

---

---

Papes Daiana Ayelén

*Unidades Estratégicas de Negocios en los campos agrícolas-ganaderos de la localidad de Adelia María: Otra manera de entender a las unidades productivas en el siglo XXI.*

2017

Licenciatura en Administración Agraria

---

---



La investigación tuvo como eje fundamental analizar los productores agrícolas ganaderos de la localidad de Adelia María, departamento Río Cuarto de la provincia de Córdoba. Dichos productores cumplían las características de contar con un número de entre 70 a 250 hectáreas propias

Enmarcada en los enunciados de la Teoría de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), se buscó describir la forma en que los productores organizan hoy en día las unidades productivas agrícolas y ganaderas.

El objetivo perseguido, que guió la metodología y marco conceptual-teórico, fue develar si estamos frente a productores que mantienen la diversificación de sus sistemas productivos a través de análisis sólidos de las posibilidades de beneficio económico de cada actividad o guiados por mecanismos de rutinas de trabajos establecidas y la poca predisposición a cambiar el desarrollo de las producciones.

The research had as main axis to analyze the agricultural producers livestock of the locality of Adelia Maria, department Río Cuarto of the province of Cordoba. These producers had the characteristics of having a number of 70 to 250 hectares of their own

Framed in the statements of the Theory of Strategic Business Units (UEN), we sought to describe the way in which producers organize agricultural and livestock production units today.

The objective of the methodology and conceptual-theoretical framework was to reveal if we are facing producers who conceive the diversification of their productive systems through solid analysis of the possibilities of economic benefit of each activity or guided by mechanisms of routines of Established works and the little predisposition to change the development of productions.

## ÍNDICE

PRIMERA PARTE: PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
PALABRAS CLAVES .....	10
KEYWORDS .....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
RELEVANCIA DEL PROBLEMA .....	15
OBJETIVOS .....	17
Objetivo General: .....	17
Objetivos Específicos:.....	17
HIPÓTESIS .....	18
LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	19
SEGUNDA PARTE: MARCO TEÓRICO .....	21
CAPÍTULO 1: “La empresa agropecuaria” .....	22
Concepto de empresa agraria .....	22
Factores de producción de la empresa agropecuaria.....	23
Ingresos, costos directos y margen bruto agropecuario .....	26
Consideraciones finales sobre margen bruto.....	31
CAPÍTULO 2: “Criterios de organización” .....	38
Introducción a la organización .....	38
Formas de organizar una empresa.....	40
Unidades estratégicas de negocios (UEN) .....	47
Caracterización de las UEN .....	47
Los principios de las UEN al detalle.....	50
Los negocios agropecuarios que se identifican en la zona de investigación.....	54
CAPÍTULO 3: “Las explotaciones agropecuarias: sus productos y sus productores” .....	58
Características de los productos agropecuarios.....	58
Breve descripción de las producciones agropecuarias desarrolladas hoy en la pampa.....	61
Las explotaciones agropecuarias y los productores .....	67

Importancia de las explotaciones agropecuarias en el departamento de Río Cuarto .....	73
CAPÍTULO 4: “Conceptos teóricos necesarios para la construcción de una investigación” .....	77
Tipo de investigación .....	77
Alcance de la investigación.....	78
Método de la investigación .....	79
Población y muestra .....	80
Instrumento de recolección de datos .....	80
Análisis de datos.....	81
CUARTA PARTE: MARCO METODOLÓGICO.....	83
Fuentes de información .....	85
Población y muestra .....	86
Instrumento de recolección de datos .....	90
Análisis de datos.....	91
QUINTA PARTE: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	92
Análisis preliminar .....	107
La tradición familiar y la elección de las producciones.....	111
Productores que interrumpieron actividad en algún momento frente al cálculo de la rentabilidad y la afinidad con el área administrativa.....	112
La agricultura dentro de los sistemas productivos, las fuentes de financiación y la planificación de las actividades.....	114
La presupuestación, la recolección y registro de datos .....	116
El cálculo del beneficio económico .....	119
Gráficos combinados.....	123
CONCLUSIÓN.....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	135
Sitios web consultados:.....	141
ANEXOS.....	142
Anexo 1.....	143
Anexo 2.....	144

Anexo 3.....	145
Anexo 4.....	151
Anexo 5.....	152
Anexo 6.....	158
Anexo 7.....	160
Anexo 8.....	164

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 .....	65
Gráfico 2 .....	65
Gráfico 3 .....	68
Gráfico 4 .....	71
Gráfico 5 .....	76
Gráfico 6 .....	94
Gráfico 7 .....	94
Gráfico 8 .....	95
Gráfico 9 .....	95
Gráfico 10 .....	96
Gráfico 11 .....	96
Gráfico 12 .....	97
Gráfico 13 .....	97
Gráfico 14 .....	98
Gráfico 15 .....	98
Gráfico 16 .....	99
Gráfico 17 .....	99
Gráfico 18 .....	100
Gráfico 19 .....	100
Gráfico 20 .....	101
Gráfico 21 .....	101
Gráfico 22 .....	102
Gráfico 23 .....	102
Gráfico 24 .....	103

Gráfico 25 ..... 103

PRIMERA PARTE: PRESENTACIÓN DEL  
PROBLEMA

---

## PALABRAS CLAVES

Sistemas mixtos – unidades productivas – explotación agrícola – beneficio económico – empresa agropecuaria – diversificación.

## KEYWORDS

Mixed systems - production units - farm - economic benefit - agricultural company – diversification.

## INTRODUCCIÓN

Guerra (1997) establece que la concepción hoy por hoy de empresas agropecuarias en los campos agrícolas- ganaderos es posible gracias al mayor volumen de los negocios y las hectáreas trabajadas posibilitando obtener mayores ingresos. Es por esto, que los productores han podido transitar de una economía de subsistencia, a otra que posibilita la reinversión en el predio como mejorar la calidad de vida de sus integrantes. El trabajo familiar estuvo y está estrechamente relacionado a las explotaciones agropecuarias.

En la zona analizada, las principales actividades relacionadas con el agro y las más tradicionales son la agricultura y la ganadería principalmente de ganado vacuno. Existen una gran cantidad de explotaciones agropecuarias de entre 70 a 250 hectáreas cuyas características particulares son que han sido trabajadas y dirigidas por sus propios dueños y que por lo general están bajo sistemas mixtos de producción.

El mejoramiento en las técnicas productivas como así también las condiciones de ventas de los productos agropecuarios ha posibilitado aumentar la calidad de vida de muchos productores. El objetivo de esta investigación fue tomar la Teoría de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) como base para medir la performance económica de las actividades económicas productivas desarrollada por los productores.

Muchas empresas mantienen diversificados sus negocios en diversas unidades de negocios independientes unas de otras (UEN), que ayudan cada una de ella a lograr el objetivo común de la empresa, en síntesis: ganar dinero. Cada unidad de negocio debe ser rentable en sí misma, tener su propio presupuesto, como lograr una producción destinada a clientes diferentes una de la otra. Es por esto, que mediante el acercamiento a los productores de la zona se pretendió identificar si existe algún criterio semejante al que utilizan las UEN para justificar la permanencia de distintas actividades dentro de un

predio, las cuales indudablemente compiten por los recursos limitados de tierra, capital y mano de obra.

En la presentación de la temática se detalló la relevancia de problema en detalle y las limitaciones del estudio. Para el primer apartado se abordó la desaparición de las pequeñas explotaciones a lo largo de las últimas décadas y la gran existencia de sistemas mixtos entre los pequeños productores de la zona; y para el segundo, se identificó como principal limitación la definición de pequeño y mediano productor y la imposibilidad de relevar a todos los productores.

Los conceptos teóricos se han organizado por capítulos. Discriminado en el primero aquellos que se refieren a la definición de empresa agraria, los factores de producción, definición de ingresos, costos y margen bruto de la agricultura y la ganadería. En el segundo, se indagó sobre las formas de organización, entre las tradicionales y las Unidades Estratégicas de Negocios, de estas últimas se acordaron los principios relevantes de las mismas y se los expuso al detalle; finalizando con la identificación de los negocios agropecuarios que se identifican en la zona. Ya en el tercer capítulo, se resumió las características de los productos agropecuarios, las producciones desarrolladas en la zona en la actualidad, los nuevos actores rurales, la importancia de las pequeñas explotaciones en relación a las demás escalas de explotaciones utilizada por el Censo Nacional Agropecuario de 2008 en el departamento de Río Cuarto y por último, otras particularidades de las explotaciones agropecuarias. En el cuarto y último capítulo se expusieron conceptos teóricos sobre los fundamentos de tipo, alcance y método de investigación necesarios para encuadrar la presente investigación de acuerdo a los parámetros de rigurosidad y objetivos necesarios de las investigaciones y se definió población, muestra, instrumento de recolección y análisis de datos.

A lo que respecta a la metodología de esta investigación, la investigación fue de tipo cuantitativa con un cuestionario como herramienta principal en la contribución a las fuentes de información primarias. De preguntas cerradas y dirigido a una muestra que se determinó de manera probabilística sobre el resultado de productores definidos de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión de una población conformada por los datos de productores extraídos de diversas entidades de la localidad de Adelia María. En apoyo a las respuestas del cuestionario se realizaron entrevistas dirigidas a productores y referentes del área. En cuanto a la presentación de los resultados se realizó en histograma de frecuencias y gráficos circulares.

Para el análisis de resultados, se presentó primeramente los resultados absolutos obtenidos del relevamiento de los productores agropecuarios. En una segunda instancia se combinaron varias preguntas (variables) para validar las respuestas y sacar conclusiones. La presentación de los resultados consta de la redacción y de los gráficos de apoyo.

Por último, la conclusión recopila el análisis de la información que nos ha develado el encuentro con el productor agropecuario mostrando los descubrimientos obtenidos en relación a los objetivos trazados.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Existe un grado de diferenciación e individualidad de las unidades de producción en los campos agrícolas ganaderos, entendiendo a las mismas como unidades estratégicas de negocios (UEN), suficiente de manera que dé cuenta a los productores de la rentabilidad individual de las mismas?

## RELEVANCIA DEL PROBLEMA

Se ha retomado lo expuesto por Bassi (2015) que establece en el apartado referente a relevancia se debe exponer todos los argumentos con los que se cuentan para asegurar que nuestro proyecto de investigación sea interesante y que el mismo es digno de ser investigado. Siendo este apartado pieza fundamental para darle sustento al trabajo, se expondrán los argumentos.

Distintos han sido los desencadenantes que han ido transformando a lo largo de los años la forma de desarrollar la actividad agropecuaria del país. Algunos de ellos se asocian a al contexto económico tanto a nivel país como mundial, al avance de la tecnología y también de las oportunidades de rentabilidad que ofreció el sector alentando o no la mayor o menos presencia de participantes, tanto los tradicionales del sector como los que se involucran a corto plazo.

La realidad es que el porcentaje de pequeñas explotaciones agropecuarias, menores a 500 has, ha ido disminuyendo a lo largo de los años. Lo evidencian los Censos Nacional Agropecuario 1988, 2002 y 2008.

Instituciones como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuario (INTA) creado en 1956 pionero en el desarrollo de conocimiento y tecnologías que mejoren los beneficios de las empresas agropecuarias están trabajando hoy en día en la difusión de principios de administración rural. Es decir, reconocen que en los tiempos que corren no solo es necesario producir bien sino producir bien y estar bien administrados.

El carácter tradicional-familiar de las explotaciones agropecuarias, principalmente las pequeñas y medianas explotaciones deriva en la concepción de sistemas diversificados o mixtos que se han mantenido a lo largo de las generaciones. Muchas veces se entiende como un compromiso con aquellos de quienes provenía el capital como son padres o abuelos, muchas veces es un estilo de vida.

La ausencia, en muchos casos, de una mirada empresaria genera una falsa estabilidad. Las existencias de establecimientos diversificados, con el solo alegato de la reducción del riesgo debido a que los capitales no están colocados en una sola producción genera una falsa calma, principalmente cuando se desconoce cuán rentable es cada actividad, en qué momentos subsidiamos una actividad a costa de la otra, por cuánto tiempo, en qué momento se recuperó la actividad, en qué cuantía. Todas estas variables hace que se desconozca en dónde se está parado.

En conclusión, el fin de este trabajo fue describir cómo los productores toman conocimiento de la rentabilidad individual de sus actividades. Para ello, se han tomado las premisas fundamentales de la teoría de las unidades estratégicas de negocios que se relacionan a: cálculo de la rentabilidad, contabilidad separada una actividad de otra, elaborar sus propios planes integrados y confección de presupuestos.

## OBJETIVOS

### Objetivo General:

Develar si los productores agrícolas ganaderos de la localidad de Adelia María calculan la rentabilidad a nivel de cada unidad productiva o a nivel global.

### Objetivos Específicos:

1. Identificar la presencia de los principios de las unidades estratégicas de negocios en las unidades productivas.
2. Caracterizar a los productores agrícolas ganaderos en relación a la obtención, registro y procesamiento de la información en sus establecimientos.

## HIPÓTESIS

En por lo menos un 40% de los campos agrícolas ganaderos de la localidad de Adelia María, no existe un manejo administrativo tal que permita la correcta organización de las unidades productivas, entendiendo a las mismas como unidades estratégicas de negocio de dichas empresas agropecuarias, que otorgue una correcta determinación de la rentabilidad individual de las mismas.

## LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones que presenta la investigación se definieron en los puntos de:

Definición de mediano y pequeño productor: se definió como pequeño o mediano productor de acuerdo a la extensión de su explotación mediada en hectáreas. Debido a que el término “pequeño o mediano productor” puede estar definido en relación a pautas fiscales, de acuerdo al total facturado (ingresos brutos) o por su liquidación de ganancias es que se debió hacer la aclaración.

A su vez, Maletta (2011) considera usual definir el tamaño de las explotaciones por su extensión de tierra, pero reconoce la existencia de explotaciones muy pequeñas con muy elevado nivel productivo. Al mismo tiempo puede existir un predio muy pequeño pero con un alto capital invertido en él. Sostiene a su vez, que una clasificación por extensión no tiene en cuenta la heterogeneidad de la calidad de la tierra.

En resumen, el autor fundamenta las limitaciones de considerar únicamente la extensión de la explotación para su clasificación, pero reconoce que sumar otros criterios como el nivel de capital o el nivel productivo de las tierras no siempre pueden combinarse de un modo claro y explícito. Es por lo expuesto que considerar pequeño, mediano o grande productor por la cantidad de hectáreas es realmente impreciso pero se debió establecer algún tipo de parámetro fácilmente observable.

La realidad es que hoy por hoy no se puede definir a un predio únicamente por su extensión en tierra o el tipo de suelo, esto trajo a colación la actualización de la definición de la Unidad Económica Agraria. Scalerandi N (citado en Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2012) considera que “la ubicación de los predios, los índices de productividad, la aptitud agrícola de los suelos, las mejoras y especialmente la aplicación de innovadores métodos tecnológicos” son criterios que se tienen hoy en

cuanta para determinar la porción mínima de un predio rural que puede ser productivamente rentable y que asegure el equilibrio económico de la empresa agraria.

Es por esto, que en 2012 a través de la resolución 194/2012 se dejan sin efectos las cláusulas de la ley dictada en el año 1972, actualizando los criterios para determinar la unidad económica agropecuaria considerando casos como los siguientes:

- Con explotación agropecuaria intensiva deberán contar con una superficie mínima de cinco hectáreas y mejoras atinentes a los trabajos.
- En aquellas destinadas a la explotación ganadera, con mejoras, la superficie mínima será de 30 hectáreas.
- Las parcelas destinadas a una explotación agrícola extensiva, con sus mejoras, deberán contar con una superficie mínima de 15 hectáreas.
- En los predios sin mejoras, la superficie mínima será de 100 hectáreas.

(Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2012)

Obtención de los datos: los datos como se detallaron más adelante se obtuvieron a través de la selección de una muestra, debido a la administración del tiempo y a fines prácticos.

## SEGUNDA PARTE: MARCO TEÓRICO

---

## CAPÍTULO 1: “La empresa agropecuaria”

Las empresas tienen como objetivo ganar dinero, el mayor dinero que le sea posible. De un modo simple se gana dinero cuando se tienen ingresos mayores a los costos y gastos que fueron necesarios erogar para obtener aquel bien (producto o servicio) que será comercializado. Y de esta manera, obtener el mayor beneficio posible.

Guerra (1977) quien menciona el cambio operado en América Latina en el que las actividades agropecuarias fueron transformándose del trabajo familiar a nuevos tipos de empresas a raíz del mayor volumen de negocios y hectáreas trabajadas, por lo que surgieron organizaciones más complejas. Esto trajo consigo la utilización y estudio de ciertos métodos y principios de administración comunes a otras industrias.

A continuación se presentarán un par de definiciones que utilizan los siguientes autores sobre empresa agraria o agropecuaria.

### Concepto de empresa agraria

Menguzzato y Renau (1991) emplea diferentes conceptos para definir empresa, entre ellos: Unidad técnica, al referirse a la transformación de un conjunto de factores de producción en un conjunto de bienes y servicios. Unidad económica, porque aquella actividad técnica de transformación de recursos en productos se realiza al agregarle valor. Esa generación de valor es necesaria para pagar proveedores, al personal y poder distribuir utilidades a los dueños. Unidades sociales, porque están compuestas e integradas por personas que trabajan, opinan, colaboran, asesoran entre los cuales se generan vínculos formales e informales. Unidades de decisiones, al tener capacidad para definir y trazar sus propios objetivos, planes y tomar las decisiones respecto a su actividad técnica y económica.

Por otro lado, el autor, Chiriboga, (1997) define a la pequeña empresa rural como aquella unidad económica familiar como asociativa que genera o está en capacidad de generar excedentes económicos suficientes y con permanencia en el tiempo, sobre la base del trabajo familiar o de asociados sobre los recursos productivos, e integrados a la busca de resultado efectivos en virtud de una articulación más eficientes con los mercados de productos, servicios, capitales y tecnología, de la integración de la agroindustria y de una mejor forma de organización y gestión.

Por su parte Guerra (1977) contempla a la empresa agropecuaria como una unidad de decisión que combina conocimiento e información, recursos naturales (tierra, agua, vegetación, animales), recursos humanos y de capital; ya sea para producir bienes de origen animal o vegetal o también servicios, destinado a un mercado particular y dentro de una operación rentable y sostenible.

Y por último, Cabanes Fuentes (2000), define a la empresa agraria como aquella que, en dependencia directa del medio físico, emplea la tierra para obtener productos vivos, plantas, animales, vendiéndolos sin transformación industrial, siendo el núcleo esencial del sector agrario.

### Factores de producción de la empresa agropecuaria

Alvarado, Castignani, Caviglia, Anguil D'Angelo, Engler, Giorgetti, Iorio, Sánchez (2009, pág. 23) definen como factor de producción a “aquellos elementos, materiales o no, necesarios para la obtención de un bien o servicio y cuya utilización en el proceso productivo debe ser retribuida”. Distinguiendo como factores productivos de la empresa agropecuaria a los recursos naturales, el trabajo, el capital y la gestión empresarial.

Por su lado, Guerra (1992), establece que los recursos con los que cuenta la empresa son de carácter escaso y de usos alternativos; asumiendo que la cantidad, calidad y la mejor forma de usarlos y combinarlos son determinantes en la cantidad y calidad de los productos obtenidos. Y los recursos son: recursos naturales, trabajo y capital.

Los recursos naturales son el conjunto de elementos que se encuentran en la naturaleza y que son escasos con relación a su demanda actual o potencial identificando a la tierra, agua y clima. Para el caso de la tierra, Guerra (1992), establece que no es un recurso homogéneo y que sus diferencias en cuanto a tipografía, fertilidad, permeabilidad, grado de erosión, entre otros factores, determina los cultivos admisibles como así también las posibles diferencias de rendimientos. Además los recursos agua y clima también son definatorios en la elección de lo que se puede producir, definidos éstos por los regímenes de precipitaciones y temperaturas, entre otros. (Alvarado, Castignani, Caviglia et al., 2009 & Guerra, 1992)

Por el factor trabajo, se entiende al esfuerzo físico y mental de las personas que intervienen en los procesos productivos.

Guerra (1992) reconoce que tradicionalmente la mano de obra es proporcionada por la propia familia en el caso de explotaciones familiares, pero se debe reconocer dentro de este factor el trabajo proporcionado por el médico veterinario, el ingenio agrónomo, los responsables de la contaduría, entre otros.

El uso de este recurso debería retribuirse a través del salario si la mano de obra es contratada (asalariada) y a su costo de oportunidad si la mano de obra es familiar, pudiéndose asignar ese costo a cada actividad específica en caso de originarse por la producción de una especie en particular (veterinario) o cargarse a la empresa (contable) (Alvarado, Castignani, Caviglia et al., 2009 & Guerra, 1992).

Alvarado, Castignani, Caviglia et al. (2009, pág. 8) al capital agrario como el “conjunto de bienes y derechos de explotación necesarios para la producción agropecuaria”. La clasificación más utilizada a la hora de subdividir al capital agrario es la siguiente:

Capital fundiario (o de inversión): son bienes de tipo inmuebles, fijos y que por su carácter permanecerán en la empresa por más de un ciclo productivo, son la tierra y las mejoras.

- Tierra: su vida útil es ilimitada, muchos autores lo consideran un capital que no pierde valor a lo largo de los años con un manejo adecuado
- Mejoras fundiarias: constituyen todo lo que esta clavado, adosado o adherido a la tierra. En el caso de las mejoras tenemos dos tipos. Mejoras extraordinarias (de inversión directa), son aquellas mejoras que una vez realizadas no pueden separarse de la tierra, por lo tanto no pueden valorarse separados de ella; son ejemplos de estas mejoras las nivelaciones, los drenajes, represas.

*Mejoras ordinarias (mejoras agrícolas)*, son aquellas mejoras que siguen manteniendo su individualidad respecto de la tierra, tienen una vida útil limitada y deben ser reconstruidas después de un tiempo; es por ello que se amortizan. Son ejemplos de estas mejoras: caminos, aguadas, cultivos frutícolas y cultivos forrajeros, entre otros

Capital de explotación (de operación): corresponden aquellos bienes que se pueden desplazar y que tienen una vida útil limitada, se clasifican en:

- Capital fijo: corresponden aquellos bienes que ayudan a la producción como complemento o producen por ellos mismos, se pueden desplazar y duran más de un ciclo productivo. De acuerdo a su naturaleza

encontramos: *capital fijo inanimado (estable)* como las maquinarias, herramientas de mano, etc. Y *capital fijo vivo*, animales reproductores y de trabajo.

- **Capital circulante:** es aquel capital que se utiliza en la producción, por lo cual no dura más de un ejercicio económico. Entre ellos encontramos: dinero en caja, insumos, labranzas, animales en engorde, etc. (Alvarado, Castignani, Caviglia et al., 2009 & Guerra, 1992).

Por gestión empresarial, se entiende al esfuerzo que hace el propietario en cuanto a la gestión y administración del establecimiento. Aunque Guerra (1992) no considera expresamente a la gestión empresarial como factor de producción, destaca que en los sistemas de explotaciones familiares al propietario del establecimiento le corresponde la tarea de tomar decisiones sobre qué, cómo y cuánto producir, así como determinar el sistema de explotación (mixto o individual), las compras de insumos y bienes de capital, y a la comercialización de los productos; considerándolo un trabajo extra además del trabajo físico que pudiera realizar. (Alvarado, Castignani, Caviglia et al., 2009 & Guerra, 1992).

### Ingresos, costos directos y margen bruto agropecuario

Artana (2001, pág. 4) establece que para el cálculo de los costos agropecuarios *“no se debe idear una nueva teoría de costos sino que adaptar los criterios generales a este tipo especial de explotación”*

Los costos directos: Frank, R. (citado en Alvarado, Castignani, Caviglia et al., 2009, pág. 10) define al costo como “la suma de los valores de los bienes y servicios insumidos en un proceso productivo”. Los costos directos son aquellos que

irrenunciablemente afectarán a la actividad en cuestión, por lo tanto deben ser absorbidos totalmente por ella.

El costo directo está integrado por tres componentes: gastos, amortizaciones e intereses. Para este modelo, el costo y el gasto no son lo mismo.

#### **Costos Directos: Gasto + Amortización + Interés**

- **Gasto:** incluye el valor de todos los insumos que se consumirán totalmente en el desarrollo de la actividad, es decir, el valor de los capitales de explotación circulante. Algunos de los gastos de la empresa agropecuaria son, semillas, agroquímicos, fertilizantes, labores propias o contratadas, los alimentos consumidos por los animales (tanto los comprados como los producidos por la empresa), las guías, los asesoramientos, gastos en sanidad, medicamentos, seguros de granizo, etc.
- **Amortizaciones:** hace referencia al valor que se le asigna a aquellos bienes que no se consumen totalmente en el proceso productivo que son necesarios incorporar para el desarrollo de la actividad. Hace referencia a las maquinarias, aguadas, alambrados entre otros.

Corresponderá amortizar solo aquellos bienes que tienen una vida útil definida o acotada y mayor a la duración de un ciclo productivo, abarcando los capitales de explotación fijos y los capitales fundiarios de mejora ordinarias. Para el caso de la tierra y de las mejoras extraordinarias no se amortizan, la tierra se presume un bien de vida útil indefinida y las mejoras extraordinarias al perder su identidad en relación a la tierra, con el mantenimiento adecuado perduran por más de un

período y además, en muchos casos, mejoran el valor inmobiliario de la tierra.

- Intereses: el interés representa el costo de oportunidad del capital que será necesario invertir en el desarrollo de la actividad.

Por lo general, se aplica una tasa de interés real, que no incluye valores inflacionarios, al equivalente de los capitales circulantes o gastos directos debido a que son los que mayor tiempo permanecen inmovilizados.

La tasa de interés se compone del *costo de oportunidad* y del *riesgo*. El costo de oportunidad será la tasa real que será compartida para todas las actividades y el riesgo se determinará en función del riesgo de recupero de la actividad, tanto desde el lado productivo como de los precios de los productos. (Artana, 2001 & Alvarado, Castignani, Caviglia et al., 2009).

Los ingresos: Se basa en la producción estimada. La producción puede tener distintos destinos como puede ser la venta, puede ser almacenada, puede cederse a otras actividades, o ser consumida. En el caso de los ingresos, hacemos un análisis económico y no financiero, es decir, estos ingresos puede hacerse efectivos o no.

Muchas veces no todo lo producido es vendido en el mismo ejercicio, o también se produce para ser insumo de otra actividad que se origina dentro del establecimiento (cesión). Normalmente se evalúan a precio de mercado esperado.

- Ingreso agrícola (valor bruto de lo producido): Por lo general, en cultivos anuales requiere solamente determinar dos componentes: rendimientos y precios de los productos.

**IB= Rendimiento x Precio de unidad de producto**

Si se están evaluando los ingresos de una campaña pasada, se utilizan los rendimientos y precios realmente obtenidos. La utilización del rendimiento como parámetro, implica que se considera como ingreso a la producción física independientemente que se haya efectivizado como ingreso monetario a través de la venta, es decir es un parámetro económico.

Si se están evaluando los ingresos de un cultivo que todavía no se implantó o cosechó en su defecto; el rendimiento se estimará de acuerdo al paquete tecnológico utilizado y las condiciones agroecológicas de la zona. Para la estimación del precio pueden utilizarse distintas herramientas como son análisis de tendencias, precios de Mercados futuros a fecha de cosecha entre otros.

- Ingreso ganadero (valor bruto de lo producido): en este caso se conforma de la siguiente manera:

$$\text{VBP} = \text{Ventas} + \text{consumos} - \text{compras} \pm \text{diferencia de stock}$$

Este cálculo se sustenta en base a que las empresas ganaderas a lo largo de los años mantienen una cantidad relativamente estable de animales y en ningún momento venden el total de sus existencias.

*Ventas:* en el caso de que se esté evaluando un desempeño pasado el valor de la venta será el realmente efectuado, mientras que si se está en una instancia de planeación de la actividad, serán los estimados. Se podrá tener: ventas de terneros, de invernada, vacas de refugio, etc.

*Consumo:* es todo aquello que se consumió en el establecimiento que tuvo la posibilidad de ser vendido, teniendo un costo de oportunidad.

*Compras*: son aquellas inversiones (reproductores) o gastos (terneros) que se produjeron durante el ejercicio. Por lo general, en los sistemas de ciclo completo, si se quieren evaluar las actividades intermedias<sup>1</sup> se considerará como *cesiones* a los animales que siguen en proceso productivo evaluándolos valor neto de venta en el mercado, descontados los gastos de comercialización y fletes, es decir al valor si se hubieran vendido en la actividad intermedia anterior.

*Diferencia de stock (EF-EI)*: esto se genera porque dentro del plantel productivo hay animales que cambian de categoría, ganan peso, provocando que no todos los kilogramos producidos con los que cuanta el animal al finalizar un ejercicio sean efectivamente producidos en el ejercicio en cuestión. Es por ello que es necesario registrar esas variaciones, y se calcula restando los kilogramos totales al final del ejercicio de los disponibles al iniciar el mismo por categoría. Una vez obtenida esta diferencia, se la valoriza considerando el precio neto de venta para cada categoría al cierre. (Artana, 2001 & Alvarado, Castignani, Caviglia et al., 2009).

Margen Bruto: una vez definidos los ingresos y costos directos de las actividades es posible obtener el margen bruto, expresado como la diferencia de ambas.

### **MB= Costos directos – Ingresos de la actividad**

La principal ventaja que tiene la utilización de un margen bruto es que es un instrumento simple es su cálculo, es decir, no tiene artificios difícil de instrumentar por parte del productor. Es un instrumento que posibilita la evaluación económica de las

---

<sup>1</sup> El término actividad puede estar haciendo alusión a una a un proceso productivo completo o a una parte de este proceso (actividad intermedia). En el caso de ciclo completo las actividades intermedias serán: cría y engorde; en el caso de una explotación tambora serán: crianza, recría de vaquillonas y tambo. En el caso de evaluar actividades intermedias que son aquellas cuyo producto es un insumo de otra actividad, se valora la producción que es cedida por su costo de oportunidad, es decir por el valor neto que se obtendría

producciones que planea desarrollar el productor y es uno de los más usados. (Artana, 2001 & Alvarado, Castignani, Caviglia et al., 2009).

Artana (2001) establece que para realizar un margen bruto para una determinada producción es necesario modelizar. Existen dos modelos necesarios para poder recolectar información de calidad para incluir en el margen bruto y son:

- Modelo físico: Aquí se determinarán las acciones, recursos necesarios a utilizar en la producción y definición de la tecnología (más o menos necesaria) que se implementará. Esta definición posibilita saber de antemano que datos debemos recolectar y como lo haremos.

Además la estructura definida anteriormente nos brindará información aproximada de las cantidades de producto a obtener y los conceptos que generarán los costos directos.

- Modelo económico: en este modelo se le asigna un valor a lo producido y se determinan los costos directos.

La real aproximación de los resultados obtenidos en el margen bruto con la realidad, como así también en los costos directos y los ingresos, radica fundamentalmente en la confiabilidad de los datos que se han utilizado para definir cada componente.

Al final del capítulo dos imagen ilustrativas de margen bruto agrícola y ganadero.

## Consideraciones finales sobre margen bruto

En relación al momento en el tiempo que nos situemos, si se está analizando los costos directos e ingresos de una actividad pasada (ex-post) el margen bruto nos sirve

como herramienta de diagnóstico y control. Si por el contrario se analiza desarrollar una actividad en el futuro (ex-ante) el margen bruto nos sirve como herramienta de decisión.

La principal diferencia que tienen ambos márgenes brutos es la definición de los ingresos y los costos directos, en el de diagnóstico y control se utilizan los datos reales; mientras que en margen bruto de decisión los datos utilizados serán estimados.

La principal diferencia que existe entre ambos establece Alvarado, Castignani, Caviglia et al. (2009) es la consideración o no del interés del capital en el caso de la evaluación de los resultados pasados (margen bruto ex-post).

Algunos autores consideran que los costos de oportunidad deben ser incluidos en análisis ex-ante y no en análisis ex-post, en que su carácter de evaluación de una actividad finalizada elimina la posibilidad de derivar los recursos utilizados a otra alternativa.

(Alvarado, Castignani, Caviglia et al. 2009, pág. 18)

La consideración de los intereses dependerá en fin último de la meticulosidad en cuanto a la exactitud de los resultados obtenidos. Los que defienden la consideración de los intereses en el análisis de decisiones pasadas, los consideran un elemento sumamente útil para comparar alternativas que demandaron diferente cantidad de capital o tuvieron diferente período de recuperación, posibilitando ajustar los costos de las producciones en relación al tiempo de inmovilización al que sometieron los capitales. (Alvarado, Castignani, Caviglia et al. 2009)

Para que los márgenes brutos de una actividad sean comparables con otra y así poder evaluar cual nos ofrece la mejor performance deben estar expresados en la misma unidad. La unidad más utilizada es expresar los costos, ingresos y margen bruto por hectáreas, debido a que ésta es el recurso limitante por excelencia y que las producciones se desarrollan sobre un tamaño de superficie determinado. No solo el

empleo de la expresión del margen bruto como el resultado económico por unidad de superficie (hectárea) es útil en la comparación de actividades de distintos rubros, sino también para evaluar el desempeño de actividades similares. (Artana, 2001 & Alvarado, Castignani, Caviglia et al., 2009).

A medida que se vaya haciendo uso de la herramienta del margen bruto y se hagan análisis de estos, una vez obtenidos los resultados, comparando márgenes brutos ex post con ex antes, se va a ir reforzando la correcta asignación de costos e ingresos a cada una de las actividades.

Sin embargo, debido a que las producciones pueden verse afectada por factores que están fuera del alcance del productor, a fines de registrar el impacto económico que podrían tener las contingencias (tanto positivas como negativas) es que se realizan análisis de sensibilidad en el margen bruto base. Estos análisis permiten evaluar la estabilidad de los resultados frente a la variación de los factores claves como son: precios de los insumos (generalmente definidos por la variación del dólar), precio de los productos y rendimientos.

La mayor o menor intensidad de los ajustes que se hagan dependerán de los valores que se le asignen a los riesgos climáticos y los riesgos de mercado. Así mismo sensibilizar algún criterio es útil cuando se desconfía de la exactitud de la información con la que se dispone.

Artana (2001) establece que el margen bruto es solo una medida de desempeño económico parcial de la empresa. Es decir, solo tienen en cuenta los costos directos de las actividades. Aunque reconoce que hay una relación directa entre los márgenes brutos de las actividades y el beneficio económico final de la empresa.

Al respecto Alvarado, Castignani, Caviglia et al. (2009, pág. 27):

Esta limitación de los análisis parciales, resulta de suma importancia para advertir, que si bien las actividades pueden mostrar resultados holgadamente por encima de los costos, la empresa en su globalidad puede estar en fuerte crisis.

Solo se tendrá un benéfico positivo (a nivel empresa) cuando la sumatoria de todos los márgenes brutos de las actividades desarrolladas sea superior a los costos indirectos. (Artana, 2001)

$$\text{BTE} = (\text{MB}_{\text{actividad1}} + \text{MB}_{\text{actividad2}} + \text{MB}_{\text{actividad...n}}) - \text{Costos Indirectos}$$

BTE: Beneficio total de la empresa

Para superar la limitación antes expuesta se puede realizar la imputación de costos indirectos al margen bruto de las actividades mediante algún criterio de prorrateo, para obtener así un margen neto por actividad. Existen además de los costos indirectos otros conceptos que no se expresan en el margen bruto que también afectan al desempeño global de la empresa como son los retiros empresarios.

Existiendo tres opciones de prorrateo:

- Criterio de la superficie: repartir la carga de los costos indirectos de acuerdo a la demanda de tierra de cada explotación.
- Criterio por uso del capital: la actividad que demande mayor uso de capital absorberá mayor cantidad de costos indirectos que las demás explotaciones.
- Criterio del ingreso: las explotaciones que brinden los mejores ingresos afrontarán proporcionalmente mayores costos indirectos que las demás explotaciones. (Alvarado, Castignani, Caviglia et al., 2009)

Como en la determinación de costos directos, en el prorrateo de los costos no se siguen criterios únicos, esto dependerá del grado de precisión que desee obtener el

propietario y al grado de importancia que le dé a la gestión empresarial. (Artana, 2001 & Alvarado, Castignani, Caviglia et at., 2009).

Ilustración 1  
Margen Bruto Agrícola

Ingreso Bruto =	Rendimiento x precio por unidad
<b>Costos Directos =</b>	<b>1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10</b>
1. <b>Labores culturales</b> (arada, rastreada, siembra, protección, etc.)	
2. <b>Semilla y tratamiento de semilla</b>	
3. <b>Agroquímicos</b> (Herbicidas, Insecticidas, Fungicidas, etc.)	
4. <b>Fertilizantes</b>	
5. <b>Arrendamiento/ aparcería (tierra de terceros) (*)</b>	
6. <b>Mano de Obra asalariada específica para la actividad</b>	
7. <b>Amortizaciones Directas</b> (mejoras y maquinarias específicas de la actividad)	
8. <b>Seguro del Cultivo</b>	
9. <b>Cosecha</b>	
10. <b>Comercialización y fletes (**)</b>	
<b>Margen Bruto =</b>	<b>Ingreso Bruto - Costo Directo</b>
11. <b>Interés a los gastos de implantación y protección (***)</b>	
<b>Margen Bruto con imputación de intereses =</b>	<b>Margen bruto - Intereses (11)</b>

(\*) Se refiere al gasto en que efectivamente se incurre por tomar tierra de terceros para realizar específicamente la actividad bajo análisis

(\*\*) En caso de tomar opciones se incluye la prima del contrato

(\*\*\*) Se recomienda incluir los intereses en esta etapa calculando así dos MB: uno sin y otro con intereses. En caso de asegurar el cultivo se excluye de la tasa de interés el componente riesgo.

