarrollan su actividad dentro del partido de General Pueyrredon el 30% restante se encuentra dentro de la zona.

Las encuestas fueron respondidas en un 70% por sus dueños, un 10% por uno de sus socios un 5% por un miembro de la familia y un 15% por el administrador.

El inicio de la actividad en un 50 % coincide con fechas anteriores a 1994. En su mayoría estas últimas pertenecen a empresas familiares de prolongadas décadas de actividad. Lo que se evidencia los cambios de generaciones y la metodología de dirección que se detallara posteriormente dentro de los conceptos de empresa familiar. Un 25 % restante conforman empresas de conformación reciente. Se evidencia como características principales de estas últimas que las mismas conforman para el productor una actividad secundaria como una metodología de diversificación de riesgos en otras actividades. Estos últimos se encuentran más predispuestos a la asociatividad y a maximizar sus conocimientos con capacitación recibiendo ayuda de profesionales del área. El 25 % restante no contestó dicha pregunta.

Otro concepto que coincide con una división entre dos grupos de productores es que un 65% corresponden a empresas agropecuarias con una cantidad de superficie mayor a las 500 hectáreas,

vinculando a estas en su mayoría con las empresas cuyo inicio fue antes de 1994 y relacionadas en su mayoría con empresas son familiares. El 30% corresponde a empresas con una superficie menor a las 500 hectáreas cuyos propietarios en su mayoría son únicos dueños o socios quienes consideran a la actividad agropecuaria como secundaria, obteniendo mayores beneficios de otras actividades. Este último concepto se fundamenta en las respuestas de los productores que evidencian que un 25 % de los mismos dicen haber obtenido mayores ingresos fuera de la actividad agropecuaria. Coincidentes con empresarios nuevos en la actividad.

A partir de estos conceptos comenzaremos a desarrollar el primer inciso de los agentes de influencia internos que son generadores de cambio dentro de la actividad.

Como primer punto se desarrollo el tema de

- **Gestión del Cambio:**

Detallando para esto los principales factores del cambio que son:

- 1- El cambio como una estrategia planeada por la empresa para mejorar su posición competitiva: Un 75% de los productores encuestados toman decisiones en conjunto con los otros miembros de la sociedad, ya sea con familiares o bien asociados sin parentesco alguno. El 25 % restante las decisiones diarias las toman los administradores. Este último concepto coinciden con organizaciones de mayor escala donde el administrador es quien es el conocedor del tema y el dueño es un inversionista que controla y recauda ganancias a la hora de finalizar los ciclos. Esta característica de propietario coincide con dueños que viven alejados de los campos y que realizan otras actividades que no se encuentran relacionadas con el sector. Se caracterizan en organizaciones que han sido heredadas o bien productores nuevos en la actividad cuya toma de decisiones es delegada a un responsable conocedor de la actividad.

Como gestores del cambio una decisión tomada dentro de la actividad es la búsqueda de mejorar su posición negociadora frente a las fases más dinámicas de la cadena este concepto pudo evidenciarse dentro de la investigación a través de un 40% de los productores que decidieron en diferentes contextos integrarse verticalmente a través de una mejora



en la distribución, la integración en la actividad molinera y la realización de producción para consumo vinculado con la actividad ganadera.

Otra alternativa de cambio es el asociatividad, que denotó un 10% de los productores asociados para la obtención de insumos un 5% en la integración de un pool agrícola-ganadero dentro de los encuestados del partido de general Pueyrredón. Esto se fundamenta en los conceptos anteriormente desarrollados vinculados con los productores de pequeña escala que se encuentran en la búsqueda de mejorar su poder de negociación frente a las siguientes fases de la cadena.

2- Conflictos y problemas internos. Se evidencia en las organizaciones y en especial aquellas familiares que han sido heredadas un determinante de resolución de conflictos provocado por una decisión final relacionada con el nivel de autonomía de las partes, la conciliación de las estructuras y los interés que cada una percibe y deberá percibir generando cambios estructurales que pueden desembocar en la elección de una resolución conciliadora y un acuerdo mutuo, o bien en la elección de un administrador arbitrario o culminar con la desintegración de la sociedad producto de la venta de las tierras o bien la división de las mismas. Este último ejemplo se evidencio en las encuestas en un caso particular de una herencia en donde los socios optaron luego de intentar por diversos medios la resolución de las diferencias desembocando finalmente en la subdivisión de territorios. Conceptos que también se pudieron observar en otros productores vinculados con la disolución de la sociedad conyugal.