Ilustración recuperada de: Alvarado, Castignani, Caviglia et al.  
(2009, pág. 21)

Ilustración 2  
Margen Bruto Ganadero

<b>Ingreso Bruto</b> =	Precio bruto de venta * Cantidad + Salidas por transferencia y/o cesiones internas +/- Diferencia de inventario + Consumo
<b>Costos Directos</b> =	1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9
<b>1. Sanidad del ganado</b> (productos y honorarios veterinarios)	
<b>2. Alimentación</b> (Implantación de verdeos, Mantenimiento de pasturas, renovación/pasturas perennes, Pastoreos tomados)	
<b>3. Suplementación</b> (Rollos, Fardos, Silaje, Granos, concentrados, leche guachera)	
<b>4. Compra de Hacienda</b> (incluye gastos de comercialización y fletes)	
<b>5. Mano de Obra asalariada específica de la actividad</b>	
<b>6. Funcionamiento y Mantenimiento de instalaciones de ordeño o de encierre de ganado</b> (energía eléctrica, combustible, mantenimiento, limpieza, etc.)	
<b>7. Amortizaciones directas</b> (reproductores, pasturas perennes, mejoras y maquinarias específicas de la actividad)	
<b>8. Gastos Comercialización y Fletes de ventas</b>	
<b>9. Arrendamiento/ aparcería (tierra de terceros) (*)</b>	
<b>Margen Bruto</b> =	<b>Ingreso Bruto - Costo Directo</b>
<b>10. Interés a los gastos directos (**)</b>	
<b>Margen Bruto con imputación de intereses</b> =	<b>Margen bruto - Intereses (10)</b>

\* Se refiere al gasto en que efectivamente se incurre por tomar tierra de terceros para realizar específicamente la actividad bajo análisis

(\*\*) Se recomienda incluir los intereses en esta etapa calculando así dos MB: uno sin y otro con interés

Ilustración recuperada de: Alvarado, Castignani, Caviglia et al. (2009, pág. 25)

## CAPÍTULO 2: “Criterios de organización”

### Introducción a la organización

Terry (1961) establece que para que haya administración primero debe existir un objetivo, y para la realización de este objetivo serán todos los esfuerzos realizados. Por su parte Guerra (1977) considera que la administración de empresas agropecuarias es el proceso de toma de decisiones mediante el cual recursos determinados se distribuyen en un número finito de alternativas con el propósito de organizar, dirigir y controlar un negocio, en mérito de lograr un objetivo trazado.

Terry a su vez establece que para lograr ese objetivo es necesario de un esfuerzo ajeno, no en el sentido de sentarse y esperar que los demás hagan todo el trabajo por mí; sino en el sentido de abandonar la tendencia de hacer todo por uno mismo y empezar a delegar el trabajo. Empezar a dejar en manos el trabajo a personas que tengan más competencia en el área.

Cuervo A. (citado en Castillo, 2005, pág. 1) define la estructura organizativa de la empresa como las vías jerárquicas y de comunicación entre los diversos niveles y puestos de la organización. Por su parte, Gibson, Ivancevich y Konopaske (2006) establece que la estructura organizacional está compuesta por muchos individuos y grupos diferentes que desempeñaran distintas funciones. La función organizativa involucra todas aquellas tareas administrativas que transformarán todas las actividades planificadas en un sistema de tareas y actividades en un sentido práctico. Dicha función comprende dos tareas fundamentales que son: delimitar la autoridad y la responsabilidad de cada trabajo en particular y a su vez definir cuales trabajos se agruparán en departamentos específicos. Es por ello que los diferentes tipos de estructuras organizativas que utilizan las empresas son producto de dividir el trabajo y

después coordinarlo de diversas formas. (Hrebiniak y Joyce, 1984, citado en Catillo, 2005, pág. 1)

La administración establece Guerra no es una tarea fácil, identifica ciertos problemas que debe afrontar el administrador entre los que cuenta los problemas de obtener financiamiento, de organizar la producción, los problemas de mercadeo y los propios problemas administrativos. La administración abarca tanto administrar una empresa, una casa o hasta nuestro trabajo profesional.

Cohen R. (citado en Cabanes Fuentes, 2000, pág. 47) quien establece que es posible afirmar que el marco general de la teoría económica es aplicable a la actividad agraria, tanto como a la actividad industrial.

La forma de administrar y organizar una empresa será el resultado de la adaptación de cada modelo en un negocio particular. Como argumenta el autor Raffo (1964) existe una abundante bibliografía donde pueden consultarse los principios generales de administración, pero cuyas proposiciones deben adaptarse a las necesidades concretas de la empresa. De nada sirve aplicar modelos preestablecidos si no llegan a buen puerto. La organización de la empresa debe entenderse como un medio para lograr un objetivo, no es un fin en sí mismo.

La organización es solo una pieza fundamental en el proceso de administración. Robbins y Coulter (2005, pág. 5) definen a la organización dentro de las funciones del proceso de administración como aquella función que *“Consiste en determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien, y en donde se toman las decisiones”* La organización debe concebirse de manera tal que ayude a lograr los objetivos y metas propuestas en el primer tramo (planificación) y colabore a la continuidad del proceso administrativo a través de la dirección y control.

El proceso administrativo según los autores Terry, 1961 & Guerra, 1992 consta de cuatro funciones esenciales: planeación, organización, ejecución y control; a su vez los autores Koontz y Weihrich (2007) define además a la integración de personal y la dirección como funciones esenciales; estableciendo el proceso administrativo de la siguiente manera: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. La forma de administrar una empresa puede tomar solo algunas de las funciones en la práctica o englobar en una función dos por ejemplo dentro planificación (planificación y organización), ejecución (dirección y ejecución).

En el sentido de organizar una empresa nueva o existente existen modelos básicos establecidos que no hacen distinción de una rama o sector de la economía. Es por ello que en el apartado siguiente se hará mención de las formas de organización generales comunes a varios autores.

### Formas de organizar una empresa

En un sentido general, como se dijo anterioridad, las empresas tienen por objetivo generar dinero. Para ello las empresas ofrecen productos (bienes o servicios) a personas interesadas en ellos. La operación por la cual la persona que los desean se hacen de ellos es a través de una venta, una transacción. Pero antes de esa instancias los productos ofrecidos deben ser producidos, construidos, modificados, etc. De acuerdo a que producto se trate. Sumado a eso la empresa debe tener los recursos suficientes para producir y distribuir los mismos. Por eso Terry (1961), establece que las actividades básicas que toda empresa debe llevar a cabo son: producir, vender y financiar.

Las tres actividades antes mencionadas serán fundamentales para cualquier empresa de negocio, sin ellas la empresa no podría funcionar. Entonces podemos formar

unidades de organización en base a estas actividades funcionales, la que se llamará *división funcional*.

Koontz y Wehrich (2007), llaman a las unidades de organización de Terry departamentos, y hacen mención a que estas funciones aparecen en cualquier empresa y son la base de organización más común haciendo posible una *departamentalización funcional*, aunque pueden estar expresadas en distintos términos de acuerdo al negocio en particular. (Ilustración 3)

Por lo general cada departamento o unidad funcional suelen ser de magnitud considerable, que admita una nueva división. Lo que involucra recursos humanos calificados para cada área específica, y en base al principio de la división del trabajo y delegación de la autoridad, se va conformando el organigrama de varios niveles de subordinados.

La principal ventaja de este tipo de organigrama es que conecta a la persona con el trabajo que mejor sabe realizar. Esto permite aprovechar los conocimientos y experiencia de cada persona y capacitarlo para un puesto específico. La principal desventaja radica en la posible pérdida de la visión común, falla en la comunicación y la dilución de la responsabilidad y disciplina. (Raffo, 1964).

La estructura que se mencionó en párrafos anteriores es por lo común la más usada, pero no es la única. Muchas organizaciones pueden reunir otras funciones y conformar así unidades de organización o departamentos distintos a los conformados en la departamentalización funcional, a continuación algunos casos.

División por productos: Es simple, consiste en dividir la estructura por productos o líneas de productos. Por lo general fueron empresas que se estructuraron inicialmente por funciones, pero la relevancia de cada producto en particular hizo que las áreas como administración de la producción y ventas se dificultara. Por eso la

división por producto permite que la alta gerencia coloque un delegado que se encargara de organizar y controlar las funciones esenciales de esa línea de productos en particular. (Ilustración 4)

Esta departamentalización permite que se aprovechen los conocimientos especializados en determinados productos y estimula la especialización en cada línea. La principal desventaja es que la responsabilidad se diluye entre más personas.

División por clientes: esta división se justifica cuando un producto de una empresa va dirigido a un tipo de consumidor en especial. La relación empresa- cliente es fundamental. Los clientes encuentran satisfecha una necesidad en el producto de esa empresa específica (Ilustración 5)

División geográfica: cuando las actividades se extienden en varios territorios, estableciendo sucursales. Existiendo una casa matriz o casa central que evalúa el desempeño de cada dependencia. (Ilustración 6)

Los autores Raffo, 1964 & Terry, 1961 establecen que la organización va a estar en función de la estructura de cada empresa. Si una empresa es pequeña el propietario puede concentrar en su persona todas las actividades, a medida que va creciendo el negocio, el propietario puede sentir que todo el trabajo es demasiado para él. Entonces busca a una persona que se ocupe de alguna área específica y el propietario puede ocuparse de las demás.

Cuando las empresas pueden organizar el trabajo en áreas estratégicas como son finanzas, contabilidad, producción, marketing/ ventas entre otras y cuentan con sistemas de información adecuados, pueden desarrollar una dirección estratégica. La dirección estratégica es entendida como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de funciones claves que permitan a una empresa lograr sus objetivos. (David, 2003)

Los resultados que proporcionan una dirección estratégica son considerables y no solo aplica para las grandes empresas, el proceso de dirección estratégica, aún si se realiza de manera informal o es llevado a cabo por un solo empresario o propietario, mejora en forma importante el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas.

Así a medida que las empresas se agrandan, se orientan a buscar recursos humanos calificados en ciertas áreas fundamentales a la empresa. Esta delegación de la autoridad, que antes era concentrada en una sola persona pasa a manos de otras, a quienes se les exigirá responsabilidad en sus funciones. Se generará por consiguiente un flujo de órdenes e indicaciones y de informes y comprobantes.

En 2009 la Universidad Austral realizó un estudio con el fin de estudiar a los productores agropecuarios argentinos principalmente frente a la toma de decisiones a la hora de adquisición de insumos y venta de su producción siendo foco los productores de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.

Tres importantes desvelamientos surgen de este proyecto que son: la predisposición del productor agropecuario al uso de nuevas tecnologías no solo para mejorar los rendimientos sino también para el cuidado del medio ambiente, de los productores la cuarta quinta partes alquilan tierras y por último la elevada inversión en recursos humanos (asesores).

El 96% de los productores, independientemente de su tamaño, cuentan con asesores externos. Los más demandados son los contables/ impositivos (80-90%), le siguen los técnicos (60-69%) y en tercer lugar los asesores de monitoreo de plagas (23-43%). (Bolsa de Comercio de Rosario, 2013)

Por otra parte, los asesores de gestión económica no evidencian un gran interés para los pequeños productores pero no así para los grandes. A diferencia de las

agropymes<sup>2</sup>, las grandes empresas productoras de commodities reciben sistemáticamente asesoramiento técnico y de gestión, recolectan y sistematizan la información, se interesan en capacitar al personal, utilizan en forma rutinaria herramientas de planificación. (Iglesias, 2000, citado en Balestri, Ferrán, Giorgis, Saravia, Larre, Castaldo, y Pariani 2001, pág. 115 & Bolsa de Comercio de Rosario, 2013).

Guerra (2002, pág. 18) define la situación presentada anteriormente expresando que:

Una frase que se escucha con frecuencia en las discusiones entre productores y agentes agropecuarios es “la llave del éxito es la administración” o la “administración hace la diferencia”. Casi todo el mundo reconoce a la administración, como quiera que se defina, como un factor decisivo para lograr satisfactoriamente los objetivos de un negocio.

---

<sup>2</sup> Agropymes: pequeñas y medianas empresas agropecuarias que más allá de su orientación productiva se caracterizan por: 1) insuficiente disponibilidad de los factores tierra y capital para la realización de las actividades normales en el área en que se localicen; 2) abundancia relativa del factor trabajo que es aportado casi exclusivamente por el propio productor y la familia; 3) escaso empleo de este factor trabajo en relación al disponible, debido a la tecnología empleada y la escasa superficie operada; y 4) insuficiente capacidad de gerenciamiento. (Lacelli, 2000 y Peretti, 1999, citados en Balestri, Ferrán, Giorgis, et al, 2001, pág. 114)

Ilustración 3

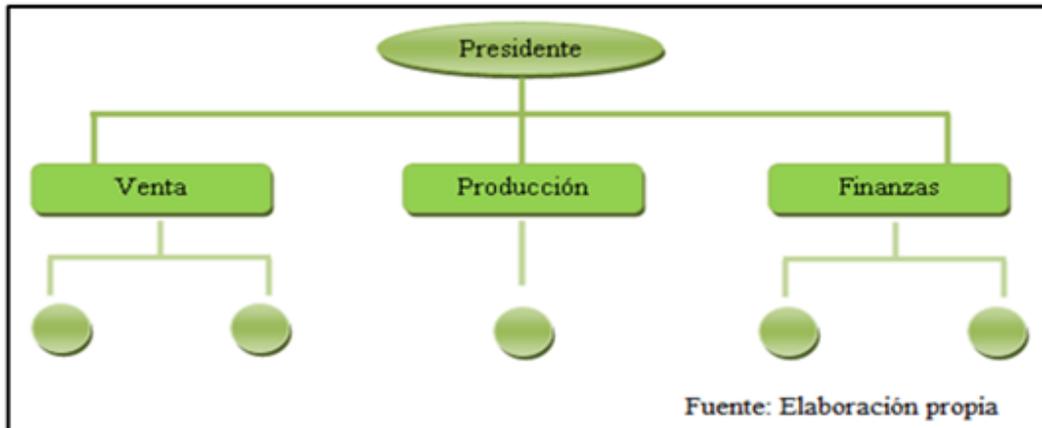


Ilustración 4

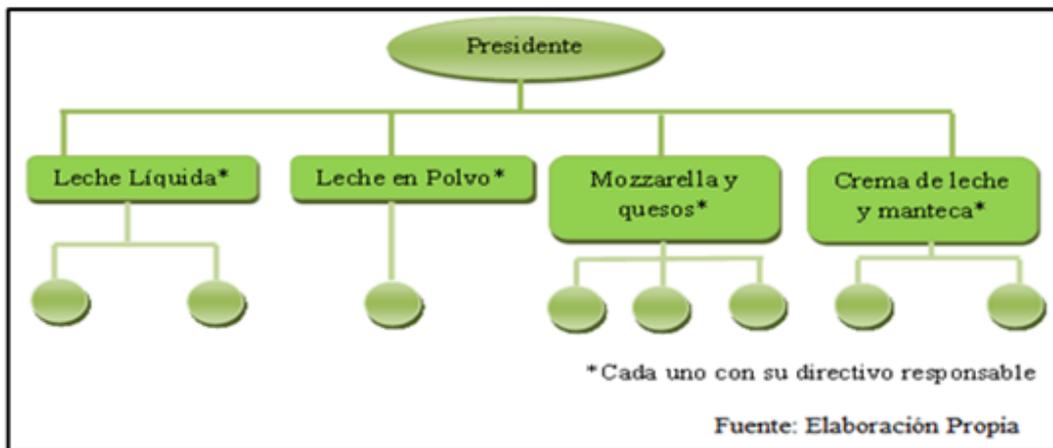
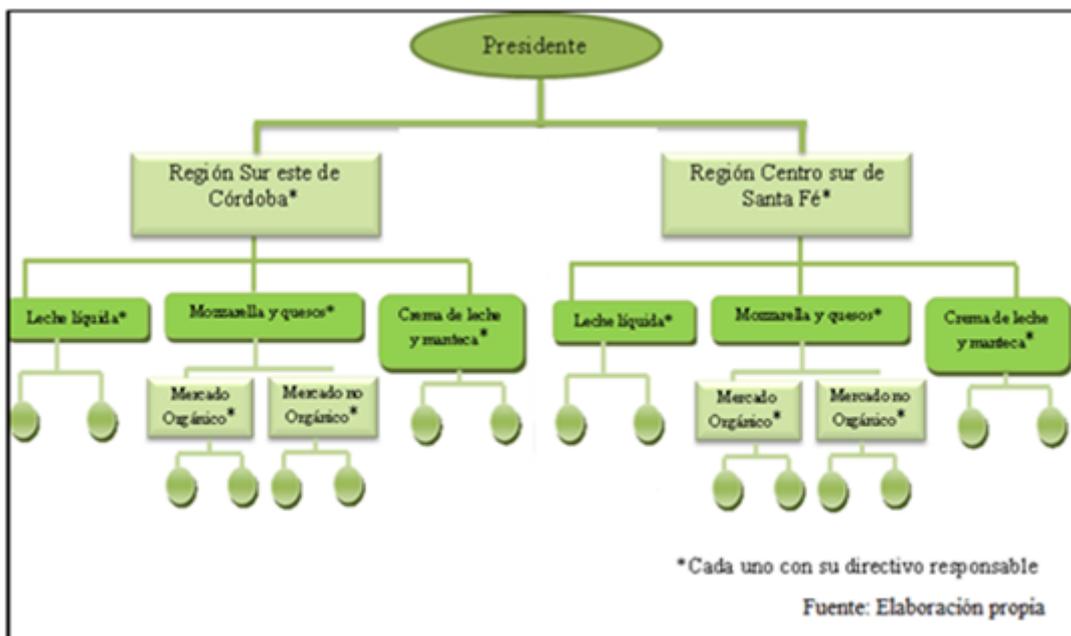


Ilustración 5



Ilustración 6



## Unidades estratégicas de negocios (UEN)

Las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) son útiles cuando aparece la necesidad de definir unidades organizacionales distintas a los tradicionales organigramas divididos por funciones.

Por lo general el concepto de las UEN aplica a empresas con una amplia cartera de negocios, los cuales son heterogéneas entre sí, lo cual hace difícil el tratamiento de los mismos estratégicamente como conjunto.

## Caracterización de las UEN

Koontz y Weihrich (2007, pág. 165) define a las unidades estratégicas de negocios como: *“Negocios pequeños establecidos como unidades de una compañía más grande para que cierto producto o línea de producto se promueva o se maneje como si fuera un negocio independiente”*.

Por su parte, Frances (2006) concibe a las UEN como empresas individuales, en el sentido económico, las cuales desempeñan ciertas funciones típicas como son: producción, ventas, finanzas, administración de recursos humanos, proveedores, etc. Deben ser empresas viables en los propios mercados en los que interviene, tanto en los de insumos como de productos y que encare a sus propios competidores.

El concepto de unidad estratégica de negocios apareció en la década del '60 de la mano de General Electric (GE). Para ese entonces la empresa se había convertido en un conglomerado de negocios ampliamente diversificados. La complejidad se incrementó junto con el tamaño, la diversidad, el alcance internacional, entre otros factores, lo que puso en juego las estrategias existentes de los gerentes de General Electric.

Advertidos los altos mandos de la nueva complejidad en los negocios, sumado a la contratación de consultores externos, como la consultora McKinsey & Co derivó en un nuevo camino para la General Electric en la planificación estratégica de sus negocios.

La solución consistió en dividir los negocios de la empresa en unidades autónomas, es decir como entidades de negocios aisladas de las demás y capaces de generar su propia rentabilidad. El objetivo de esta nueva forma de organización fue que cada producto o línea de producto de los centenares ofrecidos por la compañía recibiera la misma atención que recibiría si fuera desarrollado, producido y comercializado por una compañía independiente. (Del Prado, 1998; Koontz y Weihrich, 2007 & Pascale, 1995)

Al respecto Kotler y Armstrong (2003, pág. 51) establecen que: *“Al día de hoy la GE cuenta con aproximadamente 49 unidades de negocios y vende una increíble variedad de productos y servicios: aparatos electrónicos de consumo, servicios financieros, transmisiones televisivas, motores de avión, plásticos, electricidad para industrias y una red global de compra venta por internet”*.

Al ver la gran cantidad de negocios diferentes que tiene la empresa mencionada, los autores Kotler y Armstrong plantean que cada uno de estos negocios tiene una misión y objetivos diferentes de los demás, por lo cuales se pueden tratar con independencia del resto. Éste es para ellos la base fundamental para pasar a definir unidades estratégicas de negocios.

Las principales características que deben tener un producto o línea de producto para poder conformar una unidad estratégica de negocio, no están definidas en un criterio único, éstos varían de acuerdo a la bibliografía y también de acuerdo si se lo analiza desde el la parte del marketing (como la hace por ejemplo Kotler y Armstrong)

o del lado organizativo. Los autores (Kotler y Armstrong, 2003; Koontz y Wehrich, 2007; Del Prado, 1998 & Frances, 2006) reconocen las siguientes:

Tener su propia misión distinta a la de las otras UEN.

La UEN tiene como fin atender un mercado externo, no un mercado interno, lo que implica que la UEN debe tener un conjunto de clientes externos y no limitarse a un rol de proveedor interno

Tiene que haber un solo conjunto de competidores.

Contablemente representan un centro de beneficio.

Preparar sus propios planes integrados distintos a las de las otras UEN.

Administrar sus recursos en los campos importantes, distintos de las otras UEN.

Tener un tamaño apropiado ni demasiado grande ni demasiado pequeño.

Se debe nombrar un administrador por cada UEN.

Todos los productos pertenecientes a una UEN deberían verse afectados en forma similar por los cambios de precios.

El cambio en la calidad y el estilo debe afectar los productos en forma similar.

No se debería encontrar en una UEN un productos/servicios sustituto claro de otra UEN

Cada UEN tiene que poder mantener su propia gerencia, así como generar sus propios resultados.

Cada UEN debe contar con su propio presupuesto.

Como es de suponer en la práctica es difícil encontrar un producto o línea de producto dentro de una empresa que satisfaga todos estos requisitos, además los criterios como se ha mencionado no son explícitamente claros.

El principal beneficio de utilizar este tipo de organización es como lo establece; Koontz y Wehrich (2007) garantizar que un producto o línea de productos no se

perderá entre los demás que produce o comercializa la empresa. Para que esto no suceda la figura de un administrador o responsable en cada unidad junto con el personal asesor se encargará de promover un producto o línea en particular. Esta *segmentación* organizacional permite concentrar los esfuerzos y desarrollar competencias empresariales en unidades más pequeñas de manera eficiente sin que se diluyan los mismos ante la gran variedad de aristas de los negocios de la empresa.

### Los principios de las UEN al detalle

1. Contabilidad propia: En la contabilidad de gestión entendida a ésta como aquella orientada a obtener información útil para los usuarios internos, es decir los administradores, en donde no se sigue por procedimientos estáticos sino por aquellos que aseguren la mayor utilidad posible; lo que interesa es dividir la empresa agropecuaria por rubros.

La principal utilidad que tiene realizar la división es el de poder medir el resultado de cada actividad por separado, saber qué proporción del ingreso, costos y utilidad total de la empresa se origina en cada una, al mismo tiempo identificar la actividad que más contribuye al resultado total de la empresa. *“Estas divisiones se denominan centros de responsabilidad porque en teoría se podría delegar la responsabilidad de cada una a personas independientes”* (Lerdon Ferrada, 2003, pág. 84)

Para Esquivel (1986), la información que necesita el productor para comenzar a realizar una tarea administrativa sencilla pero clara la expresa en los tres ítems siguientes:

- Detalles de pagos e ingresos durante el ejercicio.
- Relación de acreedores y deudores al principio y al final del año.

- Valuación del ganado y el capital inmovilizado al principio y al final del año.

Los dos primeros se relacionan con las compras y ventas de las explotaciones, es decir, con el movimiento de flujos de fondos y productos; el último con la utilización de los capitales de la explotación. La evaluación de los capitales existentes es importante porque la utilización de los capitales en los negocios tiene que ser lo más eficientemente posible para no comprometer a los mismos, especialmente aquellos que no se agotan en el ciclo productivos.

De la contabilidad agrícola que el productor realice y de la información que disponga podrá determinar el progreso de su establecimiento a través de medidas no solo económicas sino también en el ámbito de la producción, pudiendo así obtener fácilmente los resultados de cada año por actividad e ir comparándolos año a año. Esto permitirá saber cómo estoy hoy en relación a ayer y que tan buenas han sido las decisiones tomadas en el establecimiento (Lerdon Ferrada, 2003).

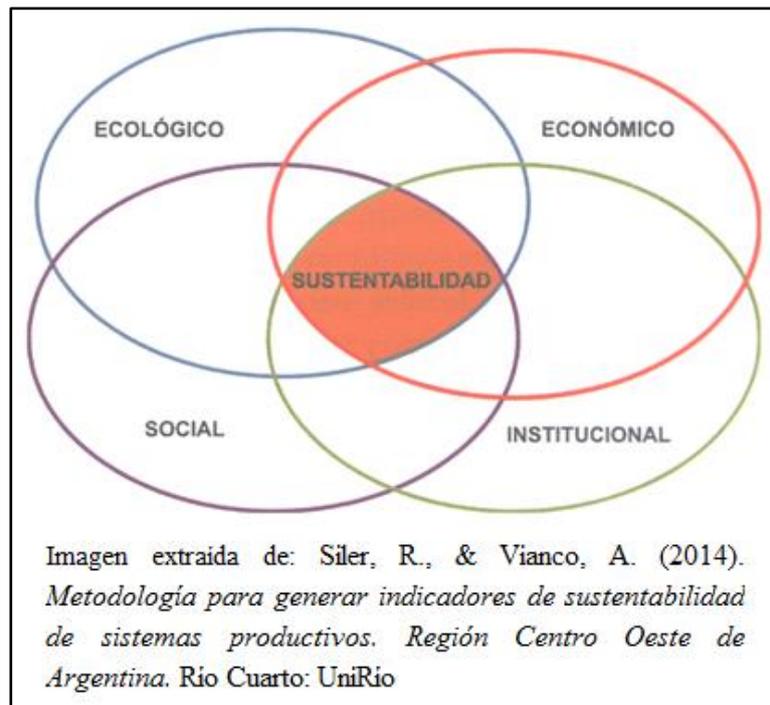
Lo que se busca en el manejo eficiente de las empresas, es perdurabilidad en el tiempo asociadas a un concepto de sustentabilidad, pero no solamente a nivel productivo sino a nivel ambiental, social entre otros.

Solbrig 2004 (citado en Zuliani y Porstmann, 2016) aborda a la agricultura sustentable y expresa:

“La sustentabilidad es una manera de manejar los recursos naturales sin deteriorarlos de manera de no poner en peligro su uso por las generaciones futuras” “La empresa agrícola no puede ser sustentable si no es rentable. Pero la rentabilidad de la empresa depende de muchos factores y uno de ellos es la sustentabilidad ecológica”.

Como se observa en la siguiente imagen la sustentabilidad no es solo económica y ecológica sino también institucional y social. Estas últimas dos en el sentido de trabajar junto con las comunidades en el fortalecimiento del desarrollo y la erradicación de la pobreza. La sustentabilidad es una característica de las empresas.

Ilustración 7



2. Ser rentables: Lerdon Ferrada (2003) entiende por rentabilidad de una empresa a la tasa con la que se remunerar los capitales puestos a disposición. De manera más simple, es la relación entre el beneficio y el costo que se incurrió para obtener ese beneficio. Siendo este cálculo una de las herramientas principales que la empresa emplea para evaluar si vale la pena incurrir en ese costo.

El cálculo de la *rentabilidad*, puede realizarse en función de cualquiera de los factores de producción, siendo el que se expresa en función del capital el más usado:

$$\frac{\text{Resultado o Beneficio} \times 100}{\text{Capital}} = \%$$

Existen además del cálculo de la rentabilidad otros indicadores de eficiencia económica, como son:

Uno de ellos es el *cálculo de la contribución marginal*, siendo ésta lo que queda luego de restarle a los ingresos el total de costos variable para absorber los costos y gastos fijos y en su caso, para tener alguna ganancia o utilidad.

Otro indicador es la *relación ingreso- costo*: muestra cual eficientemente se han utilizado los recursos puestos a disposición para lograr los ingresos.

$$\frac{\text{Ingreso total}}{\text{Costo total}} = \text{retribución por cada peso colocado}$$

3. Establecer sus propios planes integrados y elaboración de presupuestos:

Todo empresario es inducido, conscientemente o no, a establecer un plan de explotación y a proveer su financiamiento. En consecuencia, el presupuesto viene a ser la expresión cuantitativa de ese plan de trabajo. (Lerdon Ferrada, 2003)

Al respecto Horngren, Datar y Foster (2007, pág. 7) definen al presupuesto como:

La expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración [...]. La información que se utiliza para proyectar cantidades presupuestadas incluye la información del pasado, financiera y no financiera, que ha sido registrada en forma rutinaria en sistemas contables. El presupuesto expresa la estrategia al describir las metas de ventas, los costos de producción [...], los flujos anticipados de efectivo y las necesidades potenciales de financiamiento.

Lerdon Ferrada (2003, pág. 125) considera a la obtención de financiamiento *“la necesidad vital alrededor de la cual se centran la mayoría de los problemas de decisión de las empresas agropecuarias”*

Los negocios agropecuarios que se identifican en la zona de investigación

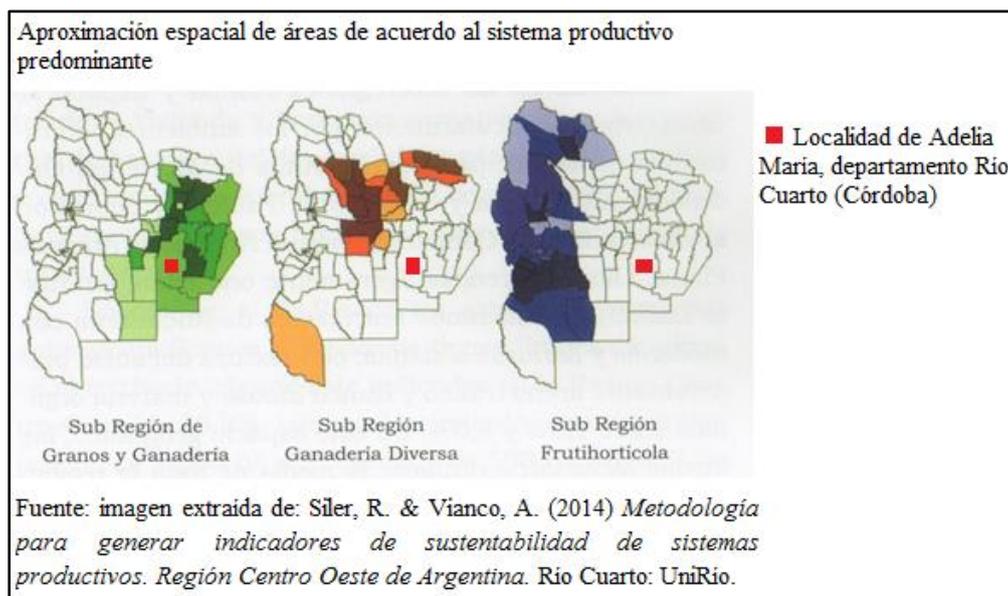
Kay 1986 (citado en Guerra, 2002) define a la administración de empresas agropecuarias y agronegocios como el proceso de toma de decisiones mediante el cual un número limitado de recursos es distribuido entre un número de alternativas con el propósito de organizar, dirigir y controlar el negocio de tal forma que se logren los objetivos que se han trazado.

El número de alternativas será finito si se consideran las características de los productos agropecuarios con su rigidez en cuanto al ciclo productivo y las demás particularidades inherentes a la naturaleza de las especies

Las características estructurales del medio físico, tanto las características de los suelos, como el comportamiento del clima; componentes de este último los regímenes de precipitaciones, temperaturas máximas y mínimas, ocurrencias de heladas tempranas o tardías, etc. Determinará el conjunto de actividades que técnicamente serán factibles en el ámbito geográfico, delimitando así al conjunto potencial de actividad para las empresas agrarias ubicadas en la zona. (Cabanés Fuentes, 2000).

Siler y Vianco (2014) establecieron que en la región centro-oeste de nuestro país se distinguían tres sistemas productivos característicos: granos y ganadería; ganadería dispersa y frutihortícola. Por lo cual como se observa en la imagen siguiente el área de estudio quedó delimitada bajo el sistema grano y ganadería.

Ilustración 8



La existencia de actividades que pueden desarrollarse en simultáneo debido a la existencia de condiciones ambientales y demográficas dentro de un mismo establecimiento suele definirlos como sistemas mixtos de producción. El concepto de sistemas mixtos que se asocia cuando se está en explotaciones que desarrollan tanto agricultura como ganadería deriva en la idea de que son actividades complementarias pero terminan siendo competitivas.

En palabras del autor Esquivel (1986, pág. 85) las actividades competitivas son “aquellas que requieren al mismo tiempo el uso de ciertos recursos como la tierra, de modo tal que al usarlos en ciertas actividades alejamos la posibilidad de usarlos en otras”. Los recursos de las explotaciones y/o productores que se presume son limitados

se terminan distribuyendo en por lo menos dos actividades distintas, las cuales a su vez tienen su propia especificaciones de compras, ventas, financiaciones, personal y demás.

Existe a su vez otra justificación por la cual desarrollar sistemas mixtos, que es la diversificación. Al respecto Esquivel (1986, pág. 85)

Sistema de producción en donde los recursos son utilizados en la producción de dos o más actividades. Como ventaja se obtiene un mejor uso de los recursos (suelo- mano de obra- construcciones- maquinarias) y reducción del riesgo. Entre las desventajas tenemos que el personal no se especializa y la administración es más compleja.

Este sistema diversificado funciona muy bien para disminuir el riesgo pero también puede comprometer los beneficios esperados por la utilización del capital, hay que evaluar el costo de oportunidad de cada actividad.

La identificación de negocios diferentes no solo se da dentro de actividades de distintas especies, el caso de la ganadería es un ejemplo.

La producción de carne constituye un largo proceso el cual se inicia en los rodeos de cría y termina con el corte en la mesa familiar.

A lo largo del proceso de desarrollo de la especie se destacan dos etapas: la de producción de terneros, denominado cría definido como el conjunto de animales dedicados a la reproducción (vacas, vaquillonas y toros) y sus productos inmediatos (terneros) y la segunda que consta en llevar ese ternero generado en el rodeo de cría a condiciones óptimas para la faena, denominada invernada. (Benelli, 2010)

Lo expuesto anterior deriva en la presencia de dos negocios diferentes cuando los productores se encuentran dentro de un ciclo completo, es decir, abarcando todo el proceso desde la producción del ternero y el engorde.

De modo sencillo, Halle (2015) explica que el ternero es la variable de ajuste del invernador, cuando el precio suba demasiado habrá productores dispuestos a comprar menos o dar un paso al costado, estableciendo así el techo al valor de compra. Aumentos en el precio del gordo generan incrementos en la ganancia por kg producido y permite pagar más por el ternero. Es por ello que el valor al que estén dispuestos a pagar por el ternero guarda una estrecha relación con el precio actual y futuro del gordo, sumado a los costos de producción.

En el caso de la invernada el insumo es el ternero y el precio que tenga éste condicionará los resultados del negocio de la invernada, cuando se está bajo un sistema de ciclo completo sobre un mismo establecimiento, por lo general se ignora la existencia de dos negocios diferentes.

Es por ello que si en un sistema de ciclo completo se desea evaluar las actividades intermedias (cría y engorde), siendo estas cuyo producto es un insumo de otra actividad, se debería valorar la producción que es cedida por su costo de oportunidad, es decir por el valor neto que se obtendría en caso de ser vendida. (Artana, 2001)

## CAPÍTULO 3: “Las explotaciones agropecuarias: sus productos y sus productores”

Argentina es un país agrícola ganadero de 40 millones de habitantes donde la producción agropecuaria ocupa un lugar importante y estratégico dentro de la estructura económica del país. Las actividades comprendidas dentro de las denominadas Cadenas Agroalimentarias Argentinas, que según los datos extraídos de la Bolsa de Comercio de Rosario (2013) generan el 18,5% del Producto Bruto Interno de la República Argentina, y el 58% de las exportaciones nacionales, porcentaje que surge de las exportaciones de productos primarios y manufacturas de origen agropecuario. Esto da cuenta de la importancia que tiene el sector agroalimentario en la economía.

Según Obschatko (2003) considera a la expresión agroalimentario como al sector económico de producción de bienes y servicios que tiene su origen en la producción agropecuaria y sigue en su elaboración, distribución y consumo. Distingue a su vez que dentro de sector agroalimentario se encuentran los productos que son alimentos, o materias primas para los mismos, y otros que no son alimentos como puede ser el tabaco, los cueros, etc.

Esta participación en la economía del sector agroalimentario es una condición que se ha mantenido a lo largo de muchos años lo que evidencia dos cuestiones: la primera es la dependencia del sector primario y segunda es la escasa transformación en origen de la producción.

### Características de los productos agropecuarios

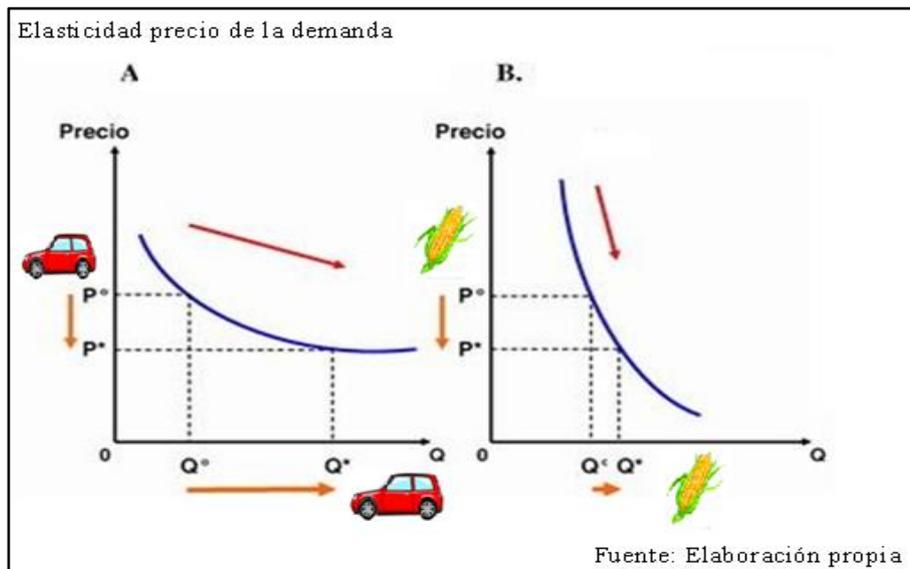
Dentro de las características distintivas de los productos agropecuarios se encuentran aquellas que marcan un tratamiento particular con el resto de las producciones, entre ellas se encuentran:

*Productos de primera necesidad:* Los productos del sector agropecuario son productos que atienden necesidades primarias de las personas, por ello no son fáciles de sustituir y generalmente el sustituto se encuentra dentro del mismo sector, es por ello que la demanda de los mismos tiende a ser rígida.