3- Otros conceptos de cambios evidentes en las organizaciones a partir de 1994 son los generados por el agente de mayor influencia internos:

En la investigación se pudo observar que los aspectos relevantes son la elección de aumentar las hectáreas producidas adquiriendo otras propiedades en un 20%, la compra de maquinarias en busca de mejorar los modelos y la utilización de estos como actividad terciarizada a otras sociedades, obteniendo mayores ingresos provenientes de actividades vinculadas, un 5% solo decidió vender y se debe a la falta de acuerdo entre las partes correspondientes a una sociedad.

La cesión de tierras ofrecidas en arrendamientos a otros productores corresponde al 15% de los encuestados, mientras que un 10% decidió extender su actividad a otras zonas siendo tomadora de las mismas.

Podemos detallar que el 45% genero cambios a través de la intensificación de la actividad. Este último concepto no siempre va de la mano de un aumento en las hectáreas trabajadas por lo que la intensificación puede provenir de una mejora con los insumos trabajos, mayor capacitación, obtención de maquinarias más modernas, obteniendo como resultado un incremento de escala. Otros productores optaron por realizar otras actividades para diversificar riesgos como es la ganadería y la cría de equinos en un 5% para ambos

Dentro de los conceptos de cambio propiamente dichos se puede hacer mención a tres tipos de cambios generales previamente detallados. El 70% de los mismos se generaron luego de 1994. Estos fueron los cambios en las estructuras, los cambios en la tecnología aplicada y los cambios en el personal y la resistencia de estos últimos en una actividad caracterizada por tener un alto grado de tradición en donde el personal en su mayoría a nacido y crecido dentro de esta tradición. Existe una vinculación directa con la apertura de los mercados y los conceptos de tecnología y comunicación relacionados con la aparición y evolución de las empresas producto de la globalización.

Las respuestas a preguntas abiertas sobre el concepto de cambio se vinculan con la elección de una estrategia observando estrategias a nivel funcional, de negocios, globales y a nivel corporativo entre ellas se encuentran:

- 1- La integración vertical
- 2- La redirección de los objetivos de la empresa en cuanto a las decisiones tomadas
- 3- La mejora en la calidad de vida de los empleados, la adquisición de maquinarias y el aumento de la productividad por hectárea.
- 4- El desprendimientos de una actividad como es el caso del tambo debido a las políticas de un agente de influencia externo.
- 5- La estabilización de los rindes agrícolas

- 6- El aumento de la superficie para la producción y la búsqueda de arrendamientos.
- 7- Comenzar con la producción de carne bovina.
- 8- El incremento de la producción y la intensificación en el manejo de las pasturas.
- 9- La producción de hectáreas que en el pasado han sido cedidas en arrendamiento.
- 10- La promoción del uso de fertilización asistida para mejorar el porcentaje de preñez del rodeo en general, provocando un incremento en la cantidad de cabezas en el campo.

- **EMPRESA FAMILIAR**

La empresa familiar agropecuaria tiene algunos aspectos distintivos debido a que su mayor capital patrimonial es la tierra, con lo cual la propiedad queda en manos del dueño; quienes se van integrando tendrán injerencia en el trabajo y en las decisiones técnicas y productivas pero el poder seguirá recayendo sobre la figura de un dueño quien tomara las decisiones finales. Los conceptos detonantes dentro de estas empresas se basan en aspectos emocionales y las relaciones entre sus miembros se dan por lazos afectivos lo que en algunos casos se pudo visualizar conceptos fuera de los acuerdos normales vinculados con la rivalidad entre hermanos, la desaparición de las empresas producto de la elección por parte de las nuevas generaciones de no continuar con dicha actividad.

Como hemos detallado en conceptos anteriores las empresas familiares evolucionan y sufren a lo largo de su vida grandes cambios estructurales vinculados con las subdivisiones o bien la creación de sistemas dentro de aspectos legales como la aparición de sociedades respaldadas legal y económicamente

## Conclusiones generales y particulares.

Aprender a leer y conocer a la empresa y el contexto en el que se desarrolla es la herramienta más importante para prever situaciones, problemas y generar cambios a tiempo.

A través del análisis del Sector Agropecuario del Partido de General Pueyrredon y la zona utilizando como modelo de estudio del Proceso de Administración Estratégica se pudo evaluar la permanencia y adaptación de las empresas agropecuarias ante los cambios en el contexto, la incertidumbre, y los impactos de estos sobre las variables productivas, económicas y políticas. El modelo aplicado fue de gran utilidad para establecer un orden en la investigación permitiendo de esta forma establecer los objetivos con mayor claridad, evidenciando sus resultados tal como se había planteado el problema al comienzo de la misma.

Luego de la realización de las encuestas se pudo observar y respaldar las teorías que caracterizan y diferencian a las empresas agropecuarias del resto de las empresas de la economía.

También se pudo hacer hincapié en aspectos futuros a desarrollar e investigar como son la falta de formación y materialización de padrones al alcance del público interesado sobre distintos aspectos vinculados con el sector, así como también la resistencia a brindar información por parte de los productores a la hora de responder las preguntas.

En base a los objetivos específicos planteados al comienzo del informe podemos concluir que los agentes de influencia tanto externos como internos son de fácil **identificación**. A pesar de ello a diferencia de otros sectores de la economía el sector agropecuario presenta un alto grado de sensibilidad y vulnerabilidad ante la presión ejercida por el ambiente externo lo que condiciona la adaptabilidad inmediata del ambiente interno.

Las empresas agropecuarias se desarrollan en un **marco** donde la influencia y los poderes ejercidos dentro de cada ambiente juegan un papel fundamental a la hora de cambiar el rumbo de la organización. Se pudo observar que las empresas deben mantener un alto grado de subordinación a las influencias del ambiente externo para

lograr subsistir, a pesar de que las mismas pueden estar conformadas en su interior por distintas estructuras y políticas.

Dentro del ambiente externo inmediato se pudo observar que los grandes productores se encuentran conscientemente insertos dentro de las exigencias de demanda del mercado mundial siendo receptivos a los avances tecnológicos y las necesidades de continua capacitación y mejora de su estructura organizacional para enfrentar con mayor dinamismo y eficacia las demandas globales.

Los pequeños productores a diferencia de los anteriores tienen menor capacidad de generar cambios, ya sea, tecnológicos o estructurales por esta razón se ven más limitados a adaptar los recursos existentes a las variabilidades expuestas por el contexto, intentando ingresar a un mercado indiferenciado buscando eliminar la brecha de costo-beneficio de los grandes productores.

El ambiente externo nacional se caracteriza por ejercer un fuerte impacto en las decisiones político-económicas del gobierno y su repercusión sobre la sociedad y economía del sector. Un aspecto relevante identificado en el informe fue la repercusión de las retenciones y restricciones a la exportación que, origino una disminución en el ingreso de los productores y un importante impacto emocional que desencadeno (por las respuestas obtenidas a través de un cuestionario de preguntas abiertas) un productor tomador de decisiones más temeroso, alejado de una planificación estratégica de largo plazo para mantenerse en un concepto de planificador de corto plazo en busca de disminuir riesgo, manteniendo una conducta más conservadora y una postura conforme a los indicadores y proyecciones que se estimen sin asumir grandes riesgos.

El ambiente externo Internacional es el que ejerce mayor poder sobre el sector, ya que dentro del mismo se generan los mayores índices de movimientos, negociaciones y comercialización de la producción. Siendo este mercado un fijador de precios y generador de cambios en función de las exigencias y necesidades de los clientes a nivel macro sin dejar de considerar las regulaciones internas previamente mencionadas.

Dentro del marco interno de las empresas agropecuarias del partido se pudo observar que las mismas cumplen con las características generales de empresa agropecuaria.

A pesar de lo expuesto, las organizaciones en su mayoría son relativamente nuevas y tienen origen en la subdivisión de las grandes estancias que conformaban el Partido de General Pueyrredon en sus orígenes.

En la última década se comienza a observar en las empresas familiares como incide los cambios generacionales en la metodología de dirección, así como también la aparición de nuevas estructuras y formas organizacionales producto de la inserción de nuevos empresarios en busca de una actividad secundaria como una metodología de diversificación de riesgos.