*Oferta y demanda inelástica frente al precio:* El concepto de elasticidad precio de la oferta hace referencia a cuan sensible es la cantidad ofrecida frente a variaciones porcentuales en el precio. Por lo general y en la mayoría de los productos, ante aumentos en los precios la cantidad ofrecida tiende a aumentar, por eso la pendiente de la curva de la oferta es positiva. Por lo menos en el corto plazo la oferta de productos del agro tiende a variar por debajo de lo que varían los precios agropecuarios (oferta inelástica). Los productos obtenidos en el campo llámese cereales, oleaginosas, ganado vacuno o porcino tiene un ciclo biológico que difícilmente puede modificarse ante aumentos o disminución de los precios, es rígido y debe respetar un tiempo definido por la propia naturaleza de las especies, es por ello que las mejores condiciones de precios no pueden ser acompañadas con aumento de la producción. (Solard, s/f.)

En el caso de la demanda sucede algo similar a lo de la oferta, pero en este caso la mirada está puesta en el que compra los productos que se ofrecen en el mercado. En este caso también existe cierta inelasticidad debido a que al ser productos de primera necesidad ante aumento en los precios las cantidades compradas no se reducirán tanto como fuera el caso de un producto que tenga un fácil sustituto o no fuera perecedero. Al mismo tiempo si el precio de los bienes agropecuarios bajara, la cantidad demandada no aumentara de forma considerable, ya que al ser productos que satisfacen necesidades primarias una vez satisfecha las mismas no se demandarán de más.

### Ilustración 9



*Atomización de producción, productos homogéneos y mercados de competencia perfecta:* La producción agropecuaria y especialmente la oferta de los productos se encuentra repartida entre miles de productores, que en diversas escalas de producción (pequeños y medianos productores y grandes en menor proporción), lo que hace que ninguno de estos por si solo tenga la suficiente incidencia en el mercado para controlar los precios. Cuando se comercializa el producto agropecuario pierde toda identidad (del origen), y no se distingue un producto de otro de acuerdo a su lugar de procedencia sino que se agrupan por género.

Un modelo de competencia perfecta se basa en tres supuestos esenciales: En primer lugar las empresas son precio-aceptante, esto debido a que cada participante de la oferta contribuye con una parte muy pequeña de la oferta total, por lo que no tiene peso suficiente para influir en el precio, por lo tanto consideran el precio dado en el mercado. En segundo lugar los productos son homogéneos, la condición precio-aceptante se da normalmente para productos homogéneos. Por último hay libre entrada y salida, esto hace referencia a que los compradores pueden cambiar fácilmente de

proveedor y los productores pueden entrar a los mercados y salir con facilidad. (Pindyck & Rubinfeld, 2001).

*Ciclos productivos sujetos a leyes biológicas y estacionalidad de producción:*

La producción de productos agropecuarios está vinculada al ciclo biológico de las especies animales y vegetales, por lo cual se necesitan pasar por diferentes etapas de desarrollo en el ciclo de vida de dichas especies hasta poder obtener un producto que tenga valor en el mercado, esta situación difícilmente puede ser modificada. Este carácter rígido de los tiempos de desarrollo de las especies involucra decisiones de inmovilización de capitales colocados a cielo abierto.

La estacionalidad de producción refiere a que la mayor parte de los productos agrarios en nuestro país se cosechan y ofrecen en tiempo relativamente cortos. Esto quiere decir que la oferta de estos productos no es uniforme durante todo el año. Esta estacionalidad produce que los precios también se muevan de diferente manera de acuerdo al momento del año que transcurran. Se caracteriza por una fuerte presión descendente en época de cosecha y se va apreciando a medida que avanza la campaña comercial y escasea la mercadería. (Bolsa de Comercio de Rosario, 2013)

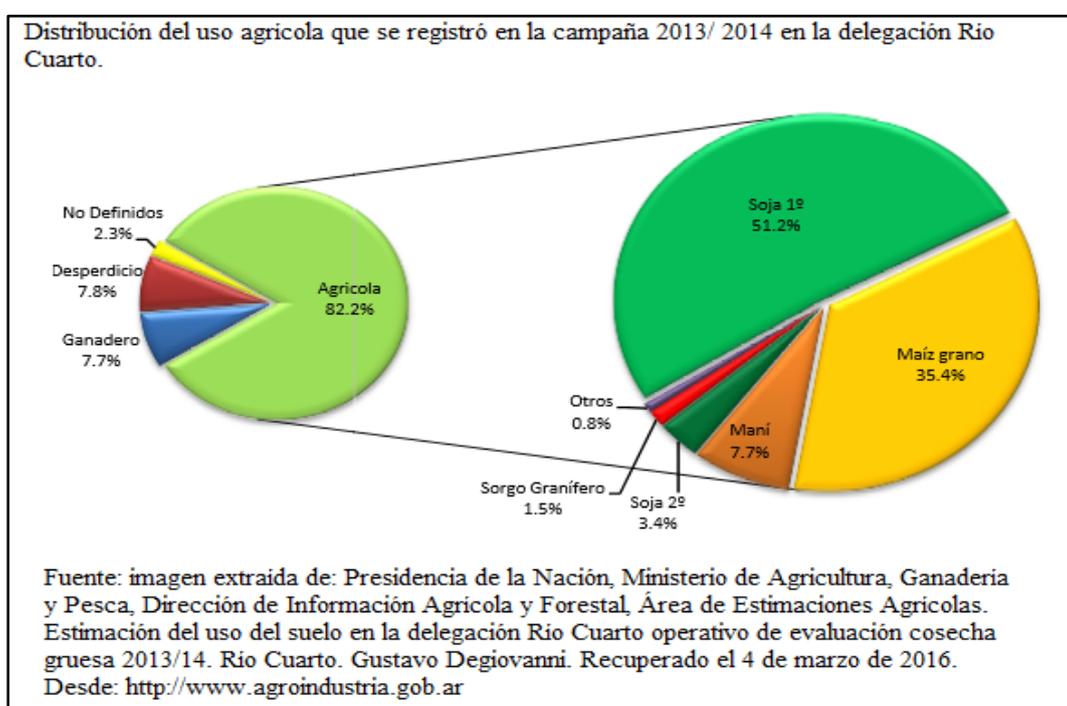
## Breve descripción de las producciones agropecuarias desarrolladas hoy en la pampa

Desde la década del 80, se vino dando un proceso de ampliación de la frontera agraria, especialmente para la producción de cultivos como soja, maní y girasol, productos con alta demanda internacional o bien como refugio para la ganadería, que se vio expulsada de las zonas tradicionales hacia zona más marginales como resultado de la mayor presencia de actividad agrícola.

Esta transformación hizo que el incremento del área sembrada y la producción Argentina crecieran a un ritmo vertiginoso gracias a la adopción del cultivo de soja principalmente entre los años (2000 – 2011), pero este proceso se produjo a expensas de la desinversión en el sector ganadero, con pérdida de stock.

El uso del suelo en la delegación de Río Cuarto del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación se distribuyó según la imagen siguiente. (Degiovanni s/f).

Ilustración 10



El aumento poblacional que se prevé para 2020, sumado a las nuevas exigencias nutricionales, producirá que países como China e India demanden más alimentos. En el caso del primer país se prevé que aumente su consumo de carne bovina per cápita para 2020 en un 26% en relación a lo que consumían en 2003 y en el caso de India el aumento será de 37% en el mismo período.

En palabras de Casaburi, Perona, y Reza (1998, pág. 56) “*El consumo de carne a nivel mundial ha variado como resultado de cambios en la población, en los ingresos y en las preferencias de los consumidores*”. Además de la presencia de productos preparados en la dieta. En cuanto a los productos preparados, la carne vacuna tiene menos incidencia en ellos en comparación de la de ave y a su vez la primera esta categorizada como menos saludable.

El caso de la carne vacuna la condición de los rodeos determina mercados. Las nuevas exigencias alimenticias demandan mayor calidad y control sanitario; esto afecta la vía de acceso y precio en los mercados. La condición de Argentina es “país libre de Aftosa con vacunación”. Hoy en día encontramos una zona libre de Aftosa sin vacunación y comprende la región patagónica, del Río Colorado hacia el extremo sur del país, esto sin duda es importante en la apertura y consolidación de nuevos mercados.

Mira, (2016) establece que hay exigencias de los compradores como la Unión Europea en cuanto a la sanidad de los rodeos, y es sumamente cuidadoso en la importación, al ser uno de los países en donde no se detectó foco alguno de Aftosa, junto con Estados Unidos, México, Japón entre otros.

El cambio operados en las preferencias de los habitantes, sumado a las políticas de comercio exterior y las propias potencialidades de los países con condiciones de exportar alimentos, moverá el mercado de cereales, de oleaginosas y el de las carnes.

En el caso de las carnes el primer lugar en consumo a nivel mundial se encuentra la carne porcina, luego le sigue la carne de ave y luego la bovina, con 39kg, 33kg y 23kg. Respectivamente.

En el caso de Argentina, la carne dominante es la carne vacuna, pero en los últimos años el cerdo y el pollo están ganando terreno imponiéndose en la dieta de los

argentinos. A continuación un gráfico que muestra la evolución del consumo per cápita de las tres carnes principales.

Detalles de consumo per cápita, producción y variación interanual de la carne bovina, porcina y aviar en: Anexo 8

Gráfico 1

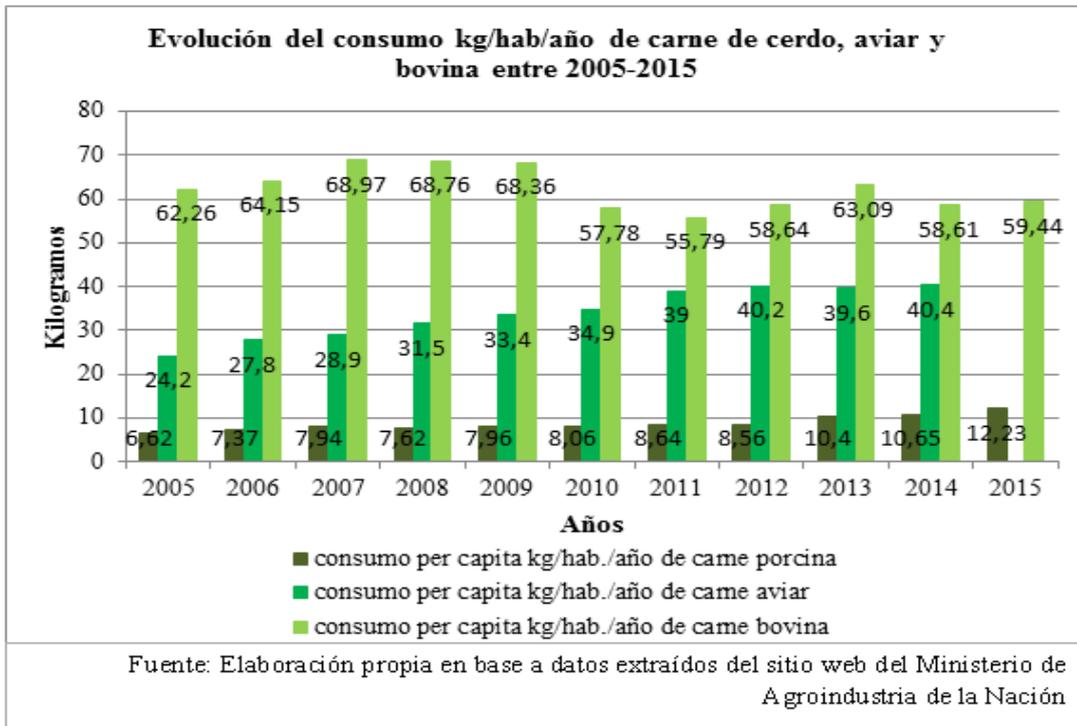
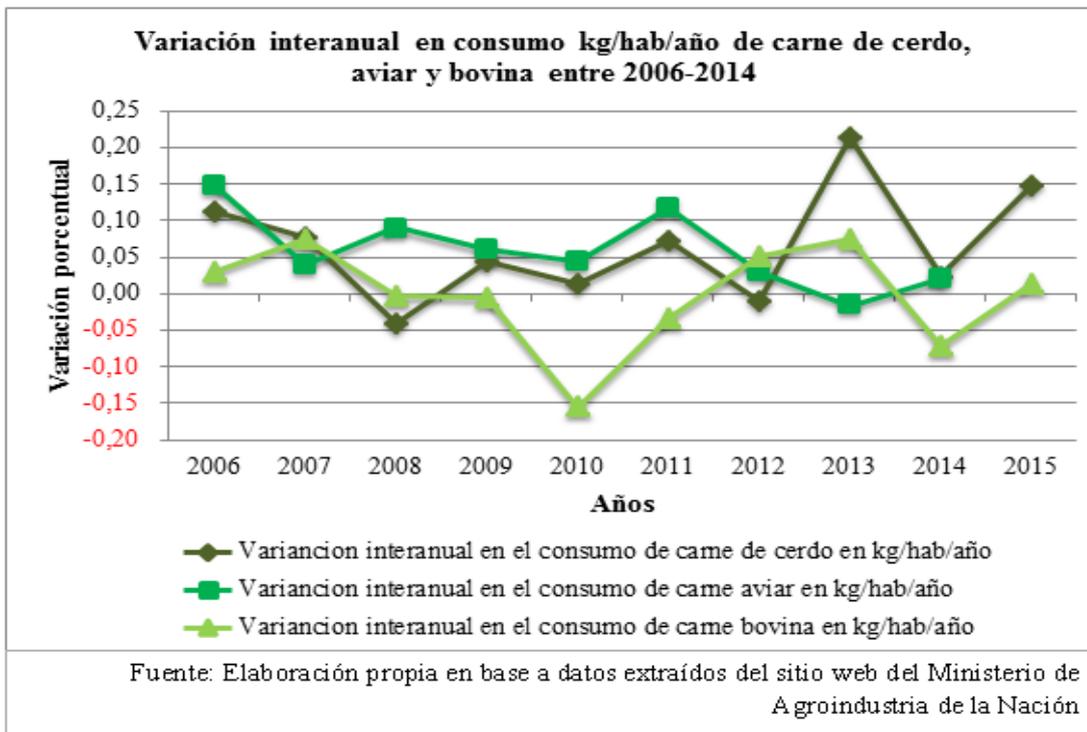


Gráfico 2



El maíz pasó a ser el principal cultivo implantado dentro de su tipo, cereal, superando al trigo y al arroz. Una de las principales razones en su utilización en la producción de etanol (combustible no fósil) con Estado Unidos como gran impulsor de esta nueva industria reemplazado los consumos de petróleo. Además este país es un jugador fuerte a nivel mundial, porque controlaba en 2012 el 63% de la producción a nivel mundial, en relación a Argentina que solo aportaba el 2%, esto tiene un gran efecto en la definición de los precios a nivel mundial<sup>3</sup>.

En cuanto a la reina de los commodities agrícolas, la soja, la oferta del mismo se encuentra repartida en los dos hemisferios del lado americano. Estados Unidos lidera solo el primer puesto, pero Argentina y Brasil juntos lo superan.

El crecimiento que ha experimentado la producción de la oleaginosa no ha sido uniforme en los tres países que lideran el ranking. Estados Unidos aumentó su producción en un 7,7% en el periodo comprendido entre 2001/2002 y 2011/2012, mientras que el registro de Argentina fue de 25% y Brasil 52,8% en igual período<sup>4</sup>.

China es uno de los principales importadores del cereal. La aparición de la clase media en este país y sus cambios alimenticios derivó al aumento de la demanda de carnes, leches y demás productos dentro de sus habitantes. Castro (2015) establece que: “El cálculo del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) es que 70% del alza de las importaciones mundiales de soja y 40% del incremento global de maíz corresponderá a China en los próximos 10/20 años”. Actualmente los porotos de soja y de harina de soja (principal complemento de la nutrición animal) son componente integrante de las importaciones de este país.

Stratta Fernández y de los Ríos Carmenado (2010) establecen que en la década de los 90 se originó una reconversión productiva cuyas principales características

---

<sup>3</sup> Datos extraídos de: <http://portal.fyo.com/especiales/maiz/mapa.html>

<sup>4</sup> Datos extraídos de: <http://portal.fyo.com/especiales/soja12-13/mapa.html>

fueron: intensificación de la agricultura en la zona pampeana, adopción de cultivos transgénicos y la adopción de nuevas tecnologías, entre ellas la siembra directa, intensificando así la productividad. Este proceso se denominó agriculturización.

Navarrete et al. (Citado en Stratta Fernández y de los Ríos Carmenado, 2010, pág. 253) define al proceso de agriculturización como el cambio en el uso creciente y continuo de las tierras para cultivos agrícolas en lugar de usos ganaderos o mixtos. La agriculturización en la Región Pampeana está fuertemente relacionada con la sostenibilidad, la tendencia de la agricultura hacia el desarrollo de producciones orientadas al monocultivo (principalmente soja o la combinación trigo-soja)

El problema del predominio del cultivo de la soja, es la ausencia de rotación de cultivos, representando el cultivo de soja el 56% del área de siembra total/anual<sup>5</sup>. Esto puede complicar los suelos argentinos, y a esto se suma la condición de los nuevos términos de arrendamientos de tierras, donde el arrendatario puede tomar decisiones orientadas a obtener resultados en el corto plazo, y desestimar sus consecuencias sobre la conservación del suelo y la productividad en el largo plazo, estos son riesgos ambientales de la nueva agricultura. (Piñeiro y Villarreal, 2005).

## Las explotaciones agropecuarias y los productores

La magnitud de la producción extraída del territorio argentino hace que el país tenga el *récord* de producción de gano por habitante con 2.525 kg/hab./año y le sigue en 2° lugar Canadá con 1.889 kg/hab./año, Estados Unidos se encuentra en 4° lugar y Brasil en 10. Este es un dato interesante si se mira globalmente pero se vuelve endeble cuando se analiza cómo se conforma la estructura agraria en el país.

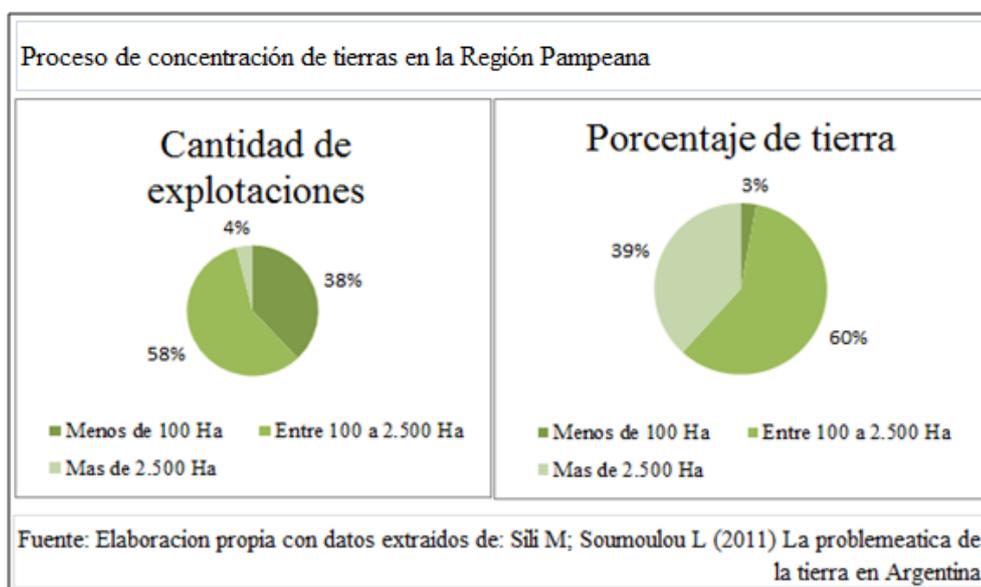
---

<sup>5</sup> Dato extraído: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca; INTA PRECOP; (2011) Argentina hacia la industrialización del campo. *Producción agropecuaria con valor agregado en origen. Actualización técnica N° 69*

Sili y Soumoulou, (2011) muestran la disparidad que hay entre la cantidad de explotaciones y las que controlan la mayor cantidad de tierra.

De las explotaciones agropecuarias censadas en 2002, las de menos de 100 hectáreas ocupaban más del 50% del total de explotaciones, pero si se mira la cantidad de tierra que ocupan las mismas es solo el 3%. Esto evidencia el proceso de concentración de tierra en muy pocas explotaciones, es decir muchas hectáreas en pocas manos.

Gráfico 3



Además, según los últimos Censos Nacionales Agropecuarios en el año 2002 había 80.0000 productores menos que en el año 1998 y si se compara con los datos provisorios del censo 2008 para ese años se registraba una disminución de 57.000 productores en comparación al año 2002. (Sili & Soumoulou, 2011)

Desde el inicio del modelo agroexportador consolidado por los años 1860-1880 hasta los años más cercanos han ido mutando las formas de concebir al agro argentino, Stratta Fernández y de los Ríos Carmenado (2010) identifican cuatro etapas describiendo en cada una los factores tanto internos como externos que determinaron

cada una como así también los cambios demográficos urbano-rural operados, las etapas son:

1. Inicio y expansión de la agricultura 1862-1930
2. Etapa de retroceso agrícola 1930-1950
3. Etapa de mecanización y tecnificación 1950-1989
4. Etapa de especialización productiva y agriculturización. A partir de los 90

La última etapa es la que generó una transformación del agro mostrando incrementos significativos en la superficie sembrada, la producción y rendimientos por hectárea

Bertolasi (citado en Stratta Fernández y de los Ríos Carmenado, 2010, pág. 267) quien establece que el acceso tecnológico fue determinante para lograr subsistir en el medio rural, siendo los más afectados las explotaciones rurales.

Los cambios operados en las formas de trabajo y la complicada situación financiera (proceso hiperinflacionario- Plan de Convertibilidad) de los productores como factores determinantes concluyeron con una reducción del 29% de los establecimientos agrícolas en la Región Pampeana entre 1988 y 2002 (datos censales).

Zehnder, R. A. (citado en Balestri, Ferrán, Giorgis, Saravia, Larrea, Castaldo, Poma y Pariani, 2001, pág. 114) sostiene que la manifestación más usual del estado de crisis económica y/o productiva de las explotaciones agropecuarias se traduce en cuatro aspectos: descapitalización, endeudamiento, baja productividad de los factores y falta de objetivos claros y cuantificables a nivel de la relación productor - familia empresa.

Iglesias, D. (citado en Balestri, Ferrán, Giorgis, et al., 2001, pág. 114) sostienen que el problema del agro no es producto de la obtención de resultados negativos de las explotaciones, sino del escaso excedente generado por ellas frente al elevado nivel del costo de vida familiar.

Por otra parte las explotaciones más afectadas fueron las de entre 50-200 has, con un descenso del 33%; por el contrario se consolidan las grandes explotaciones (mayores a 1000 has) con un crecimiento del 11,10%. (Balestri, Ferrán, Giorgis, et al. 2001).

La disminución de los pequeños productores es una amenaza latente. La tendencia que se evidencia a través del análisis de los últimos 3 Censos Nacionales Agropecuarios 1988, 2002 y 2008 (datos provisionales) es un cambio del modelo organizativo, familiar, diversificado y con anclaje territorial hacia otro orientado hacia una mayor concentración, deslocalizado y de carácter empresarial. Esta evolución se justifica por la ausencia de políticas y estrategias de desarrollo rural. (Sili y Soumoulou, 2011 & Stratta Fernández y de los Ríos Carmenado, 2010)

Existen además de las cuestiones macroeconómicas, políticos, institucionales y demográficas que se desarrollan en torno al sector agropecuario que afectan el desenvolvimiento de las explotaciones agropecuarias y a los pequeños productores que se evidencia a lo largo de todas las empresas de carácter familiar de distintas ramas; esto es: la *alta mortalidad de empresas en el traspaso generacional*.

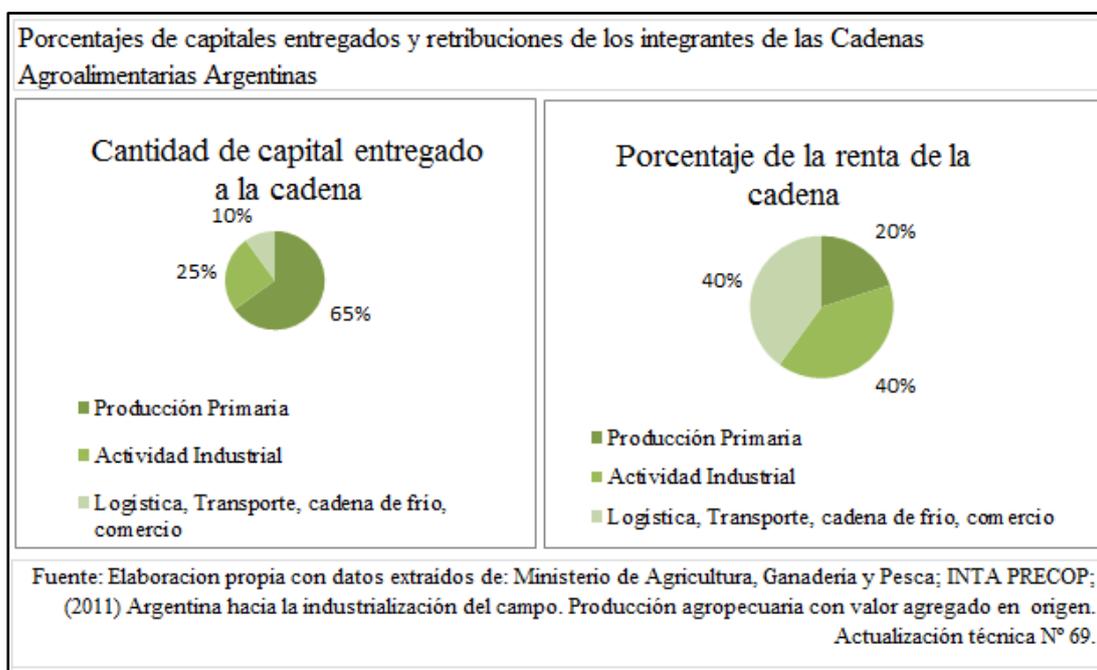
Genilli (2007) debela esta problemática enunciando que en el sector agropecuario apenas el 30 por ciento de las empresas agropecuarias supera el traspaso de primera a segunda generación (la mayoría desaparecen y las menos se venden), y sólo 7 de cada 100 logran llegar a la tercera. Al mismo tiempo, Callaci (1998) enuncia que en términos generales, se calcula que en el país desaparecen el 70% de las empresas familiares en el traspaso generacional.

Esta elevada tasa de mortalidad obedece a distintas razones agrupadas en tres componentes. Las primeras son las que tienen que ver con las relaciones de los individuos que la componen, generando dificultades en la sucesión del mando y del

patrimonio. Las segunda, de carácter más técnico, debido a la falta de profesionalidad de sus componentes y por último las de carácter financieros por la insuficiencia de la hacienda empresaria como medio de vida para todos sus integrantes en el largo plazo.

Volviendo nuestro sistema agroalimentario vemos una clara desventaja de los productores agropecuarios en relación a los demás integrantes de la cadena agroalimentaria. En donde las rentas que perciben en relación al capital invertido son más bajas que la de los otros eslabones. A continuación una imagen que resume esta situación.

Gráfico 4



Los productores agropecuarios dentro de toda la cadena aportan el 65% del capital y reciben solamente el 20% de los beneficios dentro de la cadena, las actividades finales de la cadena (logística, transporte, supermercado, etc.) solo aportan el 20% del capital y reciben el 40% de los beneficios. Esto hace que los productores agropecuarios sean dentro de la cadena, el eslabón más desfavorecido.

La aparición de nuevos integrantes en el mismo eslabón de la cadena donde se encuentran los productores agropecuarios “tradicionales”, hace que estos últimos pierdan competitividad. Por nombrar un competidor directo del mismo eslabón son los pool de siembra, inversores que sin considerar limitante la propiedad de la tierra, mediante el alquiler de las mismas (cuyo principal destino es el uso agrícola) permitió que obtuvieran mejores tasas de rentabilidad en el sector agropecuario que en otras ramas de la industrias y que en el sector financiero. Estos tipos de actores tuvieron una fuerte participación en la década del 90.

Piñeiro y Villareal (2005), establecieron que hay seis variedades de empresas distintas, salvando las diferencias de cada empresario involucrado en las mismas, que se desarrollaron principalmente en la región pampeana y son estas:

a) Contratista agrícola: no posee las tierras, pero sale alquilar. No vive en el campo, generalmente en localidades vecinas a los campos que trabajan, poseen amplio capital en maquinarias y un buen conocimiento técnico y administrativo

b) Terrateniente empresario: este tipo de empresario tiene tierras propias pero expande su actividad alquilando tierras pueden ir desde predios de alrededores hasta en otras regiones, son organizados y tienen buena capacidad para la acumulación de capital. Pero generalmente parten de empresa familiar consolidada y con capacidad para expandirse pero, pero se vuelven inestables porque se involucran las cuestiones familiares al negocio.

c) El nuevo empresario arrendatario: es uno de los actores más novedosos. No posee tierra y no cuenta con mucho capital propio. Su fortaleza radica en su capacidad para gestionar y organizar, sumado a sus amplios conocimientos productivos y tecnológicos. Son muy flexibles y se adaptan a las nuevas condiciones del mercado.

d) Pool de siembra: promotores de inversiones a corto plazo de capital externo al medio agrícola. Se trataba de operaciones de organización compleja que generalmente reunían a tres figuras: una encargada de organizar, otra de obtener el financiamiento y otro que aporte los conocimientos técnicos y se encargue de la producción.

e) La empresa agrícola verticalmente integrada: la integración se puede dar hacia arriba (insumos agropecuarios, servicios, etc.), o hacia abajo (industrialización, comercialización, etc.). Se trata por lo común de empresas grandes, que habitualmente comenzaron en la comercialización o la producción industrial y luego se expandieron a la actividad primaria

f) El terrateniente tradicional: es el dueño de la tierra, la trabaja pero no es contratista, no se expande, no participa de otras inversiones dentro del sector y no se ocupa de la comercialización.

## Importancia de las explotaciones agropecuarias en el departamento de Río Cuarto

El Instituto Nacional de Estadística y Censo de la República Argentina (INDEC), realizó Censos Nacionales Agropecuarios (CNA) y de los cuales se tiene información pública en los años 1988, 2002 y 2008. La finalidad de los mismo es extraer resultados que describan las características básicas de las actividades agrícolas, ganaderas y forestales de todas las explotaciones agropecuarias (EAPs) del país, las variables económicas y financieras de la empresa agropecuaria, y también permiten identificar y cuantificar las nuevas formas de organización de la producción agropecuaria.

Es su aspecto metodológico para el relevamiento de datos los CNA han definido a las explotaciones agropecuarias como: la unidad de organización de la producción que produce bienes agrícolas, pecuarios o forestales destinados al mercado; tiene una dirección ejercida por el productor que asume la gestión y los riesgos de la actividad productiva, con una superficie no menor a 500 m<sup>2</sup>, integrada por una o varias parcelas ubicadas dentro de los límites de una misma provincia; utiliza en todas las parcelas algunos de los mismos medios de producción de uso durable y parte de la misma mano de obra.

Información del Censo Nacional Agropecuario del año 2008, mostró que la Provincia de Córdoba contaba con 26.691 explotaciones agropecuarias y el departamento de Río Cuarto contribuía con 2.930, el de mayor cantidad de EAPs de los 26 departamentos de la provincia de Córdoba, seguido por los departamentos de San Justo (2.436) y Marcos Juárez (2.056).

De manera porcentual la composición del departamento de Río Cuarto está conformado por:

Menores a 200 has: 50,37%

De 200 a 500 has: 28,74%

De 500 a 1000 has: 11,95%

Más de 1000 has: 8,95%

La Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad Nacional de La Pampa realizó un estudio sobre una muestra de 115 explotaciones agropecuarias del norte de la provincia de La Pampa obteniendo como resultados una distribución de las explotaciones agropecuarias:

Menores a 200 has: 44%

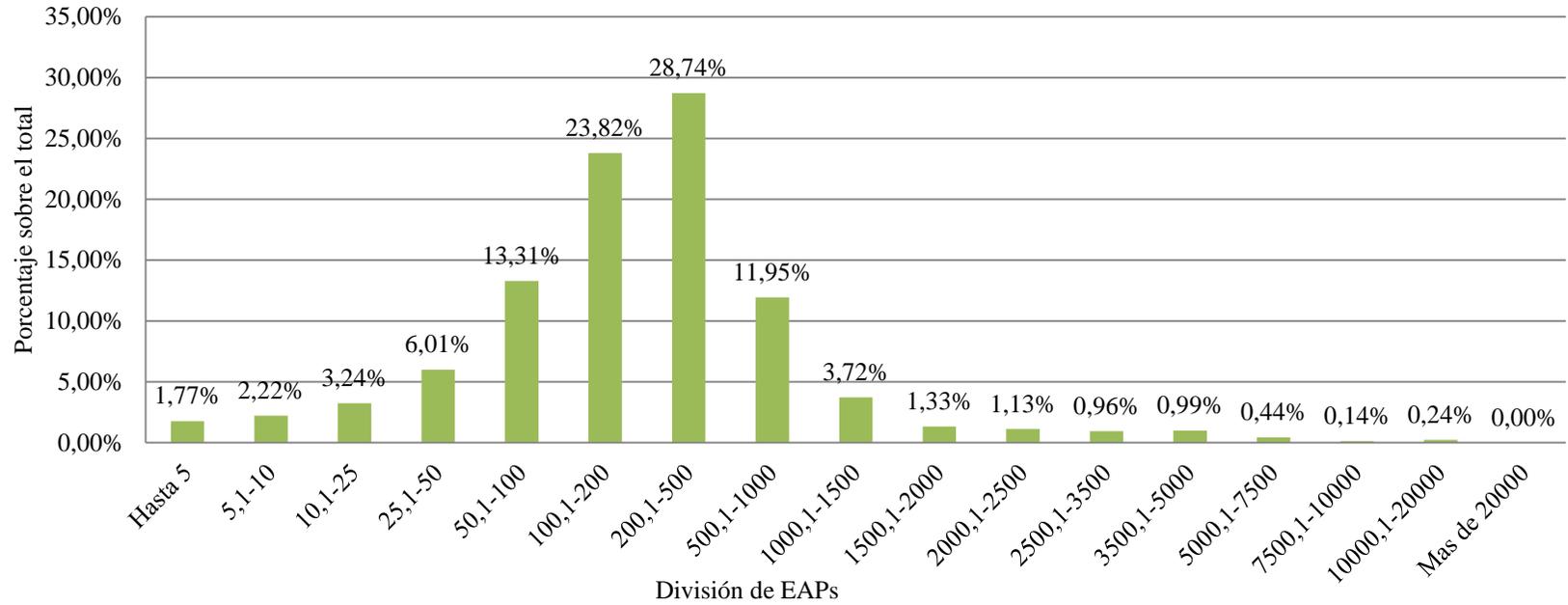
De 200 a 500 has: 34%

De 500 a 100 has: 14%

Más de 1000 has: 8%. (Balestri, Ferrán, Giorgis, et al. 2001)

Gráfico 5

Participación de cada división de EAPs dentro del total de EAPs del departamento de Río Cuarto



Fuente: Elaboración propia en base a datos previsionales Censo Nacional Agropecuario 2008 INDEC

## CAPÍTULO 4: “Conceptos teóricos necesarios para la construcción de una investigación”

Ya sobre el final de este apartado se mencionarán los conceptos teóricos en los cuales se basan las investigaciones para mantener su objetividad.

Bernal (2010) nos dice que se debe comprender al proceso de investigación como un proceso circular de interacción de distintos componentes donde cada componente se va definiendo y desarrollándose a través de la influencia del anterior y que en su conjunto son soportados por una lógica en común.

Al analizar cuáles son los componentes básicos de un proceso de investigación, existen numerosas alternativas, propuestas y sugerencias de los investigadores. Esto hace necesario que se defina y argumente en que se basa para encarar una investigación particular. (Bernal, 2010)

### Tipo de investigación

El tipo de investigación está invariablemente relacionado a si se trata de un estudio de tipo cualitativo o de tipo cuantitativo. De manera simple Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2006, págs. 5-8) definen al enfoque cuantitativo como aquel que: *“usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”*. Mientras que el enfoque cualitativo lo caracteriza como aquel que: *“utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”*.

En complemento de lo anterior Monje Álvarez (2011) establece que el enfoque cuantitativo parte de ciertas premisas teóricas aceptados por la comunidad científica,

luego devela un problema, construye hipótesis relacionando las variables que hacen al problema y luego sale a obtener información de carácter numérico a fin de probar o refutar hipótesis. En el caso del enfoque cualitativo es mucho más subjetivo del anterior y trata de entender la realidad a través de la percepción que tienen los sujetos de su propio contexto. Esta interpretación – observación hace que el tipo de información no sea precisamente numérica, estandarizada, ni medible.

### Alcance de la investigación

Al respecto Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006) establecen que llegado al punto de la revisión de la literatura existente y al asegurarnos de que nuestra investigación vale la pena realizarla, corresponde definir ahora el alcance que va a tener la misma estableciendo cuatro alcances posibles: exploratoria, descriptiva, correlacionar y explicativa.

Por su parte, los autores Monje Álvarez, 2011 & Méndez Álvarez, 1995 enuncian como tipo de investigación a los que Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006) definen como alcance de investigación pero utilizaremos la definición de éstos últimos.

Las investigación de tipo descriptivo son, para Danhke (citado en Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 102) los tipos de estudios que buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis A su vez, Méndez Álvarez (1995, pág. 126) establece que *“el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala forma de*

*conductas y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”.*

## Método de la investigación

El método de investigación se refiere a los procedimientos rigurosos que se deben seguir con el propósito de llegar a demostrar hipótesis, cumplir con los objetivos o dar una respuesta concreta al problema de investigación. La gran variedad de métodos científicos hace dificultoso la elección de uno por parte del investigador. Dada la diversidad de escuela estos métodos se han complementado y entre los más reconocidos se encuentran: la observación, la inducción, deducción, análisis y síntesis, entre otros. (Bernal, 2010; Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio 2011 & Méndez Álvarez, 1995).

En palabras de Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2006, pág. 6) *“Este enfoque (cuantitativo) utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de esta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba”.*

El punto de partida de los métodos deductivos es la teoría general acerca de un fenómeno o situación y luego el acercamiento a la realidad particular. Es decir el método se inicia con el análisis de los postulados, leyes, enunciados, etcétera, de aceptación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2010 & Méndez Álvarez 1995)

## Población y muestra

La población según Bassi (2015, pág. 384) debe dar respuesta a la siguiente pregunta “*¿Qué unidades de información son las más adecuadas para contestar o dar información acerca de la pregunta de investigación?*”

Una vez obtenida la población de nuestra investigación se pasará a la selección de la muestra. Berenson & Levine (1996) proponen tres razones por las cuales es conveniente realizar una muestra en relación a obtener datos directamente de la población, estas son: lleva demasiado, es demasiado costoso y demasiado molesto obtener un censo completo de la población.

## Instrumento de recolección de datos

Según los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, (2006) un instrumento de recolección es aquel recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos de las variables o conceptos que tiene en mente, es decir para capturar esa realidad que desea capturar. La elección del instrumento de recolección está estrechamente relacionada con el tipo de preguntas que se necesitarán dar respuesta.

Al diseñar un tipo de instrumento se necesita darle forma a las variables (características deseadas a investigar) que se fueron develando desde la definición de la pregunta problema, los objetivos y las hipótesis.

El instrumento de recolección de esta investigación será un cuestionario, Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2006, pág. 310) lo define como “*Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir*”. Es el adecuado para los sujetos que serán investigados, breves, con

las preguntas necesarias y en el formato adecuado para que no se mantenga la misma atención desde la primera pregunta a la última.

El tipo de preguntas a utilizar serán las preguntas cerradas. Las ventajas de este tipo las expresan Adler y Elmhurst, 2005 & Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006 de la siguiente manera:

- Cuando se posee poco tiempo.
- Cuando es importante que las respuesta de todos los entrevistados sean estándar.
- Son fáciles de codificar y de analizar.
- Requieren menos tiempo del entrevistado para responder.

Las principales desventajas de este tipo de preguntas es que muchas veces la respuesta que brindará el entrevistado no se encuentran dentro de las opciones que especificó el investigador y su redacción exige un mayor análisis de las preguntas y respuestas a utilizar en el cuestionario y un profundo conocimiento de la problemática por parte del investigador. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006).

Las respuestas que se brindan permiten una medición nominal. El entrevistado seleccionará una opción dentro de varias opciones. Las opciones no tienen ni orden ni jerarquías. Cualquier opción presente para seleccionar una respuesta no implica una jerarquía mayor a las otras que se dejan de seleccionar.

## Análisis de datos

Codificar los datos significa asignarle un valor numérico a cada opción posible de respuesta para cada pregunta para que la represente. La codificación es necesaria

para que el investigador pueda realizar análisis más allá del simple conteo de respuestas por preguntas. Por lo tanto los datos deben recolectarse, codificarse y prepararse para el análisis.

En segundo lugar se deben describir los datos obtenidos para cada variable (pregunta), pudiendo utilizar una distribución de frecuencia para cada variable.

Las distribución de frecuencia pueden presentarse en gráficos circulares, histogramas y hasta en otros tipos de gráficos. Pueden incluir porcentajes. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006)

## CUARTA PARTE: MARCO METODOLÓGICO

---

Retomando aquí los conceptos presentados en el último capítulo del marco teórico se pasará a desarrollar y fundamentar qué enunciados, principios y teorías fueron tomadas como guías para definir el rumbo de la investigación a los fines de definir y delimitar que se está tratando de probar o corroborar.

En concordancia con el objetivo de esta investigación que fue “*develar si los productores agrícolas ganaderos de la localidad de Adelia María calculan la rentabilidad a nivel de cada unidad productiva o a nivel global*” se eligió como instrumento de recolección de datos a la encuesta. Dicho elemento posibilita recolectar información de carácter numérico, medible, posibilitando a través del análisis estadístico obtener la información necesaria para probar la veracidad o no un enunciado o teoría de la cual ya se tiene conocimiento previo.

Como se cuenta con toda una amplia recopilación de bibliografía que respalda la temática, es que se parte de un universo conocido y simplemente se busca develar características particulares del mismo. Para este caso, la teoría general universal que se enunció para someter a prueba correspondió a la de las unidades estratégicas de negocios, que es de amplio reconocimiento y que al mismo tiempo se aplica a innumerable tipos de organizaciones de distintas empresa de diferentes rumbos. Sin embargo se buscó descubrir que influencia tiene esta teoría en los pequeños y medianos productores de la localidad de Adelia María que tienen campos agrícolas ganaderos entre 70 a 250 Has.

Debido a lo expuesto anteriormente es que la investigación corresponde a un tipo de investigación cuantitativo fundamentado principalmente en el objetivo que persigue y el elemento principal de recolección de información (encuesta); éste último definiendo el análisis de datos y la información presentada.

A pesar de determinar este enfoque cuantitativo, se ha recurrido al enfoque cualitativo rescatando del mismo el elemento de recolección de información que es la entrevista.

Las entrevistas nos han permitido explayarnos en aquellos detalles que las encuestas, por su carácter de respuestas cerradas, no permitían ampliar la interpretación. Es decir, se busca con las entrevistas apoyar los datos obtenidos de las encuestas.

Por otra parte, el alcance que se le dio a la investigación es descriptivo, debido a que el estudio que se realizó pretendió *evidenciar* la forma en que los productores agrícolas ganaderos organizan sus actividades productivas. La esencia era develar como lo están haciendo y si esta forma de hacerlo se amolda a la forma de organización de las unidades estratégicas de negocios presentada por los autores: Del Prado, 1998; Koontz H y Weihrich H, 2007 Kotler y Armstrong, 2003 & Pascale, 1995.

Siguiendo con las pautas de un estudio descriptivo, presentado en el marco teórico, el estudio no tuvo como finalidad indagar en *el porqué* de la forma en que los productores agrícolas ganaderos de Adelia María “organizan” sus explotaciones ni tampoco brindar posibles soluciones o recomendaciones a partir de lo observado.

El método que se eligió para encarar la investigación fue el deductivo, que se relaciona directamente con el estudio cuantitativo. Este estudio pretende revisar la bibliografía existente sobre el tema abordado en la investigación y retomar ciertas premisas ya abordadas anteriormente solamente que adaptadas a una realidad particular.

## Fuentes de información

Para la realización de esta investigación fueron necesarias dos tipos de fuentes de información, entre las que se encuentran:

Fuente de información primaria: Como el carácter de la investigación fue *describir* el comportamiento en relación a la organización de los sistemas productivo animales y vegetales de productores agropecuarios que contaran con hectáreas entre un rango de 70 y 250 Ha. En la localidad de Adelia María, departamento de Río Cuarto, Córdoba se necesitó el testimonio de los mismos, el cual se registró en los instrumentos de recolección de datos principal: la encuesta.

Al mismo tiempo, se contactó a referentes de distintas áreas en la localidad de influencia principalmente para poder definir la población del este estudio.

Por último, se realizaron entrevistas tanto a referentes del sector agropecuario de la localidad como a los productores que cumplían las condiciones de ser muestreados.

Fuentes de información secundarias: Dentro de estas se encuentran la bibliografía teórica y técnica, boletines agropecuarios (Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, datos previsionales del Censo Nacional Agropecuario de 2008), páginas web y revistas técnicas escritas y digitales.

## Población y muestra

Los productores que conformaron la población del estudio se definieron a través de los criterios de inclusión y exclusión que se fueron tenidos en cuenta.

### Criterios de Inclusión:

- Productores que residan en la localidad de Adelia María o en los establecimientos próximos a la misma.
- Productores que sean dueños de la tierra, es decir que no estén bajo una modalidad de arrendamiento o aparcería como actividad principal.

- Productores cuyos establecimientos comprendan entre 70 a 250 hectáreas.
- Productores que tradicionalmente realizan actividades agrícolas y ganaderas.
- Productores no establecidos bajo algún tipo societario: SRL, SA.

Criterios de Exclusión:

- Productores que estén bajo modalidad de alquileres o aparecerías.
- Productores cuyos establecimientos superen las 250 hectáreas o sean inferiores a 70.
- Productores que no residan en la localidad o en sus establecimientos productivos cerca de la misma, independientemente si tienen o no establecimiento en la zona.
- Productores únicamente agrícolas o ganaderos.
- Productores establecidos bajo algún tipo societario: SRL, SA.
- Productores que cuenten con un administrador.

De haber enunciado estos criterios, las unidades de información que se sabía disponible cuando utilizamos la condición de productores agrícolas ganaderos se reduce. Las unidades que admitieron ambos criterios fueron las adecuadas para dar respuesta al problema de esta investigación.

Ahora bien, para poder *depurar* a los productores agrícolas ganaderos de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión fue necesario primeramente conformar una base de datos en la cual estuvieran incluidos la mayor cantidad de productores que se encuentran en la localidad de Adelia María. Para esto se recurrió al:

- Ente sanitario Adelia María- Monte de los Gauchos. La lista que confeccionan de productores la realizan en base a los datos de la campaña de vacunación establecida por el SENASA, ambos se encuentran localizadas dentro del mismo establecimiento. La lista que se obtuvo fue la correspondiente al segundo semestre de 2015. Agrupa a productores de diversas categorías desde quinteros hasta SA. (Anexo 3)
- Asociación Agraria Argentina de Adelia María. Listado de socios. (Anexo 4)
- Sociedad Rural de Adelia María. Listado de socios. La lista no es clara porque incluye a personas no referidas a la actividad agropecuaria, al mismo tiempo a integrantes del ateneo juvenil de la sociedad rural y socios amigos. (Anexo 5)
- Cooperativa Tampera Agrícola Ganadera de Adelia María “La Danesa”, es la cooperativa del pueblo y están afiliados Agricultores Federados Argentinos<sup>6</sup>. (Anexo 6)

Una vez con el listado se consultó a personal del SENASA encargado de confeccionar los DT-e (documento de tránsito electrónico), las antes llamadas guías, debido a que son requisito fundamental para el movimiento de animales. Además de representantes de remates ferias encargados de contactar a productores para reunir ganado vacuno para los remates.

---

<sup>6</sup> Agricultores Federados Argentinos S.C.L. es la principal Cooperativa Agropecuaria de primer grado en Argentina y una de las más grandes y pujantes de América Latina. Para más información visitar: <http://afa.afascl.coop/>

La numero unidades de información quedara definido por la fórmula universal presentada por Arias (2006, pág. 88), formula aplicable cuando el tamaño de la población es conocido (finito) y se desea hacer un muestreo probabilístico<sup>7</sup>:

$$n = \frac{N \cdot Zc^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1) \cdot e^2 + Zc^2 \cdot p \cdot q}$$

Descripción de los componentes:

*n*: tamaño de la muestra.

*N*: Tamaño de la población.

*Zc*: Zeta crítico: representa el nivel de confianza adoptado. Para un nivel de confianza de 95% el coeficiente es igual a 2, para un nivel de confianza de 99% en coeficiente es 3. (En la fórmula se eleva el coeficiente al cuadrado).

*e*: Error muestral: falla que se produce al extraer la muestra de la población.

Generalmente oscila entre 1% y 5%.

*p*: Probabilidad de éxito. Probabilidad de que los elementos muestreados tengas las características deseadas.

*q*: Probabilidad de fracaso. Probabilidad de que en los elementos muestreadas no se presenten las características deseadas. ( $p + q=1$ )

Obtención del tamaño muestral para la investigación:

$$\frac{67 \cdot 2^2 \cdot 98 \cdot 2}{(67 - 1) \cdot 5^2 + 2^2 \cdot 98 \cdot 2} = 21,58 \approx 22$$

---

<sup>7</sup> Muestreo Probabilístico: tipo de muestreo en el cual todos los integrantes de la población tienen la misma probabilidad de ser muestreados.

n: tamaño de la muestra. 22 productores

N: Tamaño de la población. 67 productores

Zc: Zeta crítico: representa el nivel de confianza adoptado. Nivel de confianza de 95% el coeficiente es 2.

e: Error muestral: falla que se produce al extraer la muestra de la población. 5%.

p: Probabilidad de éxito. Probabilidad de que los elementos muestreados tengan las características deseadas. 98%

q: Probabilidad de fracaso. Probabilidad de que en los elementos muestreadas no se presenten las características deseadas. 2%

## Instrumento de recolección de datos

Al diseñar un tipo de instrumento se necesita darle forma a las variables (características deseadas a investigar) que se fueron develando desde la definición de la pregunta problema, los objetivos y las hipótesis.

Es por eso que la elección del instrumento de recolección está estrechamente relacionada con el tipo de preguntas que se necesitarán dar respuesta. El instrumento de recolección de esta investigación elegido fue un cuestionario, el tipo de preguntas utilizadas fueron las preguntas cerradas.

Entre las bondades que reconoce el cuestionario o encuesta, la practicidad y la obtención de respuestas concretas (acotadas) favorecen el análisis de los datos.

Las posibles omisiones de ciertos detalles fueron tratadas de superar al entrevistar a algunos productores, brindando detalles sobre temas específicos que se develaron en el análisis de los resultados de los cuestionarios.

Modelo de encuesta: ver anexo 7

## Análisis de datos

Una vez realizados los cuestionarios a los productores que representaron la muestra lo primero que se debe hacer es tratar de organizar los datos, es decir, codificar los datos.

Una vez listos para el análisis, se presentó los datos obtenidos para cada variable (pregunta), para ello se realizó una distribución de frecuencia para cada variable. Además se presentan los datos en términos porcentuales.

Por último se combinaron más de una variable, es decir, se interrelacionaron preguntas y se presentaron los resultados obtenidos a través de distribución de frecuencia y porcentaje.

A continuación una tabla que presenta un resumen de todo lo desarrollado en este capítulo

Tipo de Investigación	Cuantitativa
Alcance de la investigación	Descriptiva
Método de investigación	Deductivo
Fuentes de información	Primarias y secundarias
Población	Criterios de inclusión y exclusión
Muestreo	Muestreo probabilístico
Instrumento de recolección principal	Cuestionario
Tipo de preguntas	Cerradas
Análisis de datos	Histograma de frecuencia y gráfico circular

QUINTA PARTE: PRESENTACIÓN DE  
RESULTADOS

---

Las preguntas que se utilizaron en el cuestionario se distribuyen de tal manera que la primera parte aparece como una introducción de las características de la explotación del productor (cantidad de hectáreas, sistema productivo que desarrollan) y algunas particularidades en cuanto a la cantidad de años en la actividad: si pertenece a alguna generación de productores y si es tendiente o no a desarrollar siempre las mismas actividades o es de interrumpir alguna.

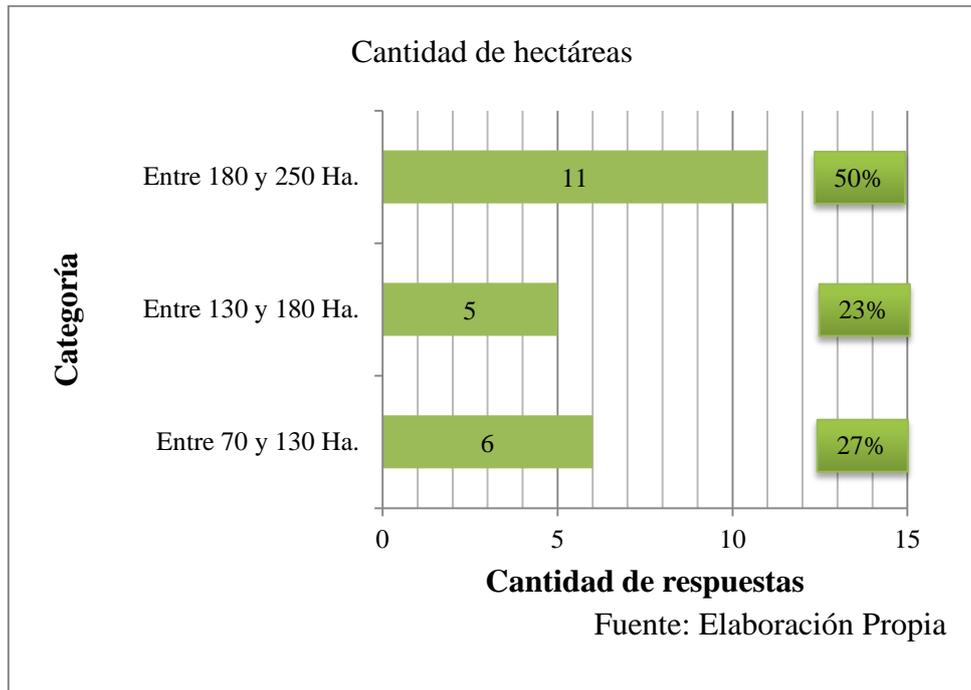
La segunda parte, comenzando de la pregunta 8, aborda la temática del beneficio económico, la planificación, la presupuestación y las fuentes de financiamiento tanto de las actividades agrícolas como ganaderas.

En la tercer parte, comenzando de la pregunta 15, se indaga sobre la registración de la información económica, además se busca que el productor identifique cual sería la principal utilidad de tener sus explotaciones bien organizadas (en el plano económico). Por último se pretendió averiguar si la administración corresponde a un área en la que el productor se podría sentir con mayor confianza, entre las que se encuentra la producción, la negociación entre otras.

Una de las principales característica del cuestionario es que a medida que se van respondiendo las preguntas, muchas de las cuales guardan relación, se van validando o no lo que el mismo entrevistado fue contestando. Esta manera de preguntar posibilita poner en tela de juicio lo que el productor cree como cierto, es por ello que se hace el análisis combinado de preguntas luego de presentar los datos absolutos de cada pregunta.

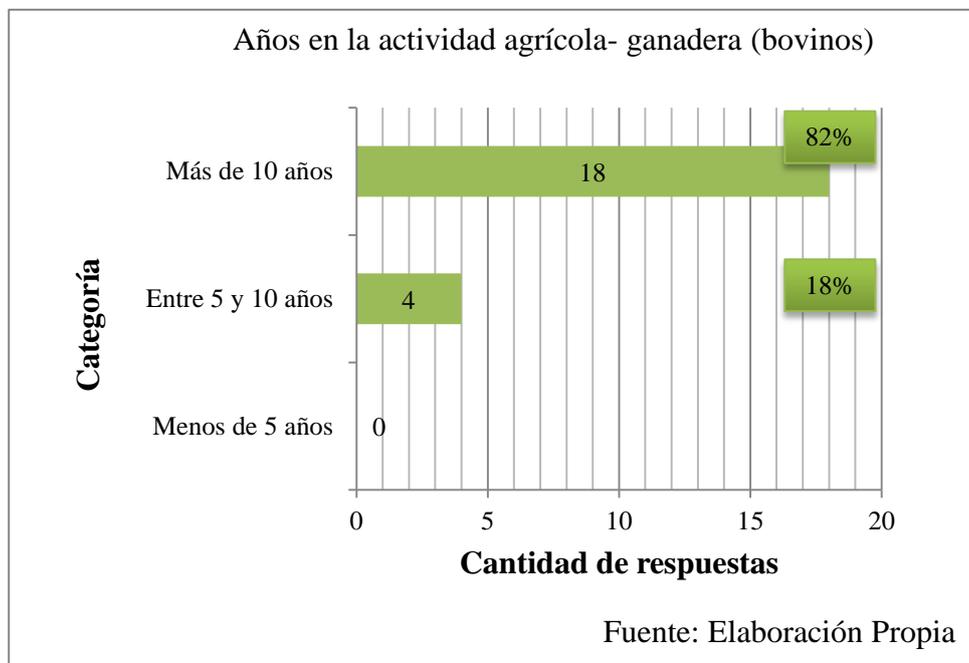
Pregunta 1: Cantidad de hectáreas

Gráfico 6



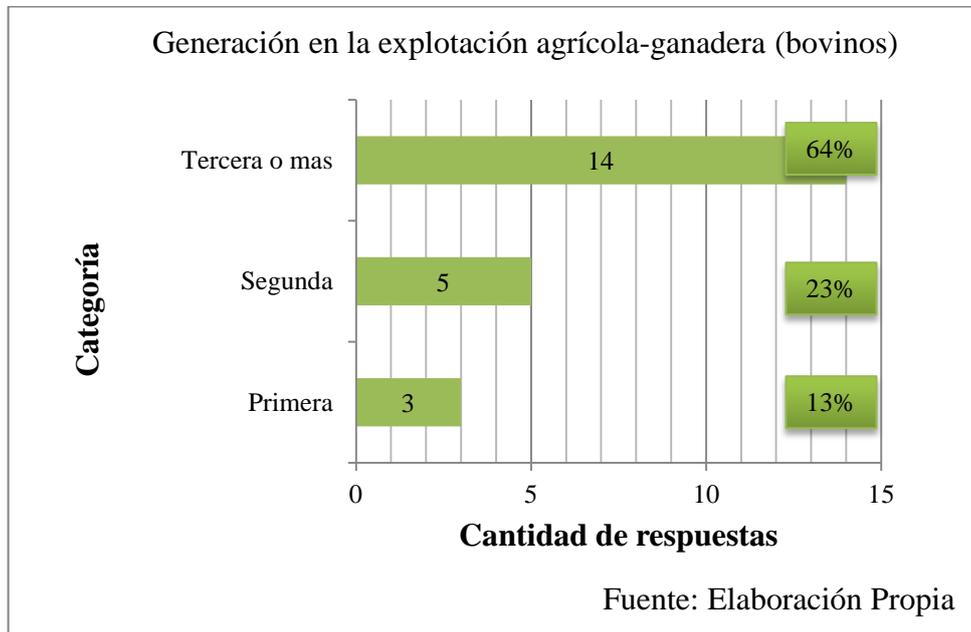
Pregunta 2: Cantidad de años en la actividad agrícola- ganadera (bovinos)

Gráfico 7



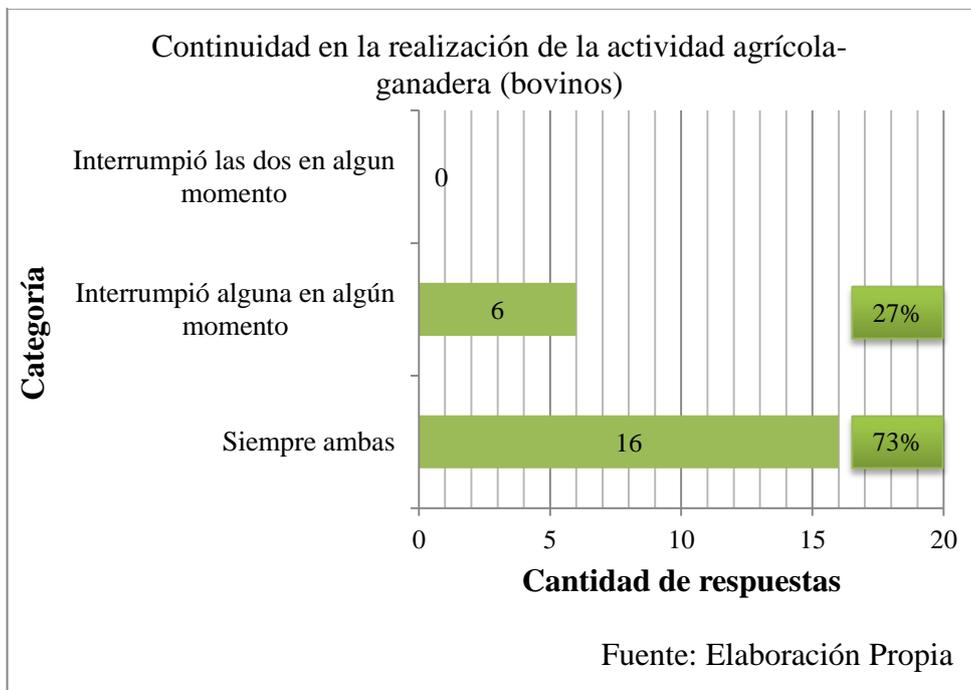
Pregunta 3: ¿Pertenece usted a que generación en la explotación de la actividad agrícola- ganadera (bovinos)?

Gráfico 8



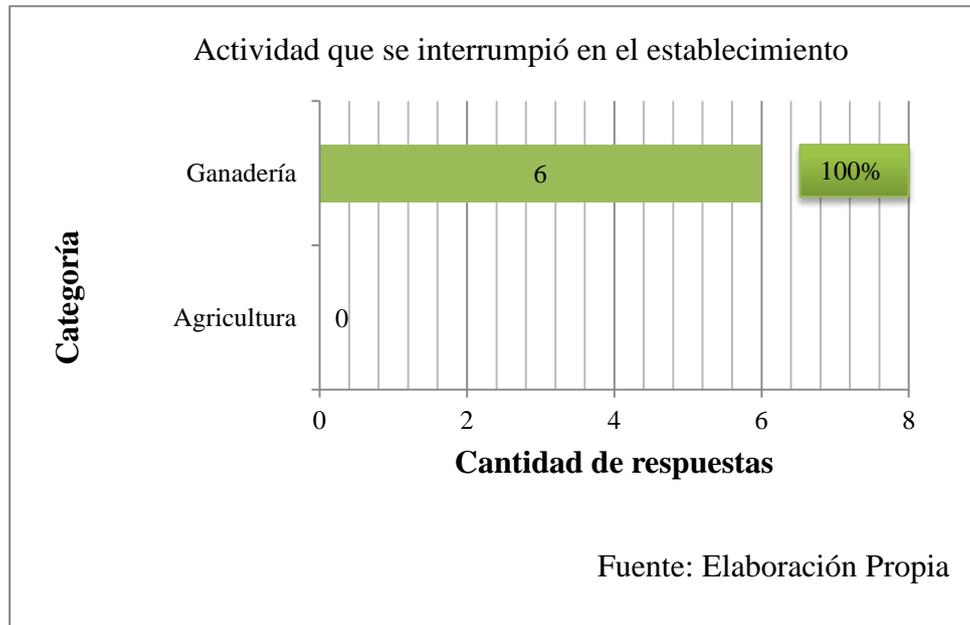
Pregunta 4: En cuanto a la realización de la actividad agrícola-ganadera (bovinos), usted:

Gráfico 9



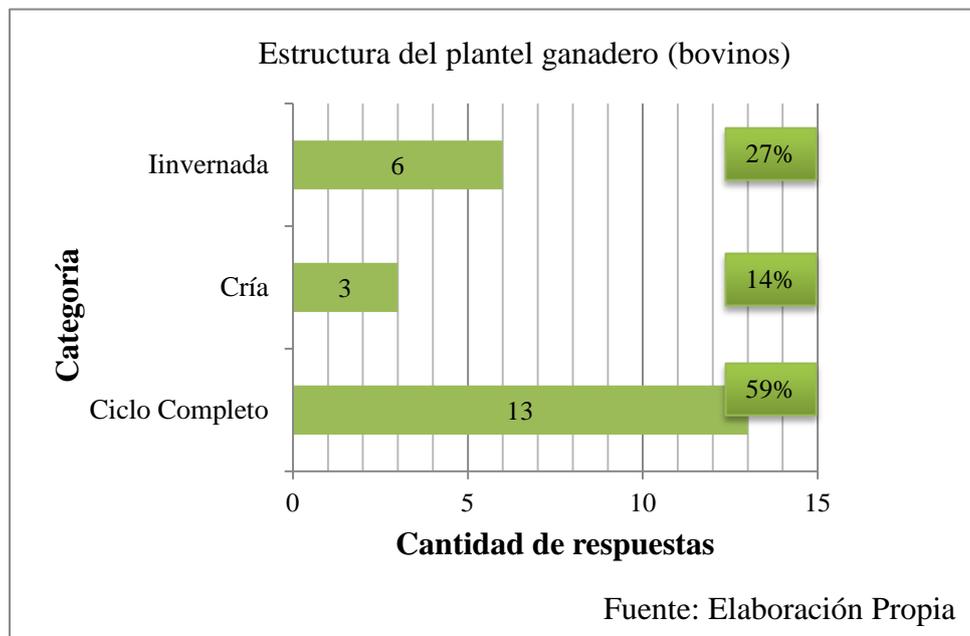
Pregunta 5: (Los que seleccionaron la opción “interrumpió alguna actividad en algún momento” en pregunta 4) ¿Cual actividad interrumpió?

Gráfico 10



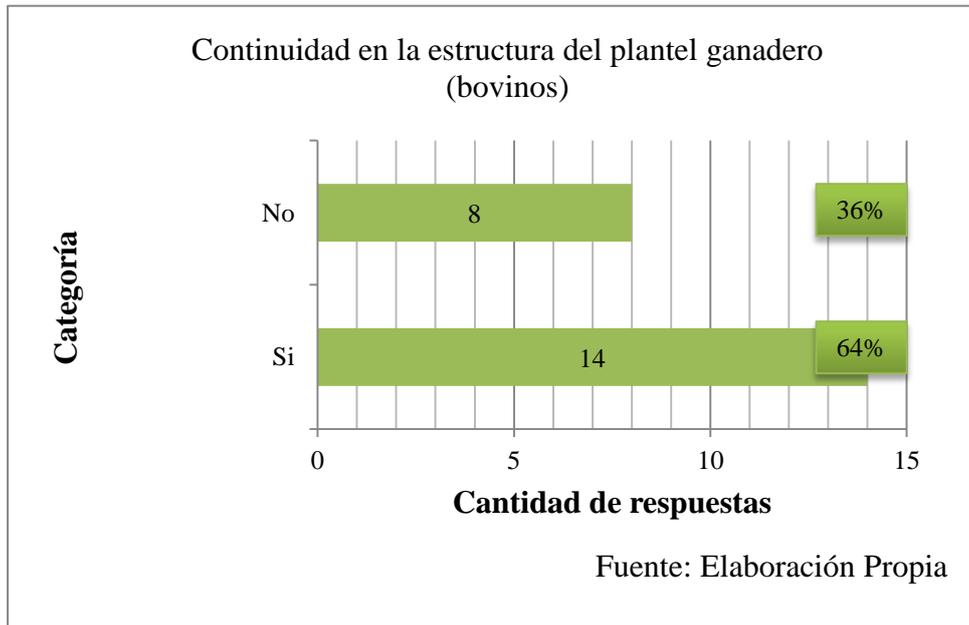
Pregunta 6: En el caso de la ganadería: ¿Usted realiza?

Gráfico 11



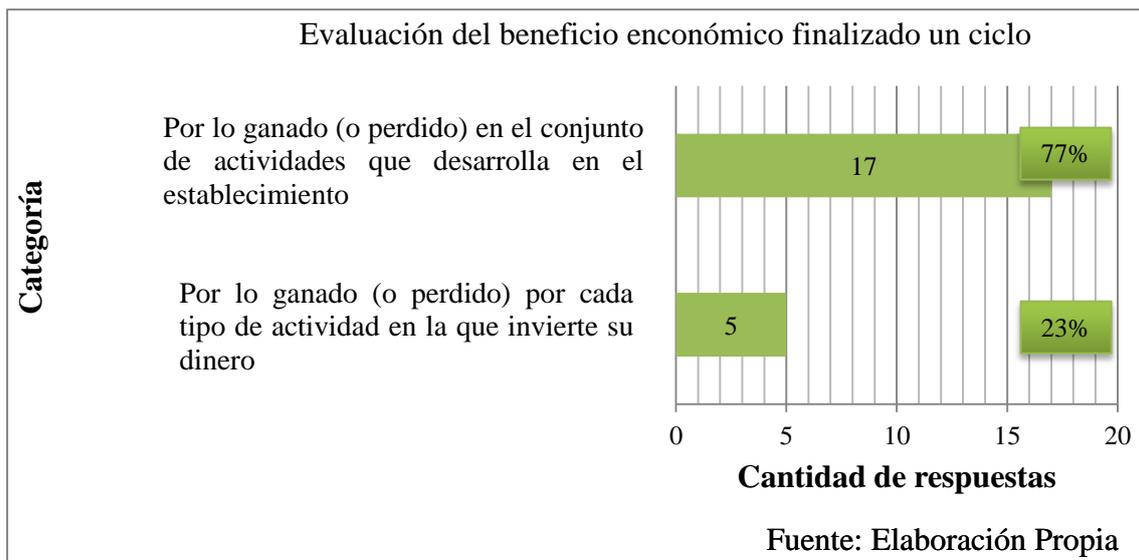
Pregunta 7: En relación a la pregunta 6, usted: ¿Fue de mantener la misma estructura?

Gráfico 12



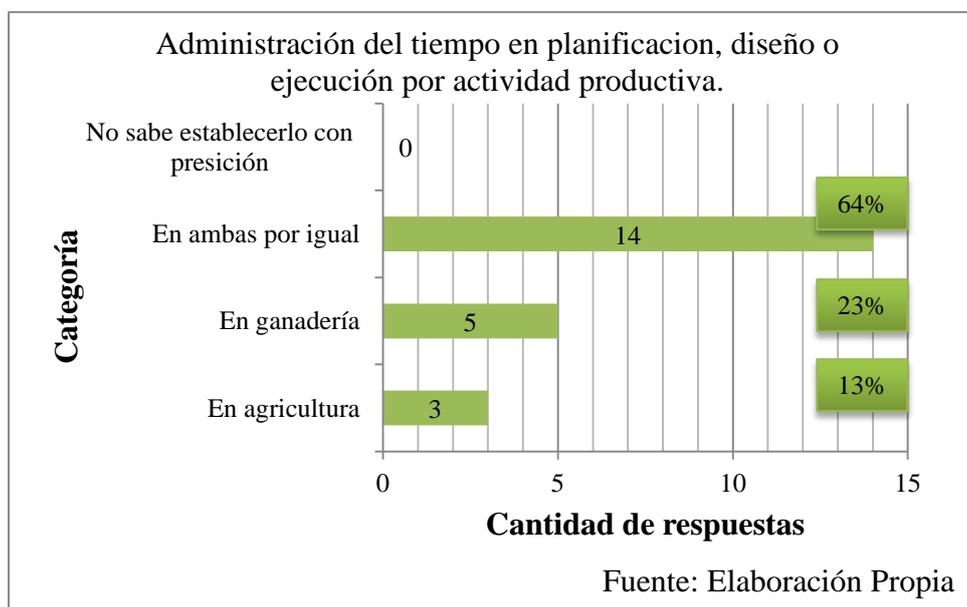
Pregunta 8: Partiendo de la idea que el trabajo que realiza usted como productor en su establecimiento productivo, tiene como objetivo o devolverle un rédito económico, al analizar el mismo finalizado un ciclo (supongamos un año), usted lo analiza:

Gráfico 13



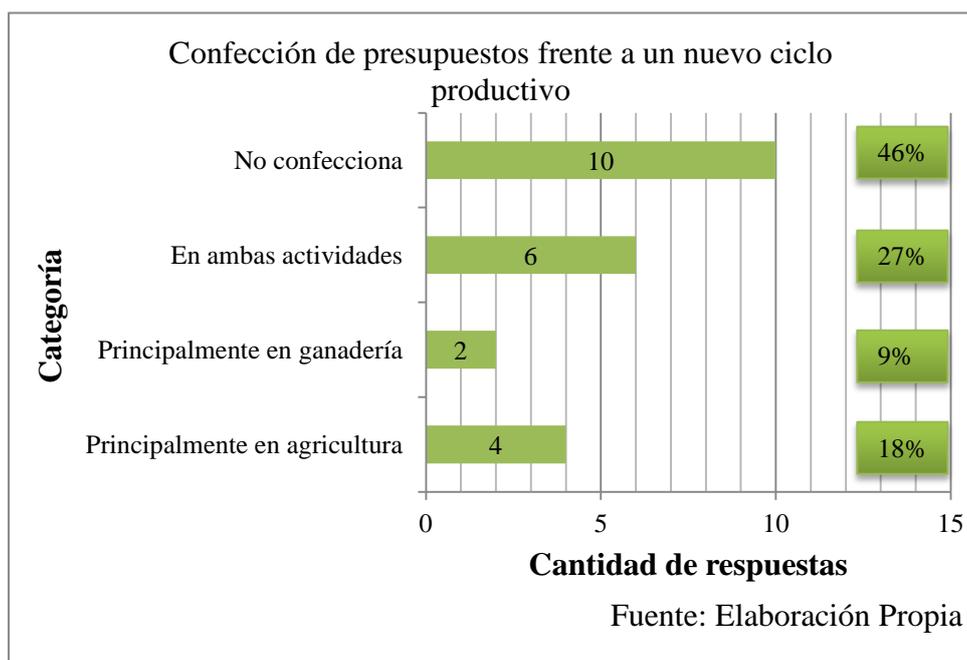
Pregunta 9: ¿Existe alguna actividad en la cual usted dedica más tiempo planificando, diseñando o ejecutando la producción, la comercialización, etc.?

Gráfico 14



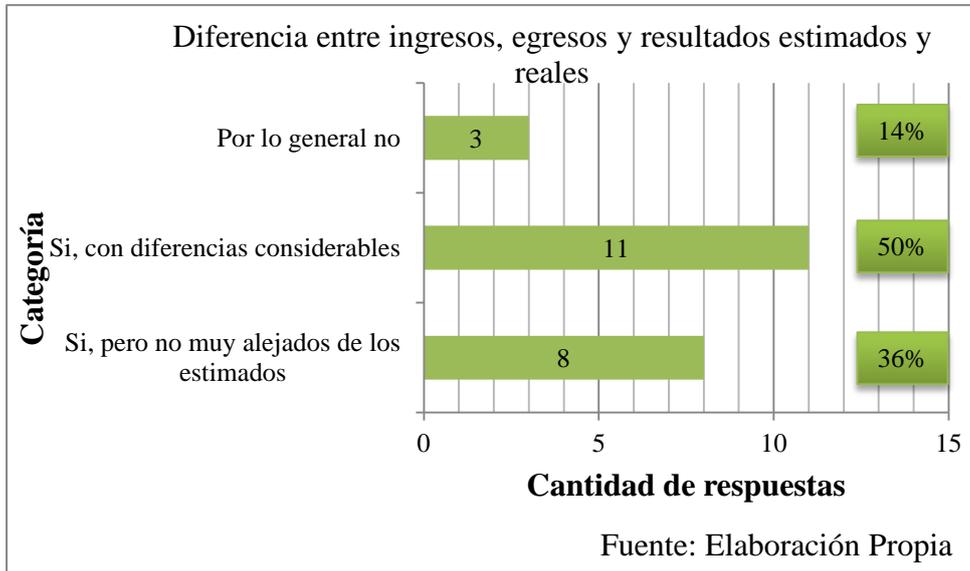
Pregunta 10: Por lo general, frente al inicio de un nuevo ciclo productivo se realiza algún tipo de presupuesto con el fin de definir a modo estimativo los posibles ingresos, egresos y resultados posibles de una actividad, usted: ¿Es de confeccionarlos?