Dentro de este contexto encontramos distintos tomadores de decisiones en función de la particularidad de cada organización. El mismo puede ser a través de un único dueño, una familia a través de un consenso, el administrador, un profesional a cargo o una reunión de accionistas. Esto denota la diversificación estructural de las empresas agropecuarias y la dificultad a la hora de homogeneizarlas dentro de un sector, por regirse algunas de ellas bajo las reglas y políticas de tradición y otras bajo los nuevos conceptos de administración (como es el caso de las fusiones o nuevas organizaciones).

A pesar de lo expuesto sobre la diversidad de estructuras y las formas y políticas a llevar a cabo para el desarrollo de las mismas, todas se han visto afectadas por la evolución del sector y las presiones ejercidas por los ambientes, generando una necesidad de cambio como estrategia de supervivencia.

Esto desencadena en el tercer objetivo específico expuesto en el presente informe que fue la **identificación de los cambios** producidos en las empresas agropecuarias en el periodo de análisis de 1994-2010 y la **determinación de los factores desencadenante** de los mismos.

Los cambios más relevantes identificados entre los productores fueron para mejorar su posición negociadora frente a fases más dinámicas de la cadena como por ejemplo la integración vertical para

mejorar la distribución, o la inserción en un eslabón de la cadena o bien la incorporación de otra actividad como la inclusión de la actividad ganadera.

Otra alternativa que se observó fue la asociatividad en los pequeños productores para mejorar su poder negociador y disminuir costos y riesgos.

Aquellas organizaciones que denotaron conflictos internos durante el periodo de análisis fueron en su mayoría empresas heredadas. Los cambios generados por tal causa concluyeron con la subdivisión de tierras.

Aquellas otras organizaciones mejores posicionadas durante el periodo de estudio lograron aumentar las cantidades de hectáreas producidas, adquirieron nuevas maquinarias desarrollaron actividades complementarias.

El 35 % de los encuestados considera los cambios a corto plazo mientras que el 5 % desarrolló el concepto de mediano plazo. Esto evidencia un porcentaje reducido de planificación.

Solo un 10% contestó acerca de una proyección futura del largo plazo, el 50 % restante no contestó al respecto, evidenciando un porcentaje alto de temor a la toma de decisiones a futuro debido a los temas desarrollados anteriormente que caracterizan al sector por la sensibilidad del mismo ante la influencia de agentes externos que en muchos casos no pueden ser controlados por parte del empresario.

De esta manera se observa un productor temeroso a brindar información, que por momentos demuestra enojo a la hora de justificar los cambios generados por los agentes de influencia externa y debido a estos aspectos un tomador de decisiones conservador que realiza permanentes evaluaciones instantáneas del contexto para tomar decisiones de corto plazo, ya sea, al comienzo de la producción en la elección de la actividad a desarrollar y la incorporación de tecnologías aplicadas, así como también el momento adecuado para conservación y venta de la misma.

Según el modelo elegido para el estudio del caso y cumpliendo con los objetivos generales en relación a la evaluación de las estrategias de supervivencia que utilizan las empresas del sector

agropecuario del Partido de General Pueyrredon y la zona para enfrentar la competitividad de agentes y empresas denota que los empresarios agropecuarios estudiados presentan una falta de exposición de una misión corporativa, siendo esta última el principal indicador de cómo la organización visualiza las exigencias de los grupos de interés.

En las empresas de estas características se observa una desvinculación de los conceptos teóricos de misión, visión y metas con el deseo de maximizar la productividad. Se observó negativas a la hora de responder estas preguntas, el encuestador tuvo que explicar en qué consiste cada uno de estos dos conceptos fundamentales en el desarrollo de una organización. Un 35 % a pesar de recibir la explicación decidió no responder la misma, mientras que el 65% restante mencionó conceptos vinculados con el futuro de la organización haciendo hincapié en el deseo de aumentar la productividad, el logro de un equipo de trabajo, perdurar en el tiempo como empresa familiar, la eficiencia y la eficacia para el logro de la sustentabilidad, dejar de arrendar etc. De la mano de estos conceptos dentro de las preguntas abiertas lograron responder acerca de la planificación de cambios futuros a corto y largo plazo. Los mismos fueron la integración de más eslabones en la producción, la maximización de beneficios, el desarrollo de nuevas tecnologías, la compra de tierras etc.