Gráfico 15



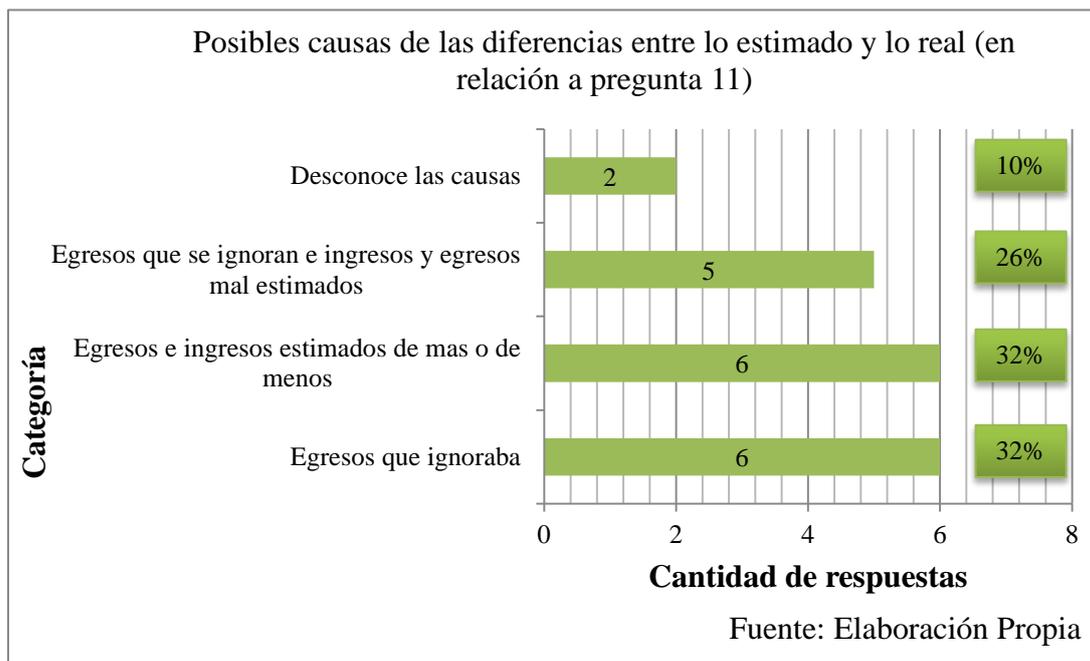
Pregunta 11: ¿Suele tener diferencias entre los resultados que habían sido estimados al inicio del ciclo con los que después se develan?

Gráfico 16



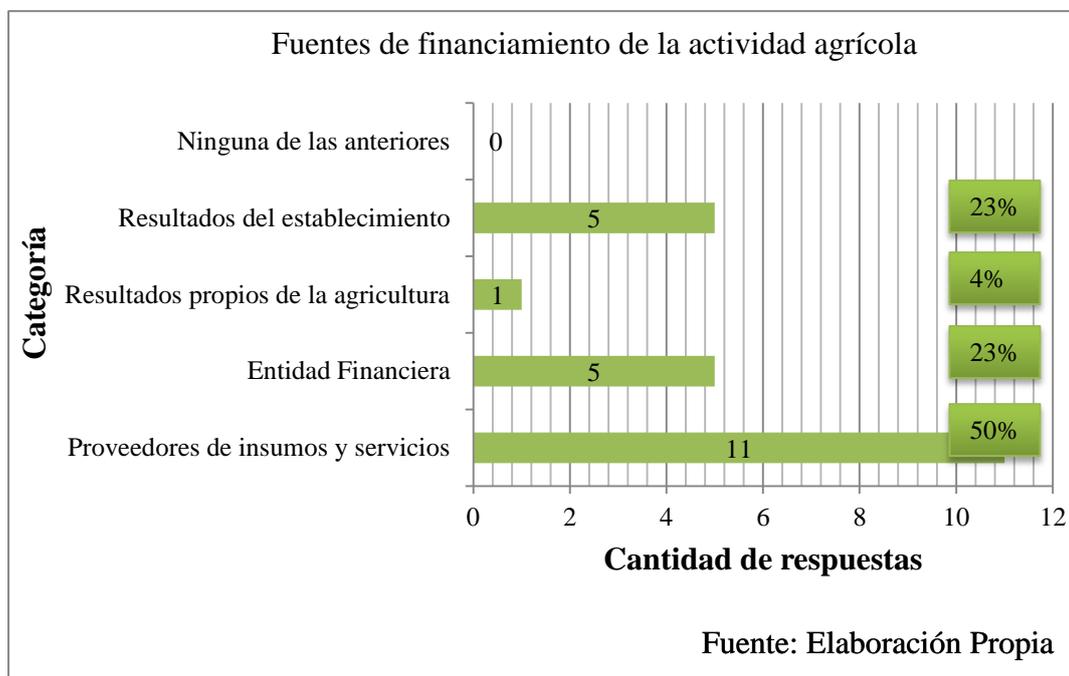
Pregunta 12: En caso de contestar “si, pero no diferencias no muy alejadas de lo estimado” o “si, con diferencias considerables” en la pregunta 11, ¿Podría identificar alguna de las posibles causas en las siguientes expresiones?

Gráfico 17



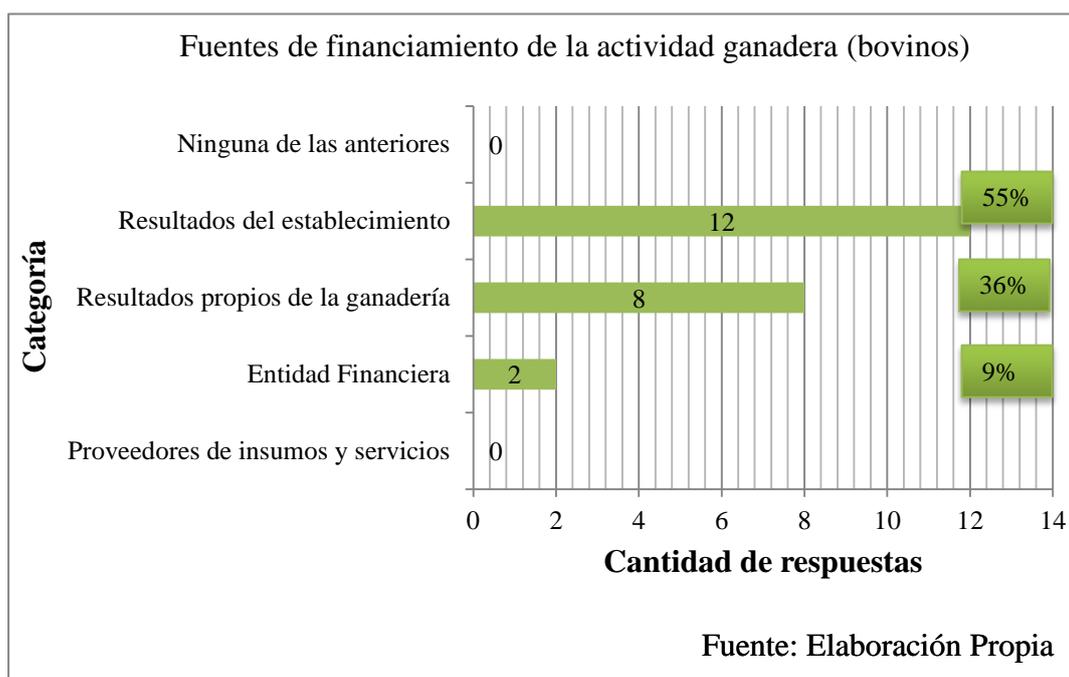
Pregunta 13: En cuanto a la financiación de la actividad agrícola, identifique (si está dentro de las opciones) la principal fuente de financiamiento.

Gráfico 18



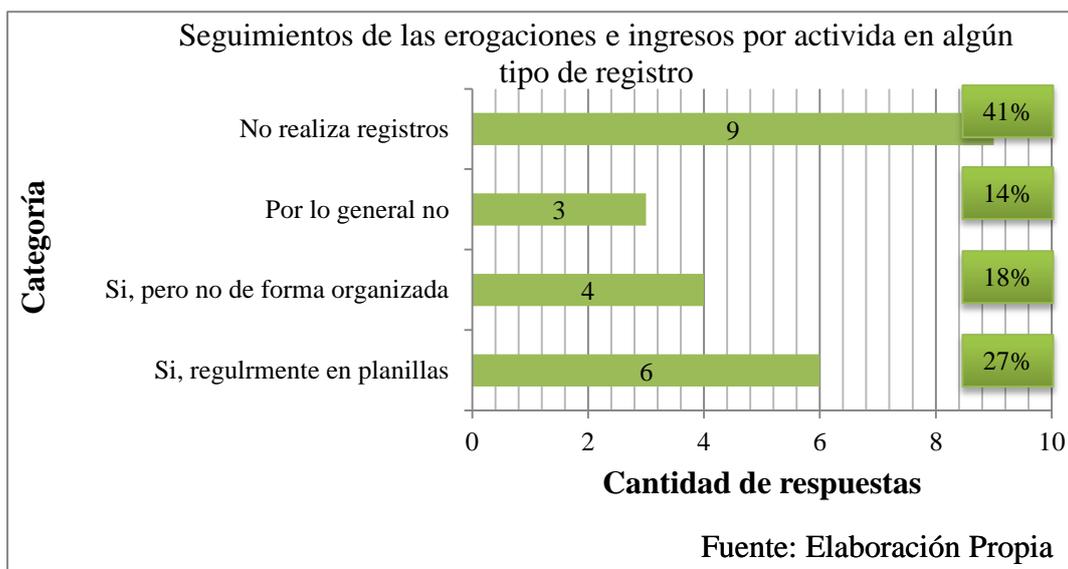
Pregunta 14: En cuanto a la financiación de la actividad ganadera, identifique (si está dentro de las opciones) la principal fuente de financiamiento.

Gráfico 19



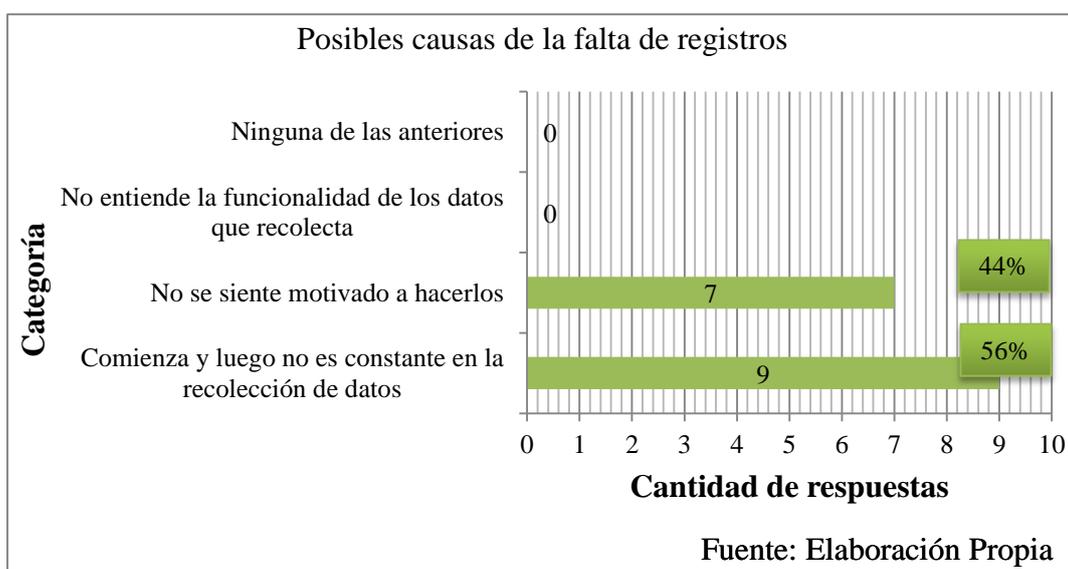
Pregunta 15: Volviendo los presupuestos. ¿Realiza usted un seguimiento de las erogaciones e ingresos que va teniendo su actividad en el propio desarrollo de las mismas (ciclo productivo y comercialización) en algún tipo de registro organizado que le permita obtener información de la evolución de los resultados económicos?

Gráfico 20



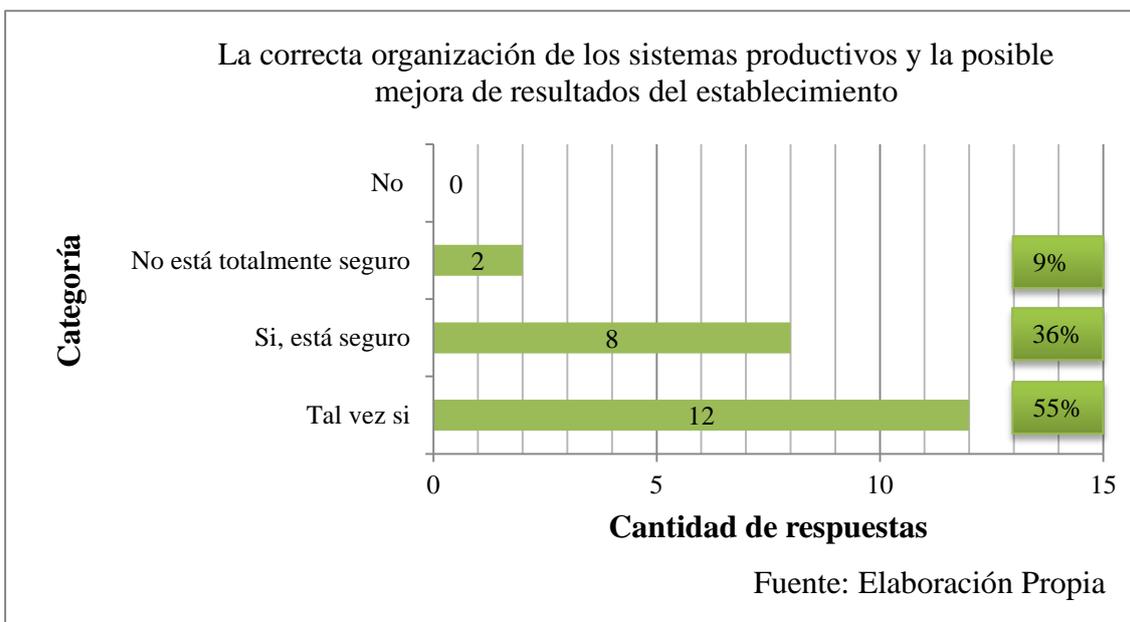
Pregunta 16: Si contesto “si, pero no de forma organizada”, “por lo general no” o “no realiza registros” en la pregunta 15. ¿Cuál cree usted que es la causa de la falta de registros?

Gráfico 21



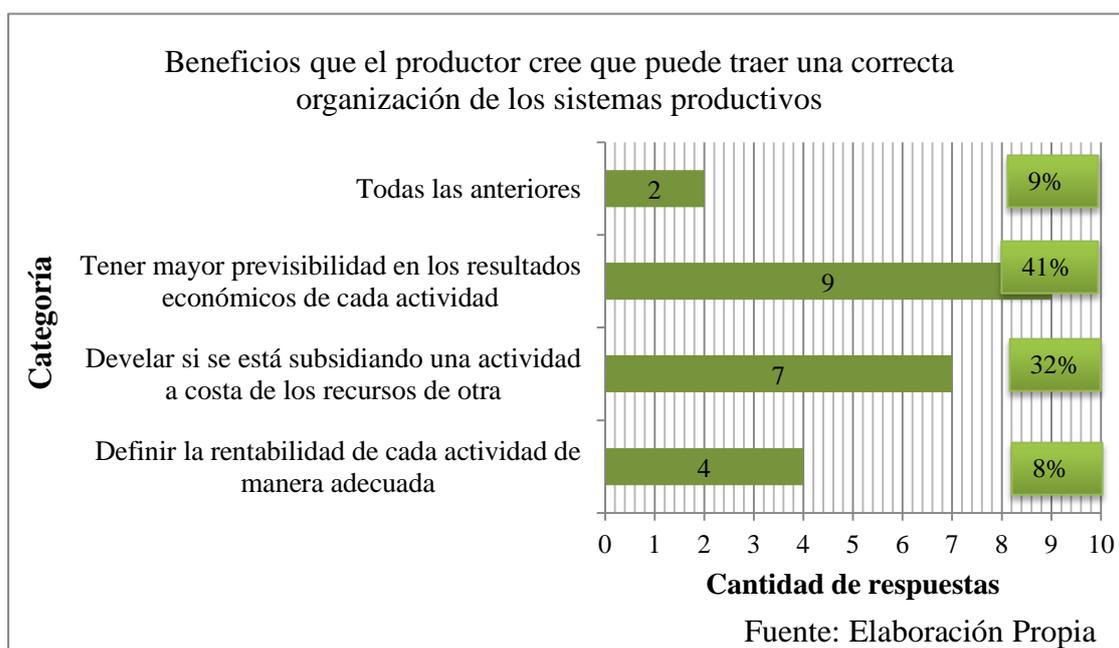
Pregunta 17: ¿Considera usted que la correcta organización de los sistemas productivos animales y vegetales de su establecimiento en cuanto a producción, financiamiento y comercialización permitiría mejorar los resultados de su establecimiento?

Gráfico 22



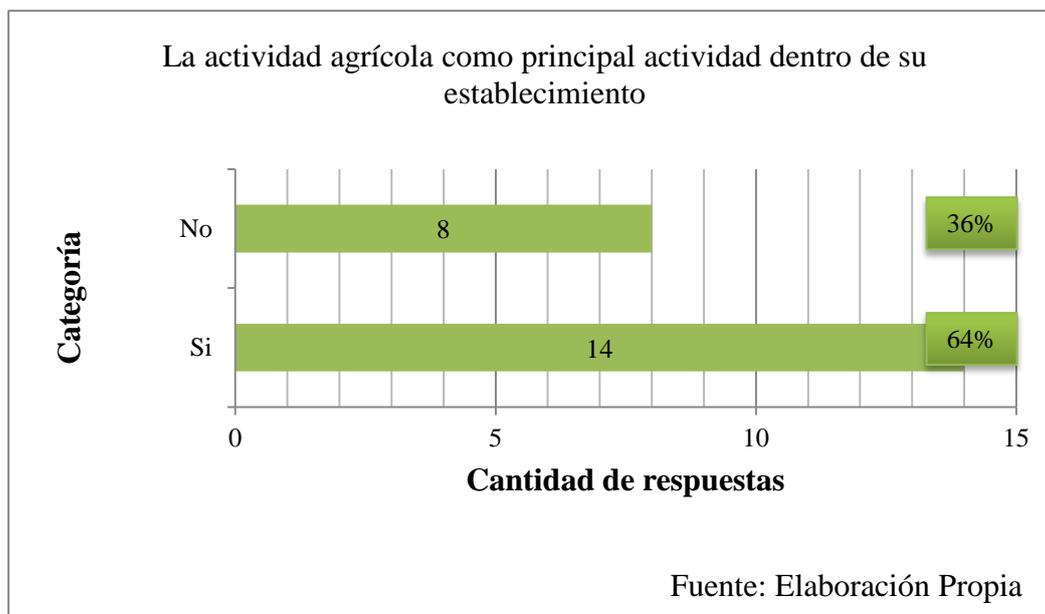
Pregunta 18: Si contesto “tal vez sí” o “sí, estoy seguro” en la pregunta 17, ¿Qué beneficios cree usted le proporcionaría?

Gráfico 23



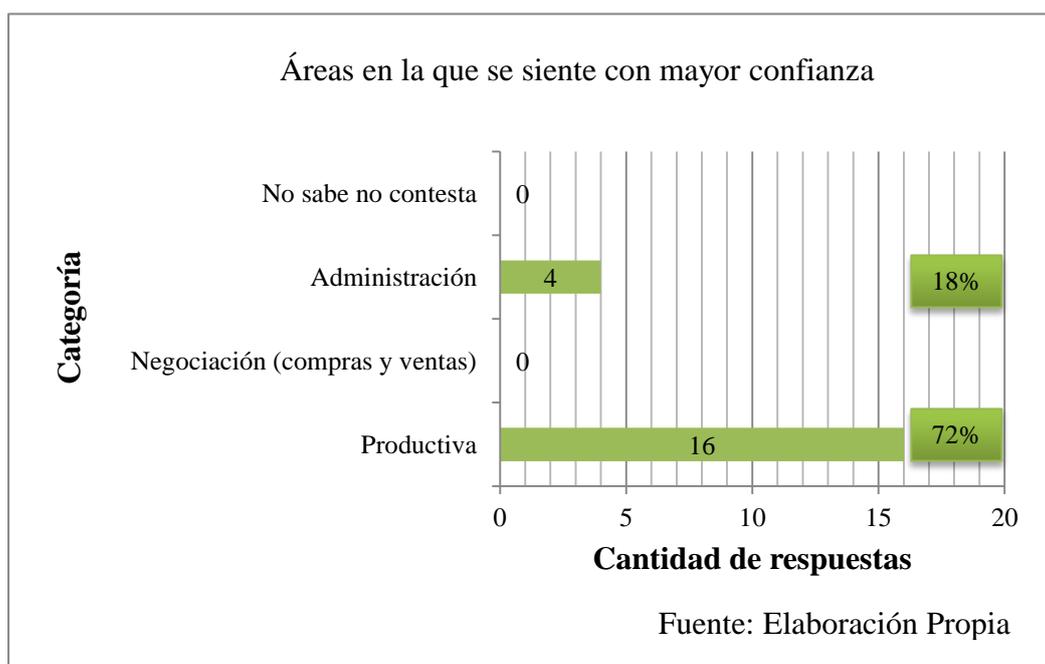
Pregunta 19: ¿Considera a la actividad agrícola prioritaria o que genera un impacto positivo mayor sobre el beneficio económico de su establecimiento que la ganadería, dejando a la ganadería como una actividad de apoyo? (Teniendo en cuenta los últimos años)

Gráfico 24



Pregunta 20: ¿En qué áreas se siente con mayor confianza?

Gráfico 25



	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20
Entrevistado 1	1	2	1	2	2	3	1	1	3	3	3		4	3	1		1	3	1	1
Entrevistado 2	3	3	3	1		1	1	2	1	3	2	1	1	4	4	2	2	3	1	1
Entrevistado 3	3	3	3	1		1	1	1	2	3	1	1	1	4	2	1	2	1	2	3
Entrevistado 4	3	3	3	1		1	1	2	1	4	3		1	4	4	1	3	2	1	1
Entrevistado 5	3	3	3	1		1	1	2	3	1	1	3	2	3	2	1	2	2	1	1
Entrevistado 6	1	2	2	2	2	3	2	1	3	4	3		4	3	3	2	1	1	2	1
Entrevistado 7	3	3	1	1		3	2	2	3	4	2	4	4	4	4	2	1	2	1	3
Entrevistado 8	3	3	3	1		1	1	1	2	3	2	3	2	4	1		1	3	1	1
Entrevistado 9	2	3	2	1		1	1	2	3	2	1	2	2	3	1		2	1	2	1
Entrevistado 10	3	3	3	1		1	1	2	3	4	2	2	1	4	4	1	1	4	1	3
Entrevistado 11	1	3	3	1		1	1	2	3	4	2	2	4	3	4	2	1	3	2	1
Entrevistado 12	2	3	2	2	2	3	2	2	3	1	2	4	1	4	3	1	2	2	1	1
Entrevistado 13	3	3	3	1		1	1	2	2	4	2	3	2	3	2	1	1	3	2	1
Entrevistado 14	1	3	3	1		2	1	2	3	4	1	1	1	4	1		1	3	1	3
Entrevistado 15	3	3	3	1		1	1	2	1	3	1	1	1	2	2	2	2	3	2	1
Entrevistado 16	1	2	2	1		2	2	2	3	1	1	2	2	3	1		2	3	1	1
Entrevistado 17	3	3	3	1		1	1	2	3	4	2	2	1	4	4	1	1	4	1	1
Entrevistado 18	1	3	3	1		1	2	2	3	4	2	2	4	3	4	2	1	3	2	4
Entrevistado 19	2	3	2	2	2	3	2	2	3	1	2	3	1	4	3	1	2	2	1	1
Entrevistado 20	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	4	4	1	1	2	2	1
Entrevistado 21	3	3	3	1		1	1	2	3	4	1	1	1	4	1		1	2	1	1
Entrevistado 22	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	1	1	1	2	4	2	3	1	1	4

Al día de hoy, con la gran adopción que ha tenido el cultivo de soja hace que sea un cultivo programado en cualquier sistema agrario, dificultando encontrar un campo que sea totalmente ganadero; por lo menos a lo que respecta a la zona de análisis.

A parte de la reducción de hectáreas para la explotación ganadera, se modificó la cotización de los alquileres que tradicionalmente se realizaban por kg vivo de ganado vacuno por hectárea a transformarse en quintales de soja por hectárea, por lo menos fue algo que se ha producido en la localidad de Adelia María. (Anexo 8- entrevista 2)

Esta adaptación a la elección de cultivos más rentables afecto a la ganadería; en el plano nacional se redujeron los stocks de la zona foco (región pampeana) desplazándose a las regiones extra pampeanas al mismo tiempo que se adoptaron sistemas de producción más concentrado *feed lot*.

A partir del año 2005 las cotizaciones de la soja fueron en aumento partiendo de los U\$S 200/ toneladas superando los U\$S 450 en 2008, año en el que cae para posicionarse en casi los U\$S 400/ tonelada para los años 2009 y 2010 y recuperase progresivamente para lograr su máxima cotización en 2012 superando los U\$S 500/ tonelada<sup>8</sup>. Muchos productores alquilaron sus campos con cotizaciones que llegaron a los 16 quintales de soja por hectárea en los campos con mejores condiciones. Hoy en día los alquileres se ajustaron a las nuevas cotizaciones no superando los 12 quintales en campos muy buenos, en algunos campos se pagan 6. Las bajas cotizaciones de la soja hacen que se negocien contratos en el que las partes compartan los riesgos; por lo general se pacta un alquiler fijo en quintal y un porcentaje sobre la producción. (Anexo 8- entrevista 2)

---

<sup>8</sup> Dato extraídos del sitio web: <http://www.infobae.com>. Correspondiente al promedio anual de cotización del cultivo en el mercado de Chicago.

La posibilidad de disponer con el inmueble para alquilar genera para los productores otra alternativa de negocio.

A diferencia de las tradicionales estancias, cuyos dueños (herederos hoy en día) no viven en la localidad y aquellos inversores foráneos que tienen constituidas sus firmas comerciales en otras localidades los pequeños productores compran y venden en el pueblo (Anexo 8- entrevista 1).

En los pueblos que tienen gran presencia de la actividad agropecuaria, los pequeños productores mueven la economía local. Se estima que casi un 90% de la población vive directamente o indirectamente del campo en la localidad de Adelia María (Anexo 8-entrevista 2).

Consultando los datos de los cuestionarios, el 50% de los productores se identificó con la opción de “entre 180 a 250 Has”, luego le siguen los que se identifican con la opción “entre 130 a 180 Has” y los menos son los que se identificaron con la opción “entre 70 y 130”; esta pregunta hace referencia a la cantidad de hectáreas propias con las que cuentan (Gráfico 6).

En relación al trabajo/ producción agrícola ganadera el 80% de los productores manifestó estar en actividad en por lo menos más de 10 años y ninguno manifestó haberse aventurando en las mismas en los últimos 5 años (Gráfico 7). Encontramos además un 64% de productores que pertenecen a la tercera generación o más dentro de la actividad agropecuaria, un 23% que pertenece a la segunda generación y un 13% a la primera (Gráfico 8).

Por otra parte, en la lista de productores agropecuarios correspondiente a la del Ente Sanitario Adelia María y Monte de los Gauchos (Anexo 3) que ha servido a los fines de definir la población de la presente investigación; aproximadamente el 50% de los productores radicados en la localidad de Adelia María correspondieron a pequeños y

medianos productores que realizan agricultura y ganadería. Esta lista es la completa de todas las que han servido para el mismo fin, principalmente porque se actualiza año a año con los datos recabados de las campañas de vacunación. Al mismo tiempo reúne a las firmas agropecuarias, a los productores dueños en todas las magnitudes de extensión de tierras: quintas hasta grandes estancias; y productores que alquilan y hacen ganadería.

### Análisis preliminar

Datos particulares arrojó la investigación sobre el comportamiento que tienen los productores; de los entrevistado más del 60% pertenece a la tercera generación o más en la actividad agropecuaria (Gráfico 8), el 70% siempre realizó ambas actividades (Gráfico 9) y más del 60% siempre mantuvo la misma estructura del plantel ganadero del cual se identificaba (Gráfico 12). La realización de ciclo completo en ganadería alcanzó a casi el 60% de los productores, dejando en segundo lugar a la invernada y por último a la cría (Gráficos 11).

Como se mencionó con anterioridad, de los productores agropecuarios más del 70% realizó siempre ambas actividades (agrícola y ganadera). El 30% restante que interrumpió alguna actividad en algún momento la totalidad de ellos dejó de hacer ganadería (Gráfico 10).

Ahora bien, validando el dato anterior, se evidenció que más del 60% considera a la actividad agrícola como actividad principal dentro de su establecimiento, dejando a la ganadería como una actividad de apoyo (Gráfico 24).

En muchas explotaciones la permanencia de la ganadería se expresa mediante una estrategia de subsistencia, de flujos más continuos de fondos, durante el año con la

ganadería y lograr un salto económico con la agricultura una vez levantada la cosecha. (Anexo 7-entrevista 4).

Entendiendo que la organización es solo una pieza más en el diseño administrativo, los productores entrevistados respondieron ante la pregunta: ¿Considera usted que la correcta organización de los sistemas productivos animales y vegetales de su establecimiento en cuanto a producción, financiamiento y comercialización permitiría mejorar los resultados de su establecimiento? Más del 80% tuvo una respuesta afirmativa (Gráfico 22).

Cuando se analizan las fuentes de financiamiento de ganadería y agricultura los productores tienen miradas distintas en cuanto adonde ir a buscar los recursos necesarios para producir en ambas actividades. En el caso de la agricultura la financiación es el 70% externa, liderando el puesto los proveedores de insumos y servicios y en segundo lugar las entidades financieras (Gráfico 18). Esto es importante porque genera lazos de compromisos y responsabilidad con terceros.

Por su parte, la financiación en la ganadería es casi por un 90% interna (entre los resultados del establecimiento y los resultados propios de la ganadería) y el otro 10% pertenece a entidades financieras (Gráfico 19).

Concretamente quedó manifestado que por más de ser la agricultura considerada por los productores relevados como actividad principal dentro de su establecimiento y se busque un financiamiento externo por una amplia cantidad de productores; no es la agricultura una actividad que amerite mayor tiempo (que la ganadería) en cuanto a planificación, diseño o ejecución de la producción, comercialización entre otras funciones. Los datos demostraron que un 64% de dedicación a ambas actividades por igual, un 23% a ganadería y un 13% a agricultura (Gráfico 14).

Para indagar acerca de lo que sucede con la realización de presupuestos, recolección de datos y cálculos del beneficio económico en los productores observados se ha evidenciado que:

Del total de productores entrevistados el 46% de los productores no realiza presupuestos. Los que si realizan se reparten: un 27% que los realiza en ambas actividades, un 18% solo en agricultura y un 9% solo en ganadería (Gráfico 15). Si se observa solo los datos de confección únicamente por actividad, la agricultura le gana a la ganadería por el doble.

Además del total de productores observados, solo un 14% manifestó no tener diferencias con respecto a resultados estimados con los reales. El 50% manifestó tener diferencias considerables y el 36% manifestó tener diferencias pero no tan representativas (Gráficos 16).

En cuanto a la identificación de causas de las diferencias que se mencionan en el párrafo anterior, no hay una causa que sobresalte de otra entre las respuestas obtenidas; se reparte de manera más o menos proporcional entre los que se identifican con egresos que ignoraban, ingresos y egresos estimados de más o de menos y la combinación de las dos anteriores (Gráfico 17).

Por su parte, en la realización de registros de ingresos y egresos de las actividades económicas, de los productores entrevistados solo un 27% contestó que realiza registro regularmente en planillas. Los productores restantes se identificaron: un 18% que realiza anotaciones pero no de forma organizada, un 14% que por lo general no realiza y un 41% que directamente no confecciona registros (Gráfico 20).

Como se mencionó en el marco teórico la recopilación de información de ingresos y egresos es uno de los registros que debería hacer el productor. La información de ésta índole (financiera) y no financiera es la que será útil en la

confección de los presupuestos. De acuerdo a los datos recolectados, es posible entrever que la registración de información y la elaboración de presupuestos no es un punto fuerte de los productores, siendo éstas herramientas fundamentales en la contabilidad agropecuaria.

Además, como se abordó el marco teórico, la determinación de ingresos, costos y márgenes brutos puede no ser demasiado complicada en su metodología, pero se necesitan de varios datos para poder definirlos. No es de extrañar la falta de empatía por partes de los productores con el área de administración, solo un 18% (Gráfico 25).

Cuando se indaga sobre las causas de la falta de registros dentro de las explotaciones, los productores se identifican de forma más o menos equitativa entre dos opciones: los que no se sienten motivados hacerlos con un 44% y los que comienzan y luego no son constantes en la recolección de datos con un 55% (Gráfico 21).

Antes de abordar el tema de la determinación o no del beneficio económico por actividad o por el total de las actividades, siendo ésta en sí misma una de las preguntas claves de la investigación es menester aclarar que debido a que no se ha podido indagar a cada productor en relación si sigue o no la metodología que se expuso en el marco teórico sobre cómo definir los ingresos y los costos, asignación de costos indirectos y otras cuestiones; es ésta la pregunta que podría encubrir los mayores errores.

Es muy probable que cada productor haga sus propias deducciones en cuanto a los ingresos que le deja cada actividad, como así también en la interpretación de los costos.

Para el caso de los productores entrevistados solo el 23% manifestó realizar el cálculo del beneficio económico actividad por actividad, es decir realizando una evaluación del desempeño económico de cada actividad, contra un 77% que evalúa el desempeño de su establecimiento (Gráfico 13).

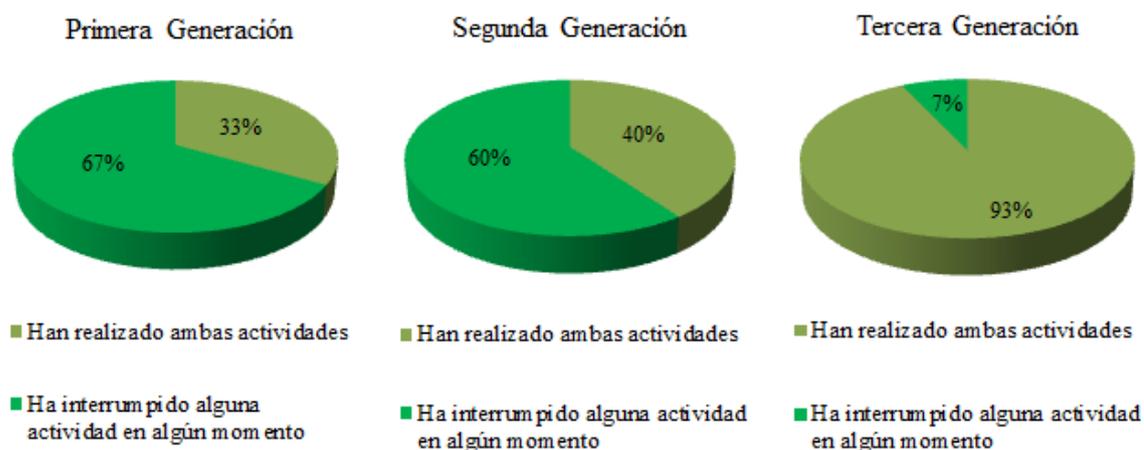
Es por esto que para *blanquear* el dato del párrafo anterior se indagó en el tema del registro de información, los presupuestos y los resultados obtenidos en relación a los presupuestos.

Los datos recogidos de los productores mostraron un evidente deseo de tener mayor previsibilidad en relación al desempeño económico de las actividades. Para los productores entrevistados una correcta organización de sus sistemas productivos tendría como resultado probable: por un 41% la mayor previsibilidad sobre los resultados económicos de las actividades, a un 32% le interesó develar si están subsidiando internamente una actividad a costa de la otra, a un 8% definir la rentabilidad de cada actividad económica correctamente y a un 9% los beneficios de las tres respuestas anteriores (Gráfico 23).

Se puede deducir que casi un 50% tiene sorpresas en los resultados finales de sus actividades.

### La tradición familiar y la elección de las producciones

Como se ha mencionado anteriormente el porcentaje de productores que ha permanecido siempre activo en la actividad agropecuaria fue del 70% demostrando así cierta tendencia a mantener las formas de trabajo. Cuando se lo compara con la generación a la que pertenece dentro de la actividad agropecuaria, para la primera generación el porcentaje de productores que han interrumpido alguna actividad en algún momento en relación a los que siempre realizaron ambas fue de 67-33%. En el caso de la segunda generación los valores fueron 60-40% y para los que integran la tercera generación o más fueron 93-7%.



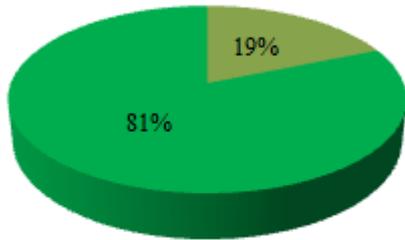
Fuente: Elaboración propia, en base a datos Gráfico 31

Productores que interrumpieron actividad en algún momento frente al cálculo de la rentabilidad y la afinidad con el área administrativa

Los productores que tienen mayor flexibilidad a la hora de elegir interrumpir una actividad dentro del establecimiento para desplazar esos recursos a otra actividad son los que pertenecen a la primera generación; esto quedó demostrado en el análisis anterior.

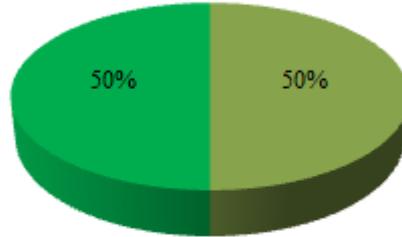
Asimismo, los productores que integran ese grupo de los cuales ha interrumpido alguna actividad en algún momento evidencian una mayor presencia del cálculo de la rentabilidad por actividad, un 50%; en relación a los que siempre realizaron ambas actividades cuyo valor es 19%.

Siempre realizó ambas actividades



- Cálculo del beneficio económico por cada actividad
- Cálculo del beneficio del establecimiento

Interrumpió alguna en algún momento

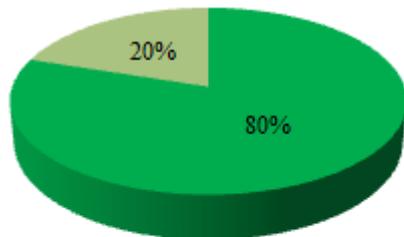


- Cálculo del beneficio económico por cada actividad
- Cálculo del beneficio del establecimiento

Fuente: Elaboración propia, en base a datos Gráfico 28

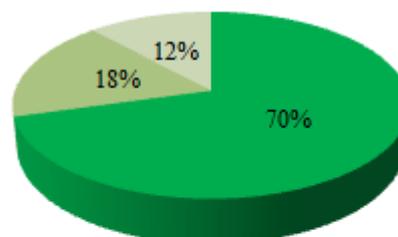
Ahora bien, este grupo que calcula la rentabilidad individual de cada una de las explotaciones no evidencia una mayor influencia de la administración como área en la cual el productor se sienta con mayor confianza en relación a aquellos que calculan la rentabilidad por el conjunto de actividades dentro del establecimiento; siendo un 20% los primeros y un 18% los últimos.

Cálculo del beneficio económico por actividad



- Productiva (técnica)
- Negociación (compras y ventas)
- Administración
- No sabe no contesta

Cálculo del beneficio económico del establecimiento



- Productiva (técnica)
- Negociación (compras y ventas)
- Administración
- No sabe no contesta

Fuente: Elaboración propia, en base a datos Gráfico 30

El gráfico anterior demuestra la gran relevancia que tiene el área productiva para los productores, casi sin discrepancia entre los productores que calculan el beneficio

económico por actividad como aquellos que lo hacen sobre el establecimiento y en términos absolutos en el 72% (Gráfico 25).

Lo importante a destacar en este punto es que los productores entrevistados son conscientes de las posibles ventajas que podría traer una buena organización en la gestión de su establecimiento, es decir que no hay resistencia con el área.

Sin embargo, la realización de una organización consiente de las actividades productivas y una administración en consecuencia; no aparece hoy por hoy como una prioridad de los productores, independientemente de la generación de la que se trate.

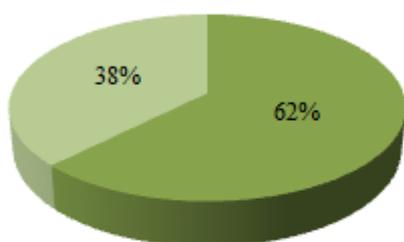
Si bien, los productores manejan mayores ingresos y volúmenes trabajados no amerita la contratación hoy por hoy de personal externo para realizar estas tareas, o no está en sus planes inmediatos.

La agricultura dentro de los sistemas productivos, las fuentes de financiación y la planificación de las actividades

Con anterioridad se expuso que para el 60% de los productores entrevistados la agricultura era considerada como actividad principal dentro de su establecimiento y que de los productores que dejaron de realizar alguna actividad dentro de su establecimiento (un 30%) dejaron de hacer ganadería.

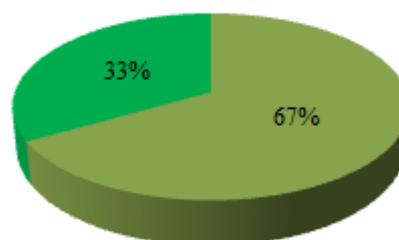
Por otra parte, no existe diferencia alguna entre los productores que realizaron ambas actividades y aquellos que si han interrumpido alguna actividad en cuanto a la consideración de la agricultura como actividad principal del establecimiento.

Siempre realizó ambas actividades



■ Agricultura com o actividad principal  
■ Ambas actividades importantes

Interrumpió alguna en algún momento

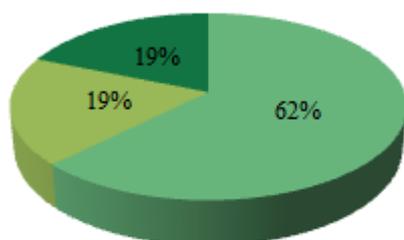


■ Agricultura com o actividad principal  
■ Ambas actividades importantes

Fuente: Elaboración propia, en base a datos Gráfico 28

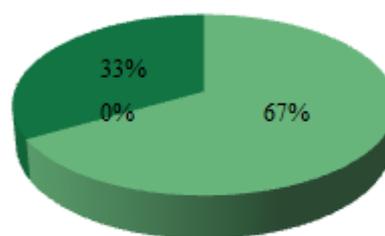
Si analizamos lo que sucede con el tiempo dedicado a la planificación, diseño o ejecución de la producción, comercialización; como se ha mencionado, no tiene gran relevancia particularmente en la agricultura (un 13%) para el total de los productores. Si, además, se discrimina entre aquellos productores que interrumpieron actividad en algún momento y los que no lo hicieron los porcentajes quedan determinados como se evidencia en el gráfico siguiente:

Siempre realizó ambas actividades



■ Ambas actividades  
■ Agricultura  
■ Ganadería

Interrumpió actividad en algún momento



■ Ambas actividades  
■ Agricultura  
■ Ganadería

Fuente: Elaboración propia, en base a datos Gráfico 26 y 27

Queda demostrado así, que el tiempo dedicado a la planificación, diseño o ejecución de la producción, comercialización, entre otras funciones; prácticamente no registra diferencias entre los productores que planifican ambas actividades.

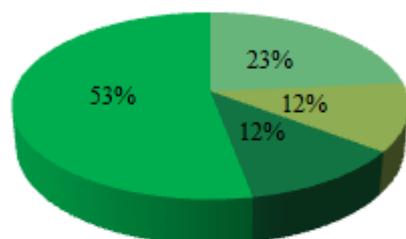
Sin embargo, aquellos que deciden hacer o dejar de hacer ganadería invierten mayor tiempo planificando, diseñando o ejecutando la producción, comercialización de dicha producción que aquellos que nunca dejaron de hacerla. Recordando que la ganadería es la actividad más susceptible de ser interrumpida dentro de los sistemas productivos relevados.

### La presupuestación, la recolección y registro de datos

En relación a los presupuestos, casi la mitad de los productores relevados manifestó no realizar presupuestos, una cuarta parte decide hacer presupuestos en ambas actividades y los presupuestos en agricultura solamente superan por el doble los realizados únicamente en ganadería.

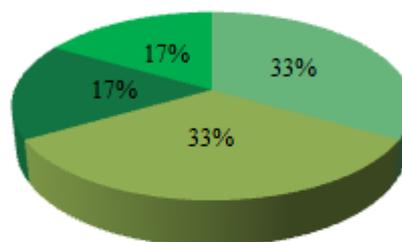
Ahora bien, si se descomponen las respuestas obtenidas entre aquellos que realizaron siempre ambas actividades y aquellos que interrumpieron alguna actividad en algún momento la elaboración de presupuestos queda determinada: Para los primeros un 53% no realiza presupuesto, un 23% en ambas actividades, un 12% solamente en agricultura y otro 12% solamente en ganadería. Para los segundos: un 17% no realiza presupuestos, un 33% en ambas actividades, un 17% solamente en ganadería y por último un 33% solamente en agricultura.

Siempre realizó ambas actividades



■ Ambas actividades  
 ■ Agricultura  
 ■ Ganadería  
 ■ No realiza

Interrumpió actividad en algún momento



■ Ambas actividades  
 ■ Agricultura  
 ■ Ganadería  
 ■ No realiza

Fuente: Elaboración propia, en base a datos Gráfico 26 y 27

Los productores que interrumpieron alguna actividad en algún momento presupuestan mucho más que aquellos que siempre realizaron ambas actividades. Además, la presupuestación solamente en agricultura es por el doble mayor en los primeros que en los segundos.

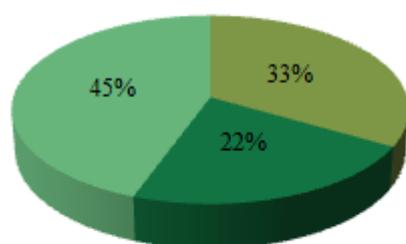
La gran participación de los presupuestos en la actividad agrícola en aquellos productores que interrumpieron actividad en algún momento es un dato por lo menos curioso si consideramos lo que se evidenció en el título anterior cuando se abordó el tema de la planificación. Recordemos que en sistemas donde se discontinúan las actividades productivas si no se planificaba ambas actividades solo se planificaba la ganadería, esto genera un choque porque la presupuestación es sin duda una actividad de planificación.

Anteriormente, se expuso que casi un 85% de los productores manifestaron tener diferencias considerables o no entre los datos presupuestados y los datos reales. Además, solo un 27% de los productores manifestaron realizar registros de ingresos y egresos de las actividades económicas. Y que, por su parte, las principales causas de la

falta de recolección de información identificadas por los productores entrevistados fueron la falta de motivación y la falta de constancia en la recolección de información.

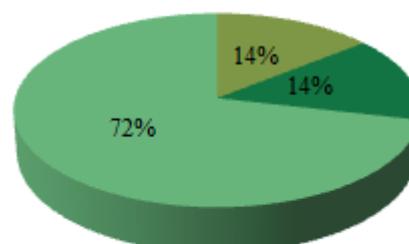
Ahora bien, en el caso de los que no están motivados a hacer registros deciden en un 70% no hacerlos, un 16% por lo general no lo hacen y un 14% lo realizan pero no de forma organizados. Por su parte los que comienzan y luego no son constantes en la recolección de datos declararon: un 45% no hacer registros, un 22% por lo general no lo realizan y un 33%, si pero de forma no organizada

Comienza y luego no es constante en la recolección de datos en relación a la construcción de registros



- Si, pero no de forma organizada
- Por lo general no
- No

No se siente motivados hacerlos en relación a la construcción de registros



- Si, pero no de forma organizada
- Por lo general no
- No

Fuente: Elaboración propia, en base a datos Gráfico 32

Lo anterior presupone que los registros de aquellos que declaran hacer registros pero de forma no organizada y que al mismo tiempo declaran que no son constantes en la recolección de datos, están influenciados por información que no se obtiene de manera periódica; lo que complica la fidelidad del registro con la realidad y realizar series de tiempo.

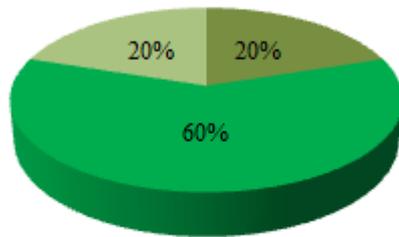
## El cálculo del beneficio económico

Como se expuso anteriormente la realización de presupuestos tiene mayor presencia en aquellos productores que interrumpen actividad en algún momento, sucede lo mismo en el cálculo del beneficio económico cuando es realizado actividad por actividad. En los productores que realizaron siempre ambas actividades la presencia de este cálculo fue solo del 20% en comparación a los que han interrumpido actividad en algún momento que fue de un 50%.

Si se toma a los productores que realizan el cálculo del beneficio por actividad y los que lo realizan por el conjunto del establecimiento, en los primeros el 60% manifestó realizar presupuestos en ambas actividades contra un 20% que no realiza; los segundos un 18% manifestó realizar presupuestos en ambas actividades contra un 53% que no realizan presupuestos.

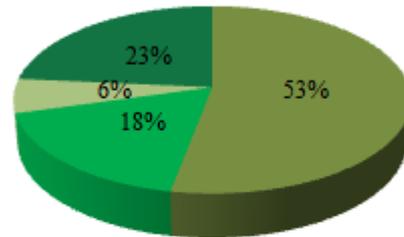
Quedó así, establecida una diferencia de más del doble la falta de presupuestación en los productores que calculan el beneficio económico por el total de las actividades del establecimiento en relación a aquellos que lo realizan actividad por actividad.

Cálculo del beneficio por actividad



- No realiza presupuesto
- Realiza en ambas actividades
- Solamente en agricultura
- Solamente en ganadería

Cálculo del beneficio por el conjunto de actividades del establecimiento

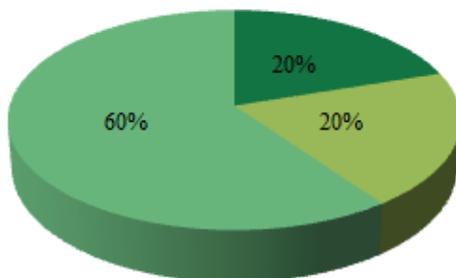


- No realiza presupuesto
- Realiza en ambas actividades
- Solamente en agricultura
- Solamente en ganadería

Fuente: Elaboración propia, en base a datos Gráfico 33

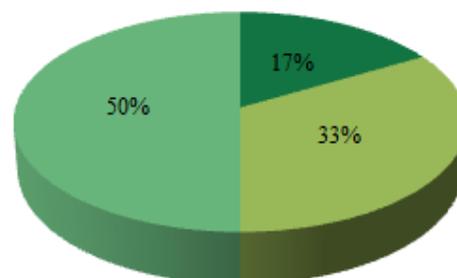
Ahora bien, tanto para los productores que realizan presupuestos en ambas actividades como los que no los realizan fueron alcanzados en casi las mismas proporciones en cuanto a las diferencias que evidencian entre los resultados estimados al inicio con los que después se develan. Se manifestó una gran relevancia de diferencias considerables entre resultados reales y estimados, a continuación un gráfico ilustrativo.

No realiza presupuesto



- No tiene diferencias
- Diferencias no muy alejadas de las estimadas
- Diferencias considerables

Realizan presupuesto en ambas actividades



- No tiene diferencias
- Diferencias no muy alejadas de las estimadas
- Diferencias considerables

Fuente: Elaboración propia, en base a datos Gráfico 29

Por última comparación, en el caso de los productores que realizan presupuestos en ambas actividades, se evidenció un 34% que no realiza registros, un 33% que realiza registros en forma no organizada y otro 33% que realiza registros en planillas. En el caso de los productores que no realizan presupuestos, un 60% no realiza registro alguno, un 10% realiza registros de forma no organizada, un 10% por lo general no lo hace y un 20% realiza registros.



Fuente: elaboración propia, en base a datos Gráfico 29

Para finalizar, se dirá al respecto que en el caso de los productores que realizan el cálculo del beneficio económico por actividad la presencia de presupuestos es mayor, al mismo tiempo que utilizan registros más confiables que aquellos que realizan el cálculo del beneficio por el total de las actividades del establecimiento.

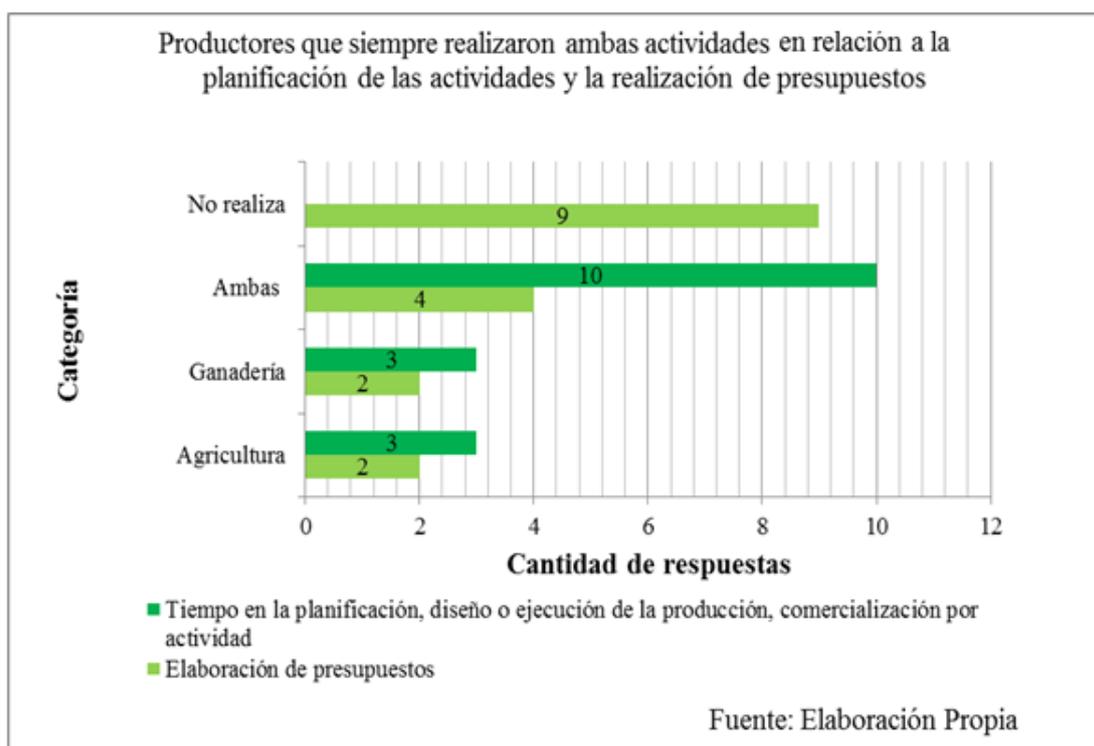
Sin embargo, la practicidad que tiene la información registrada, que como se mencionó anteriormente fue por el doble más utilizados los registros organizados en aquellos productores que realizan el cálculo del beneficio económico por actividad; no

se ve aplicada en la mitigación de los errores en la elaboración de presupuestos comparados con los resultados reales.

## Gráficos combinados

Pregunta 4, 9 y 10: De los productores que seleccionaron la opción “siempre realice ambas” de la pregunta 4, ¿Existe alguna actividad a la cual dediquen más tiempo planificando, diseñando o ejecutando la producción, comercialización, etc.? (Pregunta 9) y ¿En relación a la elaboración de presupuestos? (Pregunta 10).

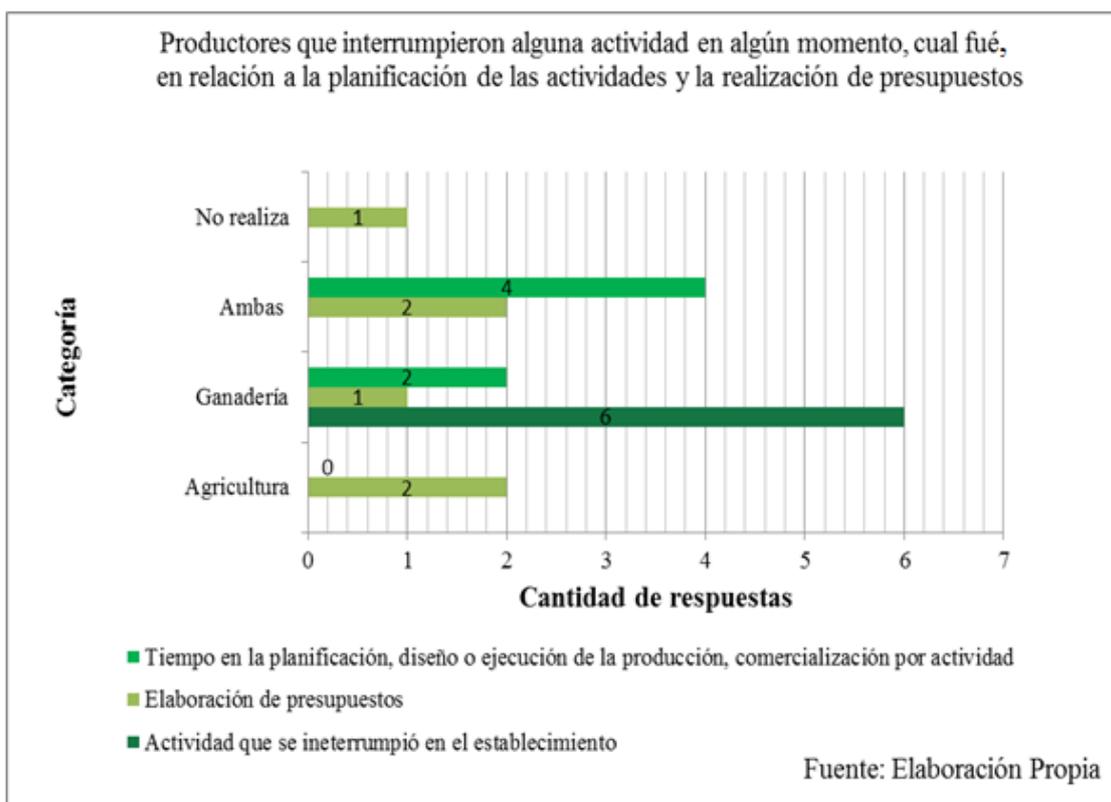
Gráfico 26



La finalidad del gráfico combinado anterior fue tomar solo a los productores que realizaron ambas actividades ininterrumpidamente (Gráfico 9), con un total de 16 productores en relación a los 22 entrevistados; cuantificando sus respuestas en relación a: El tiempo dedicado a la planificación, diseño y ejecución de la producción, comercialización, entre otras funciones y la elaboración de presupuestos.

Pregunta 4, 5, 9 y 10: De los productores que seleccionaron la opción “ha interrumpido alguna en algún momento” de la pregunta 4, ¿Cual actividad interrumpió? (Pregunta 5), ¿Existe alguna actividad a la cual dediquen más tiempo planificando, diseñando o ejecutando la producción, comercialización, etc.? (Pregunta 9) y ¿En relación a la elaboración de presupuestos? (Pregunta 10).

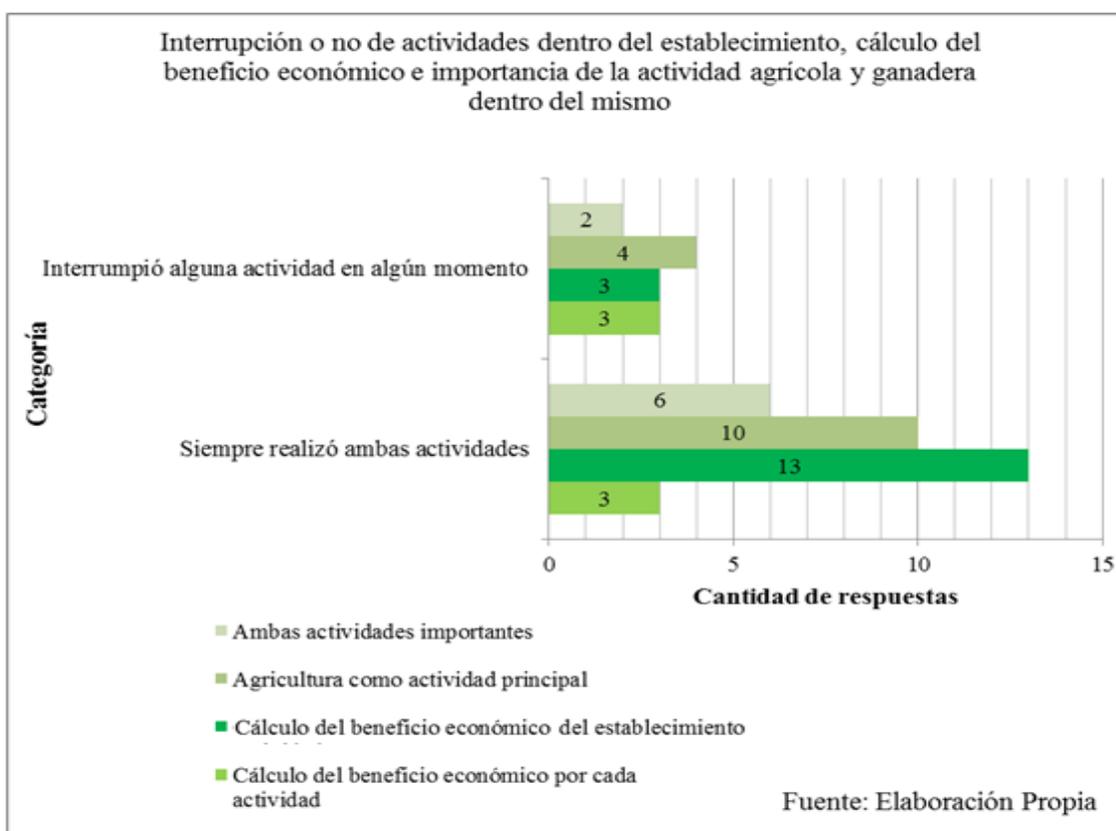
Gráfico 27



La finalidad del gráfico combinado anterior fue tomar solo a los productores que han interrumpido alguna actividad en algún momento (Gráfico 9), con un total de 6 productores en relación a los 22 entrevistados; cuantificando sus respuestas en relación a: Que actividad se interrumpió en el establecimiento, el tiempo dedicado a la planificación, diseño y ejecución de la producción, comercialización, entre otras funciones y la elaboración de presupuestos.

Pregunta 4, 8 y 19: De entre los productores que realizaron siempre ambas actividades y los que interrumpieron alguna en algún momento, (Pregunta 4) ¿Cómo determina el beneficio económico finalizado un ciclo? (Pregunta 8) y ¿Considera a la actividad agrícola prioritaria o que genera un impacto positivo mayor sobre el beneficio económico que la ganadería dejando a la ganadería como una actividad de apoyo? (Pregunta 19).

Gráfico 28

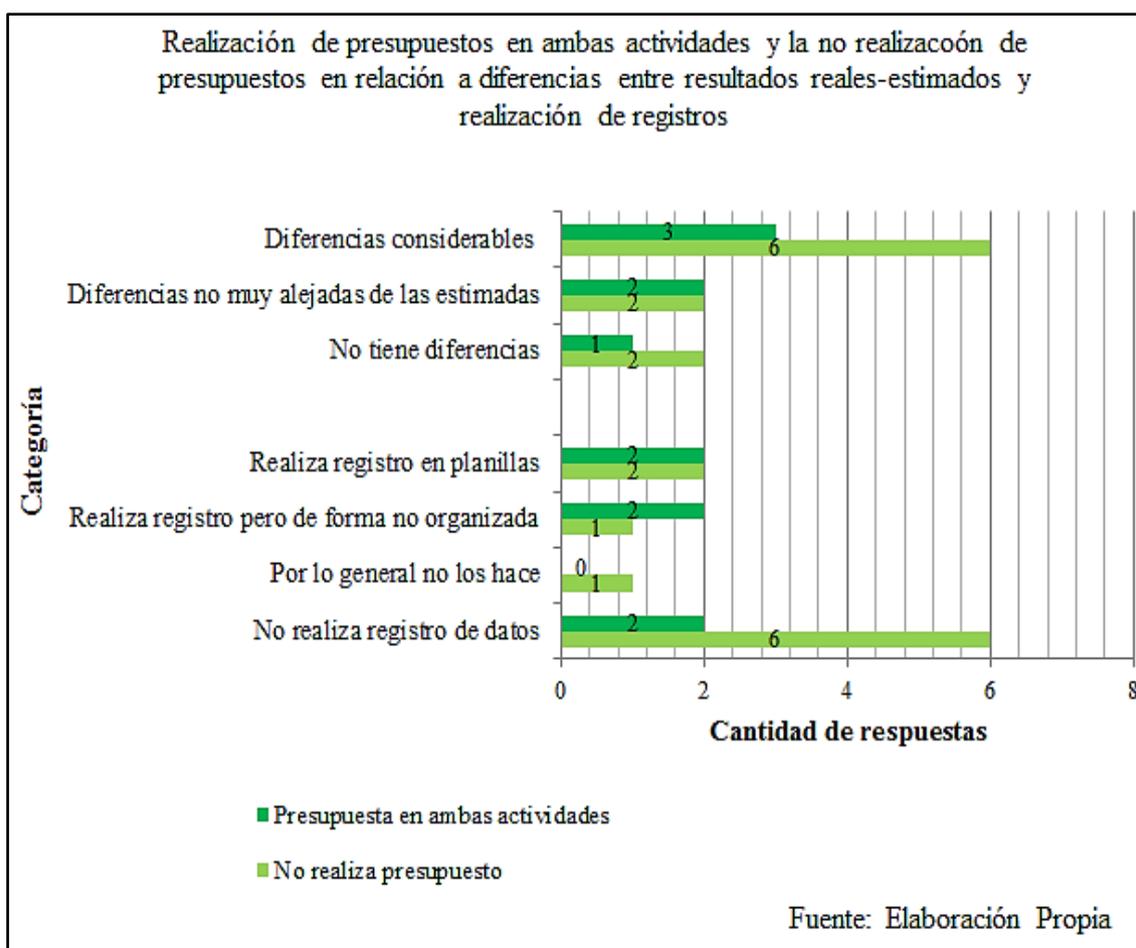


La finalidad del gráfico combinado anterior fue comparar las respuestas de los productores que realizaron ambas actividades ininterrumpidamente (Gráfico 9), con un total de 16 productores en relación a los 22 entrevistados y los productores que han interrumpido alguna actividad en algún momento (Gráfico 9), con un total de 6 productores en relación a los 22 entrevistados; cuantificando sus respuestas en relación

a: Cálculo del benéfico económico por actividad/del establecimiento y si se considera a la actividad agrícola principal sobre la actividad ganadera.

Pregunta 10, 11 y 15: De los productores que confeccionan presupuestos en ambas actividades y no confeccionan (Pregunta 10), ¿Tienen diferencias o no con los resultados estimados al inicio del ciclo con los reales? (Pregunta 11) y ¿Realizan seguimientos de erogaciones e ingresos en algún tipo de registro organizado? (Pregunta 15)

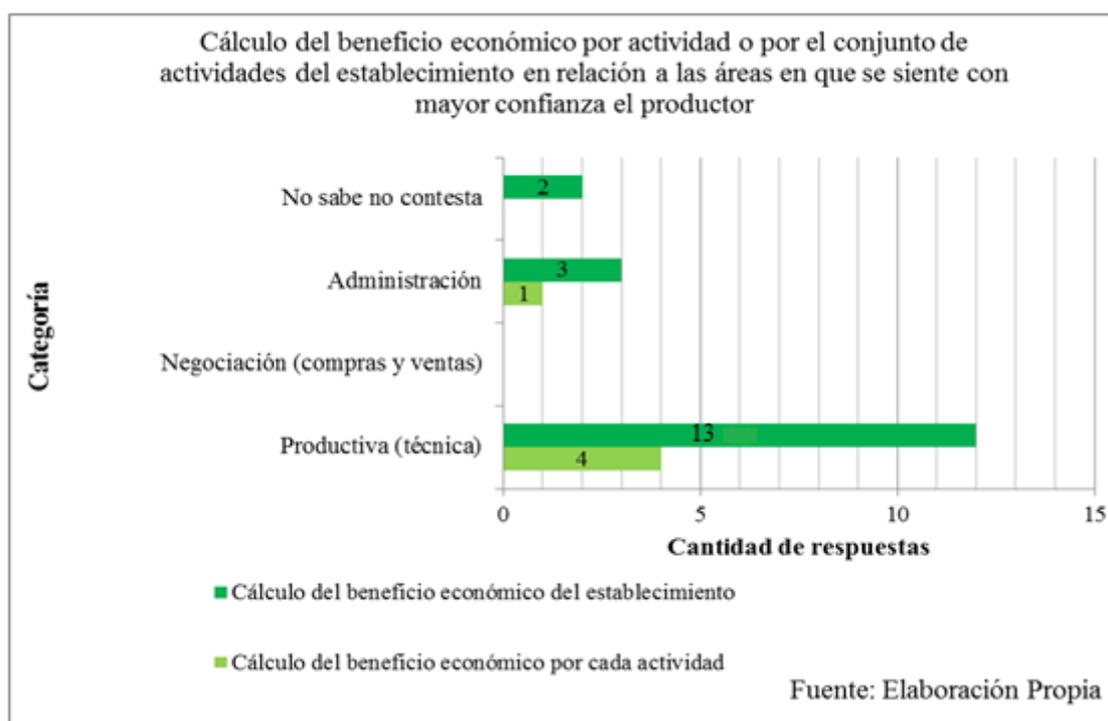
Gráfico 29



La finalidad del gráfico anterior fue comparar a los productores que declararon no realizar presupuestos (Gráfico 15), con un total de 10 productores en relación a los 22 entrevistados y los productores que declararon realizar presupuestos en ambas actividades (Gráfico 15), con un total de 6 productores en relación a los 22 entrevistados; cuantificando sus respuestas en cuanto a: diferencias entre resultados reales-estimados y el registro de información.

Pregunta 8 y 20: En relación al cálculo del beneficio económico por actividad o por el conjunto de actividades del establecimiento (Pregunta 8), ¿En qué áreas se siente con mayor confianza? (Pregunta 20)

Gráfico 30

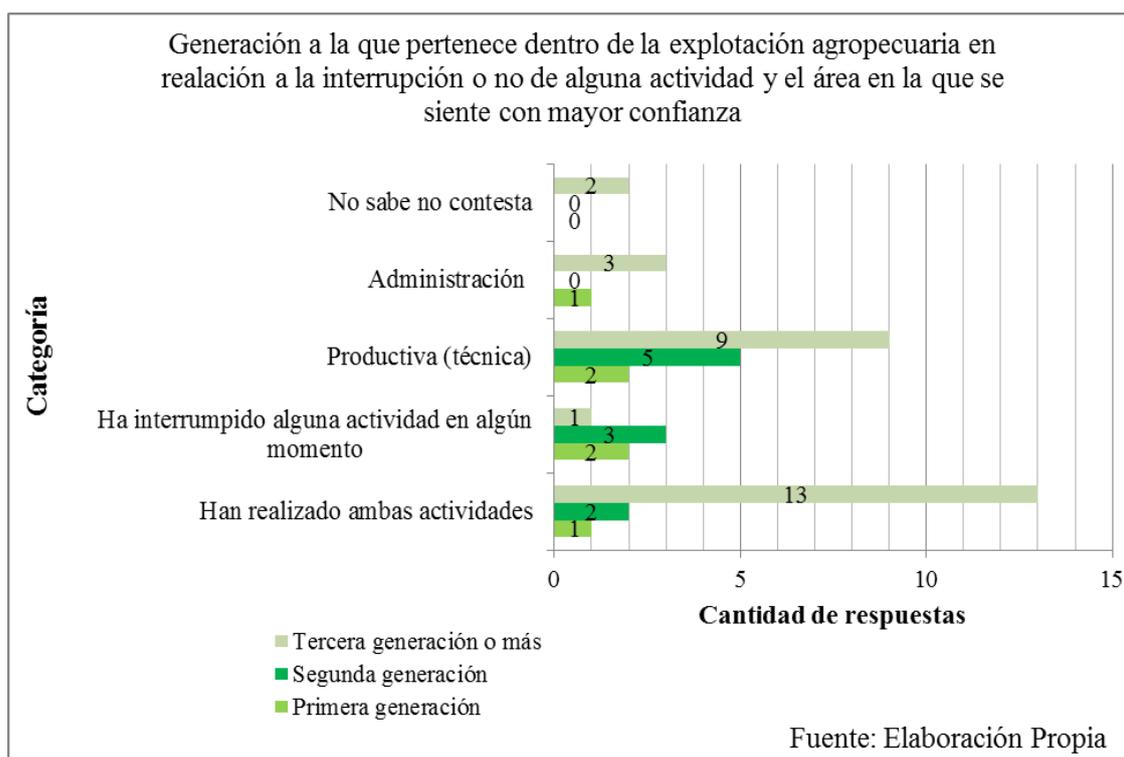


La finalidad del gráfico anterior fue comparar a los productores que realizan el cálculo del beneficio económico por cada actividad (Gráfico 13), con un total de 5 productores en relación a los 22 entrevistado y los productores que realizan el cálculo

del benéfico económico por el total de las actividades desarrolladas en el establecimiento (Gráfico 13), con un total de 17 productores en relación a los 22 entrevistados; cuantificando sus respuestas en relación : Áreas que se siente con mayor confianza.

Pregunta 3, 4 y 20: Los productores que pertenecen a la primera generación, segunda o tercera o más, (Pregunta 3) ¿Han realizado siempre ambas actividades o han interrumpido alguna en algún momento? (Pregunta 4) y ¿En qué áreas se sienten con mayor confianza? (Pregunta 20).

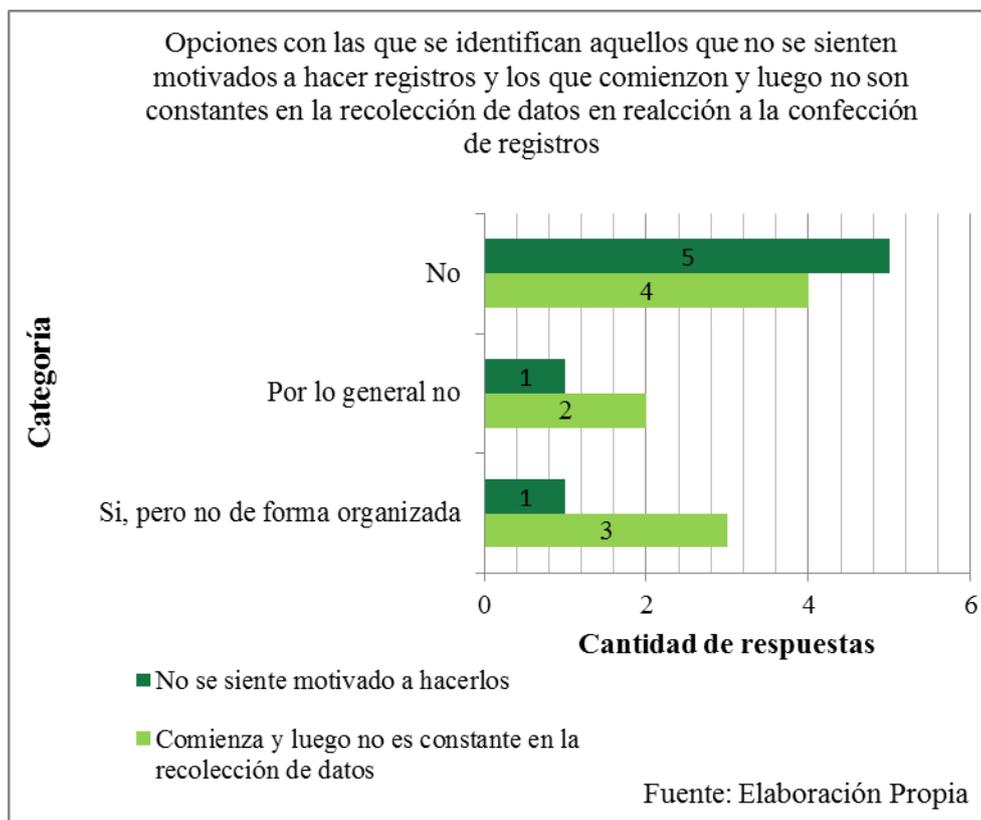
Gráfico 31



La finalidad del gráfico anterior fue comparar a los productores en sus respectivas generaciones dentro de la actividad agropecuaria (Gráfico 8), cuantificando sus respuestas en relación a: área en la cual se siente con mayor confianza y si ha interrumpido o no actividades en algún momento dentro del establecimiento.