Por esta razón podemos justificar que sin dudas el productor agropecuario es un creador de estrategias, pero muchas de estas tienen origen en estrategias emergentes. La falta de determinación de un posible escenario futuro acompañado de una falta de planificación de mediano a largo plazo hacen que el productor no desarrolle los conceptos de planificación estratégica para cada posible escenario.

Este productor por el contrario se vincula con un concepto de negocio difícil permanencia. Sus fundamentos se basan en una dirección que a la vista parece simplificada por las características generales de los productores pero en el desarrollo de la investigación se evidencia un sector complejo donde su dirección se basa en situaciones ambiguas y no rutinarias intentando ajustar sus decisiones en relación con el entorno en que desarrolla sus competencias. Por esta razón las empresas para subsistir deberán estar en continuo movimiento y evolución a fin de alcanzar los objetivos que le permitan mantenerse



acortando el horizonte de riesgos, atemperando las fases de los ciclos económicos, incrementando su poder de negociación, disminuyendo los precios de los insumos, intercambiando el uso de maquinarias y generando estrategias de asociatividad, así como también integrándose verticalmente y horizontalmente, obteniendo economías a escala y diversificando actividades en función de una obtención mayor de beneficios.



## Bibliografía

### General

- \_ HILL, Charles Y JONES, Gareth. **Administración Estratégica**. Editorial Mc Graw Hill.
- \_ MINTZBERG, QUINN Y VOYER. **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos**. Editorial Prentice Hall.

### Complementaria

- \_ALVARADO Ledesma manuel. **“Marketing agro Industrial”**, Buenos Aires, Editorial Planeta 2005.
- \_ ALVAREZ Hector. **“Dirección estratégica, competencia y cooperación”**. Editorial Eudecor SRL, Córdoba 2003.
- \_ DURAN Regina, Liliana Scoponi, **“El gerenciamiento agropecuario en el siglo XX: Bases para una competitividad sustentable”**, Buenos Aires Editorial Osmar D, Buyatti 2005.
- \_ DURAN Regina, **“Análisis Económico, estratégico sustentable de la actividad frutícola”** XII Jornada de la Empresa Agropecuaria Tandil 26,27 y 28 de Septiembre de 2007.
- \_ Estefanell, G (ed), **El Sector Agroalimentario Argentino en los 90”**, Buenos Aires, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA9, 1997
- \_ FERNANDEZ ALSINA Carlos, Jorge BASAIL, Roberto A. CAIMI, Alicia M. JUSTO, Dr. Julio PENNA. **–“Las Pyme Agropecuarias: “Una propuesta de caracterización operativa y de acción institucional”**. INTA- junio de 2000.
- \_ FORMENTO Susana, **“Empresa Agraria”** Buenos Aires Editorial Facultad de Agronomía, segunda edición 2005
- \_ GORENSTEIN Silvia **“Gestión del desarrollo local/regional en contextos rural-urbano del interior pampeano”** (2000) Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca. sgoren@criba.edu.ar.

\_ GORENSTEIN S. y BURACHIK, G. (1999), **“Empleo, pequeñas empresas locales y estrategias de desarrollo endógeno. Experiencias en Argentina”**, Revista Estudios Regionales, 53, Málaga. biblioteca.universia.net/html\_bura/ficha/params/id/1270858.html –

\_ PIÑERO Mariela Beatriz. **“El impacto del las practicas asociativas en los sistemas productivos locales; Reflexiones en torno al rol de las políticas públicas entrono a este proceso”**. Congreso Internacional de red SIAL, 2008

\_ Soldevilla A. y Villar D. (1992). "Derecho agrario". Parte 1. Soldevilla y Villar. Valladolid.

\_ [www.maa.gba.gov.ar/.../archivos/archivos\\_economia/Estadistica%20de%20Partidos/GralPUEYRREDON.DOC](http://www.maa.gba.gov.ar/.../archivos/archivos_economia/Estadistica%20de%20Partidos/GralPUEYRREDON.DOC) –

\_ Revista CREA “Alquileres Agrícolas” edición Nro 356.

\_ Revista CREA “Negocios Ganaderos” edición Nro 358.

\_ Revista FORTUNA “Oro + soja” edición Nro: 382

\_ Revista CHACRA. Edición Nro 952.