Pregunta 15 y 16: ¿Con cuales opciones se identifican aquellos que han contestado opciones distintas a “Si, regularmente en planillas” (Pregunta 15) en relación a la identificación de causas de la falta de registro (Pregunta 16)?

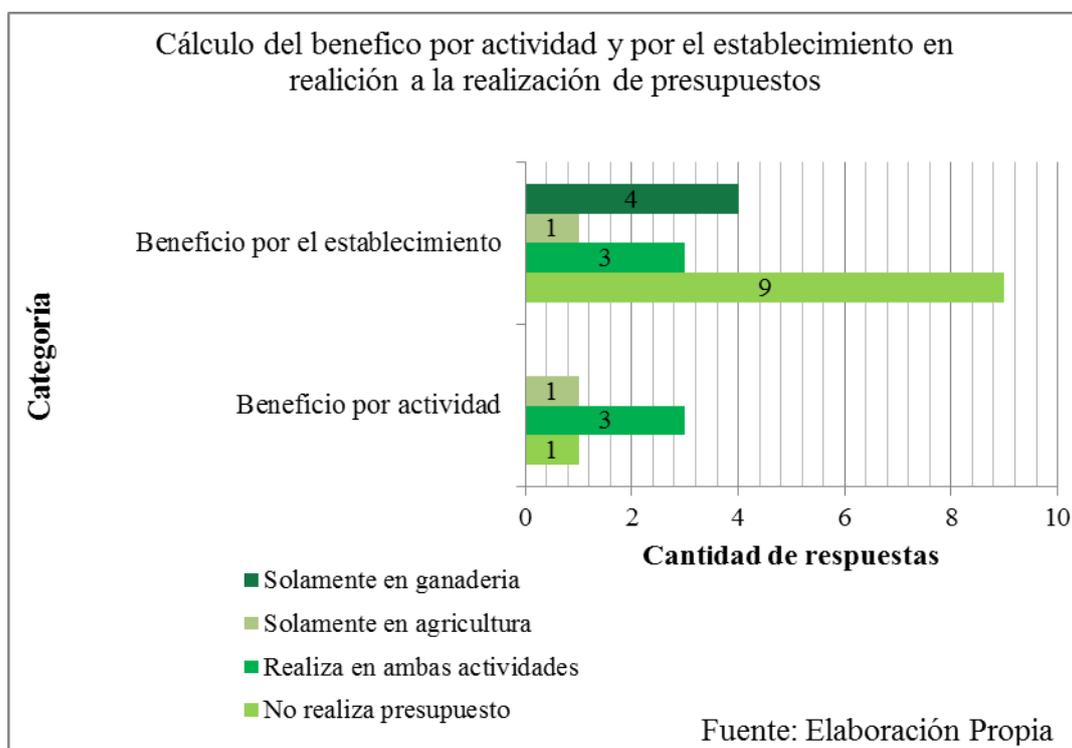
Gráfico 32



La finalidad del gráfico anterior fue comparar a los productores que declararon no sentirse motivados a realizar registros (Gráfico 21), con un total de 7 productores en relación a los 22 entrevistados y aquellos que no son constante en la recolección de datos (Gráfico 21), con un total de 9 productores en relación a los 22 entrevistados; cuantificando sus respuestas en relación a: la confección de registros.

Pregunta 8 y 10: De los productores que realizan el cálculo del beneficio económico por actividad y aquellos que lo realizan por el conjunto de actividades que soporta el establecimiento (Pregunta 8), ¿Son de confeccionar presupuestos?

Gráfico 33



La finalidad del gráfico anterior fue comparar a los productores que realizan el cálculo del beneficio económico por el conjunto de actividades del establecimiento (Gráfico 13), con un total de 5 productores en relación a los 22 entrevistados y aquellos que realizan el cálculo del beneficio económico actividad por actividad (Gráfico 13), con un total de 17 productores en relación a los 22 entrevistados; cuantificando sus respuestas en relación a: la realización de presupuestos.

## CONCLUSIÓN

La tradición en la actividad y el gusto por el trabajo *de campo* hicieron y hacen que muchas explotaciones estén actualmente en actividad principalmente aquellas que son dirigidas y trabajadas por sus propios dueños.

La investigación realizada mostro que en la localidad de Adelia María los productores tienen cierta rigidez a cambiar la estructura de sus sistemas productivos principalmente aquellos que derivan de familia de productores agropecuarios.

Si consideramos como unidades estratégicas de negocios a la agricultura y la ganadería, en concordancia con los principios que propone la teoría, los productores cumplen con los enunciados que refieren a la independencia en cuanto a la obtención del financiamiento y en los objetivos que persiguen cada actividad.

Sin embargo, el acercamiento con el productor demostró que el registro de la información económica de las actividades productivas es un área que muestra deficiencias.

El logro de una contabilidad individual de las actividades fue el punto que presento mayores dificultades para considerar a cada actividad como unidades estratégicas de negocios, principalmente por la dificultad de hacerse de información valiosa de los sistemas productivos por parte de los productores.

El manejo precario de la recolección de datos y su posterior análisis dificulta, a nivel de planeación, la presupuestación y el cálculo del beneficio económico actividad por actividad en la fase de control.

La ausencia de presupuestación fue notoria alcanzando al 46% de los productores, como así también las diferencias que surgen al constatar los datos reales. En el caso del cálculo del beneficio económico, un 77% de los productores se identificó en el cálculo del beneficio económico por el conjunto de actividades que desarrolla sobre el establecimiento. Sin embargo, la ausencia de la correcta determinación de

ingresos y costos de cada actividad que encubre el cálculo global de los resultados económicos se manifiesta en el deseo del productor en cuanto a tener mayor previsibilidad de los resultados económicos de cada actividad, como así también en el poder identificar si se está subsidiando una actividad a costa de los recursos de otra.

La ausencia de que proporción de ingreso absorben cada actividad complica el hecho de determinar si el desempeño de esa actividad pudo hacer frente a los compromisos de financiación. Además, complica el seguimiento del desempeño de la actividad cuando se continúa en el tiempo, reconociendo que más del 70% de los productores ha desarrollado siembre ambas actividades.

Retomando la hipótesis de la investigación, en la cual se planteó que por lo menos un 40% de los productores no conocía la rentabilidad que le proporcionaba cada actividad en la que involucraba su dinero dentro del predio productivo, fue ampliamente superado.

Conviene aclarar que los productores pertenecientes a la primera generación en contacto con la actividad agrícola ganadera manifestaron ser más partidarios de discontinuar el sistema mixto. Así mismo, se identifican con el cálculo del benéfico económico actividad por actividad, la planificación de las actividades y la presupuestación. Sin embargo, no se evidenció mayor interés en el área administrativa en relación el resto de los productores encontrando al mismo tiempo precariedad en el registro de información y diferencias considerables entre resultados estimados y reales.

La concepción de un equipo interdisciplinario en el que se contara con un médico veterinario, un ingeniero agrónomo, un administrador y un contador sería la situación idea y delegaría al productor únicamente la función de decidir y de trabajar si es su deseo. La realidad es que, sistemas integrados así son hoy por hoy una utopía

principalmente si se sigue concentrando en una persona, el productor, toda la responsabilidad.

Por último, el reconocimiento que tiene la administración como disciplina *útil* dentro de los sistemas productivos agropecuarios brinda la esperanza de encontrar en el futuro sistemas mejor organizados y contablemente independientes.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Adler, R. B., & Elmhorst, J. M. (2005). *Comunicación organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones* (8a ed.). México: Mc Graw Hill.

Artana, M. A. (2001). Toma de decisiones en explotaciones agropecuarias: situación actual y perspectivas. *Cruzando Fronteras: Tendencias de contabilidad directiva para el Siglo XXI* (págs. 0-16). Buenos Aires: Servicio de Publicaciones.

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (1998). La empresa familiar. La organización en la empresa familiar. Rafaela: Callaci, C. Recuperado el día 7 de Agosto de 2016, desde: <http://rafaela.inta.gov.ar>

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2009). Estudios socioeconómicos de la sustentabilidad de los sistemas de producción y recursos naturales. Indicadores económicos para la gestión de empresas agropecuarias. Bases metodológicas. N° 11. Argentina. Alvarado, P., Castignani, H., Caviglia, J., Anguil D'Angelo, M., Engler, P., Giorgetti, M., Iorio, C. & Sánchez, C. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, desde <http://inta.gob.ar>.

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca; INTA PRECOP; (2011) Argentina hacia la industrialización del campo. *Producción agropecuaria con valor agregado en origen. Actualización técnica N° 69*. Recuperado el 20 Mayo de 2016, desde: <http://inta.gob.ar>

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la investigación científica* (5a ed.). Venezuela: Episteme.

Balestri, L. A., Ferrán, A., Giorgis, A., Saravia, C. D., Larrea, A. T., Castaldo, A., & Pariani, A. (2001). La toma de decisiones en las empresas agropecuarias del norte de la provincia de La Pampa. *Argentina: Facultad de Ciencias Veterinarias, Universidad Nacional de La Pampa*.

Bassi, J. (2015). *Formulación de proyectos de tesis en ciencias sociales, manual de supervivencia para estudiantes de pre y posgrado*. Chile: El Buen Aire.

Berenson, M., & Levine, D. (1996). *Estadística Básica en Administración* (6a ed.). México: Prentice Hall.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3a ed.). Colombia: Pearson.

Bolsa de Comercio de Rosario. (2013). *Manual del operador del mercado de granos*. Rosario: Ediciones BCR.

Cabanes Fuentes, M. (2000). *La empresa agropecuaria, su planificación mediante programación matemática*. España: UNICAJA.

Casaburi, G., Perona, E., & Reca, A. (1998). *¿Preparados para alimentar al mundo? El agro argentino frente al siglo 21*. IERAL de Fundación Mediterránea.

Castillo, J. S. (2005). La estructura organizativa en la empresa actual. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*(2850), 7-20.

Castro , J. (19 de noviembre de 2015). *Clarín*. Recuperado el 29 de agosto de 2016, de <http://www.clarin.com>

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* . México: Pearson Education .

Del Prado, L. (1998). *Dirección estratégica*. Argentina: Fundación OSDE.

Esquivel, G. E. (1986). *Administración de empresas agropecuarias*. EUNED.

Fernández, R. S., & de los Ríos Carmenado, I. (2010). Transformaciones agrícolas y despoblamiento en las comunidades rurales de la Región Pampeana Argentina. *Estudios geográficos*, 71(268), 235-265.

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola; Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca Presidencia de la Nación; Cooperazione Italiana Ministero degli

Affari Esteri. (2011) La problemática de la tierra en Argentina. Conflictos, dinámica de uso, tenencia y concentración. Roma: Sili M; Soumoulou L. Recuperado el día 14 de Julio de 2016, de: [www.ifad.org](http://www.ifad.org)

Frances, A. (2006). *Estrategias y planes para empresas: El cuadro de mando integral*. México: Pearson Education.

Genilli, M. (21 de julio de 2007). *La Nación*. Recuperado el 20 de agosto de 2016, de <http://www.lanacion.com.ar>

Gibson, J. L., Ivancevich, J. H., & Konopaske, J. M. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (12° ed.). México: McGraw Hill.

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (12 de septiembre de 2012). *Portal de noticias*. Recuperado el 4 de enero de 2017, de <http://prensa.cba.gov.ar/>.

Gonzales del Boca P; Ciampagna G. (2010) La empresa agropecuaria y su entorno. Introducción a la producción agropecuaria. Universidad Siglo 21

Guerra, G. (1992). *Manual de administración de empresas agropecuarias* (Segunda ed.). Costa Rica: Agrométrica.

Guerra, G. E. (1977). *Manual de administración de empresas agropecuarias*. Costa Rica: IICA.

Guerra, G. E. (2002). *El Agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo 21*. Costa Rica: Agrométrica.

Halle, A. G. (2015). La invernada y los factores que definen su rendimiento. *Marca Líquida*, IV(256), 13-15.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4a ed.). México: Mc Graw Hill.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*. (12a ed.) Buenos Aires: Pearson Eduaction .

Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional* (7a ed.). México: Mc Graw Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de la mercadotecnia* (6a ed.). México: Prentice Hall.

Lerdon Ferrada, J. (2003). *Fundamentos de Gestión para productores agropecuarios: Tópicos y estudios de casos consensuados por universidades chilenas*. Univeridad Austral de Chile, Departamento de Economía Agraria. Fundación Austral de Chile.

Maletta H. (2011). Tendencias y perspectivas de la Agricultura Familiar en América Latina. Documento de Trabajo N° 1. Proyecto Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo. Rimps- Centro Latinoamericano para el desarrollo Rural. Santiago. Chile.

Méndez Álvarez, C. (1995). *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigaciones en ciencias económicas, contables y administrativoa* (2a ed.). Colombia: McGraw Hall.

Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ediciones Ariel.

Mira, C. (20 de enero de 2016). *La nación*. Recuperado el 29 de agosto de 2016, de <http://www.lanacion.com.ar>

Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana, Facultad de ciencias sociales y humanas, Neiva.

Obschatko, E. (2003). *El aporte del sector agroalimentario al crecimiento economico argentino 1965-2000*. Buenos Aires: IICA.

Pascale, R. (1995). *Dirigir al filo de la navaja*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Pindyck, R., & Rubinfeld, D. (2001). *Macroeconomía* (Quinta ed.). Madrid: Pearson.

Piñeiro, M., & Villareal, F. (2005). 2005. *Modernización agrícola y nuevos actores*(1), 32-36.

Pinto de Almeida Castro, A (s.f.) Producción bovinos de leche. Trabajo presentado en clase de Producción Animal, mayo 2013

Presidencia de la Nación, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Dirección de Información Agrícola y Forestal, Área de Estimaciones Agrícolas. Estimación del uso del suelo en la delegación Río Cuarto operativo de evaluación cosecha gruesa 2013/14. Río Cuarto. Gustavo Degiovanni. Recuperado el 4 de marzo de 2016. Desde: <http://www.agroindustria.gob.ar>

Raffo, J. (1964). *La creación de una nueva empresa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2005). *Administración* (8a ed.). México: Pearson Education.

Siler, R., & Vianco, A. (2014). *Metodología para generar indicadores de sustentabilidad de sistemas productivos. Región Centro Oeste de Argentina*. Río Cuarto: UniRío.

Solard M. (s.f.) Determinantes de la oferta y la demanda. Trabajo presentado en Políticas Agropecuarias, septiembre 2015.

Terry, G. (1961). *Principios de administración*. México: Compañía Editorial Continental .

Zuliani, S. B., & Porstmann, J. C (2016). Facultad de Ciencias Agrarias.

Recuperado de <http://www.fcagr.unr.edu.ar>

Sitios web consultados:

[www.infobae.com](http://www.infobae.com)

<http://inta.gob.ar>

<http://portal.fyo.com/especiales>

<http://www.agroindustria.gob.ar>

<http://www.indec.gov.ar>

<https://es.wikipedia.org>

ANEXOS

## Anexo 1

Carne porcina					Carne aviar					Carne bovina				
Año	Producción (en miles de tn. res con	Variación Anual	Consumo per cápita kg/hab./año	Variación Anual	Año	Producción (en miles de tn.)	Variación Anual	Consumo per cápita kg/hab./año	Variación Anual	Año	Producción (en miles de tn. res con	Variación Anual	consumo per cápita kg/hab./año	Variación Anual
2005	2.470.124		6,62		2005	1.010		24,2		2005	3.148		62,26	
2006	3.023.388	0,22	7,37	0,11	2006	1.159	0,15	27,8	0,15	2006	3.037	-0,04	64,15	0,03
2007	3.200.115	0,06	7,94	0,08	2007	1244	0,07	28,9	0,04	2007	3224	0,06	68,97	0,08
2008	3.153.829	-0,01	7,62	-0,04	2008	1.400	0,13	31,5	0,09	2008	3.132	-0,03	68,76	-0,00
2009	3.339.759	0,06	7,96	0,04	2009	1.502	0,07	33,4	0,06	2009	3.376	0,08	68,36	-0,01
2010	3.234.133	-0,03	8,06	0,01	2010	1.597	0,06	34,9	0,04	2010	2.626	-0,22	57,78	-0,15
2011	3.433.378	0,06	8,64	0,07	2011	1.779	0,11	39	0,12	2011	2.497	-0,05	55,79	-0,03
2012	3.818.758	0,11	8,56	-0,01	2012	1.903	0,07	40,2	0,03	2012	2.596	0,04	58,64	0,05
2013	4.805.499	0,26	10,4	0,21	2013	1.921	0,01	39,6	-0,01	2013	2.822	0,09	63,09	0,08
2014	5.110.083	0,06	10,65	0,02	2014	1.934	0,01	40,4	0,02	2014	2.674	-0,05	58,61	-0,07
2015	5.523.715	0,08	12,23	0,15	2015				-1,00	2015	2.727	0,02	59,44	0,01

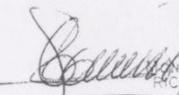
Fuente: Elaboración Propia en base de boletines de Ministerio de Agroindustria de la Nación

## Anexo 2

Tabla N° 1 EAPs de la provincia de Córdoba y Departamento Río Cuarto según datos del CNA 2008																		
Escala	Hasta 5	5,1-10	10,1-25	25,1-50	50,1-100	100,1-200	200,1-500	500,1-1000	1000,1-1500	1500,1-2000	2000,1-2500	2500,1-3500	3500,1-5000	5000,1-7500	7500,1-10000	10000,1-20000	Mas de 20000	TOTAL
Córdoba	1.173	772	1.428	2.203	3.788	5.316	6.620	3.033	953	438	243	287	203	127	48	53	6	26.691
Departamento Río Cuarto	52	65	95	176	390	698	842	350	109	39	33	28	29	13	4	7	0	2.930
Porcentaje de participación de cada EAPs sobre el total del departamento	1,77%	2,22%	3,24%	6,01%	13,31%	23,82%	28,74%	11,95%	3,72%	1,33%	1,13%	0,96%	0,99%	0,44%	0,14%	0,24%	0,00%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia en base a datos INDEC.

Anexo 3




ENTE SANITARIO  
 ADELIA MARIA  
 ENTE DE LOS GAUCHOS  
 RICARDO CUCCHIATTI  
 SECRETARIO

ENTE SANITARIO  
 ADELIA MARIA  
 ENTE DE LOS GAUCHOS  
 SERGIO BOSSIO  
 PRESIDENTE

Lista de socios										
Apellido y Nombre	Condicion	Cult	Domicilio	Nº	Provincia	Dpto.	C.P.	Localidad	Tipo de Doc.	Nº
1 Agamenone Osvaldo	Unipersonal	20-06643622-6	Juan José Paso	474	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	DNI	6643622
2 Ageitos José Luis	Unipersonal	20-04448084-1	Tucuman	540	Buenos Aires			Cap. Fed.	DNI	4448084
3 Agropecuaria Aguas Grandes	S.A.	33-69160941-9	Manuel Obarrio	618	Buenos Aires	San Isidro	1609	Boulogne	DNI	11869403
4 Agropecuaria del Sur	S.R.L.	30-708714	Panama	463	Cordoba	Tercero Arriba	5850	Rio Tercero		14586466
5 Agropecuaria Imbo	S.A.	30-61679563-8	Luis Pasteur	41	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria		
6 Agropecuaria Las Coloradas	S.A.	30-61926659-1	Tucuman	540	Capital Federal	Ciudad Autón	1049	Cap. Fed.	C.U.I.	19266591
7 Agroganadera Don Miguel	S.R.L.	30-71249939-3	Juan xxiii	145	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria		
8 Almar Ivan Ezequiel	Unipersonal	23-27161434-9	Las Heras y Sarmiento		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria		27161434
9 Almar José Luis	Unipersonal	23-23932920-9	Santa María de Oro	844	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria		23932920
10 Suc. De Catalina Alione	Sucesión	30-62759755-6	Pueyrredon	581	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	11659392
11 Arce Oscar			Sección Quintas		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria		
12 Ariño Guillermo	Unipersonal	23-06639325-9	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	6639325
13 Ariño Miguel y Daniel			Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria		
14 Asoc. Coop. Bachillerato Agrot		30-57299565-4	Ruta E 86		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	C.U.I.	72995654
15 Suc de Bainotti Teresa B. e Hijas	S.H.	30-51063399-3	Corrientes	238	Cordoba	Rio Cuarto	5800	Rio Cuarto	D.N.I.	6433894
16 Barbero Carlos Ramon	Unipersonal		Juan B. Alberdi	457	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	10566263
17 Barbieri Raúl	Unipersonal	20-11754222-0	Zona Rural		Cordoba	Juarez Celman	6121	Huanchilla	D.N.I.	11754222
18 Barbor Ricardo	Unipersonal	20-13426525-7	Comisario Medina	643	Cordoba	Rio Cuarto	5800	Rio Cuarto	D.N.I.	13426525
19 Benedetto Omar Claudio	Unipersonal	20-10782908-4	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5839	Mte. De los G	D.N.I.	10782908
20 Bertone Gustavo Fabian	Unipersonal	20-17987271-5	Mitre	394	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	17987271
21 Bertone Miguel Pio	Unipersonal	20-06639239-3	Bartolome Mitre	394	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	6639239
22 Bertone Sergio	Unipersonal	20-16655139-1	Bartolome Mitre	394	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	16655139
23 Bertola German	Unipersonal	20-23657726-1	Colon	420	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	23657726
24 Blengini Juan José	Unipersonal	23-22103427-9	Sección Quintas		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	22103427
25 Bisotto Miguel Antonio	Unipersonal	20-13797179-9	Gral. Paz	419	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	13797179
26 Bisotto José Miguel	Unipersonal	20-31666349-5	Gral. Paz	419	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	31666349
27 Suc. De Antonio Boaglio	Sucesión	20-02963299-6	Cordoba y Alem		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	2963299
28 Boaglio Pedro Darío y Ariel	S.H.	30-70961791-1	Sarmiento	167	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	
29 Bonino Carlos Eduardo	Unipersonal	20-146227636	Las Heras	345	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	14622763
30 Bonino Eladio	Unipersonal		Sección Quintas		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	6650691
31 Bogino Andres Federico	Unipersonal	20-35259488-2	Uruguay	405	Cordoba	Rio Cuarto		Bulnes	D.N.I.	35259488

*[Handwritten signature]*

ENTE SANITARIO  
ADELIA MARÍA  
MONTE DE LOS GAUCHOS  
RICARDO CUCCHIETTI  
SECRETARIO

*[Handwritten signature]*

ENTE SANITARIO  
ADELIA MARÍA  
MONTE DE LOS GAUCHOS  
SERGIO BOSSIO  
PRESIDENTE

Lista de socios										
Apellido y Nombre	Condicion	Cult	Domicilio	Nº	Provincia	Dpto.	C.P.	Localidad	Tipo de Doc.	Nº
32 Butigliero Pedro y Buttigliero Ju	S.H.	30-71168596-7	25 de Mayo Esq. Sabat		Cordoba	Rio Cuarto	* 5839	Mte. De los G	D.N.I.	
33 Bric's	S.r.l.	30-71415969-7	Av. San Martin	375	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	
34 Branches	S.A.	30-71148000-1	Tucuman	540	Buenos Aires			Cap. Fed.		
35 Calvo Daniel Enrique	Unipersonal	20-22507855-7	Maipú	140	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	22507855
36 Calvo Fernando Marcelo	Unipersonal	20-23406067-9	Nicolas Avellaneda	463	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	23406067
37 Calvo Osvaldo Enrique	Unipersonal	20-10239874-3	Cruz Laveaga	872	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	10239874
38 Campestrini Angel Antonio	Unipersonal		Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	6654009
39 Carletti Juan Pablo	Unipersonal	20-29226037-8	Sarmiento		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	29226037
40 Carletti Omar Norberto	Unipersonal	20-12183401-5	General Lopez	441	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	12183401
41 Calvari Eduardo	Unipersonal	20-07680710-9	Leandro N. Alem	179	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	7680710
42 Cervella Miguel Angel	Unipersonal	23-10782922-9	Juan José Paso	488	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	10782922
43 Chimussa Rubén Ricardo	Unipersonal	20-14622771-7	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5839	Mte. De los G	D.N.I.	14622771
44 Coleff Marco	Unipersonal	20-10574850-8	Colon	398	Cordoba	Rio Cuarto	5841	San Basilio	D.N.I.	10574850
45 Comoglio Pablo	Unipersonal		Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	8363223
46 Costamagna Mariana y Aldo	Unipersonal		Leandro N. Alem	382	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	3324795
47 Cucchietti Hugo Robert	Unipersonal	20-20208928-4	Dean Funes	426	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	20208928
48 Cucchietti José Antonio	Unipersonal	20-08556835-4	Juan José Paso	489	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	8556835
49 Cresta Avelino	Unipersonal	20-26519699-3	Seccion Quintas		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María		
50 Dalmaso Jonatan	Unipersonal	23-34886025-9	11 de Septiembre	377	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	34886025
51 Dana Oscar E. y Víctor Hugo	S.H.	30-71023424-4	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5839	Mte. De los G	D.N.I.	
52 Dana Carlos Alberto	Unipersonal	20-06658553-1	Carlos Gardel	335	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	6658553
53 Dana Héctor Agustín	Unipersonal	23-06643617-9	Luis Pasteur	25	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	6643617
54 Davico Ceferino Alberto	Unipersonal	20-16404032-2	Sarmiento	555	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	16404032
55 Demaría Aldo y Jorge	S.H.	30-56635979-7	Carlos Razzeto	862	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	7643514
56 Donadio Elvio Ernesto	Unipersonal	20-06645316-3	Nicolas Avellaneda	364	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	6645316
57 Donadio Raúl Héctor	Unipersonal	20-06641274-2	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	6641274
58 Duggan Clara Ines	Unipersonal	27-10142283-1	Libertad Piso 3	1576	Buenos Aires		1016	Cap. Fed.	D.N.I.	10142283
59 Eandi Ceferino	Unipersonal	20-26612473-1	Seccion Quintas		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	
60 Eandi Fabian	Unipersonal	23-2781723-9	Seccion Quintas		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	
61 Estancia San Enrique	S.H.	30-59104180-7	Leandro N. Alem		Buenos Aires			S. A. de Areco		
62 Est. Agr. Gan. Las Llanuras	S.A.	30-51183411-9	San Martin	492	Buenos Aires			Cap. Fed.		

ENTE SANITARIO  
ADELIA MARIA  
MONTE DE LOS GAUCHOS  
RICARDO CUCCHIETTI  
SECRETARIO

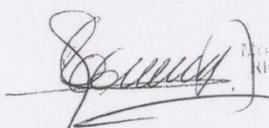
ENTE SANITARIO  
ADELIA MARIA  
MONTE DE LOS GAUCHOS  
SERGIO BOSSIO  
PRESIDENTE

Lista de socios										
Apellido y Nombre	Condicion	Cuit	Domicilio	Nº	Provincia	Dpto.	C.P.	Localidad	Tipo de Doc.	Nº
63 Etel Perotti de Cucchietti e Hija	S.H.	30-66903851-4	José Grando	383	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	
64 Ferrero Claudio Ariel	Unipersonal	20-23160955-6	Caseros	435	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	23160955
65 Ferrero Horacio	Unipersonal	20-17987290-1	Gob. Sabattini	337	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	17987290
66 Fernandez Ricardo	Unipersonal		Bartolome Mitre		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria		
67 Fiorimanti Enrique y Celso	S.H.	30-65017630-4	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	12939621
68 Fiorimanti Jorge A.	Unipersonal	20-14230842-0	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	14230842
69 Forgia Oscar	Unipersonal	23-08008555-9	Pueyrredon	647	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	
70 Franco Juan Carlos	Unipersonal	20-06562017-1	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	6562017
71 Freytes Sergio	Unipersonal	20-16655211-8	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5839	Mte. De los G	D.N.I.	16655211
72 Gamba Ruben Oscar	Unipersonal	20-14145632-7	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5839	Mte. De los G	D.N.I.	14145632
73 Garcia Eduardo Alberto	Unipersonal	20-08401338-3	Las Heras	340	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	8401338
74 Garnero José Pedro	Unipersonal	20-06643616-1	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5839	Mte. De los G	D.N.I.	6643616
75 Garro Andres	Unipersonal	20-06632088-0	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	6632088
76 Garro Gustavo José	Unipersonal	20-26519816-4	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	26519816
77 Garro Norberto y Ariel	S.H.	30-66905987-2	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	
78 Gasiebayle Marta Emilia	Unipersonal	27-03473477-7	Manuel Obarrío		Buenos Aires	San Isidro	1609	Cap. Fed.		
79 Geimonat Héctor Nilo	Unipersonal	20-06650685-2	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	6650685
80 Geymonat Hugo Carlos	Unipersonal	20-12554863-7	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	
81 Giacomelli Bruno	Unipersonal	20-35675541-4	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	35675541
82 Giacomelli José Luis	Unipersonal	20-13955657-8	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	13955657
83 Gili Daniel	Unipersonal	20-16655225-8	Malvinas Argentinas	356	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	16655225
84 Giorgis Maximiliano	Unipersonal	20-27897320-5	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	27897320
85 Gilardi Henry Adalberto	S.H.	30-70707180-6	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5839	Mte. De los G	D.N.I.	6584578
86 Giordana Víctor Anibal	Unipersonal	20-10566265-4	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	10566265
87 Giordana Víctor José	Unipersonal	20-06654011-2	Sección Quintas		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	6654011
88 Gonzalez Norberto	Unipersonal	20-11987220-5	Sección Quintas		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	
89 Graciela J. y María I. Rodriguez	Unipersonal	30-66907297-6	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	12554847
90 Gregoris Oscar A. y Darío A.	S.H.	30-71414272-7	Pte. Peron	375	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	
91 Gregoris Daniel A. y Ercole N.	S.H.	30-71415293-5	Sección Quintas		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	
92 Grosso Eve	Unipersonal	20-06600755-4	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	6600755
93 Gubler Juan Carlos	Unipersonal	20-12962223-8	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	12962223

ENTE SANITARIO  
ADELIA MARIA  
MONTE DE LOS CAUCHOS  
RICARDO CUCCHIETTI  
SECRETARIO

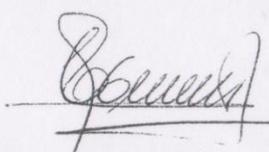
ENTE SANITARIO  
ADELIA MARIA  
MONTE DE LOS CAUCHOS  
SECRETARIO

Lista de socios											
	Apellido y Nombre	Condicion	Cuit	Domicilio	Nº	Provincia	Dpto.	C.P.	Localidad	Tipo de Doc.	Nº
94	Gubler Victor Hugo	Unipersonal	20-20612464-5	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	20612464
95	Gubler Oscar	Unipersonal	20-20612465-3	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	20612465
96	Ibañez Gabriel Alfredo	Unipersonal	20-14624542-1	Leopoldo Lugones	988	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	14624542
97	Iribarren José María	Unipersonal	20-20079885-7	Jorge Newbery	84	Cordoba	Pte. R.S. Peña		Laboulaye	D.N.I.	20079885
98	La Enredad	S.A.	30-71233798-9	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria		
99	Llanos Feliciano	Unipersonal	20-14709745-7	Seccion Quintas		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	
100	Llorente Hnos	S.A.	30-55794154-8	San Martín	439	Buenos Aires	C.A..BA.		Acassuso	C.U.I.	57941548
101	Llobera Beatriz Margarita	Unipersonal	27-14506664-1	Las Heras	345	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	14506664
102	Los Tamberos	S.R.L.	30-70853470-2	Islas Orcadas	343	Cordoba	Rio Cuarto	5800	Rio Cuarto	D.N.I.	18522810
103	Maccio Miguel Angel	Unipersonal	20-11963021-9	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	11963021
104	Mare Eduardo	Unipersonal	20-17115553-4	Las Heras	366	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	17115553
105	Marcelo Navas y Diego Kukurelo	S.H.	30-70716735-8	Dean Funes	189	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	16474744
106	Martí Hector Alberto	Unipersonal	20-06657659-1	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	6657659
107	Mattana Daniel	Unipersonal	20-16655146-4	9 de Julio		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	16655146
108	Mattana Nestor Rafael	Unipersonal	20-21854493-8	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	21854493
109	Mattana Rene Oscar	Unipersonal	20-12962278-5	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	12962278
110	Mattana Ruben Angel	Unipersonal	20-13426564-8	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	13426564
111	Mattana Víctor A.	Unipersonal	20-12183494-5	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	12183494
112	Maurino Edgardo y Clever	S.H.	30-70857528-6	Av. San Martín y Moreno		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	17484993
113	Meinardo Ariel D	Unipersonal	20-21625299-4	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	21625299
114	Meinardo Fabian	Unipersonal	20-18492758-7	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	18492758
115	Meinardo Gustavo Rene	Unipersonal	20-22507880-8	Bartolome Mitre	283	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	22507880
116	Meinardo Jorge	Unipersonal	20-10782951-3	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	10782951
117	Meinardo Guillermo Raul	Unipersonal	20-28474793-4	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	28474793
118	Meinardo Diego Daniel	Unipersonal	20-27161441-2	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	27161441
119	Mosca Miguel Angel	Unipersonal	20-06646393-2	Pje. A. Saenz	2055	Cordoba	Rio Cuarto	5800	Rio Cuarto	D.N.I.	06646393
120	Morossini Nestor	Unipersonal		Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	
121	Ménsa Dante Adrian	Unipersonal	20-17115579-8	Nicolás Avellaneda	147	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	17115579
122	Miderlay	S.A.	30-70771873-7	Pelleschi esq. Saaved		Cordoba	Unión	2671	Santa Eufemia	D.N.I.	7718737
123	Moine Alfredo Pedro	Unipersonal	20-13426556-7	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	13426556
124	Moia Fortunato Felix	Unipersonal	20-06635871-0	Juan xxIII	112	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia Maria	D.N.I.	6635671


  
 RICARDO GUGLIELMINI
   
 SECRETARIO


  
 ENTE SANITARIO
   
 ADELIA MARÍA
   
 MONTE DE LOS GAUCHOS
   
 SERGIO BOSSIO
   
 PRESIDENTE

Lista de socios											
	Apellido y Nombre	Condición	Cuit	Domicilio	Nº	Provincia	Dpto.	C.P.	Localidad	Tipo de Doc.	Nº
125	Monge Jorge Alberto	Unipersonal	23-14145670-9	Velez Sarfield.	250	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	14145670
126	Musso Carlos Alberto	Unipersonal	20-24442834-8			Cordoba	Rio Cuarto	5839	Mte. De los G	D.N.I.	24442834
127	Murias Martin	Unipersonal	23-17567448-9	Las Heras		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	17567448
128	Nazario Agustín	Unipersonal	20-06589448-4	Leandro N. Alem	115	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	6589448
129	Nazario Carlos y Nazario Carlos W	S.H.	30-70871965-6	Gdor Sabattini	144	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	C.U.I.	8719656
130	Nazario Hugo Marcos	Unipersonal	23-14792702-9	Dean Funes	165	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	14792702
131	Nogalnotte	S.A.	30-71201997-9	San Martín	683	Buenos Aires			Cap. Fed.		
132	Oddi Angel David	Unipersonal	20-06632423-1			Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	6632423
133	Oddi Eduardo	Unipersonal	20-12183499-6	Santiago del Estero	s/n	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	12183499
134	Oddi Miguel Ángel	Unipersonal	23-14991782-9	Jose Ingenieros	819	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	14991782
135	Olocco Jorge	Unipersonal	20-14622735-0	Gral. Paz	244	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	14622735
136	Oloco Miguel Angel	Unipersonal	20-08008560-6	Zona Rural'		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	8008560
137	Oloco Víctor Hugo	Unipersonal	20-12962293-9	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	12962293
138	Panero Agustín	Unipersonal	23-06641267-9	Av. San Martín	517	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	6641267
139	Panero Americo y Javier	S.H.	30-70889216-1	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5839	Mte. De los G		
140	Papes Daniel Omar	Unipersonal	20-22507836-0			Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	22507836
141	Papes Sergio Alberto	Unipersonal	20-17115548-8	Caseros	465	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	17115548
142	Pazzaglia Antonio José	Unipersonal	20-11923299-7	Alsina	322	Buenos Aires		2760	S. A. de Areco	D.N.I.	11923299
143	Pazzaglia Julio César	Unipersonal	20-17279228	Zona Rural <i>Horero</i>	<i>251</i>	Cordoba <i>BSAs</i>	Rio Cuarto	5839	Mte. De los G	D.N.I.	17279228
144	Pazzaglia María de las Mercedes	Unipersonal	27-10255565-7	Alsina	322	Buenos Aires		2760	S. A. de Areco	D.N.I.	10255565
145	Pazzaglia María Eliana	Unipersonal	27-13731447-4	Alsina	322	Buenos Aires		2760	S. A. de Areco	D.N.I.	13731447
146	Pazzaglia María Josefina	Unipersonal	27-11140110-7	Alsina	322	Buenos Aires		2760	S. A. de Areco	D.N.I.	11140110
147	Pazzaglia María Rosaura	Unipersonal	27-12295690	Zapiola	208	Buenos Aires		2760	S. A. de Areco	D.N.I.	12295690
148	Pazzaglia María Susana	Unipersonal	27-10647787-1	Av. Callao	1565	Buenos Aires			Cap. Fed.	D.N.I.	10647787
149	Pasman Martín	Unipersonal	20-17501618-0	Ayacucho	1811	Buenos Aires			Cap. Fed.		
150	Pecuagro	S.A.	30-59904155-5	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5839	Mte. De los G	C.U.I.	9901555
151	Perotti Víctor Hugo	Unipersonal	23-06614084-9	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	6614084
152	Pezzini Henry Cemia	Unipersonal	20-06658597-3	Bartolome Mitre	269	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	6658597
153	Piussi Doncel Amado	Unipersonal	20-06643954-3	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	6643954
154	Puecher Jorge Agustín	Unipersonal	20-12307953-2	Ruta E 86		Cordoba	Rio Cuarto	3841	San Basilio	D.N.I.	12307953
155	Pramparo Arnaldo y Eduardo		30-68396336-0	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María		



ENTE SANITARIO  
ADELIA MARÍA  
MONTE DE LOS GAUCHOS  
RICARDO CUCCHIATTI  
SECRETARIO



ENTE SANITARIO  
ADELIA MARÍA  
MONTE DE LOS GAUCHOS  
SERGIO BOSSIO  
PRESIDENTE

Lista de socios											
	Apellido y Nombre	Condición	Cuit	Domicilio	Nº	Provincia	Dpto.	C.P.	Localidad	Tipo de Doc.	Nº
156	Razzeto Rodolfo	Unipersonal	20-06654008-2	25 de Mayo	57	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	6654008
157	Raúl Aimar	S.A.	30-56875892-3	Ruta Nac. 36 Km 5		Cordoba	Rio Cuarto	5117	Las Higueras		
158	Romani	S.A.	30-68401704-3	Colon esq. Albarracín		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María		
159	Romani Carlos y Angel		30-61972768-8	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5839	Mte. De los G		
160	Siete Arboles	S.A.	33-71440005-9	Montevideo	589	Buenos Aires			Cap. Fed.		
161	Sol del Campo	S.A.	30-61897461-4	Bartolome Mitre	97	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	C.U.I.	18974614
162	Spertino Nestor Javier	Unipersonal	20-23160952-1	Alfonsina Storni	213	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	23160952
163	Suc. De Cento Bartolomé	Sucesión	20-06654013-9	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	6654013
164	Suc. De Catalina Alione e hijos	Sucesión	30-62759755-6	Pueyrredon	581	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	
165	Suc de J. F. Manubens Calvet	S.H.	30-71443878-2	Pte. Peron	986	Cordoba	San Javier		Villa Dolores		
166	Suc. De Antonio Boaglio	Sucesión	20-02963299-6	Cordoba	192	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	
167	Taller Diesel de P. y A. Ferrero		30-61579792-4	Av. San Martín	364	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	
168	Tarditti mLeonardo	Unipersonal	20-12993476-0	25 de Mayo	294	Cordoba	Unión		Pascana	D.N.I.	12993476
169	Tosello Carlos José	Unipersonal	20-10053529-8	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	10053529
170	Vairoletti Juan Carlos	Unipersonal	20-05074316-1	Leandro N. Alem		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	5074316
171	Vaschetto Federico	Unipersonal	20-20612416-5	Sarmiento	21	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	20612416
172	Vera Julian	Unipersonal	20-06823204-2	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5839	Mte. De los G	D.N.I.	5823204
173	Verdolini Hugo	Unipersonal	20-07680366-3	Paula Albarracín	672	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	7680366
174	Vescovi Eneldo	Unipersonal	20-11209269-8	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	11209269
175	Vescovi Ricardo	Unipersonal	20-10053502-6	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	10053502
176	Vecovi Wilfredo	Unipersonal	20-31666348-7	L. N. Alem	142	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	31666348
177	Vianco Juan	Unipersonal	20-21625275-7	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	21625275
178	Vitelli Adolfo Nicolas	Unipersonal	20-06653923-6	Las Heras	51	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	6653923
179	Vittorello Rene	Unipersonal	23-20325372-9	Zona Rural		Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	20325372
180	Vittorello Sergio	Unipersonal	20-21625290-0	Juan José Paso	191	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	21625290
181	Yrizar Miguel y José	S.H.	30-51467375-2	Av. San Martín	132	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María		
182	Zufiaurre Norma	Unipersonal	27-12183411-7	Sarmiento	410	Cordoba	Rio Cuarto	5843	Adelia María	D.N.I.	12183411

Anexo 4

CUOTA DE SOCIO DE LA FEDERACION CENTRAL 950,00 CUOTA LOCAL 500,00

NOMINA DE ASOCIADOS DE LA ASOCIACION AGRARIA ARGENTINA			
	ASOCIADOS ACTIVOS	2014	2015
1	ARINO GUILLERMO	\$ 300,00	
2	BERTOLA ALBERTO	\$ 650,00	
3	BOAGLIO PEDRO	\$ 650,00	950,
4	BONINO CARLOS (HIJO)	\$ 650,00	
5	BOSSIO ELVIO		
6	BRIZZIO PEDRO		
7	BUTTIGLIERO PEDRO	\$ 650,00	
8	CALVARI EDUARDO	\$ 650,00	
9	CASALIS ANDRES		
10	COLLINO MIGUEL		
11	CORAZA HECTOR		
12	DANA CARLOS	\$ 300,00	500,
13	DEMARIA ALDO	\$ 300,00	
14	DONADIO RAUL		
15	GARRO NORBERTO	\$ 300,00	500,
16	GOSSO RENE	\$ 300,00	BAJA
17	GREGORIS OSCAR	\$ 300,00	500,
18	MARE EDUARDO		
19	MATTANA RUBEN	\$ 300,00	500,
20	MEINARDO JORGE	\$ 300,00	500
21	MOLA NORBERTO(CHOCHO)	\$ 300,00	
22	MOLA HUGO	\$ 300,00	500,
23	MONGE JORGE	\$ 650,00	950,
24	MONGE ENRIQUE		
25	NAZARIO AGUSTIN	\$ 300,00	500
26	ODDI OMAR	\$ 300,00	500,
27	ODDI ANGEL DAVID		
28	PAPES DANIEL		
29	ORTIZ OSCAR MARIO	\$ 300,00	
30	REZZA HECTOR		
31	REZZA SILVIO	\$ 300,00	500,
32	TONELLO NORBERTO	\$ <del>300,00</del>	BAJA

## Anexo 5

### SOCIEDAD RURAL ADELIA MARÍA

LISTADO DE SOCIOS

\$ 250 o dos cuota de \$ 125

Socio N°	Apellido y Nombre	2015
1	Aguilera, Jorge	0
2	AIMAR YESSI	0
3	Alonso, Martin	0
4	Alonso, Mónica	0
5	Alonso, Omar Dionisio	0
6	Alonso, Osvaldo	0
7	Amestoy, Hugo	0
8	Ariño, Andrea	0
9	Ariño, Guillermo	0
10	Ariño, Norberto Guillermo	0
11	Ariño, Susana de	0
12	Bainotti, José Clemente	0
13	Bárbora, Oscar	250
14	Barry, Guillermo Víctor	0
15	Barry, Susana de	0
16	Bella, Elizabeth Lilián	0
17	Bergesio, Mario	0
18	Berrino, Gabriela	0
19	Berrino, Rubén	0
20	Bersia Pablo	0
21	Bértola, Cristian	0
22	Bertola, José Luis	0
23	Bertone, Miguel Pío	0
24	Biglianco, Oscar	0
25	Boaglio, Pedro Nicolás	0
26	Bollo, Marcela	0
27	Bonamico, Isidro Ángel	0
28	Bonamico, Marcelo	0
29	Bonetto, Osvaldo	0
30	Bossio, Alberto Luis	0
31	Bossio, Alcira García de	0
32	Bossio, Avino	0
33	Bossio, Elvio Eduardo	0
34	Bossio, Gabriela Muñoz de	0
35	Bossio, Juan Pablo	0
36	Bossio, Julio	0

37	Bossio, Liliana	0
38	Bossio, Micaela	0
39	Bossio, Octavio	0
40	Bossio, René	0
41	Bossio, Sergio	0
42	Busso, Emiliano	0
43	Busso, Hugo	0
44	Busso, Mercedes Florinda Garner	0
45	Busso, Norberto Luis	0
46	Busso, Sergio Eduardo	0
47	Buttigliero, Pedro	0
48	Calvari, Eduardo	0
49	CALVO DANIEL ENRIQUE	0
50	CALVO FERNANDO MARCELO	0
51	Calvo, Aníbal Víctor	0
52	caraglio Sergio	0
53	Caraglio, Juan Domingo	0
54	Caraglio, Ricardo	0
55	Casalis, Andrés Juan	0
56	Cervella, Bartolo	0
57	Chiappero, Claudio	0
58	Coleff, Marco	0
59	Cometto, Hugo	0
60	Corazza, Héctor Gregorio	0
61	Corazza, José Luis	0
62	Corazza, Néstor	0
63	Cortez, Hernán	0
64	CRESPO JULIA	0
65	Cucchietti, Dante	0
66	Cucchietti, Ricardo	0
67	Cuchietti, María Isabel Rodriguez	0
68	Dana, Héctor Agustín	0
69	DAVICO SEFERINO ALBERTO	0
70	Defant, Fabricio	0
71	Demaría, Aldo	0
72	Demaría, Carlos	0
73	Demichelis, Carlos	0
74	Demichelis, Franco	0
75	Demichelis, Roberto Hugo	0
76	DENARI EDA DE CORTEZ	125
77	Ercole Marcelo	0

78	Falcón, Norma	0
79	Ferniot Gaston	0
80	Ferniot, David Alberto	0
81	Ferniot, Gianna Paola Salvador de	0
82	Ferrero, Claudio	0
83	Ferrero, Martha	0
84	Ferrero, Pedro y Alejandro	0
85	Ferrero, Raúl Aldo (Cleto)	0
86	FIORIMANTI RODOLFO ANDRES	0
87	Fiorimanti, Celso	0
88	Fiorimanti, Jorge Alberto	0
89	Franco, Pablo Mauricio	0
90	Gaona, Juan	0
91	García, Álvaro Julián	0
92	García, Eduardo	0
93	García, José Alberto	0
94	Garnero, Edilberto Raúl	0
95	Garnero, José Pedro	0
96	Garnero, Nanci Beatriz	0
97	Garro Ariel Horacio	0
98	Garro, Andrés	0
99	Geymonat, Dante	0
100	Giordana, Víctor Aníbal	0
101	Gosso, Eladio	0
102	Gosso, Herminio	250
103	Gosso, René	250
104	Gosso, Sandra Perez de	0
105	Gosso, Viviana Monthelier de	0
106	Gregoris, Daniel	0
107	Gregoris, Darío Alfredo	0
108	Gregoris, Oscar A.	0
109	Gubbler, Juan Carlos	0
110	GUBLER OSCAR ALBERTO	0
111	GUBLER, OSCAR ALBERTO SO	0
112	Ibañez, Gabriel	0
113	Kukurello, Diego Juan	0
114	Ladydo, María del Carmen Cucch	0
115	Ladydo, Virgilio	0
116	Lerda, Luis Adrian	0
117	Llorente Gabriel	0
118	López, Enrique Hugo	0

119	Losser, Edgardo Miguel	0
120	Macchiavelli, Amelia E.	0
121	Macchiavelli, Javier A	0
122	MARCHESANO MICHAEL	0
123	Mare, Eduardo	0
124	Maritano Luis	0
125	Marti, Héctor	0
126	Martin Romero Rozas	0
127	Matalía, Juan Carlos	0
128	Mattana, Francisco	0
129	Mattana, Máximo	0
130	Mattana, Rafael	0
131	Mattana, Rubén Ángel	0
132	Mattea, Juan José	0
133	Medeot, Silvana	0
134	Mensa Laura SOCIO AMIGO	0
135	Mensa, Dante Adrián	0
136	Minardi, José Sebastián	0
137	Moine, Alfredo	0
138	Moine, María de los Ángeles	0
139	Mola, Fortunato	0
140	Mola, Hugo	0
141	Mola, Norberto	0
142	Montagna, Clever Félix	0
143	Moretta Julio	0
144	Moretta, Eduardo Julio	0
145	Murias, Martín	0
146	Navas, Marcelo	0
147	Navilli, Aldo	0
148	Navilli, Ricardo	0
149	Nazario Carlos A y Carlos W S.H.	0
150	Nazario, Agustín	0
151	Nazario, Hugo Marcos	0
152	Nazario, Juan Pablo	0
153	Origlia, Francisco	0
154	Pagliaricci, Omar	0
155	Palma, Luis Norberto	0
156	Panero, Javier	0
157	Panzolatto, Gustavo	0
158	Panzolatto, Rosana Piccato	0
159	Passman, Eduardo	0

160	Pauls, Abelardo	0
161	Pazzaglia, José Antonio	0
162	Pazzaglia, Julio Cesar	0
163	Perez, Luis	0
164	Pezzini, Carlos Rubén	0
165	Pezzini, Henry Cembra	0
166	Pezzini, Liliana Ferrero de	0
167	Pezzini, Luis María	0
168	Picatto, Roberto	0
169	Porporatto Ruben Alfredo	0
170	Razzeto Mariano	0
171	Razzeto, Alicia G. Giughera de	0
172	Razzeto, Maximiliano	0
173	Razzeto, Roberto Edilio	0
174	Razzeto, Rodolfo Héctor	0
175	Renaudo, Eldo	0
176	Renaudo, Raúl	0
177	Reynot Bianco, Salvador	0
178	Rezza, Héctor	0
179	Ricotti, Marisa	0
180	Ricotti, Roberto	0
181	Ricotti, Sergio	0
182	Ritta, Osvaldo Emiliano	0
183	Rodríguez Adriana	0
184	RODRIGUEZ GODINO	0
185	Rodriguez, Graciela	0
186	ROMANI MIGUEL	0
187	Romani, Horacio	0
188	Sanchi, Ángel	0
189	Sandoval, Alejandro	0
190	Sgarlatta, Ángel	0
191	Sobrero, Alicia de	0
192	Sobrero, Bruno	0
193	Sobrero, Juan Miguel	0
194	Sobrero, María Carolina	0
195	Sobrero, María Elena Di Santo de	0
196	Sobrero, María Julia	0
197	Sobrero, Miguel Simeón	0
198	Sobrero, Roberto Pedro	0
199	SUSANA ALIONE DE VIANCO	0
200	Trabucco, Heraldo Germán	0
201	Trabucco, Rubén Oscar	0

202	Vairoletti, Alejandra Mattana de	0
203	Vairoletti, Héctor	0
204	Vaschetto, Federico	0
205	Vaschetto, Gregorio	0
206	Vaschetto, Octavio	0
207	Vázquez, José	0
208	Véscovi, Eneldo	0
209	Vianco, Juan SOCIO AMIGO	0
210	Vitelli, Adolfo	0
211	Vitelli, Celia de	0
212	Vitelli, Guillermo	0
213	Vitelli, Gustavo	0
214	Vitelli, Maria Celia	0
215	VITORELLO RENE MARCELO	0
216	Vitorello, Sergio	0
217	Ydiart, Pablo	0
218	Zufiaurre, JOSE Raúl	0
219	Zufiaurre, Víctor Manuel	0

## Anexo 6

OFICINA COMERCIAL ADELIA MARIA			
CUENTAS ABIERTAS EN AFA			
CUENTA	CUIT	DOMICILIO	LOCALIDAD
AGROPAMPA SRL			
AGROPECUARIA DEL SUR			
AGROGANADERA DON MIGUEL			
ARESE ANAHI			
BALLESTERO HUBER	20066436447	SARMIENTO 230	ADELIA MARIA
BARBERO GLADYS	30708423390	VICTORIA 259	SAN BASILIO
BERTOLA ALBERTO	20100534143	MITRE 415	ADELIA MARIA
BERTOLA DANIEL	20287721871	MITRE 416	ADELIA MARIA
BERTONE MIGUEL PIO	20066392393	B.MITRE 394	ADELIA MARIA
BERTONE SERGIO	20166551391	B.MITRE 395	ADELIA MARIA
BISOTTO MIGUEL	20137971799	GRAL PAZ 419	ADELIA MARIA
BOAGLIO PEDRO, ARIEL Y DARIO SH	30709617911	SARMIENTO 167	ADELIA MARIA
BOAGLIO ARIEL Y DARIO	33712556949	SAN MARTIN 766	ADELIA MARIA
BONINO CARLOS	20146227636	LAS HERAS 345	ADELIA MARIA
BRONDA ELVIRA	27077948045	SARMIENTO 230	ADELIA MARIA
BRUNO FLORENCIO	23066557979	VICTORIA 271	SAN BASILIO
BUTTIGLIERO PEDRO Y JUAN	30711685967	25 DE MAYO Y SABATTINI	MONTE DE LOS GAUCHOS
CEBALLOS CRISTINA	27239329964	ALEM 243	ADELIA MARIA
COOPERATIVA T. A. G. LA DANESA	30534467679	25 DE MAYO Y V.SARFIELD	ADELIA MARIA
CORAZZA JOSE LUIS			
COSTANTINI OSCAR	20124824169	BOLIVIA 161	ALTA GRACIA
CUCCHIETTI DANTE	20129622564	MITRE 184	ADELIA MARIA
DANA CARLOS ALBERTO	20066585531	Pje CARLOS GARDEL 335	ADELIA MARIA
DANA OSCAR Y VICTOR SH	30710234244	ZONA RURAL	MONTE DE LOS GAUCHOS
DAVICO CEFERINO	20164040322	SARMIENTO 555	ADELIA MARIA
DEMARIA OMAR	20050743048	CORONEL VARGAS 377	ADELIA MARIA
DEMARIA ALDO Y JORGE	20076435147	C.RAZZETTO 262	ADELIA MARIA
DEGIOANNI AMERICO	20138608345		RIO CUARTO
DEMICHELIS CARLOS			
DEMICHELIS ROBERTO	20084392090	ZONA RURAL	ADELIA MARIA
DON AVINO S.A.	30709419826	G.SABBATTINI 548	ADELIA MARIA
DONADIO RAUL	20066412742	ZONA RURAL	ADELIA MARIA
FANTINO ROGELIO	20066569455	TABLADA 534	RIO CUARTO
FERRERO CLAUDIO	20231609556	CASEROS 435	ADELIA MARIA
FERRERO HORACIO	20179872901	SABATTINI 337	ADELIA MARIA
FIORIMANTI CELSO	20129396211	JUAN LARREA 85	ADELIA MARIA
FIORIMANTI JORGE ALBERTO	20142308429	N.AVELLANEDA 103	ADELIA MARIA
GARRO NORBERTO Y ARIEL SH	30669059872	SANTA MARIA DE ORO 794	ADELIA MARIA
GIORDANA ALFREDO F. Y OTROS	30642274380	ZONA RURAL	ADELIA MARIA
GIORDANA VICTOR ANIBAL	20105662654	BELGRANO 228	ADELIA MARIA
GREGORIS ALCIDES, OSCAR Y VICTOR	30614265554	GRAL LOPEZ 387	ADELIA MARIA
GUBLER JUAN C. VICTOR Y OSACR	30707485236	ZONA RURAL	ADELIA MARIA
HENCOR S.A	30709355097	LAS HERAS 585	ADELIA MARIA
IBAÑEZ GABRIEL	20146245421	L. LUGONES 998	ADELIA MARIA
MENSA DANTE			
MACOR HECTOR	23148649049	ZONA RURAL	ADELIA MARIA
MARE EDUARDO JOSE	20171155534	LAS HERAS 366	ADELIA MARIA
MOLA FORTUNATO FELIX Y OTROS	20066356710	JUAN XXXIII 112	ADELIA MARIA
MONGE JORGE	23141456709	ALEM 715	ADELIA MARIA
MOINE ALFREDO			
MORETTA JULIO CESAR	20143458300	MARIANO MORENO 105	ADELIA MARIA
ODDI OMAR Y ODDI JOSE SH	33708583109	ZONA RURAL	ADELIA MARIA
ODDI MIGUEL ANGEL	23149917829	JOSE INGENIEROS 801	ADELIA MARIA

OLOCCO JORGE	20146227350	LAPRIDA 115	ADELIA MARIA
PANERO AMERICO Y JAVIER SH	30708892161	ZONA RURAL	ADELIA MARIA
PAPES DANIEL	20225078360	LUCIO V. MANSILLA 730	ADELIA MARIA
PAPES SERGIO	20171155488	J J PASO 314	ADELIA MARIA
PAZZAGLIA MARIA DE LAS MERCEDES	27102555657	LAVALLE 308	SAN ANTONIO DE ARECO
PEZZINI CARLOS Y BOSSIO GLORIA	30709396354	IRIGOYEN 29	ADELIA MARIA
PONCIO EDUARDO ALBERTO	20131969881	ZONA RURAL	ADELIA MARIA
PRAMPARO EDUARDO Y ARNALDO	30683963360	DEAN FUNES 217	ADELIA MARIA
ROMANI SA	30684017043	FRAY DONATI 34 RIO CUARTO	ADELIA MARIA
TOSELLO MARIO Y TOSELLO JUAN			
TALLER DIESEL DE A. Y P. FERRERO	30615797924	AV SAN MARTIN Y LAPRIDA	ADELIA MARIA
VASQUETTO FEDERICO	20206124165	SAN LORENZO 1040	ADELIA MARIA
VASQUETTO OCTAVIO	20066363245	SARMIENTO 22	ADELIA MARIA
VITTORELLO RENE	23203253729	MARIANO MORENO 397	ADELIA MARIA
VITTORELLO SERGIO	20216252900	J J PASO 191	ADELIA MARIA

## Anexo 7

La presente entrevista es realizada por la alumna Papes, Daiana Ayelén de la carrera de Licenciatura en Administración Agraria de la Universidad Siglo 21, con el propósito de recolectar datos para realizar su Trabajo Final de Graduación.

Se deja de manifiesto la posibilidad de que el entrevistado decida no realizarla, asegurándole que la misma es totalmente anónima y no se realizará juicio alguno sobre las respuestas que brinde.

- 1 Cantidad de hectáreas:
  - a: Entre 70 y 130
  - b: Entre 130 y 180
  - c: Entre 180 y 250
  
- 2 Cantidad de años en la actividad agrícola- ganadera (bovinos):
  - a: Menos de 5 años
  - b: Entre 5 y 10 años
  - c: Más de 10 años
  
- 3 ¿Pertenece usted a que generación en la explotación de la actividad agrícola-ganadera (bovinos)?:
  - a: Primera
  - b: Segunda
  - c: Tercera o mas
  
- 4 En cuanto a la realización de actividades agrícolas y ganaderas usted ha realizado
  - a: Siempre realice ambas
  - b: Ha interrumpido alguna en algún momento
  - c: Ha interrumpido ambas actividades en algún momento
  
- 5 Si contesto la opción “b” de la pregunta 4, ¿Cuál actividad se interrumpió? (si se produjeron muchas interrupciones a lo largo de su desempeño en la explotación cual fue la que más veces se dejó de hacer)
  - a: Agricultura
  - b: Ganadería

- 6 En el caso de la ganadería: ¿Usted realiza?:
- a: Ciclo completo
  - b: Cría
  - c: Invernada
- 7 En relación a la pregunta 6, ¿Usted fue de mantener la misma estructura?
- a: Si
  - b: No
- 8 Partiendo de la idea de que el trabajo que realiza usted como productor en su establecimiento productivo, tiene por objetivo o fin devolverle un rédito económico, al analizar al mismo finalizado un ciclo (supongamos un año), usted lo analiza:
- a: Por lo ganado (o perdido) por cada tipo de actividad en las que invierte su dinero. Es decir, por las producciones en las que invierte su dinero. Detalladamente actividad por actividad, lo que produjo cada una.
  - b: Por lo ganado (o perdido) por las actividades en la que invierte su dinero. Por las producciones que desarrolló sobre el establecimiento. No es tan detallado.
- 9 ¿Existe alguna actividad en la cual usted dedica más tiempo planificando, diseñando o ejecutando la producción, la comercialización, etc.?
- a: Si, en agricultura
  - b: Si, en ganadería
  - c: No, en ambas por igual.
  - d: No sabe establecerlo con precisión.
- 10 Por lo general, frente al inicio de un nuevo ciclo productivo se realiza algún tipo de presupuesto con el fin de definir a modo estimativo los posibles ingresos, egresos y resultado posible de una actividad. Usted es de confeccionarlos:
- a: Si, principalmente en agricultura
  - b: Si, principalmente en ganadería
  - c: Si, en ambas actividades
  - b: No
- 11 ¿Suele tener diferencias entre los resultados que habían sido estimados al inicio del ciclo a los que después se develan?:
- a: Si, pero no muy alejados de los estimados
  - b: Si, con diferencias considerables
  - c: Por lo general no

- 12 En el caso de contestar “a” o “b” en la pregunta 11, ¿Podría identificar alguna de las posibles causas en las siguientes expresiones?:
- a: Egresos que ignoraba (entendiendo que no hubo alteraciones en las producciones por algún factor climático)
  - b: Egresos o ingresos estimados de más o de menos
  - c: Ambas
  - d: Desconoce las causas (no de las ha puesto a analizar)
- 13 En cuanto a la financiación de la actividad agrícola. Identifique (si esta dentro de las opciones) la principal fuente de financiamiento:
- a: Proveedores de insumos y servicios
  - b: Entidad financiera
  - c: De los resultados de la actividad agrícola
  - d: De los resultados propios del establecimiento. (Del dinero disponible en caja)
  - e: Ninguna de las anteriores
- 14 En cuanto a la financiación de la actividad ganadera. Identifique (si esta dentro de las opciones) la principal fuente de financiamiento:
- a: Proveedores de insumos y servicios
  - b: Entidad financiera
  - c: Los resultados propios de la ganadería
  - d: De los resultados propios del establecimiento. (Del dinero disponible en caja)
  - e: Ninguna de las anteriores
- 15 Volviendo los presupuestos. ¿Realiza usted un seguimiento de las erogaciones e ingresos que va teniendo su actividad en el propio desarrollo de las mismas (ciclo productivo y comercialización) en algún tipo de registro organizado que le permita obtener información de la evolución de los resultados económicos?
- a: Si, regularmente en planillas
  - b: Si, pero no de forma organizada
  - c: Por lo general no
  - d: No
- 16 Si contestó “b”, “c” o “d” de la pregunta 15. ¿Cuál cree que es la causa de la falta de registro?
- a: Comienzo y luego no soy constante en la recolección de datos
  - b: No me siento motivado a hacerlos (no me gusta)

- c: Termino no entendiendo la funcionalidad o utilidad de los datos que recolecto
- d: Ninguna de las anteriores
- 17 ¿Considera usted que la correcta organización de los sistemas productivos animales y vegetales de su establecimiento en cuanto a producción, financiamiento y comercialización permitiría mejorar los resultados de su establecimiento?
- a: Tal vez si
- b: Si, estoy seguro
- b: No estoy totalmente seguro
- d: No
- 18 Si contesto “a” o “b” en la pregunta 17. ¿Qué beneficios cree usted que le proporcionaría?
- a: Definir la rentabilidad individual de mis explotaciones de manera adecuada
- b: Develar si estoy subsidiando internamente actividades a costa de los resultados de otra actividad
- c: Tener mayor previsibilidad en los resultados económicos de cada actividad
- d: Todas las anteriores
- e: No estoy seguro de los resultados que me proporcionaría
- 19 ¿Considera a la actividad agrícola prioritaria o que genera un impacto positivo mayor sobre el beneficio económico de su establecimiento que la ganadería, dejando a la ganadería como una actividad de apoyo? (Teniendo en cuenta los últimos años)
- a: Si
- b: No
- 20 ¿En qué áreas se siente con mayor confianza?
- a: Productiva (técnica)
- b: De negociación (compras y ventas)
- c: Administración
- d: No sabe no contesta

## Anexo 8

### Entrevista 1

Ingeniero Agrónomo Eduardo Calvari

Productor agropecuario, representante en Adelia María de AFA (Agricultores Federados Argentinos) y se encuentra al frente de la cooperativa tampera agrícola y ganadera “La Danesa”

¿Qué significa estar asociados con AFA?

Agricultores Federados Argentinos es una gran cooperativa que concentra y comercializa grandes volúmenes de cereales y al mismo tiempo nuclea a los grandes socios de Federación Agraria. Desde los tiempos de su fundación Federación Agraria defiende a los pequeños productores porque en pocas palabras el productor grande desventaja al pequeño. Es por eso que trata constantemente de promover políticas como líneas de créditos a tasas razonables con el Banco Nación que fue una de las últimas medidas anunciadas.

A nosotros (La Cooperativa) nos permite ofrecerle al productor que viene a comprar insumos tanto veterinarios como para la agricultura brindarle, en lo que es la venta de cereales, por lo pronto confiables condiciones de ventas.

¿Qué características tienen los productores que tradicionalmente compran en la cooperativa?

Son pequeños y medianos productores, realizan actividad mixta (ganadería y agricultura) algunos tienen tambo y también cerdos.

Mucho de ellos viven en el campo algunos no. Podría decir que tenemos productores de entre 80 a 100 has, dos o tres de 400.

Las firmas grandes tienen sus propios proveedores, no son asiduos.

¿Ha visto un cambio en la cantidad de productores que se siguen manteniendo en la actividad?

Hubo años (en que se desató el fenómeno de la soja) en el que vinieron muchos capitales foráneos, te hablo de 5 tal vez 7 años atrás o más en el que era difícil que el productor compita, muchos acarreaban una situación financiera complicada y alquilaban sus campos, esto en principio le redituaba más que lo que hasta ese momento venían sacando.

Cuando la producción local disminuye esto afecta indudablemente las ventas de la cooperativa.

En los últimos años esto se ha tranquilizado, aquellos productores que decidieron alquilar sus campos hoy en día se los alquilan a los vecinos. Esto genera que el dinero se mueva dentro de la localidad

## Entrevista 2

Médico Veterinario Fabricio Defant

Médico veterinario designado, entre otros, en la campañas anuales y semestrales de vacunación de aftosa y brucelosis obligatorias determinadas por SENASA, ex presidente de la Sociedad Rural de Adelia María.

¿Qué importancia tiene el pequeño y mediano productor en la localidad? ¿Qué diferencia, si existe, tiene con el gran productor?

El productor pequeño vive en la localidad, brinda más mano de obra que el grande. Los dueños de grandes firmas no viven en la localidad, están radicados en Buenos Aires es por ello que el dinero no se invierte en la localidad.

¿Qué características tienen los socios de La Sociedad Rural?

Hoy por hoy la Sociedad Rural tiene un perfil más social, encontramos en sus integrantes a los jóvenes del ateneo por ejemplo. Dentro de los productores encontramos 5 o 6 grandes productores, los demás son chicos con producciones mixtas.

¿Qué importancia tiene el sector agropecuario en la localidad?

Es el sector más dinámico y productivo. El 90% de los habitantes de la localidad vive directa o indirectamente del campo. El comercio depende de cómo le vaya al campo.

¿Evidenció alguna tendencia en la tenencia de la tierra en los últimos años?

Sí. En los últimos años, ya década los únicos que pudieron expandirse comprando campos son los grandes. Hubo pocos negocios de venta y los que los hacían eran los grandes, comprando gran cantidad de hectáreas. Y si el productor quería vender 15 hectáreas muy probablemente se la compraba el vecino.

Ya hará unos 10 años de esto, cuando las cotizaciones de la soja eran altas, se llegaron a pactar alquileres por 16/17 quintales de soja por hectáreas. Cotizaciones muy

altas para esta zona. Cuando los precios de la soja bajaron los alquileres bajaron indudablemente y se hizo más difícil negociar contratos. Hoy por hoy o se alquilan a quintales bajos 6,8 o 10 o se buscan contratos que compartan el riesgo como son pactar un alquiler razonablemente más bajo y un porcentaje sobre la producción.

Tradicionalmente antes de esta irrupción de la soja en la zona, los alquileres se pactaban por kg de novillos por hectárea. Pagando 70, 80, 90 kg de novillo por hectáreas hasta, se llegaron a pagar 120 kg en los campos muy buenos. Hoy en día esta forma no se utiliza más.

### Entrevista 3

Anónimo

Productor agropecuario, secretario del Entre Sanitario Adelia María Monte de los Gauchos, integrante activo de la Sociedad Rural

¿Cuánto años hace que venís haciendo agricultura y ganadería?

Hace muchos años ya, más de 20. Vengo de una familia que ha realizado la actividad agropecuaria mis padres y mis abuelos. Hoy en día esto trabajando el campo que fue de ellos.

¿Cómo te llevas con los números?

La verdad que trato de evitarlo, sé que hay que ir viendo como vienen las cosas frente a una nueva siembra, informarse un poco y también elegir los cultivos de acuerdo a como se viene haciendo la rotación.

Yo que he mantenido la ganadería en épocas en que no me convenía demuestra que no soy muy práctico en este tema de la administración. Pero seguí haciéndolo porque me gusta, es una actividad, para mí, más arraigada a lo tradicional que es lo que me gusta y heredé de alguna manera.

Aunque como miembro de la Sociedad Rural participo de las charlas, o jornadas informativas, tanto las que se realizan en la localidad como en otros lugares, estoy más predispuesto a escuchar una charla de manejo reproductivo de los rodeos, de elección de variedades de semillas entre otras que alguna referida a cálculo de la rentabilidad.

¿Simpatizas con la administración, consideras que es una disciplina aplicable a la actividad agropecuaria?

Si indudablemente, sería ideal saber más o menos cuanto estoy ganando con la ganadería y con la agricultura. Creo que es algo que deberíamos estar haciendo en nuestras explotaciones por más que sean campos pequeños.

Esta actividad es muy inestable, creo que si hacemos muchos números no terminaríamos haciendo nada. Aunque tenga una idea de lo que produzco puede que omita ciertos puntos que un administrador podría marcarme.

¿Te consideras una persona que se mete en proyectos nuevos en busca de rentabilidad o tratas de mantener siempre en un terreno conocido?

No salgo a alquilar campo, siempre más o menos tengo los lotes definidos para la agricultura y para la ganadería. Puedo reducir un poco madres (vacas) pero nunca he vendido todo el plantel. Trato de ir produciendo mejor en base a la estructura que tengo armada.

#### Entrevista 4

Productor agropecuario

¿Cuánto años hace que venís haciendo agricultura y ganadería?

Hace muchos años, se podría decir que empecé a los ocho años trabajando y de ahí nunca me aleje. Hoy esto al frente del establecimiento como dueño ya.

Antes teníamos tambo, pero en 2008 dejamos de tenerlo porque al ser pequeño teníamos problemas para que nos vengan a retirar la leche, es decir a las firmas grandes no les interesaba y se decidió no hacerlo más.

Se vendieron las vacas lecheras y se trató de agrandar un poco el plantel de ganado de cría, la inseminación artificial permitió mejorar la calidad del rodeo. Fue a fuerza de pulmón poco a poco lograr hoy por hoy un rodeo más o menos armado.

Me dice que dedicó mucho esfuerzo a lograr este rodeo productivo, ¿Qué benéfico económicos le reporta hoy por hoy? ¿La ganadería constituye su actividad principal?

Hoy por hoy voy vendiendo animales gordos, 10 a 12 animales cada 3 o 4 meses, esto me reporta ingresos más o menos paródicos que me posibilitan ir cubriendo los gastos ordinarios del establecimiento como así también lo de la familia. Hablo de un rodeo pequeño, 45 hembras pero altamente productivo, es decir logro casi tener un ternero por vaca por año.

No sé si en términos económicos es la actividad principal, pero la considero más segura que con la agricultura. No voy a negar que las principales adquisiciones tanto para utilización del establecimiento como familiar fueran debido a la venta de soja.

¿Cómo se lleva con los números?

Las únicas cuentas que hago es lo que hay que pagar y si se alcanza con el dinero que tengo o el que tengo pactado recibir.

Me considero ágil si tengo que establecer cuanto me produce un animal en pesos por kilogramo de alimento o cuanto me va a rendir en pesos la cantidad de hectáreas sembradas.

¿Lleva registros de ingresos y costos del establecimiento? ¿O en alguna actividad?

Diré que no, no estoy familiarizado con las computadoras. A veces anoto algo pero no soy constante. Además tampoco sé que tanto anotar. Tampoco es mi fuerte el registro productivo.

¿Qué opinas de la administración? ¿Te sentirías más seguro si lograras definir económicamente el alcance que tiene cada actividad?

No tengo nada que decir en contra. Puede que sí, eso seguramente te diría cuantas estas ganando por actividad y cuanto estás perdiendo.

Muchas veces sabes que la producir maíz no es muy rentable, el costo de los insumos y si tuviste problemas de rendimientos por condiciones climáticas se complica; pero es necesario para la rotación. Además como tengo animales, lo uso como consumo propio así que hay que encarar la inversión.

Lo mismo pasa con la ganadería, cuantas veces he escuchado que no es rentable que conviene vender el maíz y no convertirlo en kg de carne; ¿Qué tendría que hacer?, ¿Reducir stock?, ¿Vender los terneros y no llevarlos a gordos? Como pequeño productor no me puedo permitir descapitalizarme porque hoy en día el valor de reposición de los rodeos es muy alto, debería entrar a jugar con algún crédito y ahí el riesgo es mayor.

Entonces, ¿En qué criterios te basas en tener un sistema mixto?

Primeramente siempre he tenido un sistema ahí, en el campo siempre se han tenido vacas y se hizo un poco de agricultura. Como dije anteriormente me ha costado

mucho tener el rodeo que tengo y además que me gusta la ganadería, siempre se va haciendo algún esfuerzo para poder ser más productivo.

Todos los años se hace un poco de soja, porque deja buenos ingresos. Considero que la actividad agropecuaria es unas actividades que involucra grandes riesgo tanto climáticos como en los precios.

Mi concepto de sistema diversificado es mantener actividades que te compensen las pérdidas sufridas en una actividad y no quedar tan fuera de margen cuando se presentan condiciones adversar para la producción de una. No está dentro de mis planes inmediatos alquilar el establecimiento.

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO  
O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Papes Daiana Ayelén
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	37.167.300
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Unidades Estratégicas de Negocios en los campos agrícolas- ganaderos de la localidad de Adelia María: Otra manera de entender a las unidades productivas en el siglo XXI.
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	dai_papes @hotmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b> <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	Río Cuarto, Imprenta Zannini, 18 de mayo de 2017

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	Todos

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha:** 18 de mayo de 2017

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
\_\_\_\_\_certifica  
que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